

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA UPRAVO**

**Diplomsko delo**

**OHRANITI DVOTIRNI ALI UVESTI  
ENOTIRNI SISTEM UPRAVLJANJA V  
GORENJU, D.D.**

**Helena Šlogar**

**Ljubljana, december 2011**

**UNIVERZA V LJUBLJANI**

**FAKULTETA ZA UPRAVO**

DIPLOMSKO DELO

**OHRANITI DVOTIRNI ALI UVESTI ENOTIRNI SISTEM  
UPRAVLJANJA V GORENJU, D.D.**

Kandidatka: Helena Šlogar  
Vpisna številka: 04034866  
Študijski program: visokošolski študijski program Uprava prva stopnja

Mentor: red. prof. dr. Štefan Ivanko

Ljubljana, december 2011



## **IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA**

Podpisana Helena Šlogar, študentka visokošolskega programa prve stopnje Uprava, z vpisno številko 04034866, sem avtorica diplomskega dela z naslovom: Ohraniti dvotirni ali uvesti enotirni sistem upravljanja v Gorenju, d.d..

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela,
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisala v predloženem delu,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Ur. list RS, št. 21/95), kršitev pa se sankcionira tudi z ukrepi po pravilih Univerze v Ljubljani in Fakultete za upravo,
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo,
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko delo je lektorirala: Dušica Ferme

Ljubljana, 5. december 2011

Podpis avtorice:



## **POVZETEK**

Z uveljavitvijo Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1) je v Sloveniji omogočena izbira med enotirnim in dvotirnim sistemom upravljanja delniških družb.

V diplomski nalogi je opredeljen pojem korporacijskega upravljanja v anglo-ameriškem in evropskem pravnem sistemu. Podana je njegova problematika in vzporednice med tema sistemoma.

V nadaljevanju sledi opredelitev korporacijskega upravljanja v Sloveniji, predstavljeni so organi upravljanja delniške družbe in drugi udeleženci ter odziv na uvedbo enotirnega sistema upravljanja. Osrednji del predstavlja primerjavo enotirnega in dvotirnega sistema upravljanja, prednosti in slabosti obeh in primerjavo med organi v obeh sistemih.

V šestem poglavju je predstavljena Skupina Gorenje in ob koncu poglavja argumenti za ohranitev dvotirnega sistema upravljanja, na čemur stoji hipoteza diplomske naloge.

Uvedba novega načina upravljanja delniške družbe z analizami dejavnikov za izbiro sistema in postopkom odločanja ob koncu naloge nam daje smernice za morebitno spremembo načina upravljanja v delniških družbah.

K tej odločitvi bodo lažje pripomogli tudi rezultati anonimne ankete družb, ki so že uvedle enotirni sistem.

Skozi diplomsko nalogo z opredelitvijo enotirnega in dvotirnega sistema se je potrdila hipoteza, da je dvotirni sistem upravljanja za Skupino Gorenje primernejši.

**Ključne besede:** korporacijsko upravljanje, enotirni sistem upravljanja, dvotirni sistem upravljanja, uprava, nadzorni svet, skupščina, upravni odbor, delniška družba.

## SUMMARY

### TO PRESERVE THE TWO-TIER OR INTRODUCE THE ONE-TIER BOARD SYSTEM IN GORENJE D.D.

The introduction of the Companies Act (ZGD-1) enabled a choice between the one-tier and the two-tier corporate governance in Slovenian public limited companies. The thesis defines the notion of corporate governance in the Anglo-American and European legal system. Its characteristics and comparison between the two systems are presented.

Later, the Slovenian corporate governance is defined; the institutions of managing public limited companies are presented and so are the reactions to introducing the one-tier corporate governance. The central part presents the comparison of the one-tier and the two-tier corporate governance – the advantages and disadvantages of both, as well as the comparison of the bodies in them. The sixth chapter presents the Gorenje Group. The end of the chapter lists arguments for keeping the two-tier management system in Gorenje, which also presents the basis of the thesis.

