

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**PRIMERJAVA ENOTIRNEGA IN DVOTIRNEGA
SISTEMA UPRAVLJANJA
PODJETIJ**

Ljubljana, april 2008

SONJA LESJAK

IZJAVA

Študentka SONJA LESJAK izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. MATEJA LAHOVNIKA in dovolim objavo diplomskega dela na spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 23.4.2008

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. SPLOŠNO O UPRAVLJANJU IN RAVNANJU	3
2.1. Razvoj upravljanja in ravnanja	3
2.2. Opredelitev upravljanja	4
2.3. Opredelitev ravnanja	5
2.4. Razmerje med upravljanjem in ravnanjem	6
3. RAZLIČNI PRISTOPI K UPRAVLJANJU IN RAVNANJU	8
3.1. Delničarska teorija	8
3.2. Teorija različnih interesnih skupin	10
3.3. Teorija agentov	12
3.4. Služnostna teorija	13
4. SISTEMI UPRAVLJANJA PODJETIJ	15
4.1. Enotirni sistem upravljanja podjetij	16
4.2. Dvotirni sistem upravljanja podjetij	19
5. PRIMERJAVA SISTEMOV UPRAVLJANJA PODJETIJ	21
5.1. Podobnosti med enotirnim in dvotirnim sistemom upravljanja podjetij	21
5.2. Razlike med enotirnim in dvotirnim sistemom upravljanja podjetij	22
5.3. Prednosti enotirnega in dvotirnega sistema upravljanja podjetij	25
5.4. Slabosti enotirnega in dvotirnega sistema upravljanja podjetij	26
6. UPORABA SISTEMOV UPRAVLJANJA PODJETIJ V SLOVENIJI	28
6.1. Pravna podlaga	28
6.2. Uporaba sistemov upravljanja podjetij v praksi	33
7. SKLEP	35
LITERATURA	38
VIRI	40
PRILOGE	

1. UVOD

Enotirni sistem upravljanja je bil vedno značilen za ZDA in Veliko Britanijo, medtem ko je bil dvotirni sistem značilen za Nemčijo ter druge dele kontinentalne Evrope in tudi Japonske. Zaradi sprememb v značilnostih gospodarstva ter nezadostne učinkovitosti sistemov povsod po svetu je, predvsem v Evropi, vse bolj pogosta uporaba obeh sistemov. Večjo učinkovitost sistemov želijo gospodarstva doseči z uporabo primernejšega sistema glede na dano okolje in druge značilnosti posamezne gospodarske družbe. Podjetja so vse pogosteje postavljena pred izbiro enega ali drugega modela upravljanja. Od aprila 2006 dalje imajo to nalogo tudi slovenske delniške družbe.

V pravni red Evropske unije je bila uvedena Evropska delniška družba, kateri je omogočena izbira eno ali dvotirnega sistema upravljanja (43. - 45. člen Uredbe ES o statutu Evropske družbe). V Sloveniji smo sledili tem rešitvam in na priporočila stroke odprli možnost izbire med navedenima sistemoma tudi našim gospodarskim družbam. Razlog pa so bili tudi nezadovoljivi rezultati dvotirnega sistema, ki so ga slovenska podjetja uporabljala že več kot deset let. Zakon o gospodarskih družbah, ki je bil sprejet leta 1993, je namreč v slovenski pravni red vpeljal model upravljanja, ki se je močno zgledoval po nemškem vzorcu.

Zaradi spremembe gospodarske zakonodaje se porodi vprašanje ali naj podjetja svoj model upravljanja spremenijo v smeri značilnosti anglo-ameriškega modela ali naj obdržijo pretežno nemški model ter upajo na povečanje učinkovitosti modela zaradi zakonskih in drugih sprememb v njegovem okviru. Odgovor ne more biti univerzalen, torej enak za vse delniške družbe. Potrebno je raziskati dejavnike, ki vplivajo na ustreznost izbire enega izmed modelov upravljanja (Pučko, 2007, str. A1).

Cilj tega diplomskega dela je opredeliti teoretično podlago obeh modelov upravljanja ter njune značilnosti, ki iz le-te izhajajo ter iz teh značilnosti izluščiti razlike in podobnosti sistemov ter prednosti in slabosti vsakega posameznega sistema. Namen naloge je olajšati podjetjem izbiro enega izmed modelov, na podlagi poslovnega okolja ter notranjih značilnosti podjetja. Katerikoli izmed izbranih sistemov bo namreč učinkovit le, če bodo izpolnjene predpostavke, na katerem temelji. Podjetje jih mora zato za pravo izbiro dobro poznati.

Do cilja svojega diplomskega dela bom skušala priti z deduktivnim pristopom, torej od splošnega k posebnemu. V začetku bom uporabila metodo analize, s katero bom preučila splošne teoretične značilnosti, nato pa komparativno metodo, s katero bom te značilnosti primerjala med seboj.

Svoje diplomsko delo bom vsebinsko razdelila na pet poglavij. Na začetku dela bom natančneje opisala teoretično podlago za sisteme upravljanja. Tako je prvo poglavje namenjeno definiranju upravljanja in ravnanja, od razvoja funkcij upravljanja in ravnanja do

razmerja med njima oziroma do združitve procesov upravljanja in ravnanja v upravljalno – ravnalni proces. Poskušala bom tudi opisati različne načine prevoda angleškega izraza »management« in besede »governance«, saj se glede obeh pojavlja dosti nesporazumov. Tako bo razumevanje slovenske literature lažje.

V drugem poglavju bom predstavila različne pristope k upravljanju in ravnanju. Opisala bom štiri pomembne teorije. V prvem delu poglavja se bom osredotočila na dva pogleda glede na to, katere interese naj zastopajo ravnatelji pri ravnanju podjetja. Opisala bom torej delničarsko teorijo ali angleško »shareholder theory« in teorijo različnih interesnih skupin ali angleško »stakeholder theory«. V drugem delu poglavja pa se bom usmerila na proučevanje obravnavanja obnašanja ravnateljev glede na delničarje ali udeležence v podjetju. Predstavila bom torej še dve teoriji: teorijo agentov ali angleško »agency theory« in teorijo služnosti ali angleško »stewardship theory«. V sklopu teorije agentov bom, poleg problema agentov, na katerem temelji, prikazala tudi managersko hipotezo, kjer se problem manifestira. Na koncu poglavja bom skušala opisati še razlike obeh teorij.

Tretje poglavje je razmejeno na dva dela. V prvem bom prikazala celoten opis enotirnega sistema, medtem ko bo drugi del namenjen značilnostim dvotirnega sistema upravljanja. Sistema bom poskušala predstaviti skupaj z razvojem in predpostavkami, na katerih temeljita.

Najpomembnejše, četrto poglavje, je v celoti namenjeno orisu razlik med enotirnim in dvotirnim modelom upravljanja. V prvem delu poglavja bom zapisala njune podobnosti in razlike. Skušala bom opisati njune razlike v pogledu na funkcijo oziroma proces upravljanja in ravnanja ter na vse, v drugem poglavju prikazane, različne pristope k upravljanju in ravnanju. Konec prvega dela četrtega poglavja pa bom namenila še prikazu ostalih pomembnejših razlik med sistemoma. Drugi del poglavja bom uporabila za prikaz prednosti in slabosti sistemov in v kakšnih pogojih se ene ali druge kažejo v večji meri.

Zadnje, peto poglavje, pa je namenjeno predstavitvi uporabe sistemov v Sloveniji. Tu se bom v prvem delu osredotočila na prikaz pravne podlage obeh sistemov pri nas. Opisala bom, kako naša zakonodaja oziroma novi Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1) ureja enotirni in dvotirni model upravljanja. Kakšne so spremembe v ureditvi. V drugem delu poglavja bom prikazala, kakšna je uporaba modelov v praksi. Tu se bom usmerila predvsem v prikaz uporabe enotirnega modela upravljanja, ki je v Sloveniji novost. Ker je glavna predpostavka enotirnega modela razpršenost lastniške strukture, bom za vpogled vzela podjetja, ki kotirajo na Ljubljanski borzi ali imajo svoje vrednostne papirje vključene v prosti trg (prodaji preko bančnih okenc). Eno izmed podjetij, ki je izbralo enotirni sistem, bom skušala tudi na kratko opisati. S tem mislim predvsem na okoliščine, ki so bile v času izbire oziroma prehoda.

Zadnje poglavje bom namenila sklepni besedi, kjer bom povzela temeljne ugotovitve svojega diplomskega dela.

Literatura, na katero se bom v delu naslanjala, bo domača in tuja. Uporabljala pa bom tudi različne spletne vire.

2. SPLOŠNO O UPRAVLJANJU IN RAVNANJU

2.1. Razvoj upravljanja in ravnanja

Kadar je v podjetju le ena oseba, ki je hkrati tudi lastnik, sprejema vse odločitve ter jih obenem tudi izvaja. Usklajevanja med ljudmi ni, poteka le v tehničnem pogledu. Ko lastnik zaposli nekaj ljudi, izvedbo prepusti njim. Ostane mu še odločanje o celotnem poslovanju in usklajevanje poslovnih funkcij. Tako posredno upravlja svojo lastnino z vplivanjem na delo drugih. Tu se torej ločita upravljavska in izvedbena funkcija.

Z rastjo podjetja in s tem povezanim večanjem števila zaposlenih, postane usklajevanje le-teh vedno zahtevnejše. Lastnik ga mora zato prepustiti tudi drugim zaposlenim. Njegovo usklajevanje je tako v tehničnem pogledu usmerjeno na celotno poslovanje, v organizacijskem pogledu pa na zaposlene, ki naprej usklajujejo njim podrejene zaposlene. V večjih podjetjih se tako oblikujejo tri funkcije: upravljanje, management in izvedba. S tem pri upravljanju mislimo na usklajevanje in odločanje v zvezi z lastništvom, pri managementu pa na usklajevanje v okviru upravljanja v nelastniškem pomenu (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 39). Lastnik, ki nosi funkcijo upravljanja, sprejema odločitve, s katerimi varuje svoje interese, managerji pa prevzamejo funkcijo ravnanja, s katero pomaga lastniku do ciljev, ki jih postavlja. S tem managerji ali ravnatelji postanejo agenti ali zaupniki lastnika podjetja. Iz takšnega odnosa izhaja tudi vsa njihova oblast v podjetju. Tak razvoj pripelje do možnosti, da managerji delujejo v nasprotju z interesi lastnika. Nastane problem, ki mu v ekonomski teoriji pravimo problem agentov, in sicer problem, koliko moči oz. samostojnosti naj lastnik prepusti managerjem (Pučko, 2007, str. A2). Problem agentov je podrobneje opisan v tretjem poglavju tega diplomskega dela.

Z večjim razvojem podjetij, predvsem z uveljavitvijo delniških družb, se obseg in pomen managementa povečuje. Zaradi vedno večjega števila lastnikov postane vse pomembnejše vprašanje razmerij med njimi ter vprašanje organov, ki upravljajo podjetje ter odnosov med temi organi (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 40). To je vodilo do spremembe na področju upravljanja podjetja. Te funkcije namreč ni več mogel opravljati en sam posameznik, temveč skupina več lastnikov, ki so v podjetje vložili kapital. Podjetje se je tako preoblikovalo v partnersko združbo ter kasneje v gospodarsko družbo z razpršenim lastništvom.

Vse to pripelje do evolucije na področju upravljanja s podjetjem. Funkcija, namesto enostavnega odnosa med lastnikom in njegovimi managerji, sedaj pomeni splet razmerij med

več lastniki ter razmerij do njihovih managerjev. Zaradi svoje zapletenosti ta splet razmerij omogoča, da se vzpostavlja veliko različnih modelov upravljanja družbe. Kljub temu pa poznamo danes dva glavna tipa razmerij na področju funkcije upravljanja podjetja. Anglo-ameriški in nemški (evropski kontinentalni) model. Oba različno rešujeta problem delitve oblasti, učinkovitosti odločanja ter problem zasnove upravljalne in ravnalne funkcije. O obeh modelih je podrobneje zapisano v četrtem poglavju tega dela.

Z nadaljnjim razvojem so delniške družbe postajale vse večje in vedno bolj kompleksne. Lastniki so začeli izgubljati svoj močan vpliv na odločanje, saj je bilo vedno manj tistih, ki so imeli kontrolne deleže lastništva v podjetju. Vedno več oblasti so zato začeli prepuščati managerjem. V več primerih so ti uspeli pridobiti veliko moč odločanja ter celo položaj, kjer so lahko v večji meri zanemarili interese lastnikov pri svojem delovanju. Po drugi strani pa je prišlo do vedno večjega naraščanja moči drugih interesnih skupin v podjetju, kar se najbolj kaže v uvedbi delavskega soodločanja pri upravljanju družbe (Pučko, 2007, str. A2).

2.2. Opredelitev upravljanja

Po Lipovcu (1987, str. 52) upravljanje definiramo kot organizacijsko funkcijo,

- a) ki je opredeljena družbeno-ekonomsko in ki zagotavlja družbeni način gospodarjenja;
- b) ki je vir oblasti v podjetju in
- c) ki se dinamično razvija v proces določanja cilja podjetja, splošne poslovne politike in drugih važnejših odločitev, s čimer
- d) zastopa, varuje in razvija interese nosilca upravljanja.

Družbenoekonomska značilnost upravljanja govori o upravljanju na temelju privatne lastnine, kot jo opredeljujejo ustava, zakoni, politične in ekonomske institucije. Ta pa že nakazuje na organizacijsko strukturno značilnost upravljanja, ki kaže, da je upravljanje končna avtoriteta v podjetju in vir vse avtoritete (Lipovec, 1987, str. 51). Obvezno pa se funkcija upravljanja dinamično razvije v proces upravljanja, ki zagotavlja, da ostane vsa oblast v rokah nosilca upravljanja, da se njegovi gospodarski cilji uresničijo ter da celoten družbenoekonomski sistem deluje (Lipovec, 1987, str. 52).

Kadar lastnik s svojo lastnino dela sam, odloča o njej s svojim delom. Ko pa delo na svoji lastnini prepusti drugim, potem odloča o njej le tako, da odloča o delu drugih oziroma ga uravnava. Takšnemu odločanju lastnika, ki je tudi družbeno-ekonomsko opredeljeno, pravimo upravljanje. Upravljanje je tako odločanje o lastnini, katero poteka ali z neposrednim delom lastnika ali posrednim, to je uravnavanjem dela ljudi, ki jim dovoli delati z njegovo lastnino. Upravljanje v tehničnem smislu pa je lastniško usklajevanje tehnično razdeljenega dela.

Z razvojem podjetij in pojavom vse več lastnikov, postane uravnavanje vedno bolj zahtevno. Usklajevanje tehnično razdeljenega dela lastniki prepustijo managerjem, ki so za to posebej usposobljeni. Managerji tako pridejo v razmerje z nadrejenim lastnikom na eni strani ter s

podrejenimi izvajalci na drugi strani. V podjetju se razvijejo tri funkcije oz. trije procesi: upravljanje, ki je funkcija ali vloga lastnikov in svojo moč in oblast črpa iz lastnine ter je družbeno-ekonomsko določeno; ravnanje, ki svojo avtoriteto črpa iz upravljanja in uravnava poslovanje v njegov prid ter je njegov agent in zadnja funkcija, izvedba. Odločanje lastnikov sedaj ne poteka več z usklajevanjem dela drugih, ampak le z imenovanjem, nameščanjem, usmerjanjem in nadziranjem glavnega managerja, in sicer tako, da potrjujejo le ključne odločitve. Upravljanje ponavadi zaupajo posebnemu organu - upravnemu organu (Rozman, 1996, str. 8).

V naši literaturi se pojavlja dosti nesporazumov glede izraza upravljanje. V ameriški literaturi zasledimo izraze upravljanja kot so »control« ali »ownership control« in »directing, direction«. V zadnjih desetih letih pa se je začel uporabljati izraz »governance«, ki se je obdržal tudi med našimi avtorji pri prevajanju upravljanja v angleški jezik. Upravljanje je resnično treba razumeti kot lastniško, torej kot »ownership control«, vendar pa naj se v prevodih v angleški jezik raje uporablja sodobni izraz »governance« (Kralj, 2003, str. 7-8).

2.3. Opredelitev ravnanja

Po Lipovcu (1987, str. 136) definiramo ravnanje kot organizacijsko funkcijo in proces, ki:

- a) omogoča, da zaradi tehnične delitve dela, ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa uresničevanja cilja gospodarjenja (tehnična določenost ravnanja),
- b) vso svojo nalogo in oblast za izvedbo te naloge prejema od upravljanja, katerega izvršilni in zaupniški organ je (družbena določenost ravnanja),
- c) to svojo nalogo izvaja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja, koordiniranja in kontroliranja, začetem v upravljanju (procesna določenost ravnanja).

V tej definiciji so zbrani trije tipi definicij drugi avtorjev. Veliko avtorjev ravnanje namreč različno opredeljuje. Avtorji kot so Ulrich, McFarland, Kukoleča, Kostić, Alford, Koontz in O'Donnell označujejo funkcijo ravnanja s tehnične strani. Njihove definicije so si podobne v tem, da pravijo, da je ravnanje funkcija in proces, ki zagotavlja, da zaradi tehnične delitve dela ločene operacije posameznih izvajalcev delovnih nalog ostanejo člen enotnega uresničevanja postavljenega cilja gospodarjenja (Lipovec, 1987, str. 134).

