

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

NIKA PAJK

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**PRIMERJAVA ENOTIRNEGA IN DVOTIRNEGA
SISTEMA UPRAVLJANJA**

Ljubljana, December 2010

NIKA PAJK

IZJAVA

Študentka Nika Pajk izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Rozman Rudija, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 1.12.2010

Podpis _____

KAZALO

1. RAZVOJ UPRAVLJANJA.....	3
1.1 Razvoj organizacijskih funkcij	3
1.2 Opredelitev upravljanja	5
1.3 Razumevanje korporacije	6
1.4 Organizacijska struktura upravljanja v gospodarski družbi	7
2 PROBLEMI UPRAVLJANJA V GOSPODARSKIH DRUŽBAH.....	8
2.1 Teorija principal – agent.....	8
2.2 Teorija zaupništva.....	9
3 ENOTIRNI IN DVOTIRNI SISTEM UPRAVLJANJA	11
3.1 Razvoj enotirnega in dvotirnega sistema upravljanja.....	11
3.2 Enotirni sistem upravljanja.....	12
3.2.1 Struktura organov upravljanja – upravni odbor	13
3.2.2 Razmerje med izvršnimi in neizvršnimi člani.....	14
3.2.3 Problemi enotirnega sistema	15
3.2.4 Predlogi rešitev za enotirni sistem upravljanja	17
3.3 Dvotirni sistem upravljanja	17
3.3.1 Struktura organov upravljanja – uprava in nadzorni svet	18
3.3.2 Problemi dvotirnega sistema	20
3.3.3 Predlogi rešitev problemov v dvotirnem sistemu upravljanja.....	21
3.3.4 Vloga dela v dvotirnem modelu	22
3.4 Razlogi za odločitev za enotirni in dvotirni model.....	23
4 UPRAVLJANJE V SLOVENIJI.....	25
4.1 Razvoj upravljanja v Sloveniji	25
4.2 Ureditev upravljanja v ZGD-1	26
4.3 Statuti, kodeksi, priporočila, poslovniki.....	28
4.4 Evropski model upravljanja – Societas Europaea	30
5 UPRAVLJANJE UDELEŽENCEV	31
5.1 Razlogi za in proti vključevanju udeležencev v upravljanje	31
5.2 Delavsko soupravljanje v prihodnosti	34
SKLEP.....	35
LITERATURA IN VIRI:.....	38

Kazalo tabel

<i>Tabela 1: Primerjava pomembnejših značilnosti v delovanju ravnateljev po teoriji agentov ter teoriji zaupništva.....</i>	<i>10</i>
<i>Tabela 2: Kdo so interesne skupine in kakšna so njihova pričakovanja?</i>	<i>32</i>

UVOD

Upravljanje predstavlja pomembno organizacijsko funkcijo, ki zagotavlja, da so interesi lastnikov doseženi v čim večji meri. Skupaj z ravnateljevanjem v podjetju odloča o celotnem poslovanju podjetja. Dandanes postaja upravljanje vse zahtevnejše zaradi vse večjega uveljavljanja ravnateljev v podjetju, oddaljevanja lastnikov od upravljanja ter vse večjih zahtev po upoštevanju etičnega poslovanja. Podjetja igrajo ključno vlogo v gospodarstvih sveta in pomen upravljanja za uspešnost poslovanja posameznih podjetij je veliko večji kot zgolj izpolnjevanje interesov delničarjev.

Z razvojem podjetij so se izoblikovale tri temeljne funkcije, ki se danes najbolj jasno kažejo v delniških družbah. To so: upravljanje (angl. *governance*), ravnateljevanje (angl. *management*) in izvajanje (angl. *execution*). Za angleško besedo »management« v besedilu največkrat uporabljamo prevod ravnanje oz. ravnateljevanje.

V prvotnem naravnem in preprostem menjalnem gospodarstvu je lastnik sam, z neposrednim delom, odločal o svoji lastnini. Kasneje, ko zaposli druge delavce, ti prevzamejo izvajalno funkcijo, upravljavsko-ravnateljska funkcija pa ostane v rokah lastnika. Lastnik v podjetje ne vlaga več neposrednega dela, temveč je njegovo delo usmerjanje in kontrola dela drugih. Z rastjo podjetja lastniki delegirajo del svojih nalog ravnateljem, sami pa obdržijo vlogo funkcije upravljanja. Da bi poudarili ločenost upravljanja od ravnanja in njegovo prisotnost v delniških družbah, pogosto govorimo o korporacijskem upravljanju.

V svojem delu največkrat uporabljamo termin upravljanje oz. korporacijsko upravljanje, ki se v angleškem jeziku povezuje s »corporate governance«, mnogi avtorji pa uporabljajo prevod korporativno upravljanje vendar to izhaja iz besede korporativizem, ki po SSKJ opredeljuje gospodarski sistem v katerem sta gospodarstvo in politična ureditev osnovana na korporaciji.

Pri ločitvi prej enotne funkcije upravljanja in ravnanja pa nastanejo novi problemi. Če lastniki prepustijo preveč samostojnosti svojim ravnateljem, obstaja nevarnost, da bodo le-ti izkoristili svoja znanja in sposobnosti v škodo lastnikov in v svojo korist. In obratno, če bodo ravnatelji preveč omejeni od lastnikov pri odločanju, bodo ti sicer še vedno delovali v interesu lastnikov kapitala, vendar bodo te odločitve pogosto nesmiselne in ne bodo zagotavljale dolgoročnega obstoja družbe.

Delniške družbe imajo danes lahko več tisoč lastnikov, zato se je morala izoblikovati tudi organizacijska struktura upravljanja. Problemi, ki pri tem lahko nastanejo so povezani predvsem z urejanjem medsebojnih razmerij in odnosov med subjekti v upravljanju družbe, med upravo družbe, nadzornim svetom, delničarji in ostalimi interesnimi skupinami (npr. predstavniki delavcev). Problemi se kažejo tudi v učinkovitosti nadzornih svetov oz. upravnih odborov. Rozman (2003, str. 80) poudarja, da se pogosto pojavlja problem zadolžitve, odgovornosti in avtoritete nadzornih svetov, ki se kaže kot problem razmejitve odločitev med »upravami« podjetij in nadzornimi sveti.

Drucker (Rozman, 2007, str. 6), ki je preučeval upravne odbore oz. nadzorne svete, je prišel do zaključka, da ne delujejo. Avtor trditev pojasnjuje z dejstvom, da so le-ti zadnji, ki izvedo

za težave podjetja.

Upravljanje je povezano s specifikami gospodarjenja v posamezni družbi. Razlike v strukturi upravljanja so vidne tudi med državami. Najbolj znana modela upravljanja in ravnateljevanja sta nemški (dvtirni) in angleško-ameriški (enotirni). V svojem diplomskem delu sem največ pozornosti namenila prav primerjavi med njima.

Slovenske delniške družbe imajo od leta 2006 možnost izbire enega ali drugega. Postavlja pa se pomembno vprašanje, katerega od teh izbrati. Odgovor ni preprost in seveda ni enak za vse delniške družbe. Pomembno je, da raziščemo značilnosti, ki bi lahko vplivale na izbor enotirnega oz. dvotirnega sistema upravljanja.

Namen diplomske naloge je izboljšati razumevanje (korporacijskega) upravljanja predvsem v slovenskem gospodarskem okolju ter hkrati olajšati izbiro pri odločanju med enotirnim in dvotirnim sistemom upravljanja.

Temeljni cilj diplomske naloge je primerjati enotirni in dvotirni sistem upravljanja ter preučiti prednosti in slabosti posameznega modela, ki bodo pripomogle k boljšemu razumevanju obeh modelov. Delni cilji naloge pa so predstaviti ločitev upravljanja in ravnanja, vlogo kapitala in dela ter vlogo družbene odgovornosti.

Pri pisanju diplomskega dela bom ugotavljala značilnosti enotirnega in dvotirnega sistema ter ju primerjala. Ugotavljala bom prednosti in slabosti obeh modelov in razmišljala o upravljanju v prihodnosti. Preučevala bom vlogo dela v dvotirnih sistemih in regulativno okolje, ki določa standarde upravljanja. Pri pisanju diplomske naloge se bom naslanjala predvsem na tujo in domačo literaturo ter spletne vire, s pomočjo katerih bom podrobneje spoznala problematiko upravljanja.

Delo je vsebinsko razdeljeno na pet poglavij. Prvo poglavje bom namenila opisu razvoja upravljanja. Pojasnila bom razumevanje upravljanja in ravnanja vse od razvoja funkcij do organizacijske strukture korporacije. Drugo poglavje bom namenila predstavitvi dveh teorij: teorije agentov (angl. *agency theory*) ter teorije zaupništva (angl. *stewardship theory*). Teorija agentov, ki temelji na odnosu lastnik-agent, opisuje in pojasnjuje izzive, s katerimi se soočata tako lastnik kot agent. Teorija zaupništva kot popolno nasprotje teorije agentov pa predstavlja odnos med lastnikom in ravnateljem in opisuje odnos, ki temelji na zaupanju. Na koncu sledi povzetek bistvenih razlik med njima. V tretjem poglavju bom primerjala enotirni in dvotirni sistem upravljanja. V prvem delu poglavja se bom osredotočila na spoznavanje njunih značilnosti ter ugotavljanju njunih razlik, podobnosti, prednosti in slabosti. Podrobneje bom predstavila tudi vlogo dela v dvotirnem sistemu upravljanja. V drugem delu poglavja pa bom izpostavila ključne razloge, ki govorijo v prid enemu ali drugemu sistemu upravljanja. V četrtem poglavju bom predstavila značilnosti upravljanja v Sloveniji, nekaj pozornosti pa bom namenila tudi pravni ureditvi upravljanja v Sloveniji ter evropskemu modelu oz. evropski delniški družbi. Peto poglavje bom namenila teoriji udeležencev ter izpostavila razloge, ki govorijo v prid in proti tej teoriji. V zaključnem poglavju se bom osredotočila na prihodnost upravljanja, ki temelji na teoriji udeležencev in izpostavila delavce kot pomembne udeležence

pri upravljanju.

1. RAZVOJ UPRAVLJANJA

1.1 Razvoj organizacijskih funkcij

Lipovec (1987, str. 46) na primeru drobnega individualnega blagovnega proizvajalca predstavlja, da je v njegovem delovanju mogoče razlikovati dva različna procesa: upravljanje lastnine in neposredno delo na podlagi te lastnine. Oba procesa opravlja ista oseba (neposredni proizvajalec), ki je obenem tudi lastnik svojih proizvodnih sredstev. Ta prepletenost izvira iz neposredne povezanosti njegovega dela in njegove lastnine, saj je lastnik le tistih sredstev, ki jih potrebuje za delo, dela pa tisto in toliko, kot mu njegova lastna sredstva dopuščajo. Zaradi tega lahko rečemo, da sta v drobnem blagovnem proizvajalcu združena upravljanje in neposredno delo (Lipovec, 1987, str. 46).

S spreminjanjem delavnice drobnoblagovnega proizvajalca v kapitalistično podjetje pa začne lastnik opuščati neposredno delo in najemati tujo delovno silo. V trenutku, ko zaposli delavce – nelastnike, začne njihovo delo tudi usmerjati. O svoji lastnini ne odloča s svojim delom neposredno, marveč z usmerjanjem dela drugih. Tako nastaneta dve funkciji: na eni strani sta v lastniku združeni funkcija upravljanja (z lastnino) in ravnanja ter na drugi strani funkcija izvajanja nelastnikov po navodilih upravljanja in ravnanja (Rozman, 2003, str. 81).

Tako sta nastali dve temeljni funkciji v organizaciji podjetja: upravljalna, ki jo opravlja lastnik podjetja in izvedbena, ki jo opravljajo drugi člani podjetja, ki neposredno delajo. Izvajalci so že sami po sebi določeni za izvajalce in ne upravljavce, kajti tak položaj je predvsem posledica družbenoekonomskega razvoja, ki je prinesel lastništvo nad sredstvi za proizvodnjo v roke ene skupine ljudi, medtem ko mora ostalo prebivalstvo prodajati svojo delovno silo na trgu delovne sile, da bi si pridobilo sredstva za življenje (Lipovec, 1987, str. 46).

Z večanjem podjetja se vrednost delovnih sredstev povečuje in tako lahko nastane položaj, ko lastnik podjetja neposrednega poslovanja svojega podjetja ne more več uravnati, temveč v ta namen najame ljudi, ki to delo opravljajo namesto njega. Nujno pride do tega, da se kapital začne združevati zaradi ustanavljanja podjetij, ki so prevelika za posamezni kapital. S tem se lastnina loči od proizvodnje. Lastnik v podjetju oz. v proizvodnji nima nobene funkcije več, delo podjetja, njegovo poslovanje pa uravnava plačani ravnatelj. Delovno silo so lastniki podjetja kupili na trgu dela tako kot katero koli drugo delovno silo. Sedaj plačani ravnatelji opravljajo v podjetju funkcijo, ki jo je prej opravljal lastnik sam, vendar jo opravljajo za lastnike in ne zase (Mihelčič, 2010, str. 28).

S tem so se končno izoblikovala tri temeljna, funkcionalno opredeljena razmerja med ljudmi v podjetju, imenovana organizacijske funkcije (Lipovec, 1987, str. 47):

- funkcija upravljanja lastnine, ki ostane v rokah lastnikov kapitala,

- funkcija uravnavanja poslovanja (ravnateljstvo), ki jo opravlja najeti in plačani ravnatelj podjetja in
- funkcija izvajanja, ki jo opravljajo številne najete in plačane skupine ljudi v podjetju.

Rozman (2000, str. 102) pojasnjuje, da je v ozadju funkcije upravljanja lastništvo, ki je vir vse oblasti v podjetju in izhaja iz pravnega položaja lastnikov. Funkcija upravljanja se dinamično razvije v proces upravljanja tako, da se pomembne odločitve za podjetje začnejo oz. oblikujejo v procesu upravljanja, njihovo izpolnjevanje pa se nadaljuje v procesu ravnateljstva.

Funkcija ravnanja je funkcija, ki je po eni strani opredeljuje razmerje do upravljavcev, po drugi strani pa je ta funkcija določena z razmerjem nasproti neupravljavcem v podjetju, ki neposredno opravljajo delo. Ravnatelji sami niso lastniki, a zanje in v njihovo korist opravljajo njihove funkcije. So pooblašteni upravljavci, njihovi agentje ali ravnatelji. Ravnatelji sami ne opravljajo dela neposredno, temveč skrbijo, da delo poteka v skladu z zahtevami lastnikov oz. upravljavcev (Lipovec, 1987, str. 48).

Rozman (2000, str. 103) dodaja, da lahko govorimo o enotnem upravljavsko–ravnateljskem procesu, saj se odločitve začnejo v upravljavskem procesu in nadaljujejo v ravnateljskem. Iz praktičnih razlogov pa je potrebno potegniti ločnico med obema funkcijama za določitev odgovornosti obeh. Avtor poudarja, da ločnico med obema funkcijama določijo že lastniki oz. deležniki in/ali zakon, najpogosteje pa oba. Največkrat ločnico pojasnjujejo v družbenoekonomskem, organizacijskem in odločitvenem smislu.

Funkcije izvajanja, ki opredeljuje področje delovanja najbolj številne skupine ljudi v podjetju ne bom podrobneje obravnavala saj ni predmet preučevanja tega diplomskega dela.

Z nadaljnjim razvojem podjetij, še zlasti z uveljavitvijo delniških družb, prihaja do novih značilnosti. Prvič, upravljanje kot usklajevanje celotnega poslovanja postaja vse bolj kompleksno. Lastniki upravljavci vse večje število usklajevalnih nalog prepuščajo za to plačanim ravnateljem. Tako se vloga in pomen ravnateljstva povečuje. Poleg tega je v delniških družbah večje število lastnikov, zato prihaja do problema opredeljevanja razmerij med njimi, hkrati pa tudi do organov, ki upravljajo podjetje, in odnosov med temi organi. Ta proces razvoja dokončno pripelje do delitve usklajevanja in odločanja v organizacijskem pogledu na upravljavski in ravnateljski del (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 39–40).

Ločitev med upravljanjem in ravnanjem ni natančno določljiva oz. določena. Vsebinsko je razliko kvalitativno težko določiti. Prav zato jo večinoma pojasnjujemo z lastnino – upravljanje je tisto usklajevanje, ki ga v podjetju opravljajo lastniki. Delitev med upravljanjem in ravnanjem določa predvsem upravljanje samo; deloma pa mejo postavljata družbenoekonomsko okolje in zakonodaja. O tem, da ločitev ni strogo določena govori tudi dejstvo, da je obseg upravljanja v različnih državah različen (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 40).

1.2 Opredelitev upravljanja

V zadnjem desetletju je upravljanje postala vroča tema velikih razprav, tako na mednarodni kot državni ravni, predvsem zaradi hitre rasti mednarodnih trgov (Cadbury, 2002, str. 13). Opozarjajo nas, da slabo upravljanje podjetij resno vpliva na življenja tisočih – investitorje, varčevalce, upnike, zaposlene, dobavitelje itn. Vendar kljub aktualnosti in pogostim razpravam mnogi avtorji menijo, da prave definicije za pojem korporacijsko upravljanje ni.