The introduction of the new way of managing public limited companies with the analysis of factors for choosing the system and the decision-making procedure at the end of the thesis gives us a direction for possible changes in managing public limited companies. This decision will be further aided by the results of the anonymous survey done in companies which have already introduced the one-tier system. By defining the one-tier and the two-tier corporate governance in the thesis, the hypothesis that the two-tier system is more suitable for the Gorenje Group has been confirmed.

**Keywords:** corporate management, management, one-tier corporate governance, two-tier corporate governance, management, supervisory board, shareholders assembly, management board, public limited company



# KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA .....	iii
POVZETEK.....	v
SUMMARY .....	vi
KAZALO .....	vii
KAZALO PONAŽORITEV .....	ix
Kazalo slik .....	ix
Kazalo tabel.....	ix
KAZALO PRILOG .....	ix
KRATICE, OKRAJŠAVE IN PREVODI TUJIH IZRAZOV .....	x
<b>1 UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2 KORPORACIJSKO UPRAVLJANJE.....</b>	<b>4</b>
2.1 Pojem in opredelitev korporacijskega upravljanja.....	4
2.2 Enotirni in dvotirni sistem upravljanja .....	5
2.2.1 Enotirni sistem upravljanja .....	5
2.2.2 Dvotirni sistem upravljanja .....	6
2.3 Korporacijsko upravljanje v anglo-ameriškem pravnem sistemu .....	6
2.3.1 Opredelitev korporacijskega upravljanja v ZDA.....	7
2.3.2 Pravne podlage za razvoj ameriških korporacij .....	7
2.3.3 Sestav in delovanje korporacij .....	7
2.3.4 Problematika anglo-ameriškega sistema upravljanja .....	9
2.4 Korporacijsko upravljanje v evropskem pravnem sistemu .....	9
2.4.1 Romanski pravni krog .....	9
2.4.1.1. Korporacijsko upravljanje v Italiji in Franciji .....	9
2.4.2 Germanski pravni krog .....	10
2.4.2.1 Korporacijsko upravljanje v Švici in Nemčiji.....	10
2.4.2.2 Organi upravljanja v nemški korporaciji .....	11
2.4.2.3 Problematika nemškega sistema upravljanja .....	11
2.5 Vzporednice korporacijskega upravljanja med ZDA in Nemčijo .....	12
<b>3 KORPORACIJSKO UPRAVLJANJE DELNIŠKE DRUŽBE V SLOVENIJI .....</b>	<b>14</b>
3.1 Razvoj in opredelitev delniške družbe .....	15
3.2 Organi in upravljanje delniške družbe v dvotirnem in enotirnem sistemu upravljanja po uveljavitvi ZGD-1 .....	16

3.3	Drugi udeleženci v upravljanju in pomen soupravljanja zaposlenih .....	17
3.4	Problematika nadzornih svetov .....	18
3.5	Uvedba enotirnega sistema upravljanja ter odziv .....	19
<b>4</b>	<b>PRIMERJALNA ANALIZA ENOTIRNEGA IN DVOTIRNEGA SISTEMA UPRAVLJANJA .....</b>	<b>21</b>
4.1	Skupne značilnosti eno- in dvotirnega sistema in pomembne razlike .....	21
4.2	Prednosti in slabosti enotirnega sistema upravljanja .....	21
4.3	Prednosti in slabosti dvotirnega sistema upravljanja .....	22
4.4	Tendence razvoja korporacijskega upravljanja in priporočila EU .....	22
<b>5</b>	<b>ORGANI DELNIŠKE DRUŽBE V PRIMERJALNEM PRAVU .....</b>	<b>24</b>
5.1	Organi vodenja in nadzora .....	24
5.2	Nadzorni svet v dvotirnem sistemu upravljanja in novosti po ZGD-1 .....	24
5.3	Pomembnejše ugotovitve raziskave A. T. Kearney o učinkovitem sodelovanju med NS in upravo v Sloveniji .....	26
5.4	Upravni odbor v enotirnem sistemu upravljanja .....	27
5.5	Primerjava med člani NS in neizvršnimi direktorji .....	28
5.6	Primerjava med člani uprave in izvršnimi direktorji .....	29
<b>6</b>	<b>UPRAVLJANJE DELNIŠKE DRUŽBE GORENJE .....</b>	<b>32</b>
6.1	Zgodovina Gorenja .....	32
6.2	Tranzicija od 1990 do 2000 .....	32
6.3	Predstavitev skupine Gorenje in divizijska organiziranost družbe .....	33
6.4	Politika upravljanja delniške družbe .....	34
6.4.1	Vizija, poslanstvo, cilji .....	34
6.4.2	Organi delniške družbe .....	35
6.4.2.1.	Uprava .....	35
6.4.2.2.	Nadzorni svet .....	35
6.4.2.3.	Skupščina delničarjev .....	36
6.4.3	Družbena odgovornost skupine Gorenje .....	39
6.4.4	Akti delniške družbe .....	40
6.4.5	Spoštovanje Kodeksa upravljanja javnih delniških družb .....	41
6.4.6	Strateški načrt skupine Gorenje za obdobje od 2010 do 2013 .....	41
6.4.7	Argumenti za ohranitev dvotirnega sistema upravljanja .....	42
<b>7</b>	<b>UVEDBA NOVEGA NAČINA UPRAVLJANJA DELNIŠKE DRUŽBE .....</b>	<b>44</b>
7.1	Analiza dejavnikov za izbiro enotirnega modela upravljanja .....	44