Družbeno-ekonomske opredelitve ravnanja zasledimo pri avtorjih Mellerowicz, McFarland, Kimball, Sheldon, Mooney. Ti opredeljujejo ravnanje kot funkcijo, ki izvršuje politiko in cilje upravljanja (Lipovec, 1987, str. 135).

Za procesno definicijo ravnanja so zaslužni Fayol, Holden, Terry. Oni so namreč opredelili ravnanje tudi kot funkcijo in proces, katerega naloga je planirati, delegirati, uresničevati,

koordinirati in kontrolirati, kar je le del logično in tehnično enotnega procesa upravljanja in ravnanja (Lipovec, 1987, str. 136).

V literaturi se dostikrat srečamo s problemom poimenovanja managementa. Nekateri avtorji namreč prevajajo management z vodenjem. Tu se pojavi nejasnost, saj z vodenjem prevajamo angleško besedo »lead« ali nemško »führen«. Prav tako nekateri uporabljajo izraz poslovodenje, ki pa pride v poštev le za višji del managementa ter izključuje vodenje ljudi. Tudi uporaba izraza upravljanje je pogosta, vendar vsebinsko popolnoma neustrezna. Ta izraz se namreč uporablja za lastninski del odločanja. Lahko bi uporabili besedi koordinator ali organizator, vendar je to preveč splošno. Tako nam ostane uporaba besed management, manager, kar je vsebinsko ustrezno, vendar pa je tujka, katero ne bomo spremenili tudi s pisavo po izgovorjavi. Pred vojno ni bilo v naših podjetjih nikakršnih problemov, saj se je splošno uporabljala izraz ravnanje, ravnatelj, ravnateljstvo (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 42). To pa je le eden izmed razlogov za uporabo besede ravnanje kot ustrezen prevod besede management. Ostali razlogi so še naslednji: ravnanje se v organizacijski vedi ne uporablja za nobeno drugo vsebino; beseda se uporablja tudi v drugih oblikah, kot glagol, pridevnik, ali podobnih pomenih. Čeprav ravnatelj lahko zveni šolsko, je organizacijska funkcija popolnoma enaka v šoli, muzeju, banki ... Zveza ekonomistov Slovenije podeljuje po precej strogih merilih priznanje z imenom veščak upravljanja in ravnanja (kasneje se je ime spremenilo v veščak upravljanja in ravnateljstva). Mihelčič predlaga tudi besedo ravnateljstvo. Besede ravnateljstvo, ravnatelj, ravnateljstvo so povezane ravno tako kot besede ravnanje, ravnalec in ravnati. Tudi Lipovec je uporabil besedo ravnatelj, v smislu top managementa, in tako ni bilo potrebe po pridevniku vrhovni ali generalni. Tako bi lahko uporabljali oba pridevnika, ravnalen in ravnateljski. Prvega torej v splošnem smislu v povezavi z ravnalci, drugega pa v povezavi z ravnateljmi (Rozman, 1996, str. 15-16).

2.4. Razmerje med upravljanjem in ravnanjem

Procesni definiciji upravljanja in ravnanja nam povesta, da je upravljanje določanje cilja podjetja, splošne poslovne politike in drugih važnejših odločitev. S tem in z družbenimi ter strukturnimi določili upravljalni proces zastopa, varuje in razvija interese nosilca upravljanja. Ravnalni proces pa je izvajanje naloge, ki je dana s strani upravljanja, s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, koordiniranja in kontroliranja, začetem v upravljanju.

Organizacijski proces je stvarno sestavljen iz procesa upravljanja in procesa ravnanja. Oba določata proces izvajanja, ki je neposredno poslovanje samo. Če združimo vse te definicije, lahko konkretnije opredelimo organizacijski proces kot upravljalno-ravnalni proces. Ta proces tako definiramo kot proces določanja cilja podjetja, poslovne politike in drugih važnejših odločitev. Hkrati pa kot proces izvajanja naloge podjetja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, koordiniranja in kontroliranja, s čimer zastopa, varuje in razvija interese nosilca upravljanja. V organizacijskem procesu torej popolnoma izginejo

razlike med sestavnima procesoma, procesom upravljanja in procesom ravnanja. Videti je, kot da bi bil proces popolnoma enoten, vendar stvarno posamezne dele tega procesa opravljajo različni organi. V praksi je zato razlika in sestavljenost procesa dobro vidna (Lipovec, 1987, str. 218). Razmejitev določijo lastniki ali zakon. Vseeno pa je natančnejša določitev še vedno težavna. S tem nastopijo težave pri odločanju, koliko samostojnosti pustiti ravnateljem. Če jim jo lastniki pustijo veliko, jim s tem dajo možnost, da izkoristijo svoje znanje in sposobnosti. Nevarnost pa se pojavi, če začnejo ravnatelji delovati večinoma v svojem interesu, ne pa interesu lastnikov. Kadar lastniki preveč omejijo samostojnost ravnateljem, lahko pride do slabših odločitev. Kljub temu, da le-ti delujejo v interesu lastnika. Odločitev, koliko samostojnosti pustiti ravnateljem, je povezana z razvojem upravljanja, ki je odvisno od značilnosti gospodarjenja v posamezni družbi. Razlike se pojavljajo tudi med posameznimi državami. Najbolj znana modela upravljanja in ravnateljstva, katera sta podrobneje obravnavana tudi v tem diplomskem delu, sta nemški in anglo-ameriški (Rozman, 2003, str. 81).

Upravljanje in ravnateljstvo sprejemata odločitve o celotnem poslovanju podjetja (Rozman, 2003, str. 82). Ker lahko lastniki odločajo le o celotnem poslovanju, lahko odločitve upravljanja obsegajo le planiranje in kontroliranje poslovanja. To odločanje se po nareku ekonomike deli na kratkoročno in dolgoročno, ki je tudi pomembnejše. Zaradi bistvenega vpliva dolgoročnega in strateškega planiranja ter kontroliranja na uspešnost podjetja ga štejejo avtorji k odločitvam upravljanja. Za ravnanje pa štejejo taktično in operativno planiranje in kontroliranje poslovanja ter organiziranje oz. planiranje, uveljavljanje in kontroliranje organizacije.

Odločitve o planiranju celotnega poslovanja lahko smotrno dajejo le ljudje, ki dobro poznajo poslovanje podjetja, torej tisti, ki so večino časa v podjetju. Te odločitve namreč zahtevajo temeljito poznavanje tako podjetja, kot njegovega okolja, poleg tega pa tudi znanje in sposobnosti postavljanja ciljev in določanja strategij za njihovo doseganje. Dolgoročno planiranje je tako zaradi svoje težavnosti primerno le za ravnatelje. Kontroliranje pomeni naknadno oceno uspešnosti poslovanja. Tu je potrebno predvsem znanje o uspešnosti, torej bilanci uspeha, stanja in kazalnikov uspešnosti. Upravljanje zato lažje kontrolira uspešnost poslovanja kot pa določa plane. Vseeno je kontrola pomembnejša, saj nam prikaže doseženo dejansko stanje oziroma dejansko povečanje premoženja podjetja (Rozman, 2003, str. 83).

3. RAZLIČNI PRISTOPI K UPRAVLJANJU IN RAVNANJU

3.1. Delničarska teorija

V literaturi lahko zasledimo več pogledov na to, katere interese naj zastopajo ravnatelji pri ravnanju podjetja. Izpostavimo lahko dva pristopa. Prvi temelji na predpostavki, da moramo pri ravnanju podjetja zasledovati le interes delničarjev, drugi pa temelji na predpostavki, da je podjetje združba različnih udeležencev (Lahovnik, 2003a, str. 209).

Bistvo delničarske teorije je, da je premoženje podjetja v lasti delničarjev. Ravnatelji pa so agenti delničarjev in nimajo do ostalih udeležencev nobenih obveznosti. Pravice zaposlenih, kreditodajalcev in ostalih udeležencev so omejene le na pogodbeni pravni odnos. Po Friedmanu naj bi bilo eno bistvenih načel svobodne tržne družbe načelo, da morajo ravnatelji z vsemi svojimi naporami zagotoviti delničarjem čim več denarja kot je to mogoče (Lahovnik, 2003a, str. 210).

Delničarji so v središču prvobitnih interesnih skupin, saj so vendar lastniki podjetja, ki zahtevajo ustrezno poslovno uspešnost podjetja. Ločimo dva tipa delničarjev: individualne in institucionalne delničarje. Individualne naprej ločimo na notranje in zunanje. K institucionalnim pa prištevamo različne investicijske sklade ter pokojninski in odškodninski sklad. Interesi drugih udeležencev, torej managementa in zaposlenih, pa niso vedno usklajeni z interesi delničarjev (Jaklič, 2002, str. 226).

Lastniški pogled je v preteklosti močno prevladoval v anglosaksonskem svetu. Zadnje poročilo OECD pa je opozorilo na nekatere slabosti upravljanja v ZDA, ki so se pokazale v devetdesetih letih (Lahovnik, 2003, str. 60).

Liberalni ekonomisti so s takim videnjem, na odnos med upravljanjem in ravnanjem, močno vplivali na upravljanje in ravnanje v anglosaksonskem svetu, v času sedemdesetih in osemdesetih let preteklega stoletja. Ravnatelji so se usmerili zgolj na kratkoročno povečevanje cene delnic podjetja na trgih kapitala in na povečevanje izplačila dividend ter se niso ozirali na stroške. Povečalo se je tudi število prevzemov in združitvev podjetij, kar je predstavljalo sredstvo za discipliniranje ravnateljev, katerim ni uspelo ustrezno povečati vrednosti premoženja svojim delničarjem.

Na ekonomsko nestabilnost in negotovost, ki lahko sledi takšnemu poenostavljenemu razumevanju odnosa med upravljanjem in ravnanjem podjetja, je opozoril Porter v svojem delu leta 1992. Tako sta Monks in Minow v svojem delu leta 1995 delničarsko teorijo deloma preoblikovala. Bolj sta namreč upoštevala interese tudi ostalih udeležencev v podjetju in hkrati poudarila, da je naloga ravnateljev dolgoročno maksimiziranje vrednosti premoženja delničarjev. Že pri uporabi enega kazalnika nastane dovolj težav pri ocenjevanju dela ravnateljev, dodatni pa lahko povsem otežijo možnost ustrezne presoje uspešnosti strategije

podjetja. Le lastniki so tisti, ki lahko postavijo standarde uspešnosti, ki lahko predstavljajo dovolj dober približek tudi za širši družbeni interes (Lahovnik, 2003a, str. 210).

Dodatni argumenti proti teoriji različnih udeležencev v podjetju so naslednji (Argenti, 1997, str. 443-444):

- Skupine lastnikov podjetij so relativno poenotene nasproti skupini ostalih udeležencev, ki je raznolika.
- Pričakovanja delničarjev so izražena jasno, pri ostalih udeležencih pa ne.
- Enostavno je zasledovanje profitnega motiva. Pri uravnoteženju interesov vseh ostalih udeležencev se moramo soočiti s kompleksnimi »trade-off« učinki.
- Ravnatelji se osredotočajo na določeno jasno usmeritev.
- Ustvarjeno vrednost ostalim interesnim skupinam težko merimo.

Takšno razumevanje odnosa med upravljanjem in ravnanjem pa je žal doživelo svoj padec v devetdesetih letih. Skupina delničarjev v podjetjih, ki predstavljajo najbolj razvit trg kapitala v ZDA, namreč ni ustrezno opravljala svoje nadzorne vloge nad delom ravnateljev v podjetjih. Nastal je problem agentov ali problem različnih interesov med delničarji in ravnatelji, katerega so skušali reševati z opcijskimi sistemi nagrajevanja. Za osnovo so vzeli ustvarjeno vrednost delničarjev v obliki rasti cene delnic na borzi (Lahovnik, 2003a, str. 210). Delniške opcije ali opcije na nakup delnic (angl. stock options) so pravice imetnikov, da v določenem časovnem obdobju od podjetja kupi delnice podjetja, po vnaprej dogovorjeni ceni. Nakup bo v tem primeru smiselno, če bo tržna cena višja od dogovorjene cene. Delniške opcije tako pomenijo potencialno nagrado managerjem. Ti bodo nagrajeni, če bo čez določen čas tržna cena delnic višja od cene, ki so jo lastniki določili ob podelitvi teh delniških opcij (Dakič, Debeljak, 1999, str. 315). Takšne motivacijske sheme v obliki opcij in raznih bonusov so okrepile usmerjenost ravnateljev h kratkoročnemu povečevanju vrednosti premoženja delničarjev. Z dodatnim pritokom virov financiranja, s strani institucionalnih lastnikov, je bilo poskrbljeno, da je tak sistem upravljanja in ravnanja v času vsesplošne rasti delnic deloval. Ko pa se je zaradi finančnih afer in drugih razlogov trend gibanja tečajev delnic obrnil navzdol, pa je s hitrim umikanjem naložb iz podjetij prišlo še do poglobitve krize. Dodatno razsežnost problematiki odnosa med upravljanjem in ravnanjem je dalo pretirano poudarjanje enega samega kratkoročnega merila. Močno razvidno pa je postalo dejstvo, da tak pristop ne reši problema agentov, ampak mu daje le novo razsežnost (Lahovnik, 2003a, str. 210). Več bo o problemu agentov obravnavano v nadaljevanju tega poglavja.

3.2. Teorija različnih interesnih skupin

Teorija udeležencev, kot tudi lahko rečemo teoriji različnih interesnih skupin, predstavlja alternativni pogled delničarski. Filozofski začetki teorije v obliki vzajemnosti in kooperativnosti so se pojavili že v 19. stoletju (Monks, Minnow, 1995, str. 41). Edith Penrose je v svojem delu »The Theory of the Growth of the Firm« definirala podjetje kot sklop človeških virov in odnosov, kar je dalo teoriji interesnih skupin oz. teoriji udeležencev dejansko podlago (Lahovnik, 2003a, str. 210). S svojim razumevanjem podjetja kot razvijajočo se institucijo, ki dovoljuje zbiranje, ohranjanje in razvoj znanja, je Penrosova izpopolnila pogled na naravo podjetja, torej razmerja zaposlenih ter bistvo podjetja, poslovanje. Izboljšala je tudi razumevanje udeležencev podjetja in poudarila posebno vlogo managementa, v delovanju tistega, kar je v podjetju pomembno, torej poslovati (Pitelis, Wahl, 1998, str. 259).

Definicije, kdo so udeleženci, se stopnjujejo od visoko specifičnih in pravnih, do splošnih in socialnih. Charkham predlaga razdelitev med pogodbenimi udeleženci in družbenimi. Med pogodbene udeležence lahko uvrstimo delničarje, zaposlene, stranke, distributerje, dobavitelje, kreditodajalce. Med družbene udeležence pa porabnike, vlado, medije, ipd. (Clarke, 1998, str. 187).

Hill in Jones pa sta problem agentov razširila na vse udeležence podjetja. Tako se sedaj odnos ravnatelj ali agent–delničar razširi na odnos ravnatelj–udeleženec (Lahovnik, 2003a, str. 210).

Znanje je ključni proizvodni dejavnik v smislu svojega prispevka k dodani vrednosti in strateški pomembnosti (Grant, 1997, str. 451). Če poleg tega upoštevamo še dejstvo, da je večji del znanja ustvarjeno s strani zaposlenih, ki le tega tudi hranijo, pridemo do ugotovitve, da so zaposleni primarni udeleženci. Zato je tudi največji izziv managementa ustvariti mehanizme, s katerimi bodo lahko omogočili med seboj sodelujočim posameznikom s koordinacijo svojih aktivnosti integrirati svoje znanje v produktivno aktivnost (Grant, 1997, str. 452).

Razvoj teorije različnih udeležencev se je nadaljeval v smeri izdelave uravnoteženih kazalnikov za merjenje uspešnosti poslovanja podjetja. V sodobnem podjetju, kjer konkurenčne prednosti temeljijo na znanju, delničarji niso edini nosilci tveganja. Ustvarjena vrednost je tako v najširšem smislu funkcija uporabljene tehnologije, nato pa funkcija vlaganja v znanje, katerega razvijajo in hranijo zaposleni. Zahtevano znanje je velikokrat zelo specifično. Zanj se morajo zaposleni pogosto izobraževati in usposabljeni. Njihova tržna vrednost tako raste, vendar pa je njihovo pridobljeno znanje zelo specifično. Iz tega lahko zaključimo, da na njihovo pogajalsko moč pri razdelitvi dodane vrednosti vplivata dva nasprotujoča si učinka (Lahovnik, 2003, str. 60):

- Povišanje pogajalske moči zaposlenih, saj so s svojim specifičnim znanjem in izkušnjami ključni za ustvarjanje dodane vrednosti.
- Znižanje pogajalske moči, saj je njihovo znanje in izkušnje specifično za določeno panogo ali podjetje, kar zmanjša univerzalnost uporabe tega znanja in izkušenj. S tem se poveča odvisnost zaposlenega od podjetja, kar zmanjšuje njegovo pogajalsko moč.