Začetki razprav oz. opredeljevanja upravljanja segajo že v leto 1932. Delo »*The modern corporation and private property*« avtorjev Berle in Means, ki prvič obravnava tematiko ločevanja lastništva od upravljanja (angl. *separation of ownership and control*). Berle in Means utemeljujeta, da je postal kapital v ZDA v preteklih nekaj desetletjih močno zgoščen, posledica tega pa je relativno majhno število podjetij z velikansko močjo. Z rastjo podjetij je postalo prvotnim lastnikom vedno težje ohraniti večino in tako se je lastništvo razpršilo na veliko število malih delničarjev. Berle in Means sta ugotovila, da je posledica razpršitve velika moč ravnateljev družbe, ki so vodili posle družbe. Opazili so, da njihovi interesi niso nujno v skladu z načrti delničarjev (Mizruchi, 2004, str. 2).

Upravljanje podjetij vključuje zasebne in javne institucije – tako formalne kot neformalne – ki skupaj urejajo odnose med tistimi, ki družbe upravljajo, in tistimi, ki vlagajo sredstva vanje. Te institucije ponavadi upoštevajo korporacijsko pravo države, predpise, ki veljajo za vrednostne papirje, zahteve borzne kotacije, sprejete poslovne prakse in prevladujočo poslovno etiko. Za razumevanje pomena upravljanja podjetij je morda bolj ključno razumeti njegov namen. V vseh državah korporacijsko upravljanje služi dvema najbolj pomembnima ciljema: povečanju učinkovitosti in zagotavljanju usklajenega delovanja gospodarskih družb v državi (Oman, 2003, str. 4).

V literaturi se pojavlja kar nekaj opredelitev upravljanja gospodarskih družb, ki pa se lahko med seboj zelo razlikujejo. Naj jih nekaj navedem:

Definicija OECD (ECB, 2004) je naslednja: »Upravljanje predstavlja postopke in procese, v skladu s katerimi je organizacija usmerjena in nadzorovana. Dalje definicija opredeljuje strukturo upravljanja podjetij kot nabor pravic in odgovornosti, razpršene med različne udeležence v organizaciji, kot so odbori, poslovodje, delničarji in med drugimi zainteresiranimi stranmi ter določa pravila in postopke za sprejemanje odločitev.«

Monks in Minow (2001, str. 1) definirata upravljanje kot odnos različnih udeležencev, ki pripomorejo k določanju smeri in uspešnosti korporacije. Kot glavne udeležence navajata lastnike oz. nadzornike ter njihove agente.

Schleifer in Vishny (1996, str. 2) gledata na upravljanje kot na način, ki zagotavlja lastnikom kapitala donos na vložena sredstva.

Bohinc (2005, str. 129) opredeljuje pojem upravljanja v kapitalskih družbah kot pravice, pristojnosti in obveznosti organov in njenih članov pri odločanju.

Zgoraj navedene opredelitve nam sicer pojasnjujejo, kaj upravljanje pomeni, vendar so preveč splošne in enostranske. Izpostavljajo usmerjanje in nadziranje s strani lastnikov ter upravljanje in ravnanje s strani ravnateljcev. Natančnejšo definicijo upravljanja podaja Lipovec (1987, str. 52).

Upravljanje definira kot organizacijsko funkcijo, ki je družbenoekonomsko opredeljena. Funkcija upravljanja zagotavlja družbeni način gospodarjenja, iz nje izhaja vsa oblast v podjetju, ki se dinamično razvija, določa cilje podjetja, splošno poslovno politiko ter zastopa, varuje in razvija interese nosilca upravljanja.

Zorkova pojasnjuje, da so cilji lastnikov podjetij kapitalističnega gospodarstva podani s čim višjimi dividendami na dolgi rok, cilji vrhovnega ravnateljstva pa s čim večjim dobičkom na vloženi kapital na dolgi rok. Lastniki, kot vir vse oblasti v podjetju, menijo, da je njihov cilj najpomembnejši, zato se jim morajo nosilci funkcije ravnateljstva povsem podrežati (Zorko, 2009, str. 48).

Že z razumevanjem vseh tem vključenih v upravljanje, si lažje odgovorimo na pogosto zastavljeno vprašanje: »Kaj pomeni upravljanje?«. Drug, enakovreden pristop pa nam narekuje, da spoznamo osnovne konflikte, ki oblikujejo vprašanja korporacijskega upravljanja. Prvi konflikt se nanaša na problem razmerja lastnik–ravnatelj (angl. *principal-agent problem*), drugi na ločevanje lastniške in upravljalvske funkcije (Tricker, 1994, str. 10).

1.3 Razumevanje korporacije

Predno se lotimo analiziranja problema upravljanja se najprej osredotočimo na termin korporacija oz. gospodarska družba (lat. *Corpus* = telo, angl. *corporation*). Podrobneje preglejmo njene značilnosti in specifikke zaradi boljšega razumevanja tovrstnega grupiranja kapitala, ki pripelje do njegovega upravljanja. Definicij pojma korporacija je toliko, kot je ljudi, ki so jo kdaj poskušali zapisati, vendar iz vsake lahko povzamemo bistvene značilnosti, ki so odločilne za njeno delovanje in obstoj (Monks & Minow 2001, str. 9–11):

- Omejena odgovornost do vlagateljcev: če dve ali več oseb sklenejo partnerstvo, so skupaj odgovorne za svoje deleže, poleg tega so osebno odgovorne z vsem svojim imetjem. Ta problem rešuje pojav družbe (korporacije) z omejeno odgovornostjo. Posameznik, ki vloži svoj delež v družbo z omejeno odgovornostjo, je odgovoren zanjo le v višini vloženelega deleža; vlagatelj ne nosi osebne odgovornosti.
- Prost prenos investitorjevih sredstev: lastnik – delničar, ki je zaskrbljen, da delnica izgublja vrednost, lahko s prodajo delnic v vsakem trenutku svoje lastništvo prenese na drugega imetnika. V primerjavi z denarjem ima delnica skoraj tako likvidnost kot denar.
- Pravna oseba: gospodarska družba praktično nima roka trajanja vse, dokler ima kapital. V primeru, da eden od delničarjev umre, se lastništvo samo prenese. Ima pa korporacija še druge prednosti. Pravni osebi je dovoljeno, da posluje, poseduje in deluje dlje kot kateri koli posameznik ali skupina.

- Centralizirano upravljanje: odločanje o glavnih usmeritvah gospodarske družbe je v rokah lastnikov, medtem ko so vsakodnevne odločitve prepuščene ravnateljem. Tudi tukaj se pojavi pojem omejene odgovornosti, saj se lastniki – delničarji odpovejo pravici pri odločanju o vseh usmeritvah, razen najbolj splošnih.

Gospodarska družba je torej organiziran kolektiv posameznikov (fizičnih oseb), ki v javnosti nastopa kot pravna oseba s svojim imetjem, ki je ločeno od imetja posameznikov. Kot je Henry Ford nekoč izjavil: »Veliko podjetje je preveliko, da bi bilo lahko človeško« (angl. »*A great business is really too big to be human.*«). Njena istovetnost se ne spreminja ob menjavi njenih lastnikov. Najpogostejša oblika gospodarske družbe je delniška družba, zato je jasno, da si ta družba sredstva za ustanovitev in poslovanje zagotovi z izdajanjem delnic.

Bohinc (2005, str. 5) pravi, da je za gospodarsko družbo značilno, da se združi več oseb. Tako nastane nova oseba, praviloma drugačna od tistih, ki so se vanjo združevale. Gospodarska družba nastane kot oseba ne glede na to, da se spreminjajo njeni ustanovitelji. Osebe pa, ki so gospodarsko družbo ustanovile, so člani, ki oblikujejo in izražajo poslovno voljo družbe kot osebe z lastno pravno sposobnostjo.

Osnovni koncept gospodarske družbe utemljujeta dve filozofiji, in sicer: da moč izhaja iz lastništva in da bi lastnik moral imeti možnost uveljavljanja moči v skladu z investicijo. »Ena delnica, en glas,« je običajna osnova za uveljavljanje pravic delničarjev (Tricker, 1994, str. 4).

1.4 Organizacijska struktura upravljanja v gospodarski družbi

Zaradi vse številnejših lastnikov in kompleksnosti odločanja je bilo potrebno upravljanje in ravnateljstvo ločiti oz. strukturirati na način, ki bo zagotavljal izpolnjevanje interesov lastnikov. Lastniki pa pogosto niso imeli dovolj ustreznih znanj oz. izkušenj, zato so najeli izkušeno delovno silo – ravnatelje, kar pa je privedlo do odločanja usposobljenih ravnateljev.

Razumevanje upravljanja, ki izhaja iz družbenoekonomskega razumevanja, pripelje do zaključka, da je upravljanje najvišja avtoriteta v družbi in hkrati vir vse avtoritete do drugih. Delničarji so tako vzpostavili različne organe upravljanja in oblikovali razmerja med njimi. Ti organi delegirajo svojo avtoriteto drugim organom vodenja in upravljanja ali posameznikom (Rozman, 2006, str. 13).

Lipovec (1987) meni, da je upravljaljska funkcija v delniški družbi deljena na več organov upravljanja. S tem se tudi upravljaljska oblast razdeli med organe upravljanja, tako da v resnici noben organ upravljanja ni več popolni in neomejeni nosilec in vir vse upravljaljske oblasti. To je samo nosilec upravljanja in s tem nosilec gospodarjenja v celoti. V upravljanju s tem nastajajo razmerja med organi upravljanja, razmerja med člani organov upravljanja in seveda tudi razmerja med ljudmi, ki so skupaj, kolektivno, nosilci upravljanja, kot tudi razmerja s kolegijskim nosilcem upravljanja. Povezave vseh teh razmerij sestavljajo strukturo

upravljaljske funkcije (Lipovec, 1987, str. 196).

V praksi se je izoblikovalo več organizacijskih struktur upravljanja. Najbolj znana sta naslednja sistema: enotirni ali anglo-ameriški in dvotirni ali nemški sistem.

Oba sistema sta primerna in logična, razloge za njuno različno organizacijsko strukturo pa gre iskati predvsem v različnem zgodovinskem okolju ter različnih kulturah, v katerih sta se razvijala (Rozman, 2006, str. 13).

2 PROBLEMI UPRAVLJANJA V GOSPODARSKIH DRUŽBAH

Kot sem omenila že v prejšnjem poglavju, je največji in najvidnejši problem, s katerim se gospodarske družbe soočajo, problem med lastnikom in ravnateljem. V nadaljevanju predstavljam izhodišča tega modela in izzive, s katerimi se soočajo tako lastniki kot ravnatelji. Kot nasprotje in primerjavo tej teoriji v nadaljevanju poglavja postavljam zaupniško teorijo.

2.1 Teorija principal – agent

Davis, Shoorman in Donaldson pojasnjujejo, da teorija principal – agent, imenovana tudi teorija agentov, temelji na predpostavki »homo economicus«, individualističnega, oportunističnega in samozadostnega obnašanja ravnateljev. Bistvo teorije je predstavljeno s problemom, ki nastane med lastnikom (principalom) in ravnateljem (agentom), kadar pridejo do izraza različni interesi ravnateljev in lastnikov. Posledica je lahko oportunistično obnašanje ravnateljev (Davis et al., 1997, str. 20).

Mueller (Lahovnik, 2003, str. 211) dodaja, da »ravnateljska hipoteza« o rasti in razvoju podjetij, ki temelji na ločevanju funkcij upravljanja in ravnanja pravi, da so ravnatelji motivirani maksimizirati rast svojih podjetij ob zadovoljitvi rentabilnosti, saj se s širjenjem podjetja povečujejo tudi varnost, stabilnost in ugled podjetja ter hkrati tudi ugled ravnateljev, njihovi prejemki ter varnost zaposlitve. Tako naj bi ravnatelji pri presojanju investicij uporabljali nižje zahtevane stopnje donosa.

Jensen in Meckling sta agentsko razmerje definirala s pogodbo, ki opredeljuje odnos med ravnateljem in lastnikom na način, da ravnatelj opravlja določene posle v imenu lastnika, lastnik pa delegira ravnatelju avtoriteto izvrševanja določenih odločitev. Stroški agentskega razmerja oz. agentski stroški, ki se pojavijo v tem odnosu so: lastnikovi stroški nadzora, stroški vezav ravnatelja in rezidualni stroški (Jensen & Meckling, 1976, str. 6).

Clarke povzema po Eisenhardt in pravi, da se je teorija agentov razvijala v dveh smereh: pozitivistična teorija in teorija principal – agent. Pozitivistična teorija se osredotoča na situacije v katerih med lastnikom in ravnateljem nastane konflikt interesov. Teorija opisuje

upravljaljske mehanizme, s katerimi se agentovo obnašanje omeji. Teorija principal-agent pa se ukvarja s splošnimi razmerji kot so: delodajalec – zaposleni, stranka – odvetnik, dobavitelj – kupec itn. Bistvo teorije temelji na optimalni pogodbi med lastnikom in ravnateljem, v kateri se odraža asimetrija tveganj in asimetrija ciljev pogodbenih strank. Kadar so razlike med naklonjenostjo tveganju in cilji obeh pogodbenih strank velike, potem bo sodelovanje med njima slabše (Clarke, 2005, str. 80).

V primerih, ko je lastniška struktura zelo razpršena in ko v podjetju ni večinskega lastnika, se lahko verjetnost za nastanek problema agenta poveča. Dejansko taka podjetja aktivno »upravljajo« samo ravnatelji. Delno lahko ta problem ublažijo z ugodnimi možnostmi nakupov opcij za nakup delnic ali raznimi bonusi, vendar pa to problema ne rešuje v celoti (Lahovnik, 2003, str. 211). Tudi Rozman (2006, str. 12) pravi, da tako organizacijske znanosti kot ekonomisti, ki preučujejo ta problem, predlagajo rešitve, ki bi rešile nastale probleme. Rešitve vidijo v nadzoru in/ali nagrajevanju ravnateljev.

Kadar mehanizmi neposrednega nadzora ne delujejo zadovoljivo, je potrebno uporabiti druge stimulacije, ki spodbujajo ravnatelje k delovanju v korist delničarjev (maksimiziranje dobička oz. povečevanje premoženja). Če je stimulacija odvisna od uspešnosti poslovanja podjetja, je premoženje ravnateljev izpostavljeno istim tveganjem kot premoženje lastnikov (uporaba delnic ali delniških opcij). V mnogih državah si s takimi stimulacijami pomagajo usklajevati interese ravnateljev in lastnikov. Vendar pa je nagrajevanje ravnateljev odvisno od razpoložljivosti alternativ v neposrednem nadzoru (Dimovski, Ažman & Zager, 2001, str. 79).

2.2 Teorija zaupništva

Zaupniška teorija se močno razlikuje od teorije agentov, ker priznava močno povezanost med ravnateljevim zasledovanjem ciljev podjetja ter zadovoljstvom tako lastnika kot ostalih udeležencev ob uspešnosti podjetja.

Osnovna predpostavka teorije zaupništva je, da ravnatelji zaradi zadostne notranje motivacije lahko dosežejo tako dobre poslovne rezultate, kot si jih sami želijo (Šink, 2003, str. 76).

Korenine teorije zaupništva izhajajo iz psiholoških in socioloških ved. Ta teorija je bila oblikovana tako, da je raziskovala situacije, v katerih so ravnatelji motivirani v takšno obnašanje, ki najbolje služi njihovim lastnikom. Model človeka temelji na ravnatelju, katerega pro-organizacijsko in kolektivistično obnašanje v primerjavi z individualističnim prinaša večjo koristnost. In zato, ker ravnatelj uvidi večjo korist v kooperativnem odnosu, se lahko njegovo obnašanje smatra za racionalno. Glede na številne cilje delničarjev bi lahko rekli, da je obnašanje ravnatelja osredotočeno na organizacijo. Ravnatelji v heterogenih organizacijah, v katerih imajo delničarji različne cilje, so motivirani odločati v dobro vseh skupin udeležencev. Ravnatelj, ki poveča uspešnost organizacije, zadovolji ciljem praktično vseh skupin, saj večina le-teh stremi po večjem bogastvu celotne organizacije (Davis et al., 1997, str. 24–25).

Delovanje ravnateljev prinaša večje koristi lastnikom podjetja. Če gre za zunanje

investitorje, se pozitivni učinki delovanja ravnateljev odražajo med drugim v večjem dobičku in višji ceni delnic. Po mnenju zagovornikov, sta uspeh podjetja ter zadovoljstvo lastnikov podjetja med seboj tesno povezana. Delovanje ravnatelja ščiti in omogoča maksimiranje premoženja lastnikov, hkrati pa omogoča doseganje maksimalnega zadovoljstva in koristi ravnateljev. Večje zaupanje v ravnatelja pomeni odpravo ukrepov, ki so potrebni pri individualno naravnem ravnatelju, s tem pa se zmanjšajo stroški spremljanja delovanja ravnateljev in stroški stimulatивnih pogodb. Lastniki ne dvomijo v delovanje ravnateljev, zato ti niso predhodno obremenjeni z nezaupanjem in dvomi, kot na primer v razmerju principal-agent. Z uvajanjem kontrolnih mehanizmov v odnosu lastnik-zaupnik bi dosegli ravno nasprotni učinek, in tako spodkopali zaupanje v delovanje ravnatelja in znižali njegovo motivacijo za uspešno delovanje (Šink, 2003, str. 77).