7.2	Analiza dejavnikov za izbiro dvotirnega modela upravljanja .....	45
7.3	Odločanje in postopek ocenjevanja ustreznosti modela .....	46
7.4	Rezultati ankete o uvedbi enotirnega sistema vodenja in nadzora .....	47
<b>8</b>	<b>ZAKLJUČEK.....</b>	<b>49</b>
	LITERATURA IN VIRI.....	52
	PRILOGA 1: Anketni list podjetja Socius d.d.....	56

## **KAZALO PONAZORITEV**

### **Kazalo slik**

Slika 1:	Shema upravljalске strukture v enotirnem in dvotirnem sistemu upravljanja .....	13
Slika 2:	Ključne interesne skupine družbe Gorenje, d.d. in Skupine Gorenje: .....	40

### **Kazalo tabel**

Tabela 1:	Primarne interesne skupine podjetja .....	17
Tabela 2:	Primerjava člana nadzornega sveta in neizvršnega direktorja.....	28
Tabela 3:	Primerjava člana uprave in izvršnega direktorja.....	30
Tabela 4:	Divizijska organiziranost Skupine Gorenje .....	34
Tabela 5:	Spremembe lastniške strukture po skupinah delničarjev .....	37
Tabela 6:	Deset največjih delničarjev Gorenja.....	38
Tabela 7:	Razpredelnica za postopek ocenjevanja ustreznosti konkretnega modela upravljanja delniške družbe.....	46

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1:	Anketni list podjetja Socius d.d.....	56
------------	---------------------------------------	----

# KRATICE, OKRAJŠAVE IN PREVODI TUJIH IZRAZOV

## **KRATICE**

AG	—	Aktiengesellschaft
CC	—	Codice civile
CEO	—	Izvršilni ravnatelj
EU	—	Evropska unija
GmbH	—	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
KAD	—	Kapitalska družba
MBCA	—	Model Business Corporation Act
NS	—	Nadzorni svet
OECD	—	Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj
OR	—	Obligationenrecht
PID	—	Pooblaščenca investicijska družba
RMBCA	—	Revised Model Business Corporation Act
SA	—	Societe anonyme
SARL	—	Societe a responsabilite limitee
SarL	—	Società a responsabilità limitata
SAS	—	Societe par action simpliffee
SE	—	Uredbe o statutu Evropske delniške družbe
SpA	—	Società per Azioni
SOD	—	Slovenska odškodninska družba
UO	—	Upravni odbor
ZGD-1	—	Zakon o gospodarskih družbah
ZLPPC	—	Zakonom o lastninskem preoblikovanju podjetij
ZSDU	—	Zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju

## **PREVODI TUJIH IZRAZOV**

<b>angleško</b>	—	<b>slovensko</b>
Corporate governance	—	upravljanje družb
Stakeholders	—	drugi udeleženci
Outsider model	—	»zunanji« model
Insider model	—	»notranji« model
Executives	—	izvršni direktorji
Trustees	—	upravljalci premoženja
Public	—	splošne
Public authority	—	javne
Public corporations	—	javne družbe
Model Business Corporation Act	—	vzorčni zakon o poslovnih organizacijah