Ne moremo povsem natančno odgovoriti, koliko v specifični človeški kapital prispevajo investicije k večanju bogastva v podjetju. Ekonomisti, ki proučujejo ekonomiko dela, opozarjajo na tri vrste utemeljitev, da zaposleni akumulirajo dragoceno specifično znanje, kadar ostanejo pri posameznem delodajalcu neko določeno obdobje (Blair, 1998, str. 198-199):

- 1) Pozitivna povezanost plač z delovno dobo, ki jo zaposleni pridobi pri posameznem podjetju. Ta povezanost je močnejša, kot povezanost s splošnim znanjem in izkušnjami zaposlenca. Posledično sklepamo, da postanejo zaposleni sčasoma bolj produktivni.
- 2) Negativna povezanost odpustitev in odpovedi z delovno dobo. To dokazuje, da zaposleni z akumuliranjem specifičnega znanja postajajo za podjetje bolj dragoceni.
- 3) Z dolžino zaposlitve naraščajo stroški odpustitve. Ti stroški bi morali na nek način odražati oportunitetne stroške, ki jih je imel zaposleni s pridobivanjem specifičnega znanja in spretnosti pri določenem delodajalcu.

Obstaja možnost, da bi ob nenehnih pogajanjih za razdelitev dodane vrednosti, zaposlenim, kot primarnim udeležencem, spodletelo pri maksimiziranju dodane vrednosti pri dani tehnologiji ter zunanjih dejavnikih trga. Ta problem lahko uredimo z neke vrste dolgoročno relacijsko pogodbo, ki upošteva vse primarne udeležence v podjetju, ki so ključni za ustvarjanje dodane vrednosti. Pri tem moramo opozoriti na preprečevanje oportunističnega vedenja posameznih primarnih udeležencev (Lahovnik, 2003, str. 61). Ti se morajo namreč zavedati medsebojne soodvisnosti ter dejstva, da lahko posamezni skupini primarnih udeležencev uspe le kratkoročno pridobiti na račun druge, v smislu igre z ničelno vsoto, na dolgi rok pa to ni mogoče. Na dolgi rok namreč deluje le igra s pozitivno vsoto, kar pa pomeni, da močno soodvisni udeleženci lahko le vsi skupaj pridobijo ali izgubijo (Lahovnik, 2003, str. 62).

Vprašati se moramo tudi, kakšni so pravzaprav interesi zaposlenih. V praksi se pogosto pokaže, da jim sprejemanje odločitev o podjetju kot celoti pravzaprav ni v interesu. To lahko vidimo v njihovi prodaji delnic podjetja, kadar se pojavi ugodna priložnost, kljub temu da ohranijo svojo zaposlitev.

Zaposleni predstavljajo najbolj kompleksen proizvodni dejavnik. Njihov interes namreč ni dobiček, temveč po Maslowu in Herzbergu najprej plača kot higienik, nato dobri odnosi, delovni pogoji, spoštovanje drugih in samouresničevanje kot motivatorji (Sitar, 2003, str. 72).

Podjetja zato največ denarja usmerijo v ustvarjanje ustreznih razmer v podjetju, za dobro počutje zaposlenih. Novo znanje združbe tako v največji meri ustvarjajo zaposleni, ki so motivirani z dejavniki kot so kultura, zadovoljstvo in dobri odnosi. Seveda pa postane vprašljivo ali je to dovolj, ko opazujemo velike nagrade, ki jih za »nedelo« sprejemajo lastniki. Za izravnavo teh neenakosti, se je veliko podjetij odločilo za neke vrste pokojninskih varčevanj, kjer varčujejo za svoje zaposlene ter uporabo delniških opcij (Sitar, 2003, str. 73).

Prej obravnavani delničarski pogled moramo tako dopolniti z vprašanjem, kdo in kako ustvarja dodano vrednost v podjetju. Opredeliti moramo primarne in sekundarne udeležence v podjetju, pri čemer niso pomembni le delničarji, ravnatelji ter zaposleni, ampak tudi ostali udeleženci. V zadnjem času narašča tudi pomen dolgoročnih strateških partnerstev, kar povečuje pomen strateških partnerjev kot primarnih udeležencev pri ustvarjanju dodane vrednosti (Lahovnik, 2003, str. 62).

3.3. Teorija agentov

K obravnavanju obnašanja ravnateljev glede na delničarje ali udeležence v podjetju, lahko v literaturi zasledimo dva izrazito drugačna pristopa. Prvega, torej teorijo agentov, obravnavamo v tem delu poglavja, alternativni pristop ali teorijo služnosti, pa v naslednjem delu poglavja.

Teorija agentov je ekonomski pristop obravnavanja razmerja med upravljanjem in ravnanjem, ki temelji na predpostavki »homo-economicusa«, torej individualističnega, oportunističnega vedenja ravnateljev (Davis, Schoorman, Donaldson, 1997a, str. 20).

Temelji na problemu, ki nastane med lastniki ali principalami in ravnatelji ali agenti, ko pridejo na dan različni interesi ravnateljev in lastnikov (Lahovnik, 2003a, str. 211).

Teorija je usmerjena na splošno v agentske odnose, v katerem na eni strani principal delegira delo drugemu – agentu, ki to delo opravlja. Ukvarja se z reševanjem dveh problemov, ki nastaneta v odnosih principal–agent. Prvi, temeljni, je problem agentov, ki se pojavi, ko se interesi principala in agenta razlikujejo. Principal pa težko spremlja delo agentov zaradi prevelikih stroškov. Principal tako ne more ugotoviti ali je agent ravnal primerno. Drugi je problem tveganja, ki nastane, kadar imata principal in agent drugačen odnos do tveganja. Ljubitelji tveganja bodo namreč simpatizirali drugačne aktivnosti kot tveganju nenaklonjeni (Eisenhardt, 1989, str. 57).

Velika verjetnost za nastanek problema agenta se pojavi predvsem tam, kjer je lastniška struktura zelo razpršena in kadar v podjetju ni kontrolnega lastnika. Takšna podjetja so namreč aktivno upravljana s strani ravnateljev. Do neke mere lahko z ugodnimi možnostmi nakupa opcij za nakup delnic, raznimi bonusi ter trgom managerjev problem ublažimo. V

nevarnosti prevzema veliko avtorjev vidi vzvod za razrešitev problema agentov. Kot pravita Jensen in Ruback lahko trg kapitala postane v nekem smislu arena, kjer različne skupine ravnateljev tekmujejo za pravico do ravnanja z viri določene korporacije (Lahovnik, 2003a, str. 211).

Problem agenta se kaže v »menedžerski hipotezi« o rasti in razvoju podjetij. Ta pravi, da je cilj gospodarske organizacije rast, zato podjetje teži k maksimizaciji rasti ob doseganju stopnje rentabilnosti, ki omogoča zadovoljevanje interesov delničarjev oziroma lastnikov kapitala (Pučko, 2003, str. 37). Hipoteza temelji na ločevanju funkcije upravljanja in ravnateljevanja v podjetjih in pravi, da je motiv managerjev večanje velikosti svojih podjetij. Zato poskušajo maksimizirati rast podjetij ob zadovoljivi rentabilnosti. Pri širjenju podjetja namreč pridobivamo na varnosti in stabilnosti podjetja, hkrati pa se večata prestiž in ugled ravnateljev, čemur sledi tudi večanje njihovih prejemkov in varnosti zaposlitve. Mueller domneva, da so razne izplačane nagrade funkcija obsega podjetja in tako trdi, da ravnatelji zato pri presojanju investiciji upoštevajo »nižje« zahtevane stopnje donosa. Zagovorniki »menedžerske hipoteze« zato ugotavljajo, da prevzemi podjetij ne rešujejo problema agentov, ampak je hipoteza zgolj njegova manifestacija (Lahovnik, 2003a, str. 211).

V svojem razvoju je teorija oblikovala dva toka: pozitivistično teorijo agentov in teorijo principal-agent. Pozitivistična teorija je usmerjena v prepoznavanje situacij, v katerih je velika verjetnost nastanka konfliktov med interesi principala in agenta ter opisovanje mehanizmov upravljanja, s katerimi lahko zajezimo agentovo egoistično obnašanje. Teoretiki tega toka, kot sta tudi Berle in Means, so osredotočeni predvsem na specifičen odnos principal-agent med lastniki in managerji velikih korporacij (Eisenhardt, 1989, str. 59). Teorija principal-agent je usmerjena predvsem na razmerja med principali in agenti, ki se pojavljajo na splošno, kot na primer delodajalec-zaposleni, odvetnik-stranka, kupec-dobavitelj in podobno. Ima značilnosti formalne teorije. Paradigma principal-agent namreč vključuje podrobno specifikacijo hipotez, katerim sledi logična dedukcija in matematični dokazi (Eisenhardt, 1989, str. 60).

3.4. Služnostna teorija

Alternativno ekonomskemu pristopu teorije agentov, sociološki oziroma psihološki pristop teorije služnosti temelji na kolektivizmu in zaupanju (Davis, Schoorman, Donaldson, 1997a, str. 20). Služnostna teorija predpostavlja, da bodo ravnatelji »stewards« zasledovali pri sprejemanju odločitev interes lastnikov tudi v primeru neusklajenih interesov ravnateljev in lastnikov, saj postavljajo vrednoto kooperativnega obnašanja in doseganja ciljev organizacije na zelo visoko mesto. Za ravnatelje je tako po tej teoriji zelo pomembno samouresničevanje, ki pa ga dosežejo z uresničevanjem postavljenih ciljev organizacije (Lahovnik, 2003, str. 211). Predpostavljamo torej model upravljanja, kjer gre namesto za razmerje principal-agent, za razmerje lastnik(principal)-zaupnik (Šink, 2003, str. 75). Posledično lahko teorijo imenujemo tudi zaupniška teorija.

Osnovna predpostavka služnostne teorije je, da imajo ravnatelji dovolj notranje motivacije za doseganje tako dobrih poslovnih rezultatov, kot si jih želijo. Pomembno je sicer vprašanje, kolikšen uspeh bo ravnatelje zadovoljil in ali se bo to ujemalo z višino rezultatov ostalih udeležencev v podjetju. Boljše rezultate v korist delničarjev dosežemo z združeno vlogo oblastnih struktur, ki povečujejo učinkovitost. Teorija agentov namreč govori o ločeni vlogi višjega ravnatelja in direktorja usmerjevalnega odbora. Tudi raziskava Donaldsona in Davisa, kjer sta statistično proučila ločenost in združenost posameznih oblastnih struktur, sta ugotovila, da ločena vloga ravnatelja in direktorja ne vodi k povečanju premoženja lastnikov. Obstaja tudi rahlo pozitivno razmerje med združeno vlogo in povečanjem premoženja (Šink, 2003, str. 76).

Agent torej postane zaupnik, ki s svojim vedenjem pokaže lastnikom, da deluje v njihovem interesu. To je možno zaradi zaupnikovega prepričanja, da mu bo tako delovanje prineslo več koristi, kot pa individualistično, samozadovoljujoče vedenje. Tudi kjer interesi zaupnika in principala niso usklajeni, bo zaupnik dajal večjo vrednost sodelovanju, kot pa delovanju v nasprotju z interesi lastnika. Ker je zaupnik mnenja, da bo dosegel večjo korist v kooperativnem delovanju in se v skladu s tem tudi obnaša, lahko rečemo, da se zaupnik obnaša racionalno. Vedenje zaupnika je kolektivistično, saj je zaupnikovo delovanje v smeri doseganja ciljev podjetja (Davis, Schoorman, Donaldson, 1997a, str. 24).

Takšno vedenje zaupnikov koristi vsem principalom podjetja. Lastniki podjetja vidijo pozitivne učinke v večjem dobičku, v obliki dividend in višji ceni delnic. Zagovorniki služnostne teorije vidijo močno povezanost med uspehom podjetja in zadovoljstvom principala ali lastnikov podjetja. Zaupnik varuje in maksimizira premoženje lastnikov z uspešnostjo podjetja, saj s tem maksimizira tudi svoje koristi. Različni udeleženci v lastniški strukturi imajo različne cilje. Zaupnik, ki uspešno povečuje uspešnost podjetja, zadovolji večino skupin, saj ima največ skupin udeležencev interes v večanju premoženja podjetja.

Jasno je, da morajo tudi zaupniki za preživetje prejemati nek dohodek. Razlika med teorijama se kaže v tem, kako ravnatelji zadovoljijo svoje potrebe. Ravnatelj v vlogi »stewarda« se zaveda izmenjav ali »trade off« učinka med cilji organizacije in svojimi lastnimi potrebami, vseeno pa verjame, da bo z delovanjem v smeri doseganja ciljev organizacije, zadovoljil svoje potrebe najbolje (Davis, Schoorman, Donaldson, 1997a, str. 25).

S takšnim delovanjem ravnatelja pridobijo principalni večje zaupanje vanj. S tem se stroški spremljanja delovanja ravnatelja in stroški stimulativnih pogodb zmanjšajo, saj lahko ukrepe, ki so potrebni pri individualno naravnanim agentu, zmanjšamo. Lastniki ne dvomijo v delovanje svojih zaupnikov, zato jih ne omejujejo z nezaupanjem in dvomi. Z uvajanjem kontrolnih mehanizmov in s tem spodkopavanjem zaupanja v delovanje zaupnika, bi znižali njegovo motivacijo, ki vpliva na njegovo uspešnost (Šink, 2003, str. 77).

Veliko raziskav je potekalo v smeri iskanja primernosti ali teorije agentov ali pa teorije služnosti, študije pa so pokazale različne rezultate. Zato vidimo potrebo po obeh teorijah (Schoorman, Donaldson, 1997a, str. 26). Principali imajo lahko v podjetju z nekaterimi svojimi ravnatelji odnose v smislu principal–agent, z drugimi ravnatelji pa odnose v smislu principal–zaupnik. Zavedati se moramo tudi dejstva, da se ti odnosi lahko v času spreminjajo (Davis, Schoorman, Donaldson, 1997, str. 612).

V spodnji tabeli (Tabela 1) so prikazane bistvene razlike med obema teorijama.

Tabela 1: Primerjava nekaterih predpostavk obnašanja ravnateljev po teoriji agentov in teoriji služnosti

<i>Razlike</i>	Teorija agentov	Teorija služnosti
Model obnašanja	Samozadosten tip »homo-economicusa«	Samouresničevanje skozi služenje organizaciji
Motivacija	Poudarek na ekonomskih oblikah nagrajevanja	Visok pomen rasti in doseganja ciljev organizacije, samouresničitvev
Referenca	Ostali ravnatelji v primerljivih podjetjih	Lastniki (principali)
Identifikacija z organizacijo	Nizka	Visoka
Viri moči ravnateljev	Institucionalna (legitimacijska)	Osebnostna (ekspertna, referenčna)
Poslovna filozofija ravnateljev	Usmerjena v nadzor	Usmerjena v povečanje identifikacije in samonadzora zaposlenih
Časovno obdobje	Kratkoročna usmerjenost	Dolgoročna usmerjenost
Kulturne značilnosti	Individualizem	Kolektivizem
Porazdelitev moči	Nizka	Visoka

Vir: Lahovnik, 2003a, str. 211.

4. SISTEMI UPRAVLJANJA PODJETIJ

Obstajata dva modelska pogleda ali teoretična sistema oziroma modela upravljanja delniške družbe. Oba se pojavljata pod več poimenovanji. Veliko avtorjev jima pravi »zunanji« model (angl. outsider model) in »notranji« model (angl. insider model) upravljanja. Za prvimi stojijo predvsem avtorji iz ZDA in Velike Britanije, za drugimi pa avtorji v Nemčiji ter drugih delov kontinentalne Evrope in tudi Japonske (Gregorič, Prašnikar, Ribnikar, 2000, str. 186). Prvi model lahko prepoznamo tudi pod imenom anglo-ameriški ali enotirni sistem, drugega pa pod imenom nemški ali dvotirni sistem upravljanja podjetja.

4.1. Enotirni sistem upravljanja podjetij

V anglo-ameriškem svetu so sredstva za podjetja morali lastniki pridobivati sami. Zato so tudi želeli sodelovati v usmerjanju podjetja. Temu primerno se je oblikoval upravljalni organ, ki se imenuje usmerjevalni ali upravni odbor (angl. board of directors). Ta dolgoročno planira, odloča in kontrolira celotno poslovanje. Za opravljanje nalog obsežnega in podrobnejšega kratkoročnega odločanja, pa upravni odbor določi glavnega ravnatelja (angl. CEO - chief executive officer). Ker je upravni odbor edini organ upravljanja in mora tako opravljati več funkcij, je razumljivo, da je nadzorna funkcija tu šibka (Rozman, 2003, str. 83-84).

V enotirnem sistemu se kot organ upravljanja, poleg skupščine delničarjev, pojavlja edino upravni odbor, iz česar tudi izhaja enotirnost sistema. Člani upravnega odbora so osebe, ki niso zaposlene v podjetju ali zunanji člani in notranji člani ali osebe, ki so hkrati tudi zaposleni v podjetju. Notranji člani so izvršni direktorji (angl. executives) ki predstavljajo najvišje managerje v podjetju. Pristojnosti upravnega odbora ponavadi določa zakonodaja. Z odločitvami upravnega odbora pa poteka prenos pristojnosti na izvršne direktorje. Kadar je predsednik upravnega odbora tudi glavni direktor podjetja, se pojavi resno vprašanje, ali ostaja upravni odbor sploh še organ upravljanja, ali prevzema prevladujočo vlogo uprave podjetja. Večinoma v enotirnem sistemu ne poznajo soudeležbe delavcev v upravljanju, kljub temu pa se najdejo v praksi izjeme. Nastajanje in udejanjanje konfliktov interesov med lastniki in ravnatelji, je v tem modelu zelo verjetno, saj izvršni direktorji praviloma niso veliki lastniki podjetja. Model se značilno pojavlja v Veliki Britaniji in ZDA, kasneje pa so ga prevzele tudi nekatere evropske države (Francija, Švica, Italija, Švedska,...), med katerimi ga je leta 2006 prevzela tudi Slovenija. Prva ga je med tranzicijskimi državami uvedla Makedonija (Pučko, 2007, str. A3).