Zaradi navedenih prednosti zaupniške teorije se lahko vprašamo, zakaj je ne sprejmejo vsi? Najprej je potrebno poudariti, da imata obe teoriji, tako principal – agent kot zaupniška teorija, različna izhodišča ter temeljne domneve. Odgovor na vprašanje pa se skriva v stopnji tveganja, ki so ga pripravljene sprejeti posamezniki in stopnji zaupanja drugi stranki. Davis et al. (1997) navaja, da proces, v katerem se odločamo za agente ali ravnatelje, temelji na podlagi psiholoških in položajskih značilnosti: prvič je to odločitev obeh strank v razmerju, drugič, predstavljajo psihološke značilnosti in kulturno ozadje vsake od strank predispozicijo za odločitev, in tretjič avtor navaja njihova medsebojna pričakovanja, ki jih ima ena stranka do druge in vplivajo na odločitev med agentskim oz. zaupniškim razmerjem. Ko so psihološki in položajski faktorji, s katerimi se posameznik sooča, usklajeni, potem je odločitev lahka in posameznik ni v konfliktu sam s sabo.

V nadaljevanju prikazujem tabelo, ki podrobneje prikazuje glavne značilnosti obeh teorij.

Tabela 1: Primerjava pomembnejših značilnosti v delovanju ravnateljev po teoriji agentov ter teoriji zaupništva

Značilnost/teorija	Teorija principal-agent	Zaupniška teorija
Model obnašanja	samozadosten »homo economicus«, individualist, oportunist	samouresničevanje delovanjem v korist podjetja, kolektivizem, zaupanje
Motivacija	zadovoljevanje potreb nižjih ravni (psihološke, varnost, ekonomske), zunanja motivacija	zadovoljevanje potreb višjih ravni (osebnostna rast, dosežki, samouresničevanje), notranja motivacija
Primerjava	z drugimi ravnatelji v primerljivih podjetjih	z lastniki (principali)

se nadaljuje

nadaljevanje

Identifikacija z organizacijo	nizka	visoka
Porazdelitev moči	nizka	visoka
Miselnost ravnateljev	usmerjena v nadzor	usmerjena v povečanje identifikacije in samonadzora zaposlenih
Kulturne značilnosti	Individualizem	kolektivizem

Vir: J. H., Davis, F. D., Schoorman & L., Donaldson. Toward a stewardship theory of management. Academy of management review. 1997. Vol. 22, No. 1, 20–47.

Psihološki dejavniki, ki vplivajo na izbor odnosa principal–agent so: motivacija, primerjava, identifikacija s korporacijo in porazdelitev moči. Miselnost ravnateljev in kulturne značilnosti predstavljajo položajske dejavnike.

Ravnatelji, katerih potrebe temeljijo na rasti in lastnih dosežkih in so notranje motivirani, bodo bolj uspešni pri doseganju ciljev korporacije in si ne bodo prizadevali le za doseganje osebnih ciljev. Ravno tako bodo lažje dosegli cilje podjetja tisti ravnatelji, ki se lažje poistovetijo s korporacijo in so zavezani njenim vrednotam. In ne nazadnje, rezultat situacij, ki temeljijo na vključevanju posameznikov ter zaupanju, in kultura, ki temelji na kolektivizmu in visoki porazdelitvi moči v razmerju lastnik-ravnatelj (Davis, et al., 1997, str. 43).

3 ENOTIRNI IN DVOTIRNI SISTEM UPRAVLJANJA

3.1 Razvoj enotirnega in dvotirnega sistema upravljanja

Že po naravi stvari ima upravljanje v kapitalski družbi dve dejavnosti, saj z vidika odločanja lahko govorimo o dveh skupinah dejavnikov, in sicer o usmerjanju in nadziranju. Preko teh dejavnikov lastniki oblikujejo in uveljavljajo svojo voljo, saj bi bili brez tega opravilno nesposobni. Rozman (2008, str. 1) povzemajoč po Potthofu predlaga, da za razumevanje razvoja in različnosti obeh modelov (enotirnega in dvotirnega) pogledamo v zgodovino.

V anglo-ameriškem svetu so sredstva za podjetja morali lastniki pridobivati sami. Zato so lastniki tudi želeli sodelovati v usmerjanju podjetja in niso zahtevali nadzora s strani drugih. Temu primerno se je oblikoval upravljalni organ, ki se imenuje usmerjevalni ali upravni odbor (angl. *board of directors*) (Rozman, 2003, str. 83). Kadar je nadzor mogoče izvajati znotraj enega organa upravljanja, za obstoj in funkcioniranje družbe ni nujno potreben poseben nadzorni organ. Tako je za ta enotirni sistem značilno, da en in isti organ poslovanje usmerja in nadzira. Takšen sistem upravljanja imenujemo enotirni sistem in je značilen za Veliko Britanijo in ZDA. Povzele pa so ga mnoge druge države (Francija, Švica, Italija, Šved-

ska itn.) in je prevladujoč v svetu in tudi v EU (Bratina et al., 2008, str. 287).

V nemških podjetjih pa so imeli ob koncu fevdalizma sredstva predvsem zemljiški gospodarji in banke. Dovoljenja za poslovanje in kapital so tako podjetniki pridobili od zemljiških gospodarjev, sredstva za poslovanje pa od bank. To je razlog za večjo vlogo bank in države v upravljanju, v primerjavi z anglo-ameriškim modelom. Mimogrede, še danes igrajo država in banke pomembno vlogo v nadzornih svetih. Niti zemljiški gospodarji niti banke niso videli potrebe v usmerjanju poslovanja, zadržati pa so hoteli nadzorno vlogo (Rozman, 2003, str. 83). Zato že v začetku pride do delitve na usmerjevalno in nadzorno funkcijo, tako en organ usmerja in drugi nadzira poslovanje podjetja. Takšen sistem z nadzornim svetom je razvila Nemčija, potem so ga sprejele še nekatere druge države (Avstrija, Nizozemska, Poljska, Slovaška, Hrvaška, Slovenija, Češka, Madžarska, Estonija, Latvija in Litva) (Bratina et al., 2008, str. 287).

Enotirni sistem upravljanja pomeni, da enemu organu (lahko že po zakonu) pripada celotna funkcija upravljanja, s tem, da ta organ izvršilno funkcijo praviloma prenese na svoje posamezne člane, ki nato oblikujejo izvršilni organ (*izvršni odbor*). Pri dvotirnem sistemu pa pride do razmejitve med usmerjanjem in uresničevanjem poslovne politike na eni strani in nadzorom na drugi, ki ga opravlja personalno ločen organ (Bohinc 2005, str. 167).

Bohinc (2005, str. 167) navaja, da se v primerjalnem pravu razmerje med družbo in podjetjem različno pojmuje in tam, kjer je izrazito ločevanje podjetja in družbe, poznamo dvotirni sistem upravljanja. V dvotirnem sistemu upravljanja se ustanovijo trije organi: skupščina, nadzorni svet in uprava. Čeprav so organi konstituirani v družbi, ne pa v podjetju, morajo kljub temu uveljavljati tudi interese podjetja v razmerju do družbe in še posebej v razmerju do delničarjev. Kjer je ločevanje podjetja od družbe manj izrazito, poznajo enotirni sistem, ker ni potrebe po vmesnem organu (nadzornem svetu), ki bi zagotavljal neodvisnost organa (Bohinc, 2005, str. 168). Nadzorni in usmerjevalni organ je v tem primeru odbor direktorjev (angl. *board of directors*), ki ni ne uprava ne nadzorni svet. V tem odboru sedijo tako zunanji direktorji (angl. *outside directors* – to so člani upravnega odbora, ki nimajo poslovodskih funkcij v družbi) kot tudi notranji direktorji (angl. *inside, executive directors* – to so člani odbora, ki so hkrati člani poslovodstva družbe). Torej tako usmerjevalno kot nadzorno funkcijo nosi odbor direktorjev kot celota (Bajuk, Kostrevec & Podbevšek, 2003, str. 14).

Bajuk (2005, str. 4) poudarja, da se moramo zavedati dejstva, da so se različni modeli upravljanja izoblikovali v različnih ekonomskih in družbenih sistemih. Enotirni sistem se je tako izoblikoval v anglosaškem »prostoru«, za katerega so značilne razpršene delniške strukture, aktiven trg kapitala, kjer »zmagovalec« razpolaga z zelo koncentrirano močjo odločanja itn. Čisti dvotirni sistem se je razvil v germanskem okolju, za katerega so značilni večinski delničarji družb, močna udeležba deležnikov (udeležba zaposlenih), manj likviden trg kapitala, proporcionalni volilni sistem itn.

3.2 Enotirni sistem upravljanja

Za enotirne modele upravljanja, ki so tipični za ZDA in Veliko Britanijo (imenovani tudi anglosaksonski modeli), so značilni relativno široko razpršeno lastništvo in pogoste zamenjave ravnateljev (angl. *managerial turnover*). Močan poudarek je na zaščiti pravic predvsem manjšinskih delničarjev. Tovrstni modeli destimulirajo aktivno upravljanje podjetij, zato skorajda ni koncentracije lastništva. Močna zaščita manjšinskih delničarjev je povezana z aktivnim delniškim trgom in zato modeli upravljanja podjetij v ZDA in Veliki Britaniji pospešujejo aktivnosti na trgu kapitala. Glavni spor v enotirnem modelu upravljanja obstaja med ravnateljem in zunanjimi, široko razpršenimi lastniki. Prednosti razpršenega lastništva so velika likvidnost delnic in boljše možnosti za razpršenost tveganja za investitorje. Po drugi strani pa povzroča problem zastojkarstva (angl. *free-rider problem*), saj korist od nadziranja uživajo vsi lastniki, medtem ko stroške izvajanja nosi le tisti, ki dejansko nadzor izvaja (Dimovski, Ažman & Zager, 2001, str. 71). V teh modelih upravljanja prevladujejo institucionalni investitorji. Glavni razlogi za takšen trend so povezani z davčnimi spodbudami, rastjo investicijskih skladov, ki omogočajo diverzifikacijo tveganja ter nudijo profesionalno ravnanje in nižje stroške v primerjavi z neposrednim lastništvom. Osrednji organ upravljanja predstavlja upravni odbor (angl. *board of directors*), ki je odgovoren za uspešnost poslovanja ravnateljev, za zaščito interesov delničarjev ter preprečevanje konfliktov interesov in uravnoteženje tekmovalnosti v korporaciji. Tovrstni modeli poudarjajo neodvisnost, vendar v stvarnosti obstaja resen problem, kadar se delo ravnateljstva in odbora tesno povežeta (Dimovski, Ažman & Zager, 2001, str. 71).

3.2.1 Struktura organov upravljanja – upravni odbor

V enotirnem sistemu so tako usmerjevalne kot nadzorstvene funkcije v pristojnosti upravnega odbora. Člani upravnega odbora so notranji oz. izvršni člani, ki so zaposleni v podjetju ter zunanji oz. neizvršni člani, ki pa v podjetju niso zaposleni. Notranji člani so izvršni direktorji (angl. *executives*) ki predstavljajo najvišje ravnatelje v podjetju. Neizvršni člani pa opravljajo nadzor nad delom izvršnih članov. Družba ima lahko tudi izvršne direktorje, ki pa niso člani upravnega odbora. Lahko bi dejali, da imajo take družbe dve vrsti izvršnih direktorjev. Ti imajo tudi različne pristojnosti, naloge in odgovornosti. Sicer pa je vloga izvršnih direktorjev močno podobna vlogi članov uprav v dvotirnem sistemu upravljanja, saj izvršni direktorji praviloma vodijo posle družbe (Bajuk, 2004, str. 1–2).

Upravni odbor je pristojen, da sprejema ustrezne ukrepe pri poslovanju, torej za sprejemanje odločitev o vodenju poslov in skrb za vodenje ustreznih poslovnih knjig. Posebej je upravni odbor pristojen za izvajanje nadzorstvene funkcije, torej za vzpostavljanje nadzornega sistema, s katerim je mogoče zgodaj odkriti dejavnike, ki so za družbo nevarni. Upravni odbor pregleduje ter preverja knjige in dokumentacijo družbe, njeno blagajno, shranjene vrednostne papirje in zaloge blaga ter druge stvari; v ta namen lahko pooblasti posamezne člane za določene naloge, določa tudi posebne izvedence (Bohinc, 2005, str. 323).

Upravni odbor lahko imenuje eno ali več komisij (npr. revizijsko komisijo, komisijo za imenovanje, komisijo za prejemke). Te komisije imajo pristojnost pripravljati predloge

sklepov za upravni odbor in skrbeti za njihovo uresničitev. Ne more pa komisija odločati o vprašanjih, ki so v pristojnosti upravnega odbora. Najpomembnejša je revizijska komisija, katere glavne naloge so: nadzor nad delovanjem sistema obvladovanja tveganj, notranje revizije oz. notranjih kontrol, sodelovanje pri izbiri neodvisnega zunanjega revizorja itn.

V enotirnih modelih upravljanja poznajo tudi sodelovanje delavcev pri upravljanju, le-to je uzakonjeno npr. v Luksemburgu in na Švedskem (Bajuk, Kostrevc & Podbevšek, 2003, str. 38). Kar nekaj evropskih držav z enotirnim sistemom upravljanja zakonsko uveljavlja delavska predstavništva v upravnih odborih družb – če že ne v vseh podjetjih, pa vsaj v državnih. Samo tri države bivše petnajsterice EU (V. Britanija, Italija in Belgija) jih sploh ne poznajo, vsaj ne v zakonodaji, tovrstnih delavskih predstavništev ne v zasebnih ne v državnih podjetjih (Gostiša, 2006, str. 2). Sodelovanje delavcev pri upravljanju je bolj značilno za dvotirni sistem upravljanja, zato temo podrobneje raziskujem v nadaljevanju poglavja.

3.2.2 Razmerje med izvršnimi in neizvršnimi člani

Bistvena vloga upravnega odbora je kadrovska, in sicer, da posredno izbere, pa tudi odstavi glavnega ravnatelja. Večje število zamenjav izvršnih članov je bilo opaziti v devetdesetih letih v Ameriki, in sicer zaradi slabega poslovanja gospodarskih družb (General Motors, American Express, Apple Company itn.) (Bohinc, 2005, str. 237). Teorija to pripisuje dejstvu, da je v upravnih odborih prevladal nadzor nad glavnim ravnateljem, njegovimi postopki, pa tudi rezultati kot glavni način delovanja odborov.

Postavlja se vprašanje: »Kakšno pa je zaželeno razmerje med glavnim in izvršnim uradnikom?« Vsekakor na glavnem izvršnem uradniku oz. glavnem ravnatelju ostaja odgovornost za ravnateljstvo gospodarske družbe, njen finančni in poslovni uspeh, upravni odbor pa ga mora podpirati. Razmerje med njima bi moralo temeljiti na vzajemni podpori, s tem da bi moral upravni odbor sodelovati in pomagati izvršnemu članu pri tistih poslovnih zadevah, pri katerih izvršni ravnatelj to zahteva. Opozoriti je potrebno, da sodelovanje vseeno ne sme biti pretesno, v tem smislu, da bi onemogočalo učinkovit nadzor ter povsem objektivno in sprotno ocenjevanje dela ravnateljstva v zvezi z vodenjem poslov korporacije (Bohinc, 2005, str. 238).

Temeljni vzvod učinkovitega upravljanja je v tem, da je usmerjevalna funkcija podrejena učinkoviti in dovolj neodvisni nadzorni funkciji. Neodvisnost članov pa najpogosteje razumemo kot odsotnost tesnih vezi z vodstvom, z večinskimi delničarji ali družbo samo, dejansko pa neodvisnost zunanjih članov pomeni, da njihove morebitne sedanje ali pretekle povezave ne privedejo do navzkrižja interesov. Nekoliko neodvisnosti in razločevanja med vodenjem poslov in nadzorom izvajanja poslov v upravnem odboru je zagotovljeno z določbo, po kateri predsednik upravnega odbora ne more biti tisti njegov član, ki je izvršni direktor. Predsednik tudi ne more biti član upravnega odbora – predstavnik zaposlenih (Bajuk, 2004, str. 4).

3.2.3 Problemi enotirnega sistema

V nadaljevanju poglavja opisujem glavne težave, s katerimi se soočajo organi upravljanja v enotirnem modelu, ter potencialne rešitve teh problemov.

Pučko (2007) razlaga, da so izvršni direktorji nosilci tako poslovodne kot nadzorne funkcije v podjetju. Zunanji člani pa imajo bistveno bolj »čisto« razmerje do lastnikov podjetja v primerjavi z izvršnimi, saj so razmerja notranjih članov po eni strani do lastnikov, ki so jih izvolili v upravni odbor, po drugi strani pa do samega upravnega odbora kot kolegijskega organa, ki naj bi jih v njihovi vlogi ravnatelj nadzoroval. Različen sklop razmerij olajšuje izvršnim direktorjem delovanje, ki ni docela v skladu z interesi lastnikov. V kolikor pa zakonodaja v posamezni državi ob vsem tem še dovoljuje, da je predsednik upravnega odbora tudi najvišji ravnatelj v podjetju (kot se je velikokrat dogajalo v ameriški praksi), pa je nevarnost, da se odnos med ravnatelji in lastniki podjetja poruši, še večja.