Revised Model Business Corporation Act	—	revidiran zakon o poslovnih organizacijah
Board of director's	—	odbor direktorjev
Outside directors, independent	—	zunanji direktorji, ki jih zaposli podjetje
Chief executive officer	—	glavni izvršilni direktor
»proxy« mehanizem	—	koncentracija glasovalnih pravic na skupščini delničarjev
<b>francosko</b>	—	<b>slovensko</b>
Octrois	—	kraljeva državna listina
Societe anonyme	—	anonimna družba
Societe par action simpliffee	—	poenostavljena delniška družba
Societe en commandite par actions	—	komanditna delniška družba
Societe a responsabilite limitee	—	družba z omejeno odgovornostjo
<b>italijansko</b>	—	<b>slovensko</b>
Codice civile	—	civilni zakonik
Società per Azioni	—	delniška družba
Società in accomandita per azioni	—	komanditna delniška družba
Società a responsabilità limitata	—	družba z omejeno odgovornostjo
<b>nemško</b>	—	<b>slovensko</b>
Obligationenrecht	—	obligacijski zakonik
Generalversammlung	—	skupščina delničarjev
Verwaltungsrat	—	direktorski odbor
Revisionstelle	—	revizijski organ
Aktiengesellschaft	—	delniška družba
Gesellschaft mit beschränkten Haftung	—	družba z omejeno odgovornostjo
Aktiengesetz	—	zakon o delniški družbi
GmbH – Gesetz	—	zakon o družbi z omejeno odgovornostjo
Vorstand	—	uprava
Aufsichtsrat	—	nadzorni svet
Hauptversammlung	—	skupščina



# 1 UVOD

V diplomski nalogi sem predstavila dilemo, ki je aktualna v zadnjem času v družbi Gorenje d.d. in je razvidna iz samega naslova naloge in sicer: Ali ohraniti obstoječi sistem upravljanja ali preiti na novega?

Nov Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1), ki je v veljavi od 4. 5. 2006 predstavlja celovito prenovo veljavnega Zakona o gospodarskih družbah iz leta 1993.

ZGD-1 je z več kot 700 člani razdeljen na sedem vsebinskih sklopov. Dva od teh v korporativno ureditev vnašata novost t.j. Evropsko delniško družbo oz. Societas Europea in enotirni sistem upravljanja v delniški družbi. Z Evropsko delniško družbo se uvaja nadnacionalna oblika gospodarske družbe, ki bo lahko poslovala v vseh državah EU brez ustanavljanja hčerinskih podjetij in podružnic. S tem dejanjem se v korporacijsko pravo vnaša nov registrski postopek in nov sistem upravljanja družb ter pogajalske avtonomije zaposlenih.

Novost v korporativni ureditvi je tudi uvedba enotirnega sistema upravljanja, ki delniškim družbam po novem nudi možnost izbire med bolj fleksibilnim enotirnim sistemom upravljanja, ki je novost v Sloveniji ali pa med že uveljavljenim dvotirnim sistemom.

To pomeni, da bodo delničarji poleg sedanjega dvotirnega sistema (organa upravljanja sta uprava in nadzorni svet) lahko izbrali enotirni sistem upravljanja, v katerem družbo upravlja upravni odbor direktorjev, ki pomemben del svojih nalog prenese na izvršne direktorje, neizvršni člani pa imajo nadzor nad izvajanjem teh nalog.

V primerjalni korporacijski zakonodaji je med obema sistemoma upravljanja pomembna razlika v tem, ali se med delničarji kot lastniki ter direktorjem oz. direktorji kot poslovnim organom oblikuje še vmesni organ, ki prevzema funkcijo delničarjev kot lastnikov pri imenovanju, kontroli in odpoklicu direktorja kot poslovnega organa.

Po ZGD-1 je popolnoma v dispoziciji delniške družbe, da izbere bodisi dvotirni sistem upravljanja z upravo in nadzornim svetom, bodisi enotirni sistem z upravnim odborom, kar delničarji avtonomno uredijo v statutu družbe.