Model je nastal na podlagi klasičnih ekonomskih predpostavk. Podjetje torej upravljajo lastniki neposredno ali preko svojih izbranih predstavnikov. Popolno oblast v podjetju ima funkcija upravljanja. Cilj podjetja je tako ustvarjanje dobička, ki pripada lastnikom in nikomur drugemu (po plačilu davka na dobiček), saj so lastniki edini nosilci tveganja pri poslovanju podjetja. Ker drugi udeleženci ne prevzemajo tveganja izgube, jim torej pripada le plačilo v skladu z njihovimi produktivnimi prispevki in s pogodbo, niso pa upravičeni do soudeležbe pri dobičku. Lastniki se tako v tem modelu pojavljajo kot edina interesna skupina, ki je upravičena do zahteve po preostanku izkupička. Te postavke so implicitno prisotne skozi vso 20. stoletje, ko se je model vedno bolj uveljavljal v delniških družbah, z razpršenim lastništvom, v smeri vedno večje integracije funkcije upravljanja in funkcije ravnanja podjetja (Pučko, 2007, str. A4).

Upravni odbor hkrati upravlja nadzorno vlogo in omogoča ravnalne odločitve. Izvršni direktorji, ki so v upravnem odboru, so nosilci ravnalne funkcije v podjetju, hkrati pa imajo kot člani upravnega odbora, nalogo nadzora nad ravnanjem podjetja. Bistveno bolj jasno razmerje do lastnikov podjetja, kateri jih volijo v upravni odbor, imajo zunanji člani

upravnega odbora. Pri notranjih članih pa se pojavljajo razmerja po eni strani do lastnikov, ki so jih v volili v upravni odbor, po drugi strani pa do samega upravnega odbora, kot kolegijskega organa, ki naj bi jih v njihovi vlogi managerjev nadzoroval. Tako se pojavita dva različna sklopa razmerij, ki pa olajšata izvršnim direktorjem, kot notranjim članom upravnega odbora, delovanje, ki se ne sklada povsem z interesi lastnikov podjetja. Upravljanje, ki naj bi bilo proces zagotavljanja in razvijanja interesov lastnikov podjetja, tako potencialno izgubi na učinkovitosti. Managerji, ki so tudi člani upravnega odbora družbe, lahko v takšnih razmerjih svoj temeljni odnos zaupnika lastnika podjetja spremenijo večkrat v razmerje, kjer so interesi lastnika postavljeni v ozadje.

Kadar zakonodaja posamezne države dovoljuje, da je predsednik upravnega odbora hkrati tudi najvišji manager v podjetju (CEO), se poveča nevarnost, da se zaupniški odnos med managerji in lastniki spreobrne v nekaj drugega. Verjetnost deformacije se še veča, kadar model upravljanja dovoljuje managerjem, da organizirano zbirajo pooblastila za odločanje v imenu lastnikov, na skupščinah delničarjev.

Za zmanjševanje nevarnosti deformacije zaupniškega odnosa so oblikovane pristojnosti, ki jih ima v tem sistemu upravni odbor. Te so poleg pristojnosti, ki jih ima v dvotirnem sistemu nadzorni svet, torej imenovanje, odpoklic in nadziranje vrhovnega managementa preko spremljanja uspešnosti poslovanja, tudi pristojnosti odborovsko odločati o strateških vprašanjih podjetja. Odločanje o tekočem poslovanju je prepuščeno izvršnim direktorjem. S tem je v model vgrajeno varovalo, da management ne bo odločal o strateških zadevah sam in v nasprotju z interesi lastnikov. Kljub temu pa je možnost za nastanek konflikta interesov, torej problema agentov, še vedno velika. Bolj ko se v praktičnem primeru prepleta vloga upravljanja in ravnanja, v okviru upravnega odbora, večja je verjetnost za odločanje managerjev v škodo lastnikov (Pučko, 2007, str. A4).

Enotirni sistem upravljanja je bil razvit za naslednje delniške družbe (Pučko, 2007, str. A5):

- velike neodvisne delniške družbe, ki imajo razpršeno strukturo lastništva,
- delniške družbe, ki poslujejo v okoljih z dobro razvitimi in močnimi kapitalskimi trgi,
- delniške družbe, ki poslujejo v dobro pravno razvitih in učinkovitih okoljih, kjer so še posebej zaščiteni mali delničarji,
- delniške družbe, ki poslujejo v okoljih, kjer se v gospodarjenje država le malo vpleta,
- delniške družbe, ki poslujejo kulturnemu okolju, kjer cenijo konkurenco,
- delniške družbe, vpete v pravni sistem, kjer ne spodbujajo prevzemanja lastništva podjetja po bankah in drugih finančnih organizacijah (tako obnašanje je lahko tudi izrecno prepovedano),
- delniške družbe, katerim uspe imeti zunanje člane upravnih odborov, ki si znajo izboriti močno neodvisen položaj v razmerju z lastniki in tudi v razmerju z drugimi udeleženci oziroma interesnimi skupinami podjetja.

To so predpostavke, na katerih model temelji in od katerih je odvisna tudi njegova potencialna učinkovitost (Pučko, 2007, str. A4).

Obstoj velikih neodvisnih delniških družb posledično pomeni visoko raven konkurence, ki lahko lažje preprečuje delovanje managementa v drugačni smeri, kot v smeri povečevanja uspešnosti poslovanja in rasti podjetja. Razpršeno lastništvo pa tudi zmanjšuje interes lastnikov za intenzivno vključevanje v proces upravljanja.

Kadar je kapitalski trg v državi dobro razvit, lahko lastniki podjetja močno posredno kontrolirajo obnašanje managementa. Svoj lastniški delež lahko na likvidnem trgu, v primeru nezadovoljstva, vedno prodajo in svoj kapital prenesejo v drugo podjetje. Kadar bo takih pobegov veliko, bo to povzročilo padec vrednosti delnic, čemur bo v nadaljnjem sledila tudi zamenjava managementa. Kadar je kapitalski trg slabo likviden, pa takšna posredna kontrola ni možna, saj lastniki svojih lastniških deležev ne morejo hitro prodati brez večjih izgub vrednosti.

Razpršeno lastništvo pomeni tudi manjšo moč posameznih delničarjev. Zato le-ti potrebujejo čim boljše pravno varstvo. Pravni sistemi morajo zato zagotoviti, da management ne more koncentrirati pravic glasovanja na skupščinah delničarjev (prepovedana je uporaba »Proxy« mehanizma). Malega delničarja je potrebno zaščititi pred odločanjem brez njegove udeležbe o večjih statusnih in drugih radikalnih spremembah v podjetju. Zagotovljeno mora biti korektno poročanje o poslovanju vsem delničarjem. Najpomembnejša predpostavka učinkovitosti je učinkovito uveljavljanje odgovornosti članov upravnega odbora in najvišjega managementa po sodni poti. Sodni sistem mora učinkovito preganjati izkoriščanje notranjih informacij.

Pomembno je čim manjše vmešavanje države v gospodarstvo, saj je ravnanje države vedno politično motivirano. To pa pomeni, da ima drugačna merila, katere odločitve so gospodarske in katere niso. Investitorji morajo imeti zagotovila, da bo podjetje zasledovalo prave gospodarske cilje, drugače ne bodo prevzemali tveganja investiranja.

Pomembna predpostavka je tudi kultura, ki ceni konkurenco. Ta je mehanizem, ki sili managerje v sprejemanje odločitev, ki večajo uspešnost poslovanja na dolgi rok. Tako je v konkurenčnih razmerah veliko manj prostora za uveljavljanje skupinskih ali posameznikovih interesov, ki bi bili nasprotni od interesov podjetja ter njegovih lastnikov.

Za veljavnost predpostavke razpršenega lastništva je pomembna predpostavka, da pravni sistemi ne spodbujajo prevzemanje lastništva s strani bank in drugih finančnih organizacij. Finančne organizacije razpolagajo namreč z velikim kapitalom, zato bi lahko pri pojavljanju na trgu podjetij hitro spremenile strukturo lastništva. Z vlaganjem kapitala, s katerim razpolagajo v lastniške deleže podjetja, tudi prevzamejo tveganja, ki so zanje netipična. Njihova izpostavljenost tveganja se tako povsem spremeni.

Za učinkovitost modela so potrebni zelo usposobljeni in neodvisni zunanji člani upravnega odbora. Ti morajo biti sposobni prevzemati pomemben del pristojnosti za nadziranje in usmerjanje delovanja podjetja ter tudi veliko odgovornost za odločitve upravnega odbora, v razmerju do lastnikov in drugih interesnih skupin podjetja. Predsednik upravnega odbora mora tako biti močna osebnost, ki prihaja od zunaj. Mora biti odlično strokovno podkovan, da bo lahko zavzemal neodvisna stališča do pomembnih vprašanj dela in razvoja podjetij. Na dnevni red mora biti sposoben postavljati strateška vprašanja ter od managementa zahtevati opredelitve od njih. Biti mora uspešen v nadzoru dela izvršnih direktorjev družbe. Za vse to pa mora biti tudi ustrezno nagrajen. Za največjo učinkovitost morajo imeti strokovnost, osebno zanesljivost, predanost vlogi in sposobnost zavzemanja neodvisnih stališč tudi vsi drugi zunanji člani upravnega odbora (Pučko, 2007, str. A5).

4.2. Dvotirni sistem upravljanja podjetij

V nemških podjetjih so imeli ob koncu fevdalizma sredstva predvsem zemljiški gospodje in banke. Dovoljenja za poslovanje in kapital so tako podjetniki pridobili od zemljiških gospodov, sredstva za poslovanje pa od bank. To je razlog za večjo vlogo bank in države v upravljanju, v primerjavi z anglo-ameriškim modelom. Ne eni ne drugi niso videli potrebe v usmerjanje poslovanja. Nastal je nadzorni svet (nem. Aufsichtsrat), ki skrbi za nadzor uspešnosti poslovanja. Poleg izida upoštevajo še vrsto drugih zadev, zato je nadzor zahteven. Planiranje v celoti prepustijo predstojništvu ali upravi (nem. Vorstand), ki usmerja in ureja poslovanje, zaradi česar tudi v celoti odgovarja za poslovanje in njegovo uspešnost. Vidimo, da je tu upravljanje dvotirno, saj je usmerjanje podjetja v celoti v rokah predstojništva, nadziranje pa v rokah nadzornega sveta. Poleg delničarjev se torej oblikujeta dva organa upravljanja. Ker daje predstojništvo hkrati tudi kratkoročne odločitve, je temeljni organ ravnanja. Ima veliko moč in je zato ponavadi kolegijski organ (Rozman, 2003, str. 83).

Pristojnosti in odgovornosti nadzornega sveta so jasno določene s strani zakonodaje, ki ne dovoljuje, da bi jih le-ta prenašal na organe managementa. Najvišji organ managementa je torej uprava. V nadzornem svetu so izključno le zunanji člani. Izjema se pojavi le v večjih delniških družbah, če je v sistem upravljanja vključeno tudi sodelovanje zaposlenih in tako v nadzornem svetu najdemo tudi njihove predstavnike. Člane nadzornega sveta, z izjemo predstavnikov zaposlenih, izberejo lastniki podjetja. Vidimo, da je v tem sistemu funkcija upravljanja jasno razmejena od funkcije ravnanja. Kompleksnost in večsmerna podrejenost se pojavi edino v primeru predstavnikov interesov zaposlenih, saj so ti kot člani nadzornega sveta nadrejeni managementu, po drugi strani pa kot zaposleni v podjetju podrejeni managementu. Uporaba sistema je značilna za Nemčijo in nekatere druge evropske države (Avstrija, Nizozemska). Na začetku tranzicije pa so ga sprejele v svojo zakonodajo skoraj vse evropske tranzicijske države, kot so Češka, Estonija, Hrvaška, Litva, Latvija, Madžarska Poljska, Slovaška ter tudi Slovenija (Pučko, 2007, str. A3-A4).

Nadzorni svet imenuje člane uprave, ki je lahko eno ali veččlanska. Člani uprave in tako najvišji managerji podjetja, so lahko le notranji člani, torej morajo biti v podjetju zaposleni. Temeljna naloga nadzornega sveta je imenovanje ali odpoklic članov uprave ter nadzor uspešnosti poslovanja podjetja. Vloga funkcije upravljanja v podjetju je večinoma določena z zakonodajo.

Nadzorni svet pooblašča in postavlja kot svoj zaupniški organ management, dodeli mu tudi pristojnosti. Od le-tega zato pričakujejo, da bo deloval v skladu z interesi upravljavcev. Za razliko od klasičnega razmerja med lastnikom in managementom imamo v tem sistemu, v sodobnem času, povezani dve razmerji. Prvo je razmerje med lastniki podjetja in managementom, drugo pa razmerje med zaposlenimi, ki so prek svojega predstavnika vključeni v upravljanje podjetja in managementom.

Druge interesne skupine, kot so vlada, lokalna skupnost, odjemalci, posojilodajalci ipd., po tem modelu niso vključene v upravljanje. Za nekatere od njih namreč velja, da tveganja uspešnosti ne prevzemajo v znatnejši meri, predvsem tudi zaradi zakonske regulacije, ki ščiti njihove življenjsko potrebne interese. Drugim interesnim skupinam pa zadostuje upravljanje preko velikih delničarjev, kot so banke in druge finančne institucije, na katere imajo velik vpliv. To so posojilodajalci in državni organi (Pučko, 2007, str. A6).

Najpomembnejše predpostavke, na katerih temelji dvotirni sistem upravljanja so (Collin, Češljaš, 2002, str. 167):

- v gospodarstvu so skupine podjetij ali koncerni, ki so dominantni,
- šibkost kapitalskega trga,
- močno vpletanje vlade,
- v okolju dominira precej sodelovalna in paternalistična kultura,
- obstajajo tesne povezave med gospodarskimi in finančnimi združbami,
- lastniki podjetja niso edina interesna skupina, katera prevzema tveganje za poslovanje podjetja,
- stroški »večjega upravljalnega aparata« ter sodelovanja v odločanju niso tako relevantni.

Kadar so v gospodarstvu prisotni veliki koncerni, se konkurenca zmanjša. V takih pogojih obnašanje managementa, v smeri povečevanja uspešnosti in rasti podjetja, ni zagotovljeno. Enotirni model zato v takem okolju ni primeren.

Neučinkovitost kapitalskega trga, ki se kaže predvsem v premajhni likvidnosti, zmanjšuje možnost posredne kontrole lastnikov nad delovanjem managementa, saj ne morejo z lahkoto odprodati svoj lastniški delež v podjetju, v primeru, da niso zadovoljni z managementom. Zaradi takih razmer je bolj primeren neposredno in jasno opredeljen odnos nadziranja managementa.

Neposredna kontrola ravnanja pa je potrebna tudi, kadar ima vlada željo po večjem vpletanju na gospodarstvo in vplivu na strateško odločanje v podjetju. To se dogaja v primerih, ko je vlada eden najpomembnejših lastnikov, kot tudi v primerih, ko le-ta posredno nadzira odločanje v podjetjih, s tem, da ima lastniški vpliv na banke ali druge združbe, ki so pomembni lastniki podjetja.

Kadar imajo banke in druge finančne institucije vložen velik del svojega kapitala v podjetja ali pa so celo lastniki podjetij, bodo le-te želele imeti neposreden nadzor nad poslovanjem teh podjetij. Za to pa je bolj učinkovit nadzorni svet.

Dvotirni sistem omogoča vključevanje zaposlenih v upravljanje, tako naj načeloma ne bi bilo težko vključiti vanj še katero drugo interesno skupino. Vključevanje zaposlenih v upravljanje, pa omogoča razvoj sodelovanja le-teh v odločanju tudi o najpomembnejših vprašanjih obstoja in razvoja podjetja, z vsemi svojimi pozitivnimi in negativnimi učinki.

V tem sistemu moramo upoštevati tudi visoke stroške dela organov, več je namreč potreb po usklajevanju različnih interesov, poročanju, medsebojnem obveščanju in podobnem (Pučko, 2007, str. A7).

5. PRIMERJAVA SISTEMOV UPRAVLJANJA PODJETIJ

5.1. Podobnosti med enotirnim in dvotirnim sistemom upravljanja podjetij

Kljub številnim razlikam med enotirnim in dvotirnim sistemom lahko rečemo, da sta si sistema podobna v obravnavi enakih vprašanj. Oba se namreč ukvarjata z naslednjimi problemi (Peklar, 2003, str. 19):

- učinkovita sestava upravnega odbora oziroma nadzornega sveta, ki mora delovati strokovno in neodvisno,
- velikost upravnega odbora oziroma nadzornega sveta ter kako le-ta vpliva na učinkovitost,
- vodenje upravnega odbora oziroma nadzornega sveta, torej, kakšna je vloga predsednika, pogostost sej, priprava dnevnega reda in gradiv za seje ...,
- varovanje poslovnih skrivnosti ter odškodninska odgovornost članov upravnega odbora oziroma nadzornega sveta,
- primerno nagrajevanje članov upravnih odborov oziroma nadzornih svetov,
- imenovanje in nagrajevanje uprave ter vrhovnega managementa podjetja,
- vrednotenje ustvarjenih rezultatov,
- oblikovanje in delovanje komisij upravnega odbora oziroma nadzornega sveta,
- priprava in sprejetje strategije podjetja,

- notranji in zunanji nadzor ter obvladovanje tveganj,
- finančno poročanje ter delo revizorja,
- predstavitev finančnih in ustreznih poslovnih informacij,
- odnosi z investitorji in finančno komuniciranje podjetij,
- socialna odgovornost podjetja,
- ocenjevanje in samoocenjevanje dela upravnega odbora oziroma nadzornega sveta.