V nadaljevanju pogledimo predpostavke, na katerih temelji enotirni model in njegova potencialna učinkovitost. Razvit je bil 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 delujejo 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 v kulturnem okolju, kjer cenijo konkurenco,
- delniške družbe, vpete v pravni sistem, kjer ne spodbujajo prevzemanja lastništva podjetja s strani bank in drugih finančnih organizacij (obnašanje je lahko tudi izrecno prepovedano),
- delniške družbe, ki jim uspe imeti zunanje člane upravnih odborov, ki si znajo izboriti močno neodvisen položaj v razmerju do lastnikov in tudi v razmerju do drugih interesnih skupin v podjetju.

Velike neodvisne družbe z razpršeno strukturo lastništva povečajo raven konkurence in lažje preprečujejo delovanje ravnateljstva v smeri, ki bi pomenila zmanjšanje uspešnosti poslovanja podjetja in njegove rasti (Pučko, 2007, str. A5). Po drugi strani pa razpršeno lastništvo zmanjšuje interes lastnikov za intenzivno vključevanje v proces upravljanja.

V razvitih in močnih kapitalskih trgih imajo delničarji dobro posredno kontrolo nad obnašanjem ravnateljstva, saj lahko praktično v vsakem trenutku svoje delnice prodajo, v kolikor njihovi interesi niso zadovoljeni. Ko pa se zgodi, da več lastnikov proda svoje delnice, to lahko občutno vpliva na njihovo ceno, kar lahko na koncu pripelje do zamenjave ravnateljstva.

Ena od predpostavk enotirnega modela je tudi, da se država ne vmešava v gospodarstvo in upravljanje podjetij. Politični motivi pogosto ne sovpadajo s pravimi gospodarskimi cilji podjetja, zato bodo investitorji zadržani pri investiranju v podjetja, v katerih ima država velik vpliv. Učinkovitost modela se kaže tudi v kulturi, ki spodbuja konkurenco in ki spodbu-

ja reševanje gospodarskih vprašanj, namreč konkurenca sili ravnatelje v odločitve, ki povečujejo uspešnost poslovanja podjetja na dolgi rok.

Če banke in druge finančne institucije vlagajo kapital v podjetja to lahko hitro spremeni njihovo izpostavljenost tveganju poleg tega pa se, prej razpršeno lastništvo podjetja spremeni v koncentrirano. V številnih državnih zakonodajah je zato z dobrim razlogom bankam in drugim finančnim institucijam prepovedano lastništvo v podjetjih.

Usposobljeni in neodvisni zunanji člani upravnega odbora so ključni pri usmerjanju in nadziranju delovanja podjetja in nosijo veliko odgovornost pri odločitvah upravnega odbora v razmerju do lastnikov in drugih udeležencev v podjetju. Predsednik upravnega odbora naj bi bil močna osebnost, ki prihaja od zunaj. Za svoje delo mora biti odlično podkovan, kar mu omogoča zavzemanje neodvisnih stališč do pomembnih razvojnih vprašanj podjetja.

Slabosti enotirnega sistema se v prvi vrsti lahko skrivajo v neizpolnjevanju zgoraj omenjenih predpostavk. Dodatno lahko deformacije v procesih odločanja povečajo luknje v pravni regulaciji funkcije upravljanja. Poleg tega pa je enotirni sistem manj primeren za gospodarstva v tranziciji, pojasnjuje Pučko (2007, str. A6), zaradi odsotnosti ključnih predpostavk, kot so učinkoviti kapitalski trgi, pravna zaščita delničarjev (še posebno manjšinskih), pojavljajo se izkoriščanje notranjih informacij, močne neformalne vezi med politiki, ravnatelji in velikimi lastniki, vmešavanje države v upravljanje družb in še bi lahko naštevali. Seveda pa lahko najdemo slabosti tudi v samem upravljanju, ko člani upravnih odborov slabo opravljajo svoje naloge. Pogosto se zgodi, da zunanji člani upravnih odborov ne posvetijo dovolj časa odgovorni vlogi člana ali celo predsednika ali da člani niso sposobni oceniti okolja podjetja ali ne razumejo poslovanja podjetja. Neredko pa se dogaja, da tudi nagrajevanje upravljavcev ne ustreza nalogam, ki bi jih morali opravljati.

Peklar (2006, str. 1–4) dodaja, da se pri enotirnih sistemih stalno srečujemo s tveganjem mešanja nadzora med strateškimi in izvršnimi odločitvami. Zaradi skupnega delovanja izvršnih in neizvršnih direktorjev je za učinkovitost nadzora potrebna večina neizvršnih direktorjev, ki so močne osebnosti in imajo funkcijo neodvisnega predsednika. Pomembno je tudi, da se loči vloga glavnega izvršnega direktorja od predsednika odbora sicer predstavljata preveliko tveganje z vidika koncentracije moči v rokah enega človeka. Ravno tako lahko nastane problem neodvisnega ocenjevanja ravnateljev zaradi intenzivnega skupnega delovanja.

Zajčeva (2004, str. 94–95) opozarja na učinkovitost delovanja nadzorne funkcije, saj so vse osebe močno povezane s funkcijo vodenja poslov. Nadzorna funkcija lahko stopi v ozadje in njena učinkovitost postane vprašljiva. Avtorica postavlja vprašanje, kje naj bi bila meja med odvisnostjo in neodvisnostjo neizvršnih članov upravnega odbora. Za tipični slovenski oz. nemški nadzorni svet tega ne moremo trditi, saj je le-ta lahko imenovan s strani bank, na podlagi poslovnega odnosa, s strani države ali na podlagi drugih odnosov do družbe (Zajc, 2004, str. 95).

Upravni odbori so se pogosto izkazali za presenetljivo nepomembne, na sestankih pa le redko obdelujejo teme, ki ne bi bile trivialne pojasnjuje Rozman (2000, str. 107). Avtor dodaja, da upravljavski organi ne delujejo učinkovito, ker so izgubili moč nad vplivanjem na odlo-

čitve podjetja. Mnogi avtorji za to krivijo ravnatelje, ki prevzemajo vlogo upravnega odbora.

Rozman (2000, str. 107) povzema največje probleme s katerimi se soočajo v enotirnih sistemih:

- vloga predsednika upravnega odbora in glavnega izvršnega ravnatelja sta velikokrat združeni v eni osebi, kar dodatno zmanjšuje vlogo zunanjih oz. neizvršnih direktorjev,
- neizvršni direktorji so izbrani s strani predsednika upravnega odbora,
- neizvršni direktorji posvetijo premalo časa zadevam, ki zadevajo podjetje in tako onemogočajo odboru, da igra aktivno vlogo.

3.2.4 Predlogi rešitev za enotirni sistem upravljanja

Hladnik (2007, str. 126–127) povzema Carstena in predlaga nekaj izboljšav enotirnega sistema:

- Ustanovitev pododborov ter odgovorno in strokovno ravnanje članov upravnih odborov.
- Okrepitev vloge neizvršnih direktorjev za zmanjšanje oportunističnega ravnanja ravnateljev in križanja interesov članov upravnega odbora.
- Povečanje števila in časa trajanja sej upravnih odborov za podajanje in razpravljanje o finančnem stanju podjetja, konkurenčni poziciji itn. Avtor predlaga mesečne seje upravnih odborov, enkrat na leto pa naj bi se upravni odbor sestel za več dni, da se podrobneje seznanijo s poslovanjem podjetja in njegovo prihodnjo strategijo.
- Organiziranje sej neizvršnih direktorjev brez prisotnosti izvršnih direktorjev za krepitev pozicije neizvršnih direktorjev. Glavna tema sestankov bi bila kontrola ravnateljstva.
- Sestava upravnih odborov naj ne bo preštevila. Osem do deset članov je optimalno za izmenjavo različnih mnenj in pogledov; če se število članov poveča, se možnost komunikacije med člani zmanjšuje. Število neizvršnih direktorjev naj bo zadostno vendar, naj ti imajo popolno možnost odločanja.
- Limiti korporativne kontrole pomenijo, da se izvršni in neizvršni direktorji lahko zmotijo pri svojih odločitvah. Večanje njihove neodvisnosti in krepitev kontrolne funkcije pa zmanjša verjetnost zmot in napak pri odločanju.

Pučko (2007) še dodaja, da bi bilo naivno pričakovati, da lahko sama zakonodaja zagotovi učinkovito funkcioniranje tega modela upravljanja, saj že sam model izhaja iz predpostavke, da mora zakonodaja omogočati upravljavcem čim bolj avtonomno iskanje rešitev v okviru funkcij upravljanja in ravnateljstva.

Podobne predloge za rešitve navajajo in pojasnjujejo tudi drugi avtorji, med njimi Rozman (2000, 2003) in Cadbury (2002).

3.3 Dvotirni sistem upravljanja

Dvotirni modeli upravljanja so tipični za kontinentalno Evropo, Japonsko in Korejo. Izstopajo po koncentraciji lastništva ali glasovalni moči ter večstranskih odnosih med podjetji. Prevladujejo predvsem odnosi z bankami, navzkrižna lastništva (horizontalna in vertikalna) in hierarhične strukture holdingov. Temeljna značilnost hierarhične strukture je, da delničarjem na vrhu piramide omogoča nadzor ne glede na njihovo dejansko lastništvo. Prednost koncentracije lastništva oz. koncentracije glasovalne moči je v tem, da odpravlja probleme nadziranja ravnateljstva, ki se pojavlja pri razpršenosti lastništva saj razpršeno lastništvo in koncentracija glasovalne moči spodbujata delničarje s kontrolnim deležem (angl. *controlling blockholders*) k izvajanju aktivnega nadzora s tem pa pridobijo velik delež koristi od nadzora, koncentracija glasovalnih pravic pa jim daje moč pri vplivanju na proces odločanja.

Temeljni konflikt v tovrstnih modelih upravljanja podjetij obstaja med kontrolnimi in zunanjimi manjšinskimi delničarji. Slabost sistema predstavljajo spodbude lastnikov velikih blokov delnic, ko se ti povežejo z ravnateljstvom v škodo malih delničarjev. Kapitalski trgi so v dvotirnih sistemih upravljanja zaradi pomanjkanja likvidnosti in priložnosti za diverzifikacijo tveganja slabše razviti, po drugi strani pa dolgoročni odnosi in zavezanost med interesnimi skupinami stimulirajo večje naložbe v specifična sredstva podjetja. V mnogih državah Evrope in na Japonskem igrajo komercialne banke pri upravljanju gospodarskega sektorja vodilno vlogo. Banke so močne, neodvisne in večinoma privatne institucije, poleg tega jim sistem univerzalnega bančništva omogoča obvladovanje vseh vidikov finančnega posredništva. Posledica tega so slabše razviti kapitalski trgi. Zaradi dejstva, da si informacije delita banka in klientsko podjetje, temeljijo bančni sistemi na zaupanju. Medsebojni tesni odnosi omogočajo boljši dostop do specifičnih informacij o podjetju, kar pa prispeva k nižjim premijam za tveganje (Dimovski, Ažman & Zager, 2001, str. 73).

3.3.1 Struktura organov upravljanja – uprava in nadzorni svet

Dvotirni model upravljanja izpolnjuje iste osnovne funkcije kot enotirni model, vendar na način, ko sta nadzorna in ravnateljska funkcija jasno ločeni. Dvotirni model sestavljata poleg skupščine delničarjev dva organa upravljanja, nadzorni svet in uprava. Potrebno je omeniti, da so člani nadzornega sveta le zunanji člani, z izjemo nekaterih večjih delniških družb, kjer je v sistem upravljanja vključeno tudi sodelovanje zaposlenih.

Kocbek, Ivanjko in Bratina (1998) pravijo, da je uprava odgovorna za poslovanje podjetja in je predvsem nosilec interesov podjetja in mora tudi po svoji naravi zastopati interese podjetja pred družbo. Funkcija uprave je namreč dvojna: vodenje družbe (v bistvu je to vodenje podjetja), ki je avtonomno, zato upravi ni mogoče odvzeti poslovanja podjetja, in druga funkcija, zastopanje in predstavljanje družbe kot pravne osebe. Z vidika podjetja je uprava nosilec interesov v razmerju do družbe in zastopnik interesov družbe do tretjih oseb.

Uprava opravlja svojo primarno funkcijo izključno v podjetju, v razmerju do družbe je lahko samo predlagatelj določenih sklepov na ravni družbe in njen izvrševalec. Svobodo ima samo pri podjetniškem delovanju, ne pa v okviru družbe, razen kot izvajalec sklepov organov

družbe (Kocbek et al., 1998, str. 24). Od poslovne usposobljenosti in zlasti podjetniške racionalnosti uprave ter zunanjih okoliščin bo odvisno, ali bo uprava v večji oz. manjši meri zastopala interese družbe v razmerju do podjetja. Po naravi stvari mora zastopati interese podjetja oz. iskati kompromisne rešitve med interesi podjetja in interesi družbe. Naloga ravnateljstva je torej upravljanje in ravnateljstvo oz. usmerjanje oz. odločanje o strategijah in taktikah poslovanja podjetja, to pa je strateško oz. taktično planiranje (Krisper, 2003, str. 214).

V dvotirnem sistemu je uprava tudi izvršni organ in svojih pristojnosti vodenja poslov ne more delegirati na posamezne člane uprave in ne na druge organe oz. nase. Pod pojmom vodenja družbe razumemo: določanje in uresničevanje poslovne politike, načrtovanje in razvoj, organizacija in razvoj poslovanja, kadrovska politika in zaposlovanje, finančna politika ter vodenje poslovnih knjig (Bratina et al., 2008, str. 304).

Bratina (2008, str. 305) pojasnjuje, da je pristojnost nadzornega sveta nadzorovanje vodenja poslov družbe, lahko pa pregleduje tudi knjige, dokumentacijo, blagajno, se seznanja z dejstvi in podatki itd. Nadzorni svet družbe, ki ima vlogo predstavnika delničarjev, se mora zavzemati za skupne interese vseh delničarjev, ki se uresničujejo kot interesi družbe. Pri tem mora varovati tudi podjetniške interese, ker so interesi družbe odvisni od podjetniških interesov (Kocbek, Ivanjko & Bratina, 1998, str. 25). V slovenskem gospodarskem sistemu, ki je urejen po nemškem, vsaj kar se tiče upravljanja in ravnanja nadzorni svet ne sme posegati v dejavnosti uprave, zato nadzorni svet v slovenskih podjetjih nikdar ne opravlja vloge ravnalnih funkcij (Krisper, 2003, str. 213). Glavna praktična razlika v primerjavi z enotirnim sistemom upravljanja je ta, da je z zakonom prepovedano, da bi bili v nadzornem svetu ravnatelj oz. člani ravnateljstva družbe (Bajuk, Kostrevec & Podbevšek, 2003, str. 16).

Konflikte med upravo in nadzornim svetom v postopkih dajanja soglasja razrešuje skupščina, vendar le, če tako zahteva uprava. Na zahtevo uprave namreč skupščina lahko nadomesti soglasje, ki ga je zavrnil nadzorni svet (Bohinc, 2005, str. 307). Če gre na primer za posle, ki jih neki član uprave sklepa z družbo, lahko nastopi kolizija interesov. Preprečiti je potrebno posle, pri katerih bi se član uprave pojavljal kot stranka na obeh pogodbenih straneh, tj. enkrat kot zastopnik delniške družbe, drugič kot zastopnik samega sebe.

Tudi za dvotirni sistem velja, tako kot enotirni, da Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju določa mesto predstavnikov delavcev v upravljanju. Sodelovanje delavcev pri upravljanju v organih družbe se uresničuje z vključevanjem predstavnikov delavcev v organe vodenja in nadzora družbe, in sicer v dvotirnem sistemu upravljanja z vključevanjem predstavnikov delavcev v nadzornem svetu družbe, lahko pa tudi z vključitvijo predstavnika delavcev v upravo družbe (78. člen). Več o sodelovanju delavcev pri upravljanju v nadaljevanju.

Dvotirni sistem nadzora je v duhu kontinentalnega sistema upravljanja v gospodarskih družbah in čeprav omogoča bolj neodvisen nadzor, ga sam po sebi nikakor ne zagotavlja. Nadzorniki so precej bolj neodvisni kot v enotirnem sistemu, vendar so pogosto slabše obveščeni o zadevah družbe. Dejstvo je, da so nekateri nadzorni sveti pri svojem nadziranju

še manj učinkoviti kot nekateri upravni odbori. Na koncu je uspešnost in učinkovitost le odvisna od moralne integritete, načelnosti in sposobnosti ljudi, ki so člani nadzornega organa oz. uprave (Bajuk, Kostrevec & Podbevšek, 2003, str. 17).

3.3.2 Problemi dvotirnega sistema

Glede na to, da se je nemški model upravljanja razvijal na drugačnih podmenah kot enotirni, so zato tudi predpostavke za njegovo učinkovitost različne. Collin in Češljaš (Pučko, 2007, str. A6) navajata naslednje pomembnejše predpostavke učinkovitosti:

- v gospodarstvu obstajajo skupine podjetij (koncerni), ki so dominantne,
- kapitalski trgi so šibki,
- vlada se močno vpleta v gospodarstvo,
- v okolju prevladuje sodelovalna oz. Močna paternalistična kultura,
- povezave med gospodarskimi družbami in finančnimi združbami so zelo tesne,
- lastniki podjetja niso edina interesna skupina, ki prevzemajo tveganja za poslovanje podjetja,
- stroški »večjega upravljalvskega aparata« in sodelovanja v odločanju niso ekonomsko pomembni.