Namen in cilj raziskovanja v diplomski nalogi je analizirati karakteristike in delovanje enotirnega in dvotirnega sistema upravljanja in ugotoviti prednosti in pomanjkljivosti obeh sistemov.

Glavni cilj pa je analiza položaja Skupine Gorenje, pristojnosti in odgovornosti Uprave Gorenja d.d. v dvotirnem sistemu in v primeru prehoda delniške družbe na enotirni sistem upravljanja.

Podcilji raziskovanja so bili poslani vprašalniki nekaterim delniškim družbam v Sloveniji, ki so po uveljavitvi izbire načina upravljanja po ZGD-1 prešla na enotirni sistem upravljanja. Odgovori na vprašanja so praktične izkušnje, ki naj bi pomagale drugim družbam na poti odločitve med enim in drugim sistemom.

Diplomska naloga sloni na delovni hipotezi:

#### DVOTIRNI SISTEM UPRAVLJANJA JE ZA GORENJE D.D. PRIMERNEJŠI

- ker jasno določa pristojnosti uprave delniške družbe ter na ta način nadzornemu svetu omogoča nadzor vodenja poslov;
- ker enotirni sistem upravljanja, v katerem ima upravni odbor istočasno funkcijo vodenja in nadzora, nima posebnega organa nadzora. Zaradi pomanjkanja prakse vodenja družb z enotirnim sistemom in zaradi majhnosti slovenskega prostora ter nenazadnje zaradi maloštevilnih, ustrezno izobraženih strokovnjakov obstaja bojazen, da ta sistem ne bi uspešno zaživel;
- ker ne smemo zanemariti družbeno-zgodovinskih razmer v našem okolju, kjer ima soupravljanje zaposlenih pri vodenju družb dolgo tradicijo in ZGD-1, ki je uveljavil možnost izbire med sistemoma, ni naletel na odobravanje zaposlenih in sindikatov, ki se bojijo izgube pravic, doseženih v preteklih letih.

Metode raziskovanja za preveritev hipoteze so:

- deskriptivna metoda – za opisovanje posameznih pojmov
- komparativna (primerjalna) metoda – za preučevanje in vzporedbo različnih sistemov upravljanja
- analitična metoda – za analizo položaja in vloge organov v obeh sistemih upravljanja
- metoda kompilacije – z uporabo izpiskov, navedb in citatov drugih avtorjev
- metoda anketiranja

Vsebine po poglavjih

Diplomska naloga zajema šest poglavij, v katerih sem poskušala predstaviti problem odločitve s širšega vidika.

V prvem poglavju sem opredelila sam pojem korporativnega upravljanja in obrazložila sistema upravljanja v anglo-ameriškem in evropskem prostoru z razlago zgodovinskega ozadja le-teh.

V drugem delu sem predstavila razvoj korporativnega upravljanja delniške družbe v Sloveniji, drugih udeležencih v upravljanju in o pomenu soupravljanja zaposlenih ter izpostavila problematiko upravnih odborov, nadzornih svetov in malih delničarjev.

V tretjem delu sem izvedla primerjalno analizo obeh sistemov z njihovimi prednostmi in slabostmi in navedla priporočila za sisteme korporacijskega upravljanja.

Četrto poglavje zajema analizo delovanja nadzornega sveta v delniški družbi z dvotirnim upravljanjem, njene pristojnosti in odgovornosti, izobraževanje in usposabljanje članov



nadzornih svetov in analizo delovanja upravnega odbora v delniški družbi z enotirnim upravljanjem ter njen položaj, pristojnosti in odgovornosti. V tabeli je prikazana primerjava med organi v dvotirnem in enotirnem sistemu.

V petem delu sem podrobneje predstavila Skupino Gorenje, njeno zgodovino, politiko upravljanja družbe, organe, akte, lastniško strukturo, družbeno odgovornost, strategijo razvoja in poskušala prikazati argumente, ki govorijo v prid ohranjanju obstoječega sistema.