V obeh primerih je vzvod, ki varuje interese delničarjev in tudi drugih udeležencev (zaposlenih, upnikov,...) družbe, nadzor nad managementom. Tako v obeh sistemih velja osnovno načelo, ki pravi, da mora management samostojno voditi družbo in ravnati v njenem interesu. Nadzorni organ, ki management imenuje in ponavadi tudi razrešuje, pa mora njegovo delo nadzorovati in vrednotiti. To drži, ne glede na to ali je ta nadzorni organ odbor direktorjev ali nadzorni svet (Peklar, 2003, str. 19).

5.2. Razlike med enotirnim in dvotirnim sistemom upravljanja podjetij

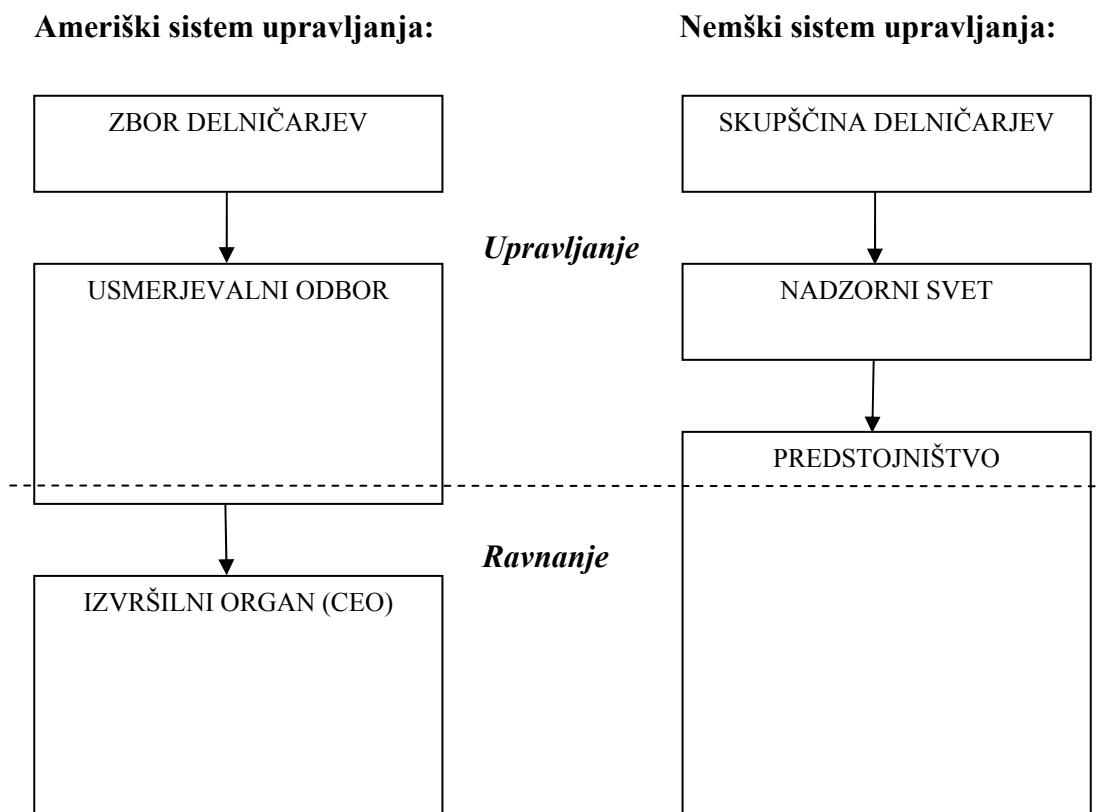
Ena pomembnih razlik med enotirnim in dvotirnim sistemom je razlika v organizaciji upravljalnih in managerskih organov oziroma razmejitvi funkcije upravljanja in funkcije ravnanja. Iz te razlike tudi izvira poimenovanje enotirnega in dvotirnega sistema. Najbolj je razvidna na primeru ameriškega (tipični primer enotirnega sistema) in nemškega sistema, (tipični primer dvotirnega). Vloge organov se namreč od države do države deloma razlikujejo.

Glavni upravljalni organ, z vsemi lastniki v sestavi, je v ameriških delniških družbah zbor delničarjev. Zbor nato izvoli usmerjevalni odbor. Že v imenu usmerjevalni vidimo, da odbor skrbi za usmerjanje poslovanja podjetja. Njegovi člani so lahko neizvršilni ali izvršilni, ki so istočasno ravnatelji podjetja. Usmerjevalni odbor pa izbere ravnatelja podjetja, ki skrbi za uravnavanje poslovanja. Ta je lahko član usmerjevalnega odbora ali pa celo predsednik usmerjevalnega odbora. Razmerje med temi organi določajo v večji meri lastniki podjetja. Vidimo, da je v tem sistemu poleg zbora lastnikov upravljalni organ le še usmerjevalni odbor, glavni ravnatelj (CEO) oziroma izvršilni organ pa predstavlja managerski organ. (Rozman, 1996, str. 11).

V nemških delniških družbah pa je organizacija urejena drugače. Lastniki so združeni v skupščini delničarjev. Ti predajo funkcijo nadzora nad delovanjem managerjev nadzornemu svetu. Ta le nadzira in nima moči usmerjanja poslovanja podjetja. Vidimo lahko torej, da so v primerjavi z ameriškim odborom, pristojnosti sveta bistveno ožje. Ker nadzorni svet opravlja nadzor nad managerji, ti ne morejo biti njegovi člani. Ravnalno funkcijo v tem sistemu opravlja predstojništvo ali uprava. Razlog zaradi katerega govorimo o dvodelnem upravljanju se skriva v tem, da predstojništvo, poleg uravnavanja poslovanja, ki ga opravljajo v

ameriškem sistemu ravnatelj, opravlja v tem sistemu tudi naloge usmerjanja poslovanja podjetja, kot ga v ameriškem sistemu usmerjevalni odbor (Rozman, 1996, str. 11). Tu se torej funkcija upravljanja pojavi ne samo v skupščini lastnikov in nadzornem svetu, ampak deloma tudi v predstojništvu. Poleg organa lastnikov se torej upravljanje v nemškem sistemu pojavi še v dveh organih, zato tudi govorimo o dvotirnem sistemu. Kljub temu štejemo v vedi o organizaciji, kjer proučujemo le vloge ljudi, ne pa njih same, nadzorni svet za upravljalni organ, predstojništvo pa managerski (Rozman, 1996, str. 12). Za lažje razumevanje prikazuje strukturo upravljalne in ravnateljske funkcije naslednja slika (Slika 1), v kateri je, zgolj simbolično, ločitev funkcij prikazana s črtkano črto. S procesnega vidika ju namreč ne moremo ločiti, ker prehajata funkciji druga v drugo.

Slika 1: Organizacijska struktura upravljanja in ravnanja v ameriških in nemških podjetjih



Vir: Rozman, 1996, str. 11.

V dvotirnem sistemu je razmerje med upravljavci in managementom jasneje opredeljeno, kot v anglo-ameriškem. Management v predstojništvu ali upravi vse svoje pristojnosti za odločanje sprejema od upravljavcev, ki so zbrani v nadzornem svetu. V tem modelu se integracija funkcije upravljanja in ravnanja ne pojavi, kar pa ne velja za upravni ali usmerjevalni odbor enotirnega modela (Pučko, 2007, str. A6).

Kar veliko zmedo pa je povzročil na tem področju Zakon o gospodarskih družbah, ki je prevedel nemški »Vorstand« (predstojništvo) v upravo. Ta beseda nas usmeri v razmišljanje,

da gre za upravljalni organ in ne managerski, kar je sicer res le v procesnem vidiku. Beseda uprava je povzročila veliko nejasnosti. V več podjetjih jo enačijo z upravnimi odbori, pojavlja pa se tudi nejasnost njenega odnosa do nadzornih svetov in podrejenih (Rozman, 1996, str. 12).

Naslednja pomembna razlika je v vključevanju drugih udeležencev v sistem. Za enotirni model je značilno upoštevanje zgolj lastnikov, medtem ko dvotirni model daje skoraj enakovredno vlogo tudi zaposlenim (Rozman, 1998, str. 46).

V anglosaksonskem svetu je v preteklosti močno prevladoval lastniški pogled. Ta pravi, da je premoženje last delničarjev, zato morajo ravnatelji pri odločanju upoštevati le njihov interes, do ostalih udeležencev podjetja namreč nimajo nobenih pravnih obveznosti. Njihove pravice so omejene le na pogodbeno pravni odnos. Lastniki so edini sposobni postaviti standarde uspešnosti, ki so dovolj dober približek za javni interes (Lahovnik, 2003, str. 60). V enotirnem sistemu zato tudi ni nobenega vključevanja drugih udeležencev v organe upravljanja. Sistem torej sledi delničarski teoriji podjetja.

Drugače pa je dvotirni sistem pogosto uporabljen kot primer vključevanja udeležencev v upravljanje. Pokaže namreč, da je udeležba drugih udeležencev, poleg lastnikov možna, vsaj kar se delavcev tiče (Rozman, 1998, str. 49). Pomemben razlog za udeležbo delavcev v upravljanju, konkretno v nadzornih svetih, lahko najdemo v socialni naravnosti evropskega kapitalizma. V Nemčiji lahko najdemo enako število predstavnikov kapitala in predstavnikov zaposlenih v nadzornih svetih, vendar pa predsedujoči ostaja predstavnik lastnikov. Predstavniki lastnikov so v večini izkušeni poslovneži, bankirji, profesorji, pravniki in institucionalni investitorji, medtem ko zaposlene zastopajo sindikalni funkcionarji. Dvotirni sistem lahko torej sledi teoriji različnih interesnih skupin (Rozman, 1998, str. 51).

Razlika v sistemih se kaže tudi v tem, kam lahko bolje umestimo teorijo agentov, oziroma kje se hitreje pojavi problem agenta, na katerem teorija temelji ter kateri sistem predstavlja boljšo podlago teoriji služnosti.

Verjetnost za nastanek problema agenta se poveča, kadar je lastniška struktura podjetja zelo razpršena in kadar v podjetju ni kontrolnega lastnika. Razlog za to je aktivno upravljanje s strani ravnateljev (Lahovnik, 2003a, str. 211). To pa je ena izmed, v prejšnjem poglavju omenjenih, značilnosti enotirnega sistema. Ta sistem je zato bolj primeren, kadar se lastniki držijo zaupniške teorije, svojim ravnateljem torej zaupajo, da bodo delovali v skladu z njihovimi interesi. Če hočemo zmanjšati možnost nastanka problema agenta, moramo v upravljalni mehanizem uvesti kontrolni organ, kot je v dvotirnem sistemu nadzorni svet. Ta je zato primernejši, kadar lastniki predvidevajo v podjetju odnos principal-agent. Njihovi ravnatelji naj bi se torej obnašali bolj individualistično.

Zaradi večjega zaupanja v ravnatelja – zaupnika lahko odpravimo ukrepe, ki jih potrebujemo pri individualno naravnem ravnatelju – agentu. Kot je že omenjeno v tretjem poglavju tega dela, bi z uvajanjem dragih kontrolnih mehanizmov spodkopali zaupanje v delovanje zaupnika, kar bi znižalo njihovo motivacijo za delovanje v interesu lastnika. Kljub tej prednosti zaupniškega odnosa, pa ga ne moremo upoštevati v vseh situacijah. Lastniki so namreč pripravljene sprejeti različna tveganja, v razmerju z zaupniki ali agenti. Koliko tveganja so lastniki pripravljene sprejeti v želji po povečanju vloženih sredstev, mora vsebovati tudi pogodba med lastniki in ravnatelji. Tveganju naklonjeni lastniki bodo izbrali model upravljanja po zaupniški teoriji, za njih bo torej bolj uporaben enotirni sistem. Več bodo tvegali, saj jim nihče ne more zagotoviti, da bodo ravnatelji resnično delovali v njihovem interesu. Tveganju nenaklonjeni bodo lastniki sprejeli upravljanje podjetja po teoriji agenta (Davis, Schoorman, Donaldson, 1997, str. 26). Izbirali bodo raje dvotirni sistem, saj je s svojim kontrolnim mehanizmom bolj primeren za nadzor individualistično naravnanih agentov. Z njim bodo zmanjšali možnost za nastanek problema agenta.

Ostale pomembne razlike so zaradi večje preglednosti prikazane v naslednji tabeli (Tabela 2).

Tabela 2: Primerjava anglo-ameriškega sistema in nemškega sistema upravljanja.

<i>Razlike</i>	Anglo-ameriški sistem	Nemški sistem
<i>Lastništvo</i>	Razpršeno. Lastniki se v poslovanje ne vključujejo pretirano.	Koncentrirano. Lastniki se bolj vključujejo v poslovanje podjetja.
<i>Vloga bank</i>	Relativno majhna vloga bank, obnašajo se kot ostali lastniki.	Igrajo pomembno in celo ključno vlogo kot lastniki in zastopniki interesov lastnikov.
<i>Kapitalski trgi</i>	Zelo likvidni.	Relativno likvidni.
<i>Trg prevzemov</i>	Zelo razvit. Sovražni prevzemi so zelo pogosti.	Relativno slabo razvit. Sovražni prevzemi so redki.
<i>Nagrajevanje ravnateljev (po višini)</i>	Visoke nagrade.	Zmerne nagrade.

Vir: Kaplan, 1999, str. 4.

5.3. Prednosti enotirnega in dvotirnega sistema upravljanja podjetij

Prednosti sistemov in njuna učinkovitost je možna le, če so prisotne predpostavke, na katerih vsak posamezni sistem temelji. Iz do sedaj navedenih značilnostih obeh sistemov lahko razberemo sledeče prednosti sistemov.

Prednosti enotirnega sistema so:

- manj nevarnosti za deformacijo zaupniškega odnosa med lastniki in notranjimi člani upravnih odborov (pristojnosti, ki jih ima upravni odbor so širše, zaupanje je večje),
- hitrejša ukrepanja (člani upravnega odbora bistveno bolj poznajo poslovanje, člani se lahko hitreje sestajajo,...),
- nižji stroški dela organov.

Prednosti dvotirnega sistema so:

- možen neposredni nadzor nad poslovanjem (razmerje med upravljanjem in managementom je jasno opredeljeno, tudi kontrola, in sicer v pogojih, ko ni konkurence in v slabo razvitem trgu kapitala),
- dobro vključevanje tudi drugih interesnih skupin (predstavniki zbrani v nadzornem svetu),
- manjša verjetnost za nastanek problema agenta v razmerju principal – agent (večja kontrola, ki preprečuje, da ravnatelj sledi lastnemu interesu).

V današnjih razmerah v svetu lahko najdemo več empirične podpore za ekonomsko učinkovitost enotirnega modela upravljanja, kot pa za ekonomsko učinkovitost dvotirnega modela, seveda, če so izpolnjene predpostavke za njegovo učinkovitost. Pričakujemo lahko, da se bo v prihodnosti po vsej verjetnosti oblikovala neka konvergenčna rešitev za problem upravljanja. Razloge za to lahko najdemo v vedno večji moči zaposlenih v podjetjih, ki svojo konkurenčno prednost gradijo na znanju in ravnanju znanja. Vedno bolj bo kot konkurenčna prednost podjetja prihajala v ospredje s specialnimi znanji opremljena, visoko usposobljena delovna sila. Za pridobitev teh znanj in usposobljenosti morajo delavci veliko vlagati. Tudi izbira znanj, katera hočejo zaposleni pridobiti, je zelo tvegana. Znanja zaradi svoje specializiranosti niso uporabna povsod. V tem pogledu postajajo specializirani zaposleni nosilci podobno velikega tveganja, kot lastniki, ki v podjetje vlagajo svoj kapital. Pojavi se potreba po priznavanju pravic zaposlenim, kakršne imajo lastniki že dolgo. V takih podjetjih lahko pride še do spreminjanja dela plače teh zaposlenih (zaradi njihove usposobljenosti je le-ta zelo visoka) v odvisnosti od doseženega dobička. To povzroči prevzemanje tveganja še iz naslova vloženega kapitala, kar še poveča izenačenost z lastniki (Pučko, 2007, str. A9).

5.4. Slabosti enotirnega in dvotirnega sistema upravljanja podjetij

Slabosti enotirnega sistema so:

- možen le posredni nadzor (razmerje med upravljanjem in ravnanjem ni jasno opredeljeno, nadzor le pri dobro razvitih trgih in močni konkurenci),
- težje vključuje druge interesne skupine,
- večja možnost nastanka problema agenta, v razmerju principal-agent (slab nadzor).