Obstoj velikih koncernov v gospodarstvu zmanjšuje konkurenco, zato v takšnih pogojih dvotirni sistem bolje zagotavlja delovanje ravnateljstva v smeri povečanja uspešnosti in rasti podjetja.

Neučinkovit trg kapitala, še posebno manj likviden trg kapitala, zmanjšuje možnosti posrednega nadzora lastnikov nad delovanjem ravnateljev. V primeru, ko lastnik ni zadovoljen z ravnateljstvom, le-ta težje proda delnice oz. svoj delež, zato je v takih pogojih boljši neposreden in jasno opredeljen način nadziranja ravnateljev.

Tudi večje vpletanje vlade v gospodarstvo in vplivanje na strateško odločanje v podjetju vpliva na upravljanje tako, da so zahteve po nadzoru ravnateljstva večje. Država lahko vpliva neposredno kot ena od pomembnejših lastnikov samega podjetja ali pa želi vplivati na podjetje posredno, na primer preko lastništva bank ali drugih združb. Če so banke in druge institucije pomembnejši lastniki podjetij, potem bodo te finančne institucije želele imeti neposreden nadzor nad poslovanjem in jasno je, da nadzorni svet lahko to vlogo opravlja bolje kot upravni odbor, v katerem so predstavniki ravnateljstva in upravljalcev pomešani.

Dvotirni model upravljanja je omogočal razvijanje paternalističnega odnosa poslovodstva do svojih zaposlenih, še posebno v smislu ohranjanja delovnih mest, vsaj na kratek rok. K temu pa je dodatno prispevala vlada z uveljavljanjem zakonske regulative, ki je dajala prednost ohranjanju delovnih mest in zniževanju tveganja posojilodajalcev, ne pa udeležbi lastnikov pri ustvarjenem dobičku (slovenska zakonodaja močno posega v delitev ustvarjenega dobička družb). Zato v okoljih, kjer je sodelovanje pri odločanju pomembna vrednota, zaradi različnih

zgodovinskih razlogov, to govori v prid dvotirnega modela upravljanja.

In ne nazadnje tudi stroški za delo organov upravljanja pričajo o ustreznosti modelov. Z vidika ekonomičnosti se zdi enotirni sistem ugodnejši, saj pomeni za podjetje manjše stroške, ker je tako manj potrebn po usklajevanju različnih interesov (poročanje, medsebojno obveščanje, potovanja na seje upravnega odbora itn.). Vendar pa je ta trditev vprašljiva, saj je potrebno upoštevati tudi posredne učinke, ki jih lahko ima en ali drugi model na kakovost odločitev in učinkovitost njihovega uresničevanja (Pučko, 2007, str. A7).

Pučko (2007) dalje opozarja na nekaj slabosti dvotirnih sistemov v praksi, in sicer nadzor lastnikov in zaposlenih nad ravnateljstvom je bil po pravilu slaboten, k temu sta svoje prispevali še premajhna strokovnost in neizkušenost nadzornikov. Nadzorni sveti so bili pogosto preveč pasivni in premalo usposobljeni za opravljanje svojih nalog. Dodatno je k neučinkovitosti prispevala še pravna regulativa, ki je bila preskromna in je pogosto dopuščala oškodovanje lastnikov, še posebno malih delničarjev.

Peklar (2006, str. 1–4) dodaja, da je število sej nadzornega sveta v enem letu manjše v primerjavi z enotirnim modelom, kar zmanjšuje učinkovitost pretoka informacij in vpogled v vodenje poslov. Poleg tega je nadzorni svet premalo udeležen pri oblikovanju strategije in aktivni pripravi usmeritev podjetja. Velikokrat pa je nadzorni svet prevelik oz. ga sestavlja preveč članov in tako zmanjšuje njegovo operativnost.

Tudi Zajčeva (2004, str. 92–94) se strinja, da je pretok informacij bolj učinkovit, ko sta funkciji vodenja in nadzora združeni, torej v enotirnem sistemu. Sodelovanje na zasedanjih organa upravljanja v enotirnem sistemu prinaša možnost direktnega nadzora vodenja tekočih poslov in oseb, ki te posle vodijo. Nihče ne more učinkovito nadzorovati, če ni dejansko prisoten. Avtorica se tudi strinja, da je eden glavnih problemov, da nadzorni svet sestavlja preveč članov. Dalje opozarja, da nadzorni sveti premalokrat zasedajo, so omejeni le na kontroliranje in nimajo večje moči vplivanja na odločitve ter dodaja, da pomanjkanje oz. neobstoj komisij še poslabša njihovo učinkovitost.

Glavne probleme, ki se pojavljajo v dvotirnih sistemih, lahko strnemo v naslednje skupine:

- pasivnost, neizkušenost, neučinkovitost nadzornega sveta,
- povečevanje moči ravnateljev,
- slab pretok informacij.

3.3.3 Predlogi rešitev problemov v dvotirnem sistemu upravljanja

Tako kot za enotirni sistem Carsten (Hladnik, 2007, str. 126) predlaga možne izboljšave tudi za dvotirni sistem upravljanja:

- Krepitev neodvisne funkcije predsednika nadzornega sveta, ki ga morajo imenovati delničarji in ne posredno s strani ravnateljstva. Nasledstvo pozicije predsednika uprave v predsednika nadzornega sveta naj se odpravi. Predsednikov mandat naj ne bo daljši od 5

let, saj mu to zmanjšuje njegovo neodvisnost.

- Profesionalizacija članov nadzornega sveta, ki naj bodo v čim večji meri neodvisni in hkrati specialisti na posameznem strokovnem področju.
- Povečanje števila sej nadzornega sveta. Seje naj bodo enkrat mesečno, s čimer bi se povečal vpliv organa na strateško in operativno delo uprave.
- Ustanovitev različnih odborov predvsem v večjih podjetjih. Avtor izpostavlja ustanovitev odbora za revizijo, finance, kadrovskega odbora in odbora za nagrajevanje. Z ustanovitvijo odborov se poveča strokovnost dela nadzornega sveta.
- Potrebne kvalifikacije in odgovornost omogočajo, da so člani strokovnjaki na svojem področju in odgovorni za svoje delo. Tako se lahko razvoj in uspešnost podjetja le poveča. Avtor pa izpostavlja problematiko delavskega soupravljanja. Zaželeno je namreč, da so tudi predstavniki delavcev ustrezno podkovani na posameznem področju, na primer da imajo izkušnje iz poslovanja.
- Večje vključevanje nadzornega sveta v odločitve ravnateljstva. Avtor misli na pogosta ocenjevanja doseganja planov, pomembnejše poslovne odločitve in načrte za prihodnost.

O podobnih predlogih rešitev pišejo tudi drugi avtorji kot sta npr. Rozman (2000, 2003) in Cadbury (2002).

3.3.4 Vloga dela v dvotirnem modelu

Cilj upravljanja je z vidika delničarjev jasan, saj so delničarji upravičeni do dobička, povečanja vrednosti družbe oz. dviga cene delnic. Če pa na upravljanje pogledamo širše in vključimo deležnike, je opaziti, da upravljanje vključuje tudi formalne in neformalne odnose med temi deležniki. Vlogo pri upravljanju v dvotirnih sistemih imajo nemalokrat tudi delavski predstavniki, predstavniki bank ali predstavniki ključnih kupcev oz. dobaviteljev, in sicer v nadzornih svetih družb. Sitarjeva (2003, str. 72) pravi, da nekateri avtorji prav posebno vlogo pripisujejo ravno zaposlenim, kar dejansko pomeni možnost njihovega soodločanja, dajanje večjega pomena znanju in strokovnosti, neformalnosti in deljeni odgovornosti.

Udeležba zaposlenih se je razvila neposredno po političnih, ekonomskih in socialnih preobratih v Vzhodni Evropi. V Evropski uniji imamo dve vrsti držav: tiste, ki zagotavljajo veliko pravic delavcem pri upravljanju, ter tiste, ki omejujejo upravljanje delavcev oz. ne dajejo delavcem nobenih pravic pri upravljanju. Ta delitev pa ni odvisna od tega, ali je v posamezni državi v veljavi enotirni ali dvotirni sistem upravljanja gospodarskih družb, tako da tudi v nekaterih enotirnih sistemih upravljanja pravo zagotavlja močne udeležbene pravice delavcev (zlasti na Švedskem, Finskem in Norveškem) (Bedrač, 2005, str. 1).

Nemčija predstavlja najboljši primer dvotirne povezave med nadzornim svetom in zaposlenimi. Tudi kadar govorimo o upravljanju v slovenskem gospodarskem okolju, največkrat mislimo na vključevanje delavcev v upravljanje. Rozman (2006) pojasnjuje, da člani nadzornih svetov in večina ravnateljev ne podpira vključevanje delavskih predstavnikov v upravljanje, ker le-ti ne delujejo v korist delničarjev. Še več, pravijo celo, da delavski predstavniki pogos-

to dajejo prioriteto svojim interesom in zato povzročajo konfliktno situacijo. Čeprav predstavniki zaposlenih ščitijo interese vseh zaposlenih, njihova dejanja pogosto nasprotujejo interesom delničarjev. Predstavniki delavcev prepogosto sodelujejo le v debatah, povezanih z delavci, vendar bi morali gledati na podjetje s širšega zornega kota, ko poskušajo zaščititi interese delavcev. Avtor še dodaja, da razlog, da delavci nasprotujejo interesom lastnikov, ni dovolj, da bi zmanjšali njihovo vlogo v upravljanju, saj je majhna verjetnost, da interesi lastnikov zaradi njih ne bi bili upoštevani (Rozman, 2006, str. 11).

Tudi Bajuk (2004, str. 112) opozarja, da morajo le-ti delovati tako v interesu družbe kot v interesu zaposlenih. Pomembno je, da posvetijo več časa boljšemu poznavanju podjetja in samemu poznavanju poslovanja, da bi lahko dajali boljše odločitve. Postavlja se vprašanje ali zmanjšati vlogo delavskega upravljanja v podjetjih. Odgovor je najverjetneje negativen, saj bi to nasprotovalo razvoju, ki ga lahko pričakujemo. S to trditvijo se strinja tudi Cadbury (2002) in navaja, da delavska udeležba predstavlja pravo vrednost za podjetja ter da so ideje in sposobnosti delovne sile ponavadi najbolj podcenjena sredstva podjetja.

Sitarjeva (2003, str. 72) povzema po Plenderju in pravi, da ko se zaposleni vključi v podjetje, se mora temu prilagoditi oz. prilagoditi mora svoje znanje, ki ga posledično lahko uporablja le tam. To pomeni, da zaposleni tvega veliko več kot lastnik podjetja, ki lahko denar naloži še kam drugam. Podobno kot stroji so zaposleni s svojim znanjem vezani vsaj na panogo (npr. tekstilno), medtem ko lastniki delnic le-te lahko prosto prodajo. Blairova (Sitar, 2003, str. 72) trdi, da so zaposleni veliko bolj navezani na podjetje, ker posedujejo specialistično znanje.

Gregorič in Zajc (2006, str. 271) se strinjata, da je sodelovanje delavcev v upravljanju oziroma nadzoru podjetij lahko učinkovito v družbah, kjer človekov kapital predstavlja ključni dejavnik rasti in razvoja, še posebno tam, kjer so investicije v zmožnosti zaposlenih ključne za nadaljnji razvoj podjetij (Zajc, 2006, str. 271).

Sodelovanje zaposlenih pri upravljanju v Sloveniji ureja Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU, Uradni list RS, št. 42/2007). Kot sem že omenila se sodelovanje delavcev pri upravljanju v dvotirnem sistemu uresničuje preko delavcev v nadzornem svetu družbe, lahko pa tudi preko predstavnika delavcev v upravi družbe. V enotirnem sistemu upravljanja družbe pa se uresničuje z vključevanjem predstavnikov delavcev v organih vodenja in nadzora družbe, in sicer v upravnem odboru in v komisijah upravnega odbora, lahko pa tudi z vključevanjem predstavnika delavcev med izvršnimi direktorji družbe ali zadrage (78. člen). V 81. členu Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju je navedeno, da je v družbi z enotirnim sistemom upravljanja, kjer je zaposlenih več kot 500 delavcev, na predlog sveta delavcev eden izmed predstavnikov delavcev v upravnem odboru imenovan za izvršnega direktorja.

3.4 Razlogi za odločitev za enotirni in dvotirni model

Razlogi za odločitev za enotirni ali dvotirni sistem temeljijo na njunih prednostih, iz katerih izhaja njihova potencialna učinkovitost, vendar le, če so predpostavke, na katerih

temelji vsak posamezni sistem, izpolnjene. O predpostavkah obeh modelov sem pisala že v prejšnjem poglavju, tu pa predstavljam prednosti posameznega modela, ki pričajo v njuno prid.

Cadbury (2002, str. 73) kot največjo prednost dvotirnega modela upravljanja izpostavlja njegovo organizacijsko strukturo, saj sta funkciji usmerjanja in nadzora jasno ločeni in jih izvajajo druge osebe. Takšno ločnico je težje potegniti med izvršnimi in neizvršnimi organi upravljanja enotirnega sistema. Člani nadzornega sveta in uprave v dvotirnem modelu natančno vedo, kakšne so njihove pravne dolžnosti, medtem ko imajo neizvršni člani upravnega odbora dvojno vlogo (Cadbury, 2002, str. 73).

Nadzorni svet je v položaju, ki mu zagotavlja popolnoma neodvisen pogled na ravnanje ravnateljev oz. uprave. Člani upravnega odbora dolgujejo svojo zvestobo podjetju in upravnemu odboru, kar pa lahko pripelje do nasprotujočih si dejanj. V dvotirnih sistemih takih konfliktov ni (Cadbury, 2002, str. 73).

Cadbury (2002, str. 73) še poudarja, da lahko struktura dvotirnega modela vključuje tudi predstavnike drugih interesnih skupin razen delničarjev, brez poseganja v odgovornost uprave za vodenje poslovanja, kar ne moremo reči za enotirni sistem upravljanja.

Glede enotirnega sistema upravljanja Cadbury (2002, str. 74) dodaja, da se njegovi člani sestajajo bolj pogosto, tako da so neizvršni člani bolj obveščeni o poslovanju podjetja, posledično pa lahko lažje vplivajo na poslovodenje podjetja. Člani nadzornih svetov se praviloma sestajajo od 2– do 4–krat letno, zato je verjetnost, da bodo njegovi člani lahko vplivali na upravo, zelo majhna. Gre pa opomniti, da obstajajo načini neformalnega obveščanja, vsaj predsednika nadzornega sveta.

Upravni odbori v enotirnih sistemih so zaradi večje intenzivnosti dela in potrebnega poznavanja delovanja poslovnega procesa praviloma manjši (do 12 članov) in zato tudi bolj učinkoviti. Dvotirni sistemi zaradi upoštevanja različnih udeležencev pri svoji sestavi, predvsem pa predstavnikov zaposlenih predstavljajo manj odzivno telo, ki je praviloma tudi (pre)veliko (Peklar, 2006, str. 3). Zaradi tega povzročajo tudi več stroškov v primerjavi z enotirnimi sistemi.

V praksi lahko najdemo več empirične podpore za ekonomsko učinkovitost enotirnega modela upravljanja, če so predpostavke za njegovo dobro delovanje izpolnjene, kot za boljšo ekonomsko učinkovitost dvotirnega modela. Res pa je, da se bo v prihodnosti bolj verjetno uveljavila neka konvergenčna rešitev za problem upravljanja. Razloge za to gre iskati v povečevanju moči zaposlenih v podjetjih, katerih konkurenčna prednost temelji na znanju in poslovodenju znanja (Pučko, 2007, str. A9).

Ne glede na model upravljanja so bila Evropska podjetja uspešna, zato ne moremo preprosto izbrati sistema, ki bi bil najboljši. Poleg tega je težko določiti tisti del poslovanja podjetja, ki bi bil odločilno pod vplivom enega ali drugega modela upravljanja. Treba je opozoriti še na en dejavnik in to so ljudje – težko je razlikovati med učinkovitostjo modela upravljanja in zmožnostjo ljudi, ki pripomorejo k njegovemu uspehu (Cadbury, 2002, str. 74).

V svetu že dolgo potekajo debate in strokovne razprave, kateri od sistemov je boljši in bolj učinkovit, vendar dokončnega odgovora na to še ni. Zlorabe pooblastil in pristojnosti ter dejanske moči ravnateljev se pojavljajo tako v enotirnih kot dvotirnih sistemih. Zakonska ureditev sistema upravljanja je le ena plat medalje, druga plat pa je njegovo izvajanje v praksi. S sprejemanjem kodeksov upravljanja prihaja do precejšnjega poenotenja dobre prakse upravljanja in standardov v obeh sistemih, tako da lahko govorimo o konvergenci obeh sistemov (Bratina, 2008, str. 72).

4 UPRAVLJANJE V SLOVENIJI

4.1 Razvoj upravljanja v Sloveniji

Specifičnost slovenskega upravljanja izhaja iz zgodovinskih okoliščin. V letih od 1945–1948 je v Sloveniji tako kot v drugih republikah bivše Jugoslavije prišlo do nacionalizacije podjetij, ki so postala državna lastnina. Takoj po vojni je bilo vzpostavljeno centralnoplansko gospodarstvo in država je preko svojih predstavnikov, vodila upravljanje podjetij. V letu 1950 se je gospodarstvo transformiralo v samoupravljaljsko, ki je temeljilo na družbeni lastnini. Tisti, ki so uradno sprejemali odločitve v posameznih podjetjih, so bili zaposleni (Rozman, 2006, str. 2–3).