Šesto poglavje pa zajema rezultate mnenj nekaterih večjih delniških družb, ki so prešla na enotirni sistem upravljanja. Vprašanja so se nanašala na vzgibe za spremembo sistema upravljanja in o dosedanjih izkušnjah. Anketa je anonimna, za pomoč pri sodelovanju pa sem zaprosila Socius d.o.o., družbo za svetovanje podjetjem.

## **2 KORPORACIJSKO UPRAVLJANJE**

### **2.1 POJEM IN OPREDELITEV KORPORACIJSKEGA UPRAVLJANJA**

Teorija upravljanja družb (angl. corporate governance), kot danes poimenujemo fenomen upravljanja delniških družb, ni zelo dobro razvita. Pojem upravljanja gospodarskih družb in njegova vsakodnevna raba je sorazmerno nov fenomen, ki se je pojavil šele v zadnjih petnajstih letih (Pučko, 2007, str. A2).

Opredelitev pojma korporacijskega upravljanja sega v trideseta leta prejšnjega stoletja, ko je nastalo delo avtorjev Bearla in Meansa z naslovom Moderna korporacija in zasebna lastnina. V tem delu avtorja ugotavljata, da lastniki velikih podjetij le-teh ne vodijo sami, ampak to prepustijo zunanjim strokovnjakom – menedžerjem in da ravno zato prihaja do ločitve med lastnino in poslovođenjem. Vprašanje je, kako lahko lastnik (principal) doseže, da bo njegovo podjetje, ki ga vodijo menedžerji (agents) res vodeno v njegovem interesu in v njegovo korist (po Doralt, 2000, str. 640).

Mallin (2007, str. 17) navaja, da je na razvoj teorije upravljanja gospodarskih družb vplivalo več glavnih teorij, med katere lahko uvrstimo: teorijo agentov, teorijo transakcijskih stroškov, teorijo udeležencev in teorijo zaupnikov.

Shleifer in Vishny (1997, str 2) opredeljujeta upravljanje kot način, s katerim si vlagatelji zagotovijo pozitiven donos na vloženi kapital. Ta opredelitev ni dovolj široka, da bi med upravljalce vključevala še druge udeležence (angl. stakeholders). Collin in Češljaš (2002, str. 164) opredeljujeta upravljanje družb kot sistem, s pomočjo katerega so delniške družbe usmerjane in nadzorovane.

OECD-jeva opredelitev upravljanja kot sklopa mehanizmov, ki uravnavajo medsebojna razmerja med tistimi, ki dejansko razpolagajo s sredstvi delniških družb in tistimi, ki ta sredstva, finančna in nefinančna, dejansko prispevajo, je širša in v tem smislu boljša (po Gregorič in Zajc, 2006, str. 263).

Z družbeno-ekonomskega vidika upravljanje izvira neposredno iz lastnine nad produkcijskimi sredstvi. Za neposrednega nosilca upravljanja smatramo lastnika, zato nekateri vidijo upravljanje kot končno avtoriteto v podjetju. Imetniku lastnine je zagotovljeno svobodno razpolaganje z lastnino, njeno neomejeno uporabljanje in zaščita njegovih interesov.

Upravljanje lahko opredelimo tudi kot upravljanje delničarjev na osnovi privatne lastnine (Lipovec, 1987, str. 51). Upravljanje je usklajevanje in odločanje v zvezi z lastništvom. Lastnik podjetja opravlja upravljalno funkcijo, ki deluje v skladu z osnovnimi interesi in cilji lastnikov ter skrbi, da ljudje razvijejo taka medsebojna razmerja, ki ustrezajo njihovim interesom.

Torej po Lipovcu (1987, str. 52) rezimiramo, da je upravljanje organizacijska funkcija:

- ki je opredeljena družbeno-ekonomsko,
- ki je vir vse oblasti v podjetju,
- ki se dinamično razvija v procesu določanja cilja podjetja, splošne poslovne politike in drugih pomembnejših odločitev, s čimer zastopa, varuje in razvija interese nosilca upravljanja.