Slabosti dvotirnega sistema:

- večja verjetnost deformacije odnosa principal–zaupnik zaradi večjega nadzora (nezaupanje v delovanje zaupnika zmanjšuje njegovo motivacijo),
- počasnejše ukrepanje pri težavah (nadzorni sveti odvisni od informiranja s strani uprave, slabše poznajo poslovanje, seje zaradi stroškov manj pogoste,...),
- višji stroški dela organov,
- možnost nastanka konfliktov med vključenimi interesnimi skupinami.

Slabosti obeh sistemov se v večji meri začnejo kazati, kadar niso upoštevane predpostavke, na katerih temeljita. Da zaradi neizpolnjenih predpostavk ne deluje učinkovito ne eden, ne drug sistem, lahko vidimo na primeru tranzicijskih držav.

Ključne predpostavke za učinkovito delovanje enotirnega sistema so v teh razmerah odsotne. Kapitalski trgi so neučinkoviti, delničarji niso učinkovito pravno zaščiteni. Tudi kultura poštenega tekmovanja ni prisotna, razvijajo se nekaki paternalistični odnosi. Slabo je preganjano izkoriščanje notranjih informacij. Obstajajo močne povezave med politiko, managerskimi strukturami in največjimi lastniki, med katerimi se pojavljajo tudi banke. Vlade so močno vpletene v odločanje, v okviru upravljalne funkcije. Revizijske družbe so neučinkovite v zagotavljanju resničnih in poštenih informacij o poslovanju podjetij. Managerji so iz preteklega socialističnega sistema še vedno obdržali nekatere značilnosti obnašanja, ki so si ga lahko v starem sistemu privoščili. Te so predvsem počasno odločanje, kratkoročna usmerjenost, visoka raven nefleksibilnosti, močne osebne povezave z lokalno skupnostjo, nizka stopnja mobilnosti managerjev in močne medosebne povezave. V takih pogojih enotirni sistem ne more delovati. Njegovo učinkovitost zmanjšuje tudi nesposobnost članov upravnega odbora. Ti morajo namreč dobro ocenjevati okolje podjetja in podjetje samo (Pučko, 2007, str. A6).

Kljub temu, da ustreza nabor predpostavk v tranzicijskih državah uporabi dvotirnega sistema, pa le-ta ni dajal zelo dobrih rezultatov, saj predpostavke niso bile izpolnjene v celoti. Široka razpršitev lastništva je omogočila najvišjim managerjem ravnanje, ki je v precejšnji meri odstopalo od interesov lastnikov. Nadzor lastnikov in zaposlenih, zbranih v nadzornem svetu, je bil zaradi premajhne izkušenosti in strokovnosti precej slaboten. Bili so preveč pasivni in premalo usposobljeni, da bi svoje naloge dobro opravljali. Preskromna pravna regulativa je povzročila veliko škode lastnikom, še posebej manjšim. Kadar so bili managerji hkrati še eni večjih lastnikov, so uspešno izkoriščali luknje v zakonodaji, v zvezi z zaščito malih delničarjev ter nevednost nadzornikov. Razvoj paternalističnega odnosa posloводства do zaposlenih, ki ga je sistem omogočal ter zakonska regulacija, ki je podpirala ohranjanje delovnih mest in zniževanje tveganja posojilodajalcev, sta postavila interese lastnikov v ozadje. Metode neodplačnega lastninjenja prej družbenih oziroma državnih podjetij so zanemarjanje lastnikov celo opravičevale, kar pa je omogočilo managementu, da se je

organizacijska kultura prejšnjega sistema počasneje spreminjala, kot bi se v primeru enotirnega sistema (Pučko, 2007, str. A7-A8).

6. UPORABA SISTEMOV UPRAVLJANJA PODJETIJ V SLOVENIJI

6.1. Pravna podlaga

Zakon o gospodarskih družbah (v nadaljevanju: ZGD), ki je bil sprejet leta 1993, je v slovenski pravni red uvedel model upravljanja, ki je sledil nemškemu vzorcu. S takim modelom slovenska podjetja zdaj delujejo že več kot deset let. Ne moremo reči, da je model prinesel navdušujoče rezultate. Ravno to pa je eden glavnih razlogov za prenovo ZGD, aprila 2006, ki je podala našim gospodarskim družbam možnost izbire med anglo-ameriškim in nemškim modelom upravljanja. Drugi pomembni razlog je uvedba Evropske delniške družbe v pravni red Evropske unije (v nadaljevanju: EU) (Pučko, 2007, str. A1). Ta za delniško družbo omogoča izbiro med enotirnim ali dvotirnim sistemom (Uredba ES o statutu Evropske družbe, 2001, 38. člen). Zaradi prilagoditve naše zakonodaje zakonodaji EU smo tako v Sloveniji po priporočilih stroke odprli možnost izbire med sistemoma upravljanja tudi vsem domačim gospodarskim družbam (Pučko, 2007, str. A1).

Novi ZGD-1 (Ur. l. RS, št. 42/2006 z dne 19. 4. 2006) vsebuje temeljno novost prostovoljne izbire enotirnega sistema upravljanja delniških družb, za katerokoli delniško družbo. Postavlja tudi pravne podlage za uvedbo evropske delniške družbe – Societas Europaea (v nadaljevanju: SE) v slovenski pravni sistem, v skladu z uredbo EU iz leta 2001 in uveljavlja mednarodne računovodske standarde (Bohinc, 2007, str. 17).

Obsežni ZGD-1 je razdeljen na posamezne sklope sprememb. V njem je posebno poglavje namenjeno evropski delniški družbi. Spremembe v upravljanju so vključene v poglavju o (slovenski) delniški družbi. Za slovensko in evropsko delniško družbo je vprašanje upravljanja urejeno enotno, kar je tudi najbolj smiselno, saj za različno ureditev ni vsebinskih razlogov. Enotna ureditev pomeni, da je potrebno sedaj veljavno slovensko ureditev z Uredbo o statutu SE povsem uskladiti.

Ker ima Slovenija v ZGD-1 ustrezno urejen enotirni sistem za domače delniške družbe, se v skladu z uredbo šteje, da ta sistem velja tudi za SE. Ne sme se sprejemati nikakršnih posebnih določb o enotirnem sistemu, posebej za SE, saj s tem povzročimo kršitev uredbe, ki ne dovoljuje različne obravnave domače delniške družbe in SE (Bratina, 2007, str. 96).

Po zgledu Uredbe o statutu SE je v ZGD-1 (2006) prenovljen sistem upravljanja v delniški družbi. Tako lahko po novem ustanovitelji delniške družbe v statutu izbirajo, za kateri sistem

upravljanja se bodo odločili (ZGD-1, 2006, 183. člen). 5. oddelek, z naslovom »Organi delniške družbe«, vsebuje v prvem pododdelku skupne določbe za organe vodenja ali nadzora. Le-ti so naštetih kot uprava, upravni odbor in nadzorni svet (ZGD-1, 2006, 253. člen). Pododdelek zavzema tudi skupne določbe o sestavi, številu, mandatu, imenovanju, odločanju, sklicevanju sej ter skrbnosti in odgovornosti članov teh organov, katere so usklajene z Uredbo o statutu SE.

Te določbe so v veliki meri dispozitivne, saj je v zakonu v več primerih izrecno določeno, da lahko posamezna vprašanja statut družbe uredi tudi drugače (sestava članov, sklepčnost in ostala vprašanja v zvezi z delom organa) (Bratina, 2007, str. 97).

V 225. členu (ZGD-1, 2006) je po zgledu Uredbe o statutu SE določen najdaljši mandat za vse organe vodenja in nadzora, ki ne sme presegati šest let. Natančno obdobje pa se določi s statutom družbe. V istem členu so v naslednjem odstavku navedeni zakonski pogoji za članstvo v organih družbe. Novi člani morajo namreč ob prijavi za vpis v register priložiti pisno izjavo, da ne obstajajo okoliščine, ki bi nasprotovale zakonskim pogojem za njihovo imenovanje.

Tudi 257. člen (ZGD-1, 2006) predstavlja novost, saj vsebuje določilo, kjer je določeno, da mora biti organ vodenja ali nadzora sklican vsaj enkrat v četrtletju ali v krajšem intervalu, ki ga določa statut. Vsak član ima en glas. Za sklepčnost organa mora biti pri sklepanju prisotna vsaj polovica članov, razen v primeru, ko statut določi drugače. Za veljavnost sklepa je potrebna večina oddanih glasov. Zakon pa lahko določi tudi drugače. Za upravo tako na primer zakon predvideva soglasno odločanje, ki pa se s statutom lahko drugače uredi. Če s statutom ni drugače določeno, je v primeru enakega števila glasov odločilen glas predsednika. Član organa pa ne sme sodelovati pri odločanju o zadevah, ki se nanašajo nanj (ZGD-1, 2006, 265. člen).

Člani oziroma njihovi pooblaščenici se lahko sklepanja udeležijo tudi tako, da izročijo pisne glasovnice člana. Možno je tudi korespondenčno sprejemanje sklepov, a le v primeru, da s tem soglašajo vsi člani organa vodenja ali nadzora in če statut ali poslovnik ne določata drugače (ZGD-1, 2006, 257. člen).

Novost predstavlja tudi 258. člen (ZGD-1, 2006), ki obvezuje organ vodenja ali nadzora, da mora sprejeti poslovnik o svojem delu z večino glasov vseh članov. Posamezna vprašanja o delu organa pa lahko določi statut.

Osebe, ki niso člani družbe, se ne morejo udeleževati sej organa, razen če statut določi drugače. To določa 259. člen ZGD-1 (2006), ki tudi pravi, da so pri obravnavanju posameznih točk lahko povabljeni izvedenci ali poročevalci. Tako je zagotovljeno ustrezno varovanje poslovnih skrivnosti družbe, saj so seje nejavne, javno pa se objavijo le sprejeti sklepi.

Posojilne in druge pogodbe med družbo in člani organov morajo biti odobrene s strani nadzornega sveta ali upravnega odbora (ZGD-1, 2006, 261. člen).

263. člen ZGD-1 (2006) natančno določa skrbnost in odgovornost članov organa vodenja ali nadzora. Ti morajo pri opravljanju svojih nalog ravnati v dobro družbe s skrbnostjo vestnega in poštenega gospodarstvenika ter varovati poslovno skrivnost družbe. V nasprotnem primeru družbi solidarno odgovarjajo za škodo, ki je nastala kot posledica kršitve njihovih dolžnosti. Odgovornosti so rešeni le, če dokažejo, da so svoje dolžnosti izpolnjevali pošteno in vestno.

Ker so vse te določbe skupne za vse organe vodenja ali nadzora, je bilo njihovo oblikovanje zahtevno. Kadar jih uporabljamo v praksi, jih moramo upoštevati skupaj s posebnimi določbami za vsak organ vodenja ali nadzora posebej.

Določbam za organe vodenja ali nadzora sledi ureditev uprave in nadzornega sveta v dvotirnem sistemu upravljanja. Tu je le nekaj redakcijskih popravkov. Večja novost je le enoten najdaljši šestletni mandat in podrobnejša določitev in ureditev komisij nadzornega sveta. ZGD-1 posebej našteva revizijsko komisijo, komisijo za imenovanja in komisijo za prejemke (279. in 280. člen ZGD-1). Revizijska komisija je v skladu s priporočili EU opredeljena podrobneje. Sestavljajo jo člani nadzornega sveta in vsaj eden neodvisni strokovnjak z računovodskega ali finančnega področja. V praksi ni potrebno spreminjati statuta družbe le zaradi uskladitve z ZGD-1 in določevati drugačne mandate organov vodenja ali nadzora. Do sedaj je veljal za nadzorni svet štiri in za upravo petletni mandat, kar je v skladu tudi z novim ZGD-1, ki določa mandat največ šest let. Tako je pristojnost skupščine vsake posamezne družbe ali bodo mandate podaljšali.

V 273. členu ZGD-1 se omeji število mandatov v nadzornih svetovih in upravnih odborih na tri mandate. Dosedanja omejitev je bila namreč pet članstev v nadzornih svetovih, kjer pa se k najvišjemu številu mandatov ni upoštevalo do pet članstev v povezanih družbah. Novejša restriktivna omejitev na tri članstva brez olajšav, za povezane družbe, bo nedvomno povzročila nekaj kadrovske težave, še posebej v povezanih družbah.

Novost je tudi zakonska zahteva, da mora član nadzornega sveta, poleg zakonskih zahtev, izpolnjevati tudi vse statutno določene pogoje. To bo v praksi, v Sloveniji, povečalo raven strokovnosti, samostojnosti in neodvisnosti nadzornikov. Delničarji lahko namreč sami zapišejo v statut strožje pogoje za članstvo. Ti so lahko strokovna izobrazba, osebne lastnosti, potrdila o strokovni usposobljenosti, ipd. (Bratina, 2007, str. 98).

ZGD-1 (2006) v 281. členu natančno določi, da lahko nadzorni svet od uprave zahteva katerekoli informacije, ki jih potrebuje za izvajanje nadzora. Če tako določi statut, lahko te informacije zaprosi tudi vsak posamezni član nadzornega sveta, uprava pa nato posreduje zahtevane informacije nadzornemu svetu kot organu.

Ena pomembnih novosti pa so določbe o upravnem odboru, s katerimi se je uzakonil oziroma celovito uredil tudi enotirni sistem upravljanja v delniški družbi. Pomembno vprašanje pri izbiri modela enotirnega sistema je, kako in kam vključiti pravice delavcev, ki so ustavna kategorija, do soupravljanja. Vprašanje je kompleksno, saj je potrebno tudi s korporacijsko zakonodajo povečati učinkovitost in konkurenčnost slovenskih podjetij ter hkrati vzpostaviti Slovenijo kot socialno in pravno državo.

Po dolgotrajnih javnih razpravah in polemikah je bil oblikovan predlog, da imajo delavci svojega predstavnika v upravnem odboru kot neizvršnega direktorja. Število delavskih predstavnikov pa je odvisno od skupnega števila članov upravnega odbora, in sicer tako, da imajo delavci, na vsake tri člane upravnega odbora, enega svojega predstavnika. V družbah, ki imajo več kot 500 zaposlenih, lahko delavci predlagajo delavskega direktorja, ki je izvršni član upravnega odbora (če družba sploh ima izvršne direktorje) in se upošteva v skupno število delavskih predstavnikov v upravnem odboru. Delavci imajo tudi vsaj po enega predstavnika v vseh komisijah upravnega odbora.

V svetu obstaja več različic enotirnega sistema, kar je slovenske zakonodajalce postavilo pred dilemo, katero različico uzakoniti. Zakonodaja (velja tudi za Uredbo o statutu SE) namreč načeloma ureja natančneje le upravni odbor in njegove pristojnosti, notranjo organizacijo in možnost delegacije pristojnosti, na nižje ravni odločanja, pa prepušča avtonomnemu urejanju v družbi. Kompromisna rešitev je v tem, da je enotirni sistem, v katerem je jasna razmejitev med nadzorom (neizvršni člani) in ravnanjem (izvršni člani) obvezen za javne delniške družbe. Za druge nejavne družbe je določen le preprost čisti enotirni sistem (Bratina, 2007, str. 99).

V 285. členu ZGD-1 (2006) je določena pristojnost upravnega odbora za ravnanje družbe in nadzor izvajanja njenih poslov ter zastopanje družbe. Za te pristojnosti se smiselno uporabljajo določbe ZGD-1, ki urejajo pristojnosti uprave do skupščine (267. člen ZGD-1) in pristojnosti nadzornega sveta, ki so določene v 281. členu ZGD-1.

V skladu s tretjim odstavkom 285. člena ZGD-1 (2006) mora upravni odbor sestaviti letno poročilo. Če je potrebno ga mora revidirati in priložiti revizorjevo poročilo ter predlog za uporabo bilančnega dobička za skupščino. Upravni odbor mora preveriti in sprejeti letno poročilo ob smiselni uporabi določil 282. člena ZGD-1, ki urejajo sprejem letnega poročila s strani nadzornega sveta. Kot v dvotirnem sistemu uprava, morajo v enotirnem, letno poročilo sestaviti izvršni direktorji in ga nato izročiti upravnemu odboru v pregled in sprejem. Posebnost je le v tem, da lahko statut družbe določi pristojnost skupščine, za sprejem letnega poročila.

Upravni odbor zastopa in predstavlja družbo. Če statut ne določi drugače in upravni odbor izmed svojih članov imenuje izvršne direktorje, le-ti zastopajo in predstavljajo družbo (ZGD-1, 2006, 286. člen). Kot je to določeno v 266. členu ZGD-1 (2006), lahko statut družbe določi

drugačen način zastopanja, kot je na primer posamično zastopanje, skupno zastopanje več članov upravnega odbora ali izvršnih direktorjev in nepravo skupno zastopanje članov upravnega odbora s prokuristom.

Član upravnega odbora ne more biti oseba, ki je že član upravnega odbora ali pa nadzornega sveta drugih delniških družb na način, kot to določa 273. člen ZGD-1, za člane nadzornega sveta (ZGD-1, 2006, 287. člen). Pravila izvolitve in odpoklica članov nadzornega sveta namreč smiselno veljajo tudi za člane upravnega odbora (ZGD-1, 2006, 288. člen).