Samoupravljanje je oblika upravljanja, ki temelji na družbeni lastnini sredstev za proizvodnjo, a upravljaljska oblast izvira neposredno iz dela s podružbljenimi sredstvi za proizvodnjo. Cilj poslovanja podjetja s to obliko upravljanja je zaradi tega neposredno skladnejši z interesi delavcev, ki tudi neposredno lahko zagotovijo, da se bodo njihovi interesi uveljavljali v upravljanju podjetja. Delovni kolektiv podjetja kot nosilec upravljanja prevzema tudi vso ekonomsko odgovornost za poslovanje podjetja (Lipovec, 1987, str. 58).

Pojavljane kriznih razmer v devetdesetih letih je v Sloveniji zaostriło industrijske odnose in v ospredje postavilo ključne ekonomske kazalce uspešnosti ter temu primerne dohodke zaposlenih. Vsa ta protislovja so pripeljala do zloma samoupravljaljskega sistema. Dejansko ta sistem ni mogel obstati, ker ni imel več možnosti s krediti kupovati socialnega miru in zagotoviti dotedanjih pogojev niti v podjetjih niti v družbi. Zaradi krize vseh socialističnih družb je prišlo tudi v Sloveniji do spoznanja, da družbena lastnina sredstev za proizvodnjo ne uspeva zagotoviti kakovosti poslovanja (Dular, 2003, str. 1).

Leta 1991 je Slovenija postala samostojna država in pojavljati so se začele privatizacija, “marketizacija”, liberalizacija in druge spremembe. Leta 1992 je bil sprejet zakon o privatizaciji, rezultat katerega je bilo zelo razpršeno lastništvo prej skupne državne lastnine. Zaposlenim so bili na podlagi prejšnje družbene blaginje podeljeni certifikati o lastništvu podjetij, v katerih so bili zaposleni. Omenjene značilnosti sprememb (razpršeno lastništvo, delavska udeležba v upravljanju) na začetku tranzicije jasno pokažejo povezavo s prejšnjim upravljanjem podjetij. Z implementacijo nemškega modela upravljanja v slovenskem gospodarskem okolju so se pokazale tudi njegove pomanjkljivosti (Rozman, 2006, str. 5).

Spremembe, ki so s tem nastajale, so ob globalizacijskih procesih pomenile velike preobrate na vseh družbenih področjih.

Relativno hitro je bila zakonsko urejena pravica delavcev do soupravljanja v podjetjih, pri čemer se je izhajalo iz pozitivnih tujih izkušenj z uveljavljanjem sistema delavske udeležbe pri upravljanju podjetij (Dular, 2003, str. 1).

Zakon o gospodarskih družbah iz leta 1993 je vpeljal dvotirni model upravljanja, ki je bil zelo podoben nemškemu, z nadzornim svetom in upravo. Vendar je že dobro desetletje kasneje, aprila 2006, v veljavo stopil novi zakon, ki je dovoljeval samostojno izbiro dvotirnega oz. enotirnega sistema upravljanja z upravnim odborom.

Ena od ključnih težav in tema mnogih diskusij v Sloveniji in drugod je postala vloga nadzornega sveta v odnosu do ravnateljev. Člani nadzornih svetov so trdili, da imajo ravnatelji preveč moči, saj izvajajo tako upravljaljske kot ravnateljske funkcije. Vendar Rozman (2006, 6) poudarja, da glavni razlog za tovrstne diskusije leži v pomanjkanju moči oz. motnjah delovanja nadzornega sveta. Avtor dalje pojasnjuje, da imajo nadzorni sveti zelo malo vpliva na zadeve družbe, hkrati pa so odvisni od informacij, ki jim jih posreduje uprava (Rozman, 2006, str. 6).

V podpoglavjih, ki sledijo, sem se osredotočila na pravno ureditev upravljanja. Potrebno je poudariti, da se nanaša na oba modela upravljanja, saj sta oba modela povezana zaradi skupnega kulturnega in zgodovinskega razvoja.

4.2 Ureditev upravljanja v ZGD-1

Zakon o gospodarskih družbah, 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 dala našim gospodarskim družbam možnost izbire med anglo-ameriškim in nemškim modelom upravljanja (Pučko, 2007, str. A1).

V pravni red Evropske unije smo uvedli tudi Evropsko delniško družbo. 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 pustili možnost izbire med sistemoma upravljanja tudi vsem domačim gospodarskim družbam (Pučko, 2007, str. A1).

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 nižji ravni odločanja pa ga prepušča avtonomnemu

urejanju v družbi (Bratina, 2007, str. 99).

V nadaljevanju poglavja predstavljam nekaj najpomembnejših določil ZGD-1, ki se nanašajo na upravo, nadzorni svet in upravni odbor, njihove pravice in dolžnosti.

V slovenski zakonodaji pristojnosti upravnega odbora ureja 285. člen ZGD-1. Ta člen določa, da upravni odbor vodi družbo in nadzoruje izvajanje njenih poslov. Pristojnosti, tako usmerjevalne kot nadzorne, so vključene v en organ, to je upravni odbor (Bohinc, 2005, str. 323).

Z odločitvami upravnega odbora pa poteka prenos pristojnosti na izvršne direktorje za naslednje naloge (290. člen ZGD-1): vodenje tekočih poslov, prijava vpisov in predložitve listin registru, skrb za vodenje poslovnih knjig in sestavo letnega poročila, h kateremu priložijo, če je to treba revidirati, revizorjevo poročilo in predlog za uporabo bilančnega dobička za skupščino. Pri opravljanju nalog morajo izvršni direktorji upoštevati navodila in omejitve, ki jim jih postavljajo skupščina družbe, upravni odbor, statut in poslovnik o delu izvršnih direktorjev. 289. člen prepoveduje izvršnemu direktorju, da bi se potegoval za mesto predsednika upravnega odbora.

Po ZGD-1 se izvršne direktorje dopušča, tudi zakonsko je to urejeno, niso pa obvezni (z izjemo enega v javnih delniških družbah). Njihove naloge in pooblastila so odvisna od notranjih aktov družbe, saj je zakon glede tega dispozitiven (Bratina, 2005, str. 6). Bratina (2005) nadalje opozarja, da ZGD-1 nima določb za neizvršne direktorje niti za javne delniške družbe (kljub Priporočilu EU), kar bistveno zmanjšuje učinkovitost nadzora. In glede na to, da slovensko upravljanje nima niti izkušenj niti tradicije enotirnega sistema, je potrebno pretehtati, ali neizvršne direktorje vključiti v korporativno prakso z zakonodajo ali s kodeksi korporativnega upravljanja.

274. člen določa, da člane nadzornega sveta, ki zastopajo interese delničarjev, voli skupščina. V 281. členu ZGD-1 so določene pristojnosti nadzornega sveta. Te so naslednje:

Nadzorni svet nadzoruje vodenje poslov družbe:

- Nadzorni svet lahko pregleduje in preverja knjige in dokumentacijo družbe, njeno blagajno, shranjene vrednostne papirje in zaloge blaga ter druge stvari. Od uprave lahko zahteva kakršne koli informacije, potrebne za izvajanje nadzora. Če statut tako določa, lahko te informacije zahteva tudi vsak posamezni član nadzornega sveta, uprava pa pošlje zahtevane informacije nadzornemu svetu kot organu.
- Če nadzorni svet imenuje revizijsko komisijo, mora biti vsaj en član komisije neodvisni strokovnjak in usposobljen za računovodstvo ali revizijo. Ostali člani revizijske komisije so lahko le člani nadzornega sveta.
- Vodenje poslov se ne more prenesti na nadzorni svet. Statut ali nadzorni svet lahko določita, da se smejo posamezne vrste poslov opravljati le z njegovim soglasjem. Če nadzorni svet zavrne soglasje, lahko uprava zahteva, da o soglasju odloči skupščina. Za sklep, s katerim skupščina da soglasje, je potrebna večina najmanj treh četrtin oddanih

glasov.

Nadzorni svet ima pravico pregledovati in preverjati knjige, blagajno, vrednostne papirje in ostalo dokumentacijo, vendar se tega v večini primerov ne poslužuje. Čeprav nadzornim svetom zakon to pravico dodeljuje, je njeno koriščenje prej izjema kot pravilo.

279. člen ZGD-1 določa, da lahko nadzorni svet zaradi pomoči pri svojem delu imenuje eno ali več komisij nadzornega sveta, v katerih nato sodelujejo le člani nadzornega sveta. Te komisije pripravljajo predloge sklepov nadzornega sveta in skrbijo za njihovo uresničenje, vendar pa sama komisija ne more odločati o vprašanjih, ki so v pristojnosti nadzornega sveta. Člani teh komisij so lahko tudi osebe, ki niso člani nadzornega sveta.

ZGD-1 zelo skopo določa pristojnosti uprave. Uprava družbo zastopa in predstavlja navznoter in navzven, kar pomeni, da je njena zastopnica tako do odjemalcev, kupcev, širšega in ožjega okolja ter državnih institucij kot tudi navznoter, do zaposlenih in drugih, ki sodelujejo pri ustvarjanju njene dodane vrednosti (Peklar, Bajuk & Podbevšek, 2003, str. 16).

V dvotirnem sistemu je uprava tudi izvršilni organ in svojih pristojnosti ne more delegirati na posamezne člane uprave in ne na druge organe ali osebe. Pod pojmom vodenja družbenega podjetja razumemo: določanje in izvrševanje poslovne politike, planiranje in razvoj, organizacijo in kontrolo poslovanja, kadrovsko politiko in zaposlovanje, finančno politiko, vodenje poslovnih knjig.

265. člen ZGD-1 narekuje, da uprava vodi posle družbe samostojno in na lastno odgovornost. Člane uprave in predsednika pa imenuje nadzorni svet (268. člen).

V členu 272. je določeno, da mora uprava vsaj enkrat v četrtletju poročati nadzornemu svetu o načrtovani poslovni politiki in drugih načelnih vprašanjih poslovanja, donosnosti družbe, poteku poslov in poslih, ki lahko pomembno vplivajo na donosnost ali plačilno sposobnost družbe. Glede članov uprave in prepovedi konkurence je v 271. členu določeno, da le-ta ne sme opravljati pridobitne dejavnosti (brez soglasja nadzornega sveta) na področju dejavnosti družbe, pa tudi ne sklepati poslov za svoj ali tuj račun.

4.3 Statuti, kodeksi, priporočila, poslovniki

Sprejetje novega ZGD-1 pomeni novo obdobje slovenskega gospodarskega prava ter hkrati zahteva prilagoditev in dopolnitev avtonomnih pravnih virov na področju upravljanja delniških družb v Sloveniji (Bratina, 2007, str. 1468).

Navedene zakonske spremembe so narekovale tudi ustrezne spremembe avtonomnih pravnih virov, predvsem Kodeksa upravljanja javnih delniških družb, ki so ga podpisniki Ljubljanska borza, Združenje članov nadzornih svetov in Združenje Ravnatelj nazadnje spremenili in dopolnili 5. februarja 2007 (oblikovan je bil marca 2004) (Bratina, 2007, str. 1468).

Kodeks ureja specifično in izjemno dinamično področje ter pomeni »normativno vez« med

zakonodajo in normativno ureditvijo ter poslovno prakso na tem področju. Za popolno in ustrezno pravno normiranje upravljanja gospodarskih družb ne zadošča zgolj kogentno in tudi ne dispozitivno zakonsko urejanje, temveč je več kot potrebno zakonsko normativno ureditev dopolniti z avtonomnimi pravnimi viri (Bohinc, 2007, str. 1469).

Ena najpomembnejših nalog članov nadzornih svetov oz. upravnih odborov sta izbira in imenovanje izvršnih ravnateljev (poslovodnih oseb), to je članov uprave oz. izvršnih direktorjev, ter nato seveda nadzor nad delom teh oseb. Zato je Združenje članov nadzornih svetov 7. junija 2007 sprejelo prenovljena Priporočila za kadrovanje in nagrajevanje članov uprav in izvršnih direktorjev. Priporočila so nezavezujoča, vendar vsebinsko natančneje določajo razmerja med družbo in upravo oz. družbo in izvršnimi direktorji v zakonsko določenih okvirih. Namen priporočil je v pregledni ureditvi postopkov za izbiro in imenovanje članov uprav oz. izvršnih direktorjev, določitvi primernih vsebin ravnateljskih pogodb s člani uprave oz. izvršnimi direktorji ter ustreznih načinov spodbujanja članov uprav in izvršnih direktorjev k doseganju čim večje uspešnosti družbe (Bohinc, 2007, str. 1470).

Pomembno je tudi Priporočilo EU z dne 15. februarja 2005 o vlogi neizvršnih direktorjev oz. članov nadzornega sveta javnih družb in o komisijah upravnega odbora ali nadzornega sveta (2005/162/ES). Naslovljeno je na države članice EU, vendar ni neposredno zavezujoče za pravne ter fizične osebe, je uporabno napotilo pri urejanju sistema upravljanja v določeni delniški družbi. Osredotoča se predvsem na vprašanje neodvisnosti neizvršnih direktorjev upravnega odbora ter člane nadzornih svetov in na obvladovanje navzkrižja interesov z namenom, da se ustvari zaupanje v finančne trge in razvije učinkovitost postopkov upravljanja (Jovanovič et. al, 2007, str. 52).

Statut predstavlja temeljni notranji akt delniške družbe. ZGD-1 v 183. členu določa njegove obvezne sestavine: ime in sedež vsakega ustanovitelja, firmo in sedež družbe, dejavnost družbe, znesek osnovnega kapitala, nominalni znesek delnic in število delnic vsakega nominalnega zneska; če je več razredov delnic, znesek vplačanega kapitala na dan vpisa družbe v register, sistem upravljanja (enotirni oz. dvotirni), število članov organov vodenja ali nadzora itn.

Tudi poslovnik je notranji akt družbe, s katerim se urejajo operativno-tehnična vprašanja poslovanja organa. Vprašanja glede pristojnosti organa so praviloma urejena v zakonskih aktih ali statutu družbe, razen če zakon ne predpisuje drugače. Glede na to, da poslovnik sprejme sam organ, ni primerno, da bi si organ sam predpisoval svoje pristojnosti, razen če tako izrecno zahteva zakon. V primeru poslovnika upravnega odbora ZGD-1 predvideva možnost, da se s poslovníkom uredi tudi razdelitev pristojnosti med izvršnimi direktorji in upravnim odborom. Imenovanje izvršnega direktorja in določitev njegovih pristojnosti je po zakonu v pristojnosti upravnega odbora, zato je pravno logično, da se lahko tudi njihove pristojnosti določijo z aktom – poslovníkom, ki ga sprejme upravni odbor sam (Jovanovič, 2007, str. 75).

Avtonomni pravni viri, kot so na primer Kodeks, Priporočila EU in ZČNS ter statuti opravljajo dve pomembni funkciji, in sicer regulativno, saj določajo tudi vsebino pravic in obveznosti družbenikov in članov organov javnih delniških družb, in predvsem razlagalno, saj natančneje pojasnjujejo in razčlenjujejo vsebino zakonskih pravnih norm ter jih razlagajo

(Bohinc, 2007, str. 1470).

4.4 Evropski model upravljanja – Societas Europaea

Operacije preoblikovanja, sodelovanja in združevanja, ki vključujejo družbe iz različnih držav članic, razkrivajo mnoge pravne in davčne ovire, ker si nacionalni korporacijski in davčni modeli nasprotujejo. Zbliževanje korporacijskega prava članic EU v skladu z direktivami, ki temeljijo na Pogodbi o ustanovitvi EU, nekatere od teh problemov sicer odpravi, ne more pa tako zbliževanje družb, podvrženih različnim pravnim sistemom, razrešiti obveznosti, da izberejo pravno obliko družbe in s tem sistem njenega upravljanja, kot je določen v nacionalnem pravu določene države članice. Da bi bilo to mogoče, mora biti na voljo vseevropska oblika gospodarske družbe, ki ni podrejena nobeni nacionalni zakonodaji, temveč temelji na zakonu, postavljenem z direktno regulativo sveta EU (Bajuk, Kostrevc & Podbevšek 2003, str. 17–18).

Prvi formalni predlog o ustanovitvi SE je Komisija ES oblikovala leta 1970. Ta predlog je bil seveda velikokrat spremenjen in končno, po tridesetih letih razprav, z Uredbo Sveta EU o statutu Evropske družbe (Council regulation; EC No. 2157/2001 on Statute for European Company – SE) z dne 8. oktobra tudi sprejet. Določbe Statuta SE so postale zavezujoče za vse države članice EU z 8. oktobrom 2004 (Bratina, 2008, str. 409).

Zorkova (2009, str. 75) navaja, da bo s pravnosistemskega vidika SE predstavljala kombinacijo supranacionalne in nacionalne pravnoorganizacijske oblike.