## **2.2 ENOTIRNI IN DVOTIRNI SISTEM UPRAVLJANJA**

Danes sta uveljavljeni dve skrajni gledanji na sisteme upravljanja družb (Kuznetsov/Kuznetsov, 2003, str. 256). Neoklasična šola gleda na lastnike podjetja – delničarje (angl. shareholders) kot na edino skupino, ki upravlja podjetje. Šola korporacijske družbene odgovornosti pa gleda na podjetje ne zgolj kot na klasični koncept vrednosti za delničarje, temveč kot na koncept udeležencev podjetja. Ta dva teoretična modela se pojavljata še pod drugimi poimenovanji. O »zunanjem« modelu (angl. outsider model) najdemo predvsem avtorje v ZDA in Veliki Britaniji, o »notranjem« modelu (angl. insider model) pa avtorje v Nemčiji in drugih delih Evrope in Japonski (Gregorič et al., 2000, str. 186). Prvi model se pojavlja pod imenom anglo-ameriški, drugi pod imenom nemški model. Poznana pa sta tudi kot enotirni in dvotirni model upravljanja podjetja (Pučko, 2007, str. A3).

»Vprašanje boljšega ali slabšega sistema se pravzaprav pojavlja šele v zadnjih letih, ko smo priča resnim globalizacijskim trendom v gospodarstvu. Začelo se je s povezovanjem gospodarskih družb – multinacionalnk, nadaljuje pa se z močno težnjo delničarjev po upoštevanju naprednih standardov upravljanja družb. Logična posledica teh trendov in zahtev je iskanje najučinkovitejšega sistema upravljanja, ki bi zmanjševal tveganja za delničarje, upošteval njihove interese in ne nazadnje omogočal optimalno mero vplivov relevantnih deležnikov na delovanje kapitalskih družb.« (Bajuk, 2006, str. 2).

### **2.2.1 ENOTIRNI SISTEM UPRAVLJANJA**

V enotirnem sistemu je organ upravljanja skupščina delničarjev in upravni odbor. Člani upravnega odbora so zunanji (tj. osebe, ki niso zaposlene v podjetju) in notranji člani. Notranji člani so izvršni direktorji (angl. executives) – torej najvišji menedžerji v podjetju. V tem sistemu zakonodaja določa pristojnosti upravnega odbora, vendar dopušča z odločitvami le-tega prenos pristojnosti in odgovornosti na izvršne direktorje. V kolikor je predsednik upravnega odbora še glavni direktor podjetja, je vprašanje, ali je upravni odbor lahko še sploh organ upravljanja, ali prevzema prevladujočo vlogo uprave podjetja. V enotirnem sistemu upravljanja ne poznajo soudeležbe delavcev v upravljanju. Ker izvršni direktorji praviloma niso veliki lastniki podjetja, je v tem modelu nastajanje konfliktov interesov med lastniki in menedžerji zelo možno. Ta model je značilen za Veliko Britanijo in ZDA, čeprav so ga kasneje prevzele tudi nekatere evropske države (Francija, Švica, Italija, Švedska idr.). Med tranzicijskimi evropskimi državami ga je prva dopustila Makedonija (Drakulevski, 2002, str. 1133).

Praksa kaže, da je enotirni sistem upravljanja in vodenja učinkovitejši, kadar ima družba večinskega delničarja. Združitev poslovodnega in nadzornega organa ima v tem primeru prednost, saj ni konflikta interesov med delničarjem in upravo in pomeni hitrejšo sprejemanje odločitev (po Bajuk, 2006, str. 2).

## **2.2.2 DVOTIRNI SISTEM UPRAVLJANJA**

Dvotirni sistem upravljanja pozna dva organa upravljanja: skupščino delničarjev in nadzorni svet. Z zakonodajo je v tem sistemu jasno določeno, katere pristojnosti in odgovornosti ima nadzorni svet in ni dovoljeno, da bi jih le-ta prenašal na organe poslovođenja. Najvišji organ poslovođenja je uprava. V nadzornem svetu sedijo izključno zunanji člani. Izjema so predstavniki zaposlenih v večjih delniških družbah, če je v sistem upravljanja vključeno sodelovanje zaposlenih v upravljanju. Predstavniki zaposlenih so člani nadzornega sveta, kjer se v okviru poslovođenstva pojavlja delavski direktor (Pučko, 2007, str. A3-A4). Člane nadzornega sveta izberejo lastniki (delničarji) podjetja na svoji skupščini, razen predstavnikov zaposlenih. Nadzorni svet imenuje člane uprave, ki morajo biti zaposleni v podjetju. Funkcija upravljanja v tem sistemu je jasno razmejena od funkcije poslovođenja. Model je značilen za Nemčijo in nekatere druge evropske države (Avstrijo, Nizozemsko), sprejele pa so ga v svojo zakonodajo na začetku tranzicije skoraj vse evropske tranzicijske države (Češka, Estonija, Hrvaška, Latvija, Litva, Madžarska, Poljska, Slovaška in Slovenija) (Pučko, 2007, str. A4).