Tudi za poslovanje upravnega odbora se smiselno uporabljajo pravila ZGD-1, ki ureja poslovanje nadzornega sveta in njegovih komisij. Drugi odstavek 289. člena ZGD-1 (2006) pravi, da predsednik upravnega odbora ne more biti delavski predstavnik v upravnem odboru in tudi ne izvršni direktor te družbe. Prav tako člen tudi določa, da mora upravni odbor imenovati revizijsko komisijo v družbi, katere vrednostni papirji so vključeni v trgovanje na organiziranem trgu in katere delavci uveljavljajo pravico do sodelovanja v organih družbe, v skladu ZSDU (Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju).

290. člen ZGD-1 (2006) določa, da lahko upravni odbor imenuje enega ali več izvršnih direktorjev. To je v skladu z določbami prvega odstavka 255. člena ZGD o imenovanju članov uprave. Izvršni direktorji so lahko hkrati tudi člani upravnega odbora, na njih pa so prenesene naloge:

- vodenja tekočih poslov,
- prijave vpisov in predložitve listin registru,
- skrb za vodenje poslovnih knjig in
- sestave letnega poročila.

Kadar upravni odbor izmed svojih članov imenuje izvršne direktorje, le-ti zastopajo in predstavljajo družbo, v smislu drugega odstavka 286. člena ZGD-1 (2006), kar pomeni, da so zakoniti zastopniki družbe, razen, če statut ne določi drugače.

Izvršni direktorji morajo pri opravljanju prenesenih nalog upoštevati navodila in omejitve, ki so opredeljene s strani statuta, upravnega odbora, skupščine družbe in poslovnika o delu izvršnih direktorjev. Njihov pravni položaj je drugačen od pravnega položaja članov uprave, zlasti v samostojnosti vodenja poslov družbe. Upravi namreč že po zakonu ni dovoljeno dajati navodil, medtem ko so izvršni direktorji vezani na navodila upravnega odbora. Pomembna je tudi razlika v možnosti odpoklica uprave in izvršnih direktorjev. Upravo je možno namreč, s strani nadzornega sveta, odpoklicati le v primeru obstoja utemeljenih razlogov, ki so določeni v drugem odstavku 268. člena ZGD-1, medtem ko lahko upravni odbor s sklepom odpokliče izvršne direktorje kadarkoli, kot to določa osmi odstavek 290. člena ZGD-1 (Bratina, 2007, str. 100).

6.2. Uporaba sistemov upravljanja podjetij v praksi

Zaradi pomembne predpostavke o razpršenosti lastništva za učinkovitost enotirnega sistema, si pogledjmo, koliko delniških družb, ki kotirajo na slovenski borzi, ali družb, katerih vrednostni papirji so v prosti prodaji (prodaji preko bančnih okenc, angl. over the counter - OTC), je izbralo za model upravljanja enotirni sistem.

V Tabeli 1, Priloga 1, kjer so zbrani podatki o sistemih upravljanja podjetij, ki kotirajo na ljubljanski borzi in podjetij, katerih vrednostni papirji so vključeni v trgovanje v prosti prodaji, lahko vidimo, da sta podjetja, ki sta izbrala enotirni sistem, le dva. Prvo je podjetje Jadran d. d. Sežana, kateremu se, v času pisanja tega dela, s svojim preходом na enotirni sistem, pridruži še podjetje Mesna industrija Primorske d. d., Nova Gorica oziroma MIP d. d.. Na 16. skupščini delničarjev družbe MIP d. d. je bil namreč dne 20.3.2008 sklep o uvedbi enotirnega sistema upravljanja potrjen s 97,70 odstotki glasov navzočih delničarjev (Obvestilo o sklepih skupščine: 16. skupščina delničarjev družbe Mesna industrija Primorske d. d., Nova Gorica, 2008). Ker je podjetje Jadran d. d. izvedlo prehod dosti prej, je veliko bolj zanimivo za prikaz okoliščin pred preходом, na voljo je namreč tudi več podatkov.

Dejavnost delniške družbe Jadran trgovsko podjetje d. d. Sežana je trgovina na debelo z lesom, mesom, sladkorjem, plinskimi pečmi, gospodinjskimi in TV aparati in ostalim ter trgovina na drobno z električnimi, gospodinjskimi in TV aparati in ostalim (Povzetek revidiranega letnega poročila za družbo Jadran d. d. Sežana in Skupino Jadran za leto 2006, 2007, str. 3). Je matična družba poslovne skupine Jadran, v katero so vključene še njej odvisne družbe Jadran d. o. o. Brčko BiH, Medrag d. o. o. Leštane in S-Wood d. o. o. Bela Palanka (Povzetek revidiranega letnega poročila za družbo Jadran d. d. Sežana in Skupino Jadran za leto 2006, 2007, str. 20).

Na 13. skupščini delničarjev družbe Jadran d. d. Sežana je bil predlagan sklep za prehod na sistem upravljanja z upravnim odborom in spremembo statuta. V obrazložitvi sklepa so kot razlog za primernost prehoda navedli dejstvo, da je Jadran manjša delniška družba z le 57-imi zaposlenimi. Sistem naj bi jim zagotovil večjo odgovornost oseb, ki nadzorujejo in vodijo posle, po drugi strani naj bi bil sistem fleksibilnejši in bolj operativen, saj se bodo lahko organi upravljanja v enotirnem sistemu pogosteje in hitreje sestajali ter sprejemali odločitve, ki so pomembne za delovanje in razvoj družbe (Obrazložitev sklepov 13. skupščine delničarjev družbe Jadran d.d. Sežana, 2007). Sklep je bil na skupščini dne 24.8.2007 tudi sprejet s 142.154 glasovi, kar je pomenilo 100 odstotkov na skupščini zastopanega kapitala (Obvestilo o sklepih skupščine: Jadran d. d. Sežana, 2007).

Lastniška struktura podjetja Jadran d. d. Sežana je bila na dan 31.12.2006 takšna, da je deset največjih delničarjev imelo v lasti 78,712 odstotni delež podjetja. Od teh desetih je imel največji delničar Probanka d. d. 17,927 odstotni delež, najmanjši delničar Sawal d. o. o., pa le

2,407 odstotni delež. Lastniška struktura podjetja Jadran d. d. Sežana na dan 31.12.2006 je podrobneje prikazana v spodnji tabeli (Tabela 3).

Tabela 3: Lastniška struktura podjetja Jadran d. d. Sežana na dan 31.12.2006

NAJVEČJIH 10 DELNIČARJEV NA DAN 31.12.2006	Količina	Delež
PROBANKA D. D.	29.634	17,927%
PENCHEREK JACQUESFRANCOIS JEAN	22.669	13,714%
LESNINA LGM D.O.O.	19.999	12,098%
BANKA KOPER	16.326	9,876%
KOŠAKI TMI D.D.	12.000	7,259%
JADRAN D.D.	8.641	5,227%
FRANETIČ DRAGO MAKS	6.669	4,034%
PRUNK MAKSIMILIJAN	5.110	3,091%
ZOBEC ANTON	5.090	3,079%
SAWAL D.O.O.	3.978	2,407%
Skupaj (10 največjih)	130.116	78,712%
Ostali	35.186	21,288%
ŠTEVILO VSEH DELNIC	165.302	100,00%

Vir: Povzetek revidiranega poročila za družbo Jadran d. d. Sežana in skupino Jadran za leto 2006, 2007, str. 4.

Vidimo, da je lastniška struktura razpršena, družba je neodvisna. Izpolnjena je torej ena glavnih predpostavk za učinkovitost enotirnega sistema upravljanja

Na isti skupščini pa je bil predlagan tudi sklep o umiku delnic družbe z organiziranega trga vrednostnih papirjev in prevzem delnic družbe za primerno odpravnino. V obrazložitvi so zapisali, da je njihova delnica JASG na Ljubljanski borzi vrednostnih papirjev med najmanj likvidnimi, cena se v letu 2006 ni bistveno spreminjala, nimajo pa tudi namena, da bi za financiranje razvoja razpisali prodajo dodatne izdaje delnic preko borze. Umik z borze naj bi jim tudi prinesel prihranke pri stroških, predvsem zaradi obveznosti javnih objav, ki so predpisane za javne družbe ter druge prihranke, ki so vezani na obveznosti javnih družb v skladu z ZTVP (Zakon o trgu vrednostnih papirjev). Z umikom naj bi sledili trendu umikanja delnic večine manjših delniških družb z borze, zlasti s prostega trga (Obrazložitev sklepov 13. skupščine delničarjev družbe Jadran d. d. Sežana, 2007). Tudi ta sklep je bil na skupščini sprejet, in sicer s 120.282 glasovi, kar je pomenilo 77,13 odstotkov osnovnega kapitala družbe, z odštetimi lastnimi delnicami (Obvestilo o sklepih skupščine: Jadran d. d. Sežana, 2007). Ljubljanska borza je nato 7.12.2007 objavila sporočilo o sprejetju določbe s strani Uprave Ljubljanske borze d. d., Ljubljana, da se z dnem 4.12.2008 iz organiziranega trga (prostega trga) izključijo redne imenske delnice z oznako JASG izdajatelja Jadran d. d. Sežana (Sporočilo borze: Jadran, d. d., Sežana, 2007).

Z dnem 24.8.2007 so bili tudi imenovani člani upravnega odbora. Predsednik, namestnik predsednika in še en član upravnega odbora so bili imenovani za obdobje štirih let. Član upravnega odbora je bil imenovan tudi kot izvršni direktor za obdobje petih let. Imenovana je

bila tudi prokuristka, ki je hkrati tudi namestnica predsednika (Objave novic podjetja Jadran d. d. Sežana, 2008).

Večina podjetij v Sloveniji, ki so prav tako izbrala enotirni sistem, pa s svojimi delnicami ne kotirajo na borzi in njihovi vrednostni papirji niso v prosti prodaji. Ta podjetja so na primer Mobitel d.d., SCT d. d., Viator & Vektor d. d., Lama Dekani d. d.,... Skupna značilnost vseh teh družb je, da imajo vse lastnika z več kot petdeset odstotnim deležem ali celo s sto odstotnim deležem. Njihova lastniška struktura je konsolidirana (Spletne strani podjetja Lama d. d. Dekani, 2008; Spletne strani podjetja Mobitel d. d., 2008; Spletne strani podjetja SCT d. d., 2008; Spletne strani podjetja Viator & Vektor d. d., 2008). Enotirni sistem ponuja širše pristojnosti upravnega odbora, večinski lastniki so tako lahko bolj vpleteni v usmerjanje poslovanja, ne le v nadzor, kot v dvotirnem sistemu. Družbe kot razlog za izbiro sistema navajajo zlasti tudi njegovo prožnost.

Lahko vidimo, da se bo za enotirni sistem odločalo vedno več podjetij. Po eni strani bo več takih odločitev nastajalo zaradi povečevanja lastniške konsolidacije (vedno več prevzemov, več večinskih lastnikov). Večinski lastniki namreč želijo imeti večji vpliv na poslovne odločitve, kar jim enotirni sistem omogoča. Po drugi strani pa bo vedno več takih odločitev tudi med podjetji z razpršeno lastniško strukturo. Ta bodo lahko, ob učenju iz teoretičnih razlag in izkušenj tujih podjetij, tudi na primerih domačih družb vedno bolj spoznavala, kako lahko izkoriščajo prednosti enotirnega sistema.

7. SKLEP

Zaradi različnih zgodovinskih okoliščin in značilnosti gospodarstva sta se v svetu oblikovala dva različna modela upravljanja. V anglo-ameriškem svetu, kjer so sredstva za podjetja lastniki morali pridobivati sami in temu primerno želeli tudi aktivno sodelovati v njegovem usmerjanju, se je oblikoval enotirni model upravljanja z usmerjevalnim ali upravnim odborom. V nemškem gospodarstvu pa so bili večinoma zemljiški gospodje in banke tisti, ki so imeli sredstva za poslovanje. Ta so skupaj z dovoljenjem za poslovanje dali podjetnikom. V ravnanje poslovanja niso želeli biti kaj dosti udeleženi. Oblikoval se je organ upravljanja – nadzorni svet, kjer so poslovanje le nadzirali, usmerjanje podjetja pa so prepustili ravnateljstvu. Nemški ali dvotirni sistem upravljanja ima tako dva organa upravljanja.

Oba modela imata podobnosti predvsem v iskanju rešitev na enaka vprašanja. Ta so na primer: kakšna je učinkovita sestava in velikost upravnega odbora ali nadzornega sveta, kakšne so vloge predsednikov, kako primerno nagraditi člane, ipd.. Oba imata v veljavi temeljno načelo samostojnega vodenja družbe s strani managementa ter njegovega ravnanja v interesu družbe. Nadzorni organ je dolžan delo managementa nadzorovati ali vrednotiti. To velja v obeh primerih, torej ali gre za odbor direktorjev ali pa nadzorni svet.

Modela imata veliko pomembnih razlik. Ena izmed njih je različna razmejitev funkcije upravljanja in funkcije ravnanja, iz katere tudi izvira poimenovanje eno in dvotirnega sistema upravljanja. V enotirnem sistemu imamo poleg zbora delničarjev, kot upravljalni organ, le še usmerjevalni ali upravni odbor. Funkciji sta v tem organu združeni. V njem so namreč tako izvršilni člani, ki so zadolženi predvsem za ravnanje ter neizvršilni člani, ki so odgovorni za nadzor delniške družbe. Dvotirni nam pa, kot že pove ime, ponuja, poleg skupščine delničarjev, še dva organa upravljanja. Nadzorni svet, ki je odgovoren le za nadzor in sestavlja le zunanje člane ter predstojništvo ali upravo, ki je odgovorna za usmerjanje in ravnanje podjetja in je sestavljena iz notranjih članov. Funkciji upravljanja in ravnanja sta torej tu jasneje ločeni. Pristojnosti posameznih organov v dvotirnem sistemu so bistveno nižje, kot pristojnosti upravnega odbora v enotirnem.

Poznamo štiri pristope k upravljanju podjetij. Dva nam kažeta pogled na to, katere interese naj zasledujejo ravnatelji pri ravnanju podjetja. Da morajo zasledovati le interes delničarjev nam razlaga delničarska teorija. Tej bolje sledi enotirni model, saj v njem navadno ni vključenih interesov še kakih drugih udeležencev. Drugi pristop, ki pravi, da morajo managerji zasledovati tudi interese drugih udeležencev, pa je teorija različnih interesnih skupin. To teorijo pa bolj dosledno upošteva dvotirni model, saj v nadzorni svet brez težav lahko vključuje tudi druge udeležence. Do sedaj predvsem predstavnike zaposlenih.

Druga dva pristopa kažeta, kakšno je lahko obnašanje ravnateljev glede na delničarje ali druge udeležence v podjetju. Tako teorija agentov pravi, da je obnašanje ravnateljev individualistično, oportunistično, zaradi česar se pojavlja tudi temeljni problem teorije – problem agentov. Za tako obnašanje je primernejši model z močnejšim organom nadzora, kot je to v dvotirnem modelu. Drugi pristop je služnostna teorija, ki pravi, da bodo ravnatelji ali zaupniki pri sprejemanju odločitev zasledovali le interes lastnikov. Vrednoto kooperativnega obnašanja in doseganja ciljev organizacije postavljajo na zelo visoko mesto. Za tako obnašanje pa je bolj primeren enotirni sistem, saj bi v teh okoliščinah prevelik nadzor spodkopal zaupniški odnos in znižal motivacijo za delovanje v interesu lastnika.

Druge razlike se kažejo predvsem v značilnostih gospodarstva, kjer lahko posamezni sistem učinkovito deluje. To so razlike v lastništvu, vlogi bank v gospodarstvu, razvitost kapitalskega trga, trga prevzemov in razlike v nagrajevanju ravnateljev.

Oba modela imata tako prednosti kot tudi slabosti. Ene in druge pa se kažejo v večji meri, kadar so predpostavke, na katerih temeljita modela, izpolnjene ali ne. Prednosti lahko spodbudi le izpolnjenost predpostavk, kadar pa le-te niso prisotne, se v večji meri začno kazati slabosti posameznega modela.

V Sloveniji je novi Zakon o gospodarskih družbah aprila 2006 uvedel možnost izbire delniških družb med obema sistemoma upravljanja. Do takrat je bil v uporabi le dvotirni sistem. Oblika enotirnega sistema, kot jo predpisuje ZGD-1, pa ni tipična obliki, ki je značilna

za anglo-ameriški svet. 703. člen ZGD-1 namreč zahteva, da imajo zaposleni pravico v upravni odbor imenovati enega svojega predstavnika na vsake tri člane upravnega odbora, če ima delniška družba več kot 500 zaposlenih. S tem se izniči ena pomembnejših razlik v primerjavi z dvotirnim sistemom. Druge udeležence tako lahko v Sloveniji vključujeta oba sistema upravljanja. Pučko opozori na vprašanje ali ne gre tu za poskus sestave modela, ki bi v prihodnosti povezal enotirni in dvotirni model (Pučko, 2007, str. A9).

Med delniškimi družbami, ki kotirajo na Ljubljanski borzi in družbami, ki imajo svoje vrednostne papirje v prosti prodaji, sta izbrala enotirni sistem le dva podjetja. Podjetje Jadran d. d. Sežana je tako avgusta 2007 na skupščini delničarjev potrdilo prehod na enotirni sistem, podjetje MIP d. d. Nova Gorica pa marca 2008. Slovenska podjetja potrebujejo še nekaj časa za prehode na drugačen sistem upravljanja. Več podjetij z izbranim enotirnim modelom pa najdemo med družbami s konsolidirano lastniško strukturo oziroma podjetja, ki imajo lastnika z nad petdeset ali pa tudi s sto odstotnim deležem. Za prehod so se večinoma odločala zaradi prožnosti modela in najverjetneje tudi zaradi večjih pristojnosti, ki jih ima upravni odbor, v primerjavi z nadzornim svetom.