Bohinc (2005, str. 209) pravi, da je ena od najpomembnejših novosti ureditve upravljanja v SE to, da omogoča alternativno izbiro enotirnega ali dvotirnega sistema upravljanja delniške družbe kot gospodarske družbe. Uredba SE (38. člen Uredbe SE) je tako možnost diskrecijske odločitve o izbiri modela upravljanja prenesla na delničarje, ki izbrani model opredelijo s statutom (Bratina, 2008, str. 418). Izognil pa se je določitvi o poenotenju vprašanj delavskega samoupravljanja (Bohinc, 2005, str. 208).

V smislu upravljanja se torej pojavi vprašanje, ali se odločiti za enotirni sistem, ki se je zasidral v anglo-ameriških državah (angl. *board of directors*), ali dvotirni sistem, ki ga sprejema germanski krog korporacijskega prava (ločena uprava in nadzorni svet družbe). Glede na opredelitve Uredbe SE le-ta ne favorizira nobenega izmed izbirnih sistemov upravljanja. Prav zaradi možnosti izbire in ekvivalentnosti sistemov upravljanja Uredba SE nalaga nacionalnim zakonodajam, da vnesejo v svoj pravni sistem družbe oba sistema upravljanja (Bratina, 2008, str. 418).

Ustanovitelj bo torej lahko na podlagi lastnega prepričanja izbiral med zanj najustreznejšim sistemom upravljanja družbe. Tako bo družba na podlagi omenjene izbire imela kot organ upravljanja bodisi upravni odbor (enotirni sistem) bodisi nadzorni svet in upravo (dvotirni

sistem) (Pirc, 2004, str. 3).

Navedeno izbiro je sprejela tudi Slovenija s spremembo in dopolnitvijo ZGD-1 ter tako vnesla oba sistema upravljanja s hkratno možnostjo izbire tudi za nacionalne delniške družbe in ne samo za SE (462. člen ZGD-1 v povezavi z 253.– 317. členi ZGD-1) (Bratina, 2008, str. 419).

Ker ima Slovenija zdaj s sprejemom ZGD-1 ustrezno urejen tako dvotirni kot po novem tudi enotirni sistem tudi za domače delniške družbe, se v skladu z uredbo šteje, da ta sistem prav tako velja za evropsko delniško družbo (Bratina, 2008, str. 289).

Sodelovanje delavcev pri upravljanju SE, ki je na evropski ravni urejeno z Direktivo št. 2001/86/EC (*Council Directive supplementing the Statute for a European Company with regard to the involvement of employees, OJ L 294, 10. 11. 2001*), v RS ureja ZSDUEDD. Upravljanje delavcev pri upravljanju je bilo eno najbolj spornih vprašanj v procesu nastajanja in ureditve SE, zato jo je EU sprejela z Direktivo, ki so jo bile države članice dolžne sprejeti v svoj pravni red. Cilj direktive je, da se delavcem družb, vključenih v SE, zagotovi takšno raven udeležbe pri upravljanju SE, ki bo čim bolj ustrezala udeležbi, ki so jo imeli delavci v teh družbah, pred vključitvijo v SE. Namen direktive je, da se delavsko soupravljanje, ki je obstajalo v družbah, ki so se vključile v SE, ne bi izgubilo oz. zmanjševalo (Korže, 2007, str. 114).

5 UPRAVLJANJE UDELEŽENCEV

V zadnjem času lahko zasledimo, da prihaja do sprememb, ko se ob rob lastniški teoriji postavlja teorija udeležencev (angl. *stakeholder theory*), ki poudarja pomen udeležencev in njihovo vključevanje v upravljanje. Teorija med udeležence šteje poleg lastnikov še dobavitelje, kupce, državo, banke itn. Med njimi poleg lastnikov zavzemajo pomembno mesto zaposleni. Teorija se uveljavlja v povezavi z drugimi spremembami kot so družbena odgovornost, povečevanje vloge udeležencev, ne samo lastnikov, ter spremembe v pojmovanju lastnine s poudarkom na lastnini znanja.

5.1 Razlogi za in proti vključevanju udeležencev v upravljanje

Vloga interesnih skupin v poslovanju podjetij se v zadnjem času povečuje, medtem ko se ravnatelji sprašujejo, kako povečati vrednost v korist delničarjev. Ravnatelji se namreč srečujejo z dilemo, kako zadovoljiti navzkrižne interese delničarjev in drugih udeležencev (Clarke, 1998, str. 189).

Teorija različnih interesnih skupin obravnava gospodarske družbe kot skupek multilateralnih dogovorov med družbo in različnimi interesnimi skupinami. Odnose z družbo predstavljajo notranje (zaposleni, lastniki, ravnatelji) in zunanje (kupci, dobavitelji, konkurenti itn.) intere-

sne skupine.

Teoretična dela predhodnikov teorije interesnih skupin, o katerih so pisali Clarke ter Monks in Minow segajo v devetnajsto stoletje. Že Edit Penrose je zgradila temelje teorije v delu »*The Theory of the Growth of the Firm*« (1959). Njen koncept podjetja predstavlja skupek ljudi in njihova medsebojna razmerja. Ansoff pravi, da naj bi bili cilji teorije izpeljani z uravnoteženjem nasprotujočih si trditev različnih interesnih skupin v podjetju. Max Clarkson je v članku, ki je izšel v »*Academy of Management Review*« podal naslednjo definicijo: »Podjetje je sistem udeležencev, ki delujejo znotraj večjega sistema družbe gostiteljice, ki določa potrebno pravno in tržno strukturo za dejavnost podjetja. Njen namen je ustvarjanje vrednosti za vse udeležence (interesne skupine) s pretvorbo njihovih deležev v blago in storitve (Clarke, 1998, 195). Hill in Jones sta problem agenta nadgradila iz odnosa principal – agent na odnos udeleženec (stakeholder) – agent. Na ta način postane ravnatelj agent vseh udeležencev v podjetju oziroma agent različnih interesnih skupin (Clarke, 1998, str. 195).

Ko že govorimo o interesnih skupinah, se je potrebno vprašati: »Katere pa so interesne skupine in kaj pričakujejo od podjetja?«

Stanford Reserch Institut pravi, da so to skupine, brez katerih bi podjetje prenehalo obstajati. V spodnji tabeli, Tabela 2, so podrobneje navedene interesne skupine ter njihova pričakovanja od podjetja (Clarke, 1998, str. 195):

Tabela 2: Kdo so interesne skupine in kakšna so njihova pričakovanja?

Interesna skupina (<i>stakeholders</i>)	Pričakovanja interesnih skupin od podjetja
Zaposleni	Osební prejemki, varnost zaposlitve, izobraževanje
Lastniki	Rast cene delnice in dividende
Kupci, banke, bančniki	Kvaliteta, cenovna primernost, storitve, likvidnost, solventnost
Dobavitelji, država	Stabilno/trajno sodelovanje, skladnost poslovanja z zakoni
Splošna javnost	Varnost delovanja, prispevki skupnosti
Okolje	Nadomestki za neobnovljive vire

Vir: 'Organizational Legitimacy and Stakeholder information Provision', D.G. Woodward, F. Edwards in F. Birkin, 1996, British Journal of Management 7 (4), 340.

Obstaja več dejavnikov, ki govorijo v prid teoriji interesnih skupin. Wheeler in Sillanpaa (Clarke, 2005, str. 196) pravita, da podjetja stremijo k temu, da prepoznajo in komunicirajo s pomembnimi udeleženci glede na naravo njihovih odgovornosti ter jih ocenjujejo na podlagi kazalnikov, ki so za posamezne udeležence pomembni.

Waterman (Clarke, 2005, str. 198) trdi, da so podjetja, motivirana za doseganje ciljnih finančnih kazalnikov, uspešna le na kratki rok. Pravi namreč, da so podjetja, katerih najpomembnejši cilj je dobiček, manj dobičkonosna na dolgi rok v primerjavi s podjetji, ki so usmerjena v

ljudi.

Nasprotniki teorije interesnih skupin (Easterbrook in Fischel, Argenti, Stovall) pa zanikajo udeležbo interesnih skupin v upravljanju, saj so le-ti plačani za svoje delo (plače, obresti, plačilo za proizvode in storitve itn.) in ne vidijo potrebe po njihovem vpletanju v upravljanje družbe (Rozman, 2006, str. 14).

Argenti (Clarke, 2005, str. 193–194) je povzel argumente proti teoriji udeležencev. Pravi, da delničarji predstavljajo relativno homogeno skupino udeležencev ter da je njihov položaj v podjetju jasen, medtem ko to ne velja za druge, heterogene udeležence v podjetju. Dodaja, da je želji po dobičku lažje zadostiti kot kompromisnemu uravnavanju navzkrižnih interesov udeležencev, poleg tega pa je tudi težje izmeriti vrednost za udeležence v primerjavi z delničarji.

Gostiša (1997) pravi, da brez najširšega možnega upoštevanja interesov različnih udeležencev danes nobeno podjetje ne more biti več uspešno. Zanemarjanje teh interesov namreč lahko na različne načine (posredno ali neposredno) negativno vpliva na poslovanje, kar pomeni, da je njihovo upoštevanje postalo že poslovna nuja. Dodaja pa, da so interesi zaposlenih kot eni od najpomembnejših proizvodnih sredstev v tem kontekstu še zlasti izrazito poudarjeni.

Tudi Rozman (2006, str. 11) opozarja, da se v teoriji interesnih skupin vloga zaposlenih povečuje, vendar bi zaposleni glede na današnje razmere lahko povečali svojo vlogo v podjetjih. Delavski predstavniki se pre pogosto ukvarjajo z zadevami, ki so povezane z njihovim delom v podjetju, namesto da bi gledali na podjetje širše in bi še posebej določili in zaščitili interese zaposlenih. Predstavniki delovne sile v podjetju bi morali posvetiti več časa spoznavanju podjetja in njihovo sodelovanje z nadzornimi sveti izboljšati (Rozman, 2006, str. 11).

Zaposleni predstavljajo poleg lastnikov in ravnateljev eno od treh ključnih skupin notranjih udeležencev organizacije, katerih interesi so za uspešnost njenega poslovanja še zlasti relevantni. Če so namreč s posamezno upravljavsko odločitvijo pomembneje prizadeti interesi katerega koli od omenjenih udeležencev organizacije, lahko to resneje ogrozi stabilnost notranjega poslovnega okolja in s tem poslovno uspešnost organizacije v sedanjih razmerah hude tržne konkurence, ki omogoča preživetje in razvoj le zares najuspešnejšim (Gostiša, 1997, str. 3). Zato so soupravljanje in druge oblike vključevanja (integracije) zaposlenih na vsa področja poslovanja že zdavnaj postale nujni element sodobnega upravljanja podjetij. Le podjetja z visoko razvito udeležbo zaposlenih lahko danes dosegajo t. i. poslovno odličnost.

V družbenoekonomski realnosti namreč že dolgo ne velja več, da delavci podjetju zgolj za plačo prodajajo svoje »delo« (in zato pravno v njem niso in ne morejo biti udeleženi), ampak je bolj ali manj nesporno, da – vsaj t. i. delavci z znanjem – v resnici vanj vlagajo svoje znanje, sposobnosti, motivacijo, pripadnost itd., skratka svoj »človeški kapital«, ki je ena ključnih podlag ustvarjanja nove vrednosti, in hkrati v njem prevzemajo tudi poslovno tveganje, ki je, čeprav drugačne vrste, najmanj enako ali celo večje od tveganja lastnikov finančnega kapitala. To pa po temeljni logiki kapitalizma pomeni, da bi jim lastništvo nad tem pomembnim delom v podjetje vložene kapitala in prevzeto poslovno tveganje moralo zagotavljati tudi so-

razmerni del lastništva nad podjetjem in iz tega izhajajoče pravice pri korporacijskem upravljanju (Gostiša, 2008, str. 2).

Kot smo že omenili, pa vloge znanja v podjetjih ne gre pa zanemarjati. Že Grant (1997) je opozarjal, kako pomembno je znanje ter posledično posamezniki (zaposleni), saj ti premorejo največ znanja in predstavljajo primarne delničarje (Clarke, 2004, str. 196). V sodobnem podjetju, ki utemeljuje svoje konkurenčne prednosti v znanju, delničarji niso edini, ki prevzemajo tveganje. Povzamemo lahko, da je ustvarjena dodana vrednost v podjetju posledica uporabljene tehnologije v najširšem smislu, zadnja pa posledica vlaganja v znanje, ki ga razvijajo in ohranjajo zaposleni. Zahtevano znanje je pogosto zelo specifično (angl. *firm-specific investment*). Zaposleni se morajo stalno izobraževati in izpopolnjevati svoje znanje in spretnosti na svojem področju (Lahovnik, 2003, str. 59).

5.2 Delavsko soupravljanje v prihodnosti

Zaposleni so s svojimi sposobnostmi, znanjem in izkušnjami razvili pomembno znanje in pridobili prednost pred konkurenco, kar pomeni, da so zaposleni pravzaprav glavni delničarji podjetja (Sitar, 2003, str. 452).

Tudi Stiles se strinja, da je nemški sistem z vključevanjem drugih udeležencev v upravljanje, boljši model korporacijskega upravljanja, ki lahko poveča nacionalno konkurenčno prednost (Rozman, 2006, str. 10).

Če trdimo, da je danes glavno znanje, da je najpomembnejše proizvodno sredstvo, vir konkurenčne prednosti itd. (prej je bil to denar, kapital), se mora temu primerno spremeniti tudi upravljanje. Upravljati bi potem takem morali zaposleni. Vendar pa zaposleni za svoje znanje dobijo v zamenjavo plačo. Na ta način naj bi bili poplačani za svoj prispevek k uspešnosti podjetja. Postavi se pomembno vprašanje ali je to dovolj, če želimo, da bodo ti zaposleni ustvarjali čim več novega znanja v podjetju (Sitar, 2003, str. 452).

Vključevanje zaposlenih, kot posebno pomembne interesne skupine v upravljanje podjetja omogoča razvijanje sodelovanja zaposlenih pri odločanju tudi o najpomembnejših vprašanjih obstoja in razvoja podjetja z vsemi negativnimi in pozitivnimi učinki (Pučko, 2007, str. A7).

Kapitalizem počasi, a zanesljivo menja svojo podobo in pravila. Vse večjo vlogo dobivajo tisti, ki jih je pokojni Peter Drucker imenoval delavce znanja (angl. *knowledge workers*) (Peklar, 2006, str. 2).

Rozman (2007, str. 8) dodaja, da lahko že govorimo o družbi znanja, učečih se organizacijah, organizacijskem učenju in o upravljanju znanja in da znanje postaja pomembnejše kot lastništvo proizvodnih sredstev. Zaposleni postajajo bolj samozavestni, neodvisni, kreativni in inovativni in zato predstavljajo pomembno strateško prednost podjetij. Zaposleni se danes močno razlikujejo od tistih iz preteklosti, zato lahko računamo na njihovo znanje in razvoj, ko razmišljamo o prihodnosti (Rozman, 2007, str. 8).

Družbeno odgovorno delovanje podjetij, ki se kaže v motivaciji, zadovoljstvu in uspešnosti udeležencev v podjetju, postaja s časom in razvojem družbe vse pomembnejši pogoj za dosego dobička iz poslovanja, ki je cilj lastnikov. Že zato moramo biti v gospodarskih družbah motivirani, da se ustvari ustrezen način sodelovanja med strateškimi deležniki, ki mora biti skladen s cilji družbe in z zapisanimi statutarnimi določili. Posledica tega je, da se za delovanje organov upravljanja in vodenja v podjetju uvedejo kompleksnejša sodobna merila za presojo poslovne uspešnosti podjetja. Gre za merila, ki upoštevajo tako finančne kot nefinančne vidike poslovanja (Zorko, 2008, str. 1).

Iz povedanega lahko sklenemo, da vstopamo v novo ero, nov družbenoekonomski sistem. Rozman (2006, str. 15) ugotavlja, da bo potreben tudi nov model upravljanja. Predpostavimo lahko, da bo novi cilj podjetij postal družbena odgovornost in etika, druga dva socialno ekonomska elementa pa lastništvo in upravljanje. Zasebno in državno lastništvo po mnenju Rozmana (2006) ne ustrezata družbeni odgovornosti, omogoča pa jo družbena lastnina. Vprašanje, ki si ga dalje zastavlja avtor je: »Kdo bo upravljal ta podjetja?« in odgovarja, da je to družba, ki bo upravljanje organizirala preko udeležencev ali pa kolektivov, ki bodo usklajevali interese preko sporazumov (pogodb).

Drugo pomembno vprašanje, ki si ga avtor še zastavlja, je, ali lahko prihodki oz. dodana vrednost postanejo skupno kvantitativno merilo za družbeno odgovornost in ali je pogodbeni pristop pravi način za uravnavanje konfliktnih interesov udeležencev (Rozman, 2006, str. 15).

Rozman (2007, str. 11) podaja namig za prihodnost korporacijskega upravljanja na podlagi slovenskih izkušenj. Upravljanje se spreminja in cilj družbene odgovornosti podjetij ne vključuje le interese lastnikov. Ob upoštevanju teorije udeležencev in modela samoupravljanja predlaga nov model, ki družbeno odgovornost do udeležencev oz. družbe predstavlja kot dodano vrednost na zaposlenega, kot drugo pa predpostavlja družbeno lastnino in upravljanje kolektivov v imenu udeležencev.

SKLEP

Upravljanje v gospodarskih družbah, kot ga poznamo danes, se je tekom zgodovine počasi razvilo iz drobnoblagovnega proizvajalca, v katerem je bilo združeno upravljanje lastnine in delo na podlagi te lastnine. S povečevanjem vrednosti sredstev, spreminjanjem delavnice drobnoblagovnega proizvajalca v kapitalistično podjetje pa je bil lastnik primoran svoje naloge počasi delegirati na podrejene. V prvi vrsti so lastniki svoje naloge delegirali delavcem v tovarni, kasneje tudi ravnateljem. Tekom razvoja pa je prišlo do tega, da se je kapital začel združevati zaradi ustanovitve podjetij, ki so bila prevelika za posamezni kapital. S tem je prišlo do ločitve lastnine in proizvodnje. Lastnik na ta način izgubi vse funkcije v podjetju oz. proizvodnji, njegovo poslovanje pa uravnava plačani ravnatelj.

Zaradi različnih zgodovinskih okoliščin in specifične posameznih gospodarstev sta se v svetu izoblikovala dva temeljna sistema upravljanja: enotirni, imenovan tudi angleško-ameriški

model, ter dvotirni, imenovan tudi nemški model. V anglo-ameriškem svetu so sredstva za podjetja morali lastniki pridobivati sami, zato so bili lastniki motivirani sodelovati v usmerjanju podjetja in niso zahtevali nadzora s strani drugih. Temu primerno se je oblikoval upravljalni organ, ki se danes imenuje upravni odbor. V nemških podjetjih pa so imeli ob koncu fevdalizma sredstva predvsem zemljiški gospodje in banke. Dovoljenja za poslovanje in kapital so tako podjetniki dobili od zemljiških gospodov, sredstva za poslovanje pa od bank. To je razlog za večjo vlogo bank in države pri upravljanju v primerjavi z anglo-ameriškim modelom. Ne eni ne drugi niso videli potrebe v usmerjanju poslovanja, zadržati pa so hoteli nadzorno vlogo. Tako je nastal nadzorni svet, poleg ravnateljev, ki je skrbel za nadzor uspešnosti poslovanja.

Glavna problema, ki se pojavita pri delegiranju nalog ravnateljem, sta ločitev lastništva in nadzora ter problem agenta. Ločitev lastništva in nadzora vodi v dve skrajnosti, in sicer: če lastniki puščajo preveč samostojnosti ravnateljem, obstaja nevarnost, da bodo ti izkoristili svoja znanja in sposobnosti v škodo lastnikov, v nasprotnem primeru, ko lastniki ravnatelje preveč omejujejo, bodo ti še vedno delovali v interesu lastnikov, vendar bodo njihove odločitve nesmiselne in ne bodo zagotavljale dolgoročnega obstoja družbe. Problem agenta izhaja iz ločitve lastništva in nadzora in podrobneje opisuje težave, ki nastanejo med lastnikom in ravnateljem, ko pridejo do izraza različni interesi enih ali drugih.

Glavna razlika med njima izhaja že iz samih imen modelov in se nanaša na razmejitev funkcije upravljanja in ravnanja. Funkciji upravljanja in ravnanja sta v enotirnem modelu združeni, in sicer v upravnem odboru. Sestavljajo ga izvršni (notranji) člani, ki so odgovorni za poslovanje družbe, ter neizvršni (zunanji) člani, ki nadzorujejo delo izvršnih članov. V dvotirnem modelu upravljanja pa sta funkciji upravljanja in ravnanja strogo ločeni. Uprava je odgovorna za usmerjanje in poslovanje družbe, nadzorni svet je odgovoren le za nadzor. Potrebno pa je omeniti še to, da dvotirni sistem omogoča bolj neodvisen nadzor, čeprav ga sam po sebi nikakor ne zagotavlja. Nadzorniki so sicer bolj neodvisni kot v enotirnem sistemu vendar so pogosto slabše seznanjeni o zadevah družbe. Nekateri nadzorni sveti so pri svojem nadziranju še manj učinkoviti kot nekateri upravni odbori. Na koncu je uspešnost in učinkovitost vendarle odvisna od moralne integritete ter načelnosti in sposobnosti ljudi. Druge razlike med modeloma se kažejo še v značilnostih posameznega gospodarstva, kot na primer vloga bank v gospodarstvu, razvitost kapitalskega trga ali razlike v lastništvih, vključevanje interesnih skupin v upravljanje (npr. delavcev). Uspešnost in učinkovitost posameznega modela je predvsem odvisna od izpolnjevanja predpostavk, na katerih temeljita.

Pri presojanju prednosti, slabosti in ugotavljanju, kateri od sistemov je boljši prihajamo do spoznanja, da končnega odgovora na to, kateri od sistemov je boljši, še ni. Zlorabe pooblastil in pristojnosti ter dejanske moči ravnateljev se dogajajo tako v enotirnih kot dvotirnih sistemih. Zakonska ureditev sistema upravljanja je le ena plat medalje, druga plat pa je njegovo izvajanje v praksi. S sprejemanjem kodeksov upravljanja prihaja do precejšnjega poenotenja dobre prakse upravljanja in standardov v obeh sistemih. V vsakdanji praksi sicer opažamo večjo empirično podporo za ekonomsko učinkovitost enotirnega sistema upravljanja, če so vse njegove predpostavke izpolnjene. Pričakovati pa je, da se bo v prihodnosti izoblikoval en

sistem, ki bo predstavljal neko konvergenčno rešitev obeh modelov.

V prihodnosti je mogoče pričakovati naslednje: v zadnjem času se vloga udeležencev v strateškem upravljanju povečuje, še posebno izstopa vloga zaposlenih pri upravljanju. Zaposleni predstavljajo poleg lastnikov in ravnateljev eno od treh ključnih skupin notranjih udeležencev organizacije, katerih interesi so za uspešnost njenega poslovanja še zlasti relevantni. Le podjetja z visoko razvito udeležbo zaposlenih lahko danes dosežejo t. i. poslovno odličnost. Pogosto slišimo trditev, da je danes v podjetjih glavno znanje, da je najpomembnejše proizvodno sredstvo in vir konkurenčne prednosti, zato lahko pričakujemo, da se bo temu primerno spremenilo tudi upravljanje.

Tudi družbeno odgovorno delovanje podjetij, ki se kaže v motivaciji, zadovoljstvu in uspešnosti vseh udeležencev podjetja, postaja s časom in razvojem okolja vse bolj pogoj za doseganje dobička iz poslovanja, ki je cilj lastnikov. Za delovanje organov upravljanja in vodenja v podjetju pa je potrebna tudi uporaba kompleksnejših sodobnih meril za presojo poslovne uspešnosti podjetja. Gre za merila, ki upoštevajo tako finančne kot nefinančne vidike poslovanja.

Vse navedeno kaže, da vstopamo v novo obdobje, morda nov družbenoekonomski sistem. Vprašanje, ki ostaja odprto, je, ali je mogoč sistem, v katerem bodo glavno vlogo pri upravljanju imeli udeleženci, merila za učinkovito upravljanje pa bosta postavljala družbena odgovornost in etika?

LITERATURA IN VIRI:

1. Bajuk, J. (2004). *Uporaba načel vladanja podjetjem v Evropi* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
2. Bajuk, J., Kostrevec, D. & Podbevšek, G. (2003). *Kodeksi vladanja podjetjem v Evropi: izkušnje za Slovenijo*. Ljubljana: Združenje manager.
3. Bajuk, J. (2005). *Uvajanje enotirnega upravljanja gospodarskih družb*. 2005 (10). Najdeno 6. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/html/clanki-iskan-je.asp?Sklop=%25&Naslov=&Avtor=bajuk&letnik=%25&stevilka=%25&sort=AvtorPonder&Submit=Iskanje>.
4. Bedrač, J. (2005). *Ureditev delavskih predstavništev v organih družb z enotirnim upravljanjem v Evropi*. Najdeno 28. junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/html/clanki-iskan-je.asp?Sklop=%25&Naslov=&Avtor=bedra%E8&letnik=%25&stevilka=%25&sort=AvtorPonder&Submit=Iskanje>.
5. Blair M. (1998). *For whom should corporations be run? An economic rationale for stakeholder management*. Long range planning, 31, (2), 195–200.
6. Bohinc, R. (2005). *Predlog ZGD-1: enotirni sistem in neizvršni direktorji*. Pravna praksa 24, (41), 6–8.
7. Bohinc, R., & Bratina, B. (2005). *Upravljanje korporacij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
8. Bohinc, R. (2007). *Korporacijsko upravljanje: Pravni vidiki neodvisnosti neizvršnih članov upravnega odbora in članov nadzornega sveta*. Ljubljana: Podjetje in delo, 33, (6/7), 1451–1466.
9. Bratina, B. (2007). *Spremembe in dopolnitve Kodeksa upravljanja javnih delniških družb, vezane na ZGD-1 in izbiro enotirnega načina upravljanja d.d.* Podjetje in delo, 6, (7).
10. Bratina, B., Jovanovič, D., Drnovšek, G., Radolič, B. & Bratina, M. (2008). *D.d. – delniška družba s komentarjem*. Maribor: De Vesta.
11. Cadbury, A. (2002). *Corporate governance and chairmanship*. New York: Oxford.
12. Clarke, T. (1998). *The stakeholder corporation: A business Philosophy for the Information Age*, Long Range Planning, 31, (2), 182–194.
13. Clarke, T. (2005). *Theories of corporate governance: The philosophical foundations of corporate governance*. New York: Reutledge.
14. Davis, H. J., Schoorman, F. D. & Donaldson, L. (1997). *Toward a stewardship theory of management*. Academy of management review, 22, (1), 20–47.
15. Dimovski, V., Ažman, R., & Zager, M. 2001. *Kakšen je model upravljanja podjetij v Sloveniji?* Naše gospodarstvo. 47, (1), 69–90

16. Dular, B. (2003). *Spreminjanje vpliva zaposlenih v upravljanju podjetja*. Najdeno 27. Junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/html/clanki-iskan-je.asp?Sklop=%25&Naslov=&Avtor=dular&letnik=2003&stevilka=%25&sort=AvtorPonder&Submit=Iskanje>
17. ECB (European Central Bank). 2004. Annual Report: 2004, ECB, Frankfurt. Najdeno 15. junija 2010 na spletnem naslovu <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6778>
18. Friedman, M., & Friedman, R. D. (1962). *Capitalism and freedom*. London: The University of Chicago Press.
19. Gostiša, M. (1997). *Udeleženci oziroma deležniki organizacije*. Najdeno 3. Julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/html/clanki-iskan-je.asp?Sklop=%25&Naslov=&Avtor=gosti%B9a&letnik=1997&stevilka=%25&sort=AvtorPonder&Submit=Iskanje>
20. Gostiša, M. (2006). *Bistvo delavskih predstavništev je v eno- in dvotirnem sistemu upravljanja popolnoma enako*. Združenje svetov delavcev Slovenije. Najdeno 21. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/html/clanki-iskan-je.asp?Sklop=%25&Submit=Iskanje&Naslov=&sort=AvtorPonder&Avtor=&letnik=2006&stevilka=%25&offset=20>
21. Gostiša, M. (2008). Razvoja kaže v smeri kapitalizma s (tudi) »človeškim kapitalom«. Najdeno 3. Julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/html/clanki-iskan-je.asp?Sklop=%25&Naslov=&Avtor=gosti%B9a&letnik=2008&stevilka=%25&sort=AvtorPonder&Submit=Iskanje>
22. Hladnik Novak, P. (2007). *Enotirni sistem upravljanja gospodarskih družb (magistrsko delo)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. Journal of Financial Economics. Harvard University Press, 3, (4), 305 – 360. Najdeno 6. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.sfu.ca/~wainwrig/Econ400/jensen-meckling.pdf>
24. Kocbek, M., Ivanjko, Š., & Bratina, B. (1998). *Nadzorni sveti v delniških družbah in družbah z omejeno odgovornostjo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
25. Kodeks upravljanja javnih delniških družb. 2005. Najdeno 15. julija 2010 na spletnem naslovu http://www.ecgi.org/codes/documents/cg_code_slovenia_dec2005_si.pdf
26. Korže, B. (2007). *Evropska delniška družba (SE)*. 13. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, Portorož 24., 25. in 26. Oktober. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije.
27. Krisper, A. (2003). *Poročila za ravnateljstvo in nadzorni svet*. 9. Strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije.
28. Lahovnik, M. (2003). *Razmerje med upravljanjem in ravnanjem v Sloveniji – ali lahko govorimo o problemu agenta?* Organizacija, 36, (4), 209–215.
29. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
30. Mallin, C. A. (2004). *Corporate governance*. New York: Oxford University Press.

31. Mihelčič, M. (2010). *Ob iskanju smeri razvoja našega družbeno-ekonomskega sistema: Kakšno upravljanje ob ravnateljstvu potrebujemo?* Izzivi managementu, II, (1), 28–33.
32. Mizruchi, M. (2004). *Berle and Means revisited: the governance and power of large U.S. corporations.* Michigan: University of Michigan.
33. Monks, R. A. G., & Minow, N. (2001). *Corporate governance.* Cambridge: Blackwell Publishing.
34. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., & Bohinc, R. (1994). *Management.* Radovljica: Didakta.
35. Oman, C.P. (2003). *Corporate governance in development.* Washington: OECD Development Centre.
36. Peklar, F.L., Bajuk, J., & Podbevšek, G. (2003). *Stanje vodenja in upravljanja gospodarskih družb v Sloveniji.* Ljubljana: Socius.
37. Peklar, F.L. (2006). *Ali je enotirni sistem upravljanja učinkovitejši?* Najdeno 29. Maja 2010 na spletnem naslovu www.socius.si/media/uploads/file/article_4473.pdf
38. Pirc, I. (2004). *Evropska družba (Societas Europea) in njen pomen.* Najdeno 25. maja 2010 na spletnem naslovu www.socius.si/media/uploads/file/article_371.pdf.
39. Pučko, D. (2007). *Na kaj nasloviti odločitev o izbiri enotirnega ali dvotirnega sistema upravljanja delniške družbe.* Organizacija, 40 (3). Najdeno 20. julija 2010 na spletnem naslovu <http://organizacija.fov.uni-mb.si/index.php/organizacija-si/article/viewFile/224/206>.
40. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
41. Rozman, R. (2000). *The organizational function of governance: development, problems, and possible changes.* Management: Journal of contemporary management issues. Split: Faculty of economics, 5, (2), 99–115
42. Rozman, R. (2003). *Odločanje v upravljanju in ravnateljstvu podjetja.* Upravljanje: 4. znanstveno posvetovanje o organizaciji. Brdo pri Kranju: 20. junij 2003. – Kranj: Fakulteta za organizacijske vede, Zveza organizatorjev Slovenije, Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
43. Rozman, R. (2006). *Some organizational corporate governance issues in slovenian enterprises.* Estonian Business School Review, 21, (1), 104–116.
44. Rozman, R. (2007). *Signs of the Future: Management, Messianism, Catastrophe. Is there another way but an utopian one?* Ljubljana: 25th SCOS Conference.
45. Rozman, R. (2008). *Enotirni in dvotirni model upravljanja.* Društvo slovenska akademija za management. Članek najden 11. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.sam-d.si/Default.aspx?cid=57&fid=63&tid=80>
46. Shleifer, A. & Vishny, W.R. (1996). *A survey of corporate governance.* Cambridge, Mass.: National Bureau of Economic Reserch Working Paper 5554.
47. Sitar, S.A. (2003). *Vloga zaposlenih in njihovega znanja pri upravljanju podjetja.* Upravljanje: 4. znanstveno posvetovanje o organizaciji. Brdo pri Kranju: 20. junij 2003. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede, Zveza organizatorjev Slovenije, Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
48. Solomon, J. (2007). *Corporate governance and accountability.* England: John Wiley & Sons.

49. Šink, D. (2003). *Zaupniška teorija upravljanja*. Upravljanje: 4. znanstveno posvetovanje o organizaciji. Brdo pri Kranju: 20. junij 2003. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede, Zveza organizatorjev Slovenije, Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
50. Štiblar, F. (2003). *Vpliv lastništva na uspešnost vodilnih podjetij v Sloveniji*. Zbornik znanstvenih razprav.
51. Tricker, R.I. (1994). *International corporate governance*. London: Prentice Hall.
52. Uredba Sveta (ES) o statutu evropske družbe. (2001). Uradni list Evropskih skupnosti. (št. 2157/2001, 8. oktober 2001). Najdeno 20. julija 2010 na spletnem naslovu <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=DD:06:04:32001R2157:SL:PDF>
53. Zajc, K. (2004). *Corporate governance v Sloveniji: pravnoekonomska analizagospodarskih družb*. Ljubljana: Pravna fakulteta.
54. Zakon o gospodarskih družbah. Uradni list RS št. 42/2006. Najdeno 7. junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200642&stevilka=1799>
55. Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju. Uradni list RS št. 42/2007. Najdeno 15. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.uradni-list.si/1/content?id=80203>
56. Združenje članov nadzornih svetov: Priporočila za kadrovanje in nagrajevanje članov uprav in izvršnih direktorjev, 2007.
57. Združenje članov nadzornih svetov: Priporočilo Komisije ES o vlogi neizvršnih direktorjev ali članov NS javnih družb in o komisiji upravnega odbora ali NS, 2005.
58. Zorko, N. (2009). Problemi, rešitve in razvoj upravljanja podjetij s poudarkom na nadzornih svetih v slovenskih podjetjih (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.