O tej temi se za bodoča raziskovanja odpira kar nekaj vprašanj. Zanimivo bo ugotavljati, kakšna bo uspešnost enotirnega modela upravljanja v Sloveniji, za kar pa bo potrebno še veliko časa. Prav tako bo zanimivo tudi spremljati ali bodo podjetja uspešno izvrševala odločitve o izbiri med modeloma. Postavlja se tudi vprašanje ali bo zaradi prilagoditve spremembam prišlo do konvergence med modeloma in v kakšni meri bo ta potekala.

LITERATURA

1. Argenti J.: Stakeholders: The Case Against. Long Range Planinng, London, 30(1997), 3, str. 442-445.
2. Blair Margaret M.: For Whom Should Corporations Be Run?: An Economic Rationale for Stakeholder Management. Long Range Planning, London, 31(1998), 2, str. 195-200.
3. Bohinc Rado: Pravo gospodarskih družb. Priročnik za člane nadzornih svetov in upravnih odborov. Ljubljana : Združenje članov nadzornih svetov, 2007, str. 16-88.
4. Bratina Borut: Vloga in pomen nadzornih svetov. Priročnik za člane nadzornih svetov in upravnih odborov. Ljubljana : Združenje članov nadzornih svetov, 2007, str. 92-123.
5. Clarke Thomas: The Stakeholder Corporation: A Business Philosophy for the Information Age. Long Range Plannin, London, 31(1998), 2, str. 182-194.
6. Collin S. O., Češljaš I.: Corporate Governance in Transitional Economies: Business Groups in Croatia. Journal of East European Management Studies, New York, 7(2002), 2, str. 162-186.
7. Dakič J., Debeljak Ž.: Nagrajevanje managerjev z delniškimi opcijami. Poprivatezacijsko obnašanje slovenskih podjetij. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1999, str. 351.
8. Davis J. H., Schoorman F. D., Donaldson L.: The Distinctiveness of Agency Theory and Stewardship Theory. Academy of Management Review, Mississippi, 22(1997), 3, str. 611-613.
9. Davis J. H., Schoorman F. D., Donaldson L.: Toward a Stewardship Theory of Management. Academy of Management Review, Mississippi, 22(1997a), 1, str. 20-47.
10. Eisenhardt Kathleen M.: Agency Theory: An Assessment and Review. Academy of Management Review, Mississippi, 14(1989), 1, str. 57-74.
11. Grant Robert M.: The Knowledge-Based View of the Firm: Implications for Management Practice. Long Range Planning, London, 30(1997), 3, str. 450-454.
12. Gregorič A., Prašnikar J., Ribnikar I.: Corporate Governance in Transitional Economies: The Case of Slovenia. Economic and Business Review, Ljubljana, 2(2000), 3, str. 183-207.

13. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 353 str.
14. Kaplan S. N.: Top Executive incentives in Germany, Japan and the USA: A Comparison. Executive Compensation and Shareholder Value: Theory and Evidence. Dordrecht : Kluwer Academic Publishers, 1999, str. 3-12.
15. Kralj Janko: Upravljanje kot obvladovanje organizacije. Upravljanje. Zbornik referatov/4. znanstveno posvetovanje o organizaciji, Brdo pri Kranju, 20. junij 2003. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003, str. 7-10.
16. Lahovnik Matej: Nekateri izzivi za upravljanje in ravnanje podjetij. Upravljanje. Zbornik referatov/4. znanstveno posvetovanje o organizaciji, Brdo pri Kranju, 20. junij 2003. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003, str. 59-64.
17. Lahovnik Matej: Razmerje med upravljanjem in ravnanjem v Sloveniji – ali lahko govorimo o problemu agenta. Organizacija, Kranj, 36(2003a), 4, str. 209-215.
18. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba Obzorja Maribor, 1987. 365 str.
19. Monks R. A. G., Minnow N.: Corporate Governance. Cambridge : Blackwell Business, 1995. 550 str.
20. Peklar Leonardo F.: Temelji korporativnega vodenja in upravljanja. Manager+, Ljubljana, 2003, 1, str. 16-23.
21. Pitelis C. N., Wahl M. W.: Edith Penrose: Pioneer of Stakeholder Theory. Long Range Planning, London, 31(1998), 2, str. 252-261.
22. Pučko Danijel: Na kaj nasloviti odločitev o izbiri enotirnega in dvotirnega sistema upravljanja delniške družbe. Organizacija, Kranj, 40(2007), 3, str. A1-A10.
23. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
24. Rozman Rudi: Kako prevesti »management« v slovenščino: management, menedžment, upravljanje, poslovođenje, vodenje, ravnanje?. Organizacija, Kranj, 29(1996), 1, str. 5-18.
25. Rozman Rudi: Odločanje v upravljanju in ravnateljevanju podjetja. Upravljanje. Zbornik referatov/4. znanstveno posvetovanje o organizaciji, Brdo pri Kranju, 20. junij 2003. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003, str. 80-85.

26. Rozman Rudi: Povezanost funkcij upravljanja in ravnateljstva. 4. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 1998, str. 40-52.
27. Rozman R., Kovač J., Koletnik F.: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
28. Sitar Aleša Saša: Vloga zaposlenih in njihovega znanja pri upravljanju podjetja. Upravljanje. Zbornik referatov/4. znanstveno posvetovanje o organizaciji, Brdo pri Kranju, 20. junij 2003. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003, str. 71-74.
29. Šink Darja: Zaupniška teorija upravljanja. Upravljanje. Zbornik referatov/4. znanstveno posvetovanje o organizaciji, Brdo pri Kranju, 20. junij 2003. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003, str. 75-79.

VIRI

1. Javne objave podjetij. [URL: <http://seonet.ljse.si/menu/default.asp>], 31.3.2008.
2. Objave novic podjetja Jadran d.d. Sežana. [URL: <http://www.jadran.si/slo/index.php?stran=novice>], 15.2.2008.
3. Obrazložitev sklepov 13. skupščine delničarjev družbe Jadran d. d. Sežana. [URL: <http://www.lombar.net/jadran/upload/file/OBRAZLOZITVE%20SKLEPOV%2013.%20SKUPSCINE.pdf>], 16.7.2007.
4. Obvestilo o sklepih skupščine: 16. skupščina delničarjev družbe Mesna industrija Primorske d. d., Nova Gorica. [URL: http://www.mip.si/datoteke/obvestilo_sklepi_16_skupscine.doc], 26.3.2008.
5. Obvestilo o sklepih skupščine: Jadran d. d. Sežana. [URL: <http://www.lombar.net/jadran/upload/file/Sprejeti%20sklepi.pdf>], 27.8.2007.
6. Povzetek revidiranega letnega poročila za družbo Jadran d. d. Sežana in Skupino Jadran za leto 2006. 27 str. [URL: <http://www.lombar.net/jadran/upload/file/Povzetka%20revidiranega%20letnega%20porocila%20za%20leto%202006.pdf>], 29.6.2007.
7. Spletne strani podjetja Lama d. d. Dekani. [URL: <http://www.lama.si/>], 15.2.2008.

8. Spletne strani podjetja Mobitel d. d.. [URL: <http://www.mobitel.si/slo/>], 15.2.2008.
9. Spletne strani podjetja SCT d. d.. [URL: <http://www.sct.si/>], 15.2.2008.
10. Spletne strani podjetja Viator & Vektor d. d.. [URL: <http://www.viator-vektor.si/>], 15.2.2008.
11. Sporočilo borze: Jadran, d. d., Sežana. [URL: http://seonet.ljse.si/view.asp?document_id=29429], 7.12.2007.
12. Tečajnica Ljubljanske borze. [URL: <http://www.ljse.si/cgi-bin/jve.cgi?doc=2552>], 31.1.2008.
13. Uredba ES o statutu Evropske družbe. [URL: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/Uredba%20o%20statutu%20SE.doc>], 8.10.2001.
14. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). Ljubljana : Uradni list Republike Slovenije, 2006. 343 str.

PRILOGE

PRILOGA 1

Tabela 1: Sistemi upravljanj slovenskih podjetij, katerih delnice kotirajo na borzi ali katerih vrednostni papirji so na prostem trgu

Borzna kotacija – Prva kotacija				
VP	Izdajatelj	Način trgovanja	Enotirni sistem	Dvotirni sistem
GRVG	GORENJE	N		<input checked="" type="checkbox"/>
IEKG	INTEREUROPA	N		<input checked="" type="checkbox"/>
KRKG	KRKA	N		<input checked="" type="checkbox"/>
LKPG	LUKA KOPER	N		<input checked="" type="checkbox"/>
MELR	MERCATOR	N		<input checked="" type="checkbox"/>
MER	MERKUR	N		<input checked="" type="checkbox"/>
PETG	PETROL	N		<input checked="" type="checkbox"/>
TLSG	TELEKOM SLOVENIJE	N V		<input checked="" type="checkbox"/>
Borzna kotacija – delnice				
VP	Izdajatelj	Način trgovanja	Enotirni sistem	Dvotirni sistem
ACLG	ACH	N		<input checked="" type="checkbox"/>
AELG	AERODROM LJUBLJANA	N		<input checked="" type="checkbox"/>
DPRG	DELO PRODAJA	A		<input checked="" type="checkbox"/>
ETOG	ETOL	A		<input checked="" type="checkbox"/>
IALG	ASKRA AVTOELEKTRIKA	N V		<input checked="" type="checkbox"/>
ITBG	ISTRABENZ	N		<input checked="" type="checkbox"/>
KBMR	NOVA KREDITNA BANKA MARIBOR	N		<input checked="" type="checkbox"/>
MAJG	MLINOTEST	A		<input checked="" type="checkbox"/>
MTSG	KOMPAS MTS	A		<input checked="" type="checkbox"/>
NIKN	NIKA	A		<input checked="" type="checkbox"/>
PILR	PIVOVARNA LAŠKO	N		<input checked="" type="checkbox"/>
PRBP	PROBANKA	A		<input checked="" type="checkbox"/>
SALR	SALUS, LJUBLJANA	A		<input checked="" type="checkbox"/>
SAVA	SAVA	N		<input checked="" type="checkbox"/>
TCRG	TERME ČATEŽ	A		<input checked="" type="checkbox"/>
ZTOG	ŽITO	N		<input checked="" type="checkbox"/>
Prosti trg - delnice				
VP	Izdajatelj	Način trgovanja	Enotirni sistem	Dvotirni sistem
APAG	ALPETOUR POTOVALNA AGENCIJA	A		<input checked="" type="checkbox"/>
APOG	ALPOS	A		<input checked="" type="checkbox"/>

Nadaljevanje Tabele 1:

Prosti trg - delnice				
VP	Izdajatelj	Način trgovanja	Enotirni sistem	Dvotirni sistem
ATPG	AKTIVA NALOŽBE	A		<input checked="" type="checkbox"/>
CETG	CETIS	A		<input checked="" type="checkbox"/>
CICG	CINKARNA CELJE	N		<input checked="" type="checkbox"/>
DZS	DZS	A		<input checked="" type="checkbox"/>
ETRG	ETRA 33	N		<input checked="" type="checkbox"/>
GHUG	GRAND HOTEL UNION	A		<input checked="" type="checkbox"/>
GORG	GORIŠKE OPEKARNE	A		<input checked="" type="checkbox"/>
GSBG	GEA	A		<input checked="" type="checkbox"/>
GTKG	GORENJSKI TISK	A		<input checked="" type="checkbox"/>
HDOG	HELIOS, DOMŽALE	N		<input checked="" type="checkbox"/>
IELG	ELMO	A		<input checked="" type="checkbox"/>
IFFR	INFOND HOLDING	N		<input checked="" type="checkbox"/>
IFHR	CENTER NALOŽBE	A		<input checked="" type="checkbox"/>
IHPG	INLES	A		<input checked="" type="checkbox"/>
INRG	INTERTRADE ITA	A		<input checked="" type="checkbox"/>
JASG	JADRAN	A	<input checked="" type="checkbox"/>	
JESG	JELEN GOSTINSKO PODJETJE	A		<input checked="" type="checkbox"/>
JPIG	JAVOR PIVKA	A		<input checked="" type="checkbox"/>
JTKG	JUTEKS	N		<input checked="" type="checkbox"/>
KDHP	KD HOLDING	A		<input checked="" type="checkbox"/>
KDHR	KD HOLDING	N		<input checked="" type="checkbox"/>
KRHR	KRONA HOLDING	A		<input checked="" type="checkbox"/>
KSFR	KS NALOŽBE	N		<input checked="" type="checkbox"/>
LIZG	LIZ INŽENIRING	A		<input checked="" type="checkbox"/>
MAHR	MAKSIMA HOLDING	A		<input checked="" type="checkbox"/>
MAPG	MARINA PORTOROŽ	A		<input checked="" type="checkbox"/>
MDUR	MEDVEŠEK PUŠNIK DZU	N		<input checked="" type="checkbox"/>
MILG	LESNINA	N		<input checked="" type="checkbox"/>
MIPG	MIP	A	<input checked="" type="checkbox"/>	
MKIR	MAKSIMA INVEST	A		<input checked="" type="checkbox"/>
MKOG	MELAMIN	A		<input checked="" type="checkbox"/>
MKTG	MKT PRINT	A		<input checked="" type="checkbox"/>
MLHR	MODRA LINIJA HOLDING	A		<input checked="" type="checkbox"/>
MPLR	MEDVEŠEK PUŠNIK	A		<input checked="" type="checkbox"/>
MROR	MERCATA	A		<input checked="" type="checkbox"/>
MR1R	M1	A		<input checked="" type="checkbox"/>
NALN	NAMA	A		<input checked="" type="checkbox"/>

Nadaljevanje Tabele 1:

Prosti trg - delnice				
VP	Izdajatelj	Način trgovanja	Enotirni sistem	Dvotirni sistem
NF2R	NFD HOLDING	N		<input checked="" type="checkbox"/>
NKPG	NIKO	A		<input checked="" type="checkbox"/>
POPG	PLAMA-PUR	A		<input checked="" type="checkbox"/>
PPDG	PRVA POKOJNINSKA DRUŽBA	A		<input checked="" type="checkbox"/>
RGP	ZDRAVILIŠČE ROGAŠKA	A		<input checked="" type="checkbox"/>
RGS	ZDRAVILIŠČE ROGAŠKA	A		<input checked="" type="checkbox"/>
SKDR	KD GROUP	A		<input checked="" type="checkbox"/>
SLLG	SLOVENIJALES	A		<input checked="" type="checkbox"/>
ST1R	HRAM HOLDING	A		<input checked="" type="checkbox"/>
TEAG	TEKSTINA	A		<input checked="" type="checkbox"/>
TKMG	KOŠAKI TMI	A		<input checked="" type="checkbox"/>
TODG	TOSAMA	N		<input checked="" type="checkbox"/>
TR0R	TRDNJAVA HOLDING	A		<input checked="" type="checkbox"/>
TR1R	TRDNJAVA I HOLDING	A		<input checked="" type="checkbox"/>
TRSG	TRIGLAV NALOŽBE	A		<input checked="" type="checkbox"/>
TSOG	TOVARNA SLADKORJA ORMOŽ	N		<input checked="" type="checkbox"/>
TUBG	SWATY	A		<input checked="" type="checkbox"/>
VHDR	VIPA HOLDING	A		<input checked="" type="checkbox"/>
VHLG	HIDROTEHNIK	A		<input checked="" type="checkbox"/>
VLJG	VELANA	A		<input checked="" type="checkbox"/>
ZDDG	TERME DOBRNA	A		<input checked="" type="checkbox"/>
ZM2R	ZLATA MONETA II	A		<input checked="" type="checkbox"/>
ZMDG	ŽELEZARNA RAVNE – MONTER DRAVOGRAD	A		<input checked="" type="checkbox"/>
ZV2R	ZVON DVA HOLDING	N		<input checked="" type="checkbox"/>
ZVHR	ZVON ENA HOLDING	A		<input checked="" type="checkbox"/>

LEGENDA:

N – neprekinjeno trgovanje

A – avkcijsko trgovanje

VP – vrednostni papir

Vir: Tečajnica Ljubljanske borze, 2008; Javne objave podjetij, 2008.

SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

Slovenski prevodi angleških izrazov

agency theory	teorija agentov
board of directors	upravni odbor, usmerjevalni odbor
CEO - chief executive officer	glavni ravnatelj, predsednik upravnega odbora
control	upravljanje
directing	upravljanje
direction	upravljanje
executive	izvršni direktor
governance	upravljanje
insider model	notranji model, nemški
lead	vodenje
management	ravnanje
OTC - over the counter	preko bančnih okenc (prodaja vrednostnih papirjev)
outsider model	zunanji model, anglo-ameriški
ownership control	lastniško upravljanje
proxy (mehanizem)	koncentriranje pravic glasovanja na skupščinah delničarjev
shareholder theory	delničarska teorija
stakeholder theory	teorija različnih interesnih skupin
steward	zaupnik
stewardship theory	teorija služnosti
stock options	delniške opcije ali opcije na nakup delnic
trade off (učinek)	izmenjava

Slovenski prevodi nemških izrazov

Aufsichtsrat	nadzorni svet
führen	vodenje
Vorstand	predstojništvo, uprava