Dvotirni sistem ima prednost v družbah z razpršeno delniško strukturo, saj so tu interesi delničarjev različni. Pomembno vlogo ima nadzorni svet, ločen od uprave, saj deluje v imenu delničarjev – lastnikov kapitala (po Bajuk, 2006, str. 2).

## **2.3 KORPORACIJSKO UPRAVLJANJE V ANGLO-AMERIŠKEM PRAVNEM SISTEMU**

Začetki ameriške korporacije segajo v leto 1811, ko je država New York sprejela splošni statut o ustanavljanju delniških družb. Prve korporacije v sodobnem pomenu besede so bile nekakšne družbe za upravljanje premoženja ali trusti. To so bila združenja konkurenčnih podjetij, ki so se združila zaradi določanja cen. Direktorji teh združenj so se imenovali upravljalci premoženja (trustees) in so razpolagali s precejšnjo diskrecijsko pravico upravljanja s sredstvi vlagateljev. Bili so predhodniki današnjih menedžerjev.

V bistvu temelji korporacijsko upravljanje na klasični ekonomski postavki, da podjetje upravljajo lastniki neposredno ali preko izbranih predstavnikov, ki imajo popolno oblast v podjetju. Cilj podjetja je ustvarjanje dobička. Nosilci tveganja pri poslovanju podjetja so izključno lastniki, zato tudi dobiček pripada samo njim. Drugi udeleženci ne prevzemajo nobenega tveganja za poslovanje, zato jim pripada plačilo v skladu z njihovim prispevkom, ne pa tudi soudeležba na dobičku. Takšno pojmovanje upravljanja prevladuje še skozi celotno 20. stoletje, ko se je model transformiral v delniških družbah z razpršenim

lastništvom v smer večje integracije funkcije upravljanja in poslovođenja (po Pučko, 2007, str. A4).

### **2.3.1 OPREDELITEV KORPORACIJSKEGA UPRAVLJANJA V ZDA**

»Ameriška literatura označuje korporacijo kot glavno orodje kapitalizma in kot eno najznačilnejših pravnih iznajdb zahodnega političnega sistema (Bohinc, 2001, str. 172). Za korporacije se šteje celo mesta in vse nepridobitne institucije. Korporacije se po ameriškem pravu delijo na (Bohinc, 2001, str. 172):

splošne (»public«)

javne (»public authority«)

zasebne: pridobitne (»profit«) in nepridobitne (»non-profit«)

Ko je korporacija ustanovljena, so njene delnice običajno v lasti peščice ljudi. Ko podjetje raste in so nove izdaje delnic potrebne za zbiranje dodatnega kapitala, se z delnicami trguje širše, in sicer javno. Takšne korporacije so javne družbe (»public corporations«) in večina ameriških korporacij je takšnih (Brealey, Myers, 2003, str. 4).

Najpomembnejša značilnost korporacije je, da ima omejeno odgovornost, kar pomeni, da delničarji niso osebno odgovorni za dolg, ki ga podjetje ustvari. Največ, kar vlagatelj lahko izgubi, je vrednost njegove naložbe (Brealey, Myers, 2003, str. 4).

### **2.3.2 PRAVNE PODLAGE ZA RAZVOJ AMERIŠKIH KORPORACIJ**

»Ameriško korporacijsko pravo, ki ga razumemo kot gospodarsko statusno pravo, urejajo države ZDA na državni ravni. Nekateri izmed teh držav imajo celo več korporacijskih zakonov. Poleg tega je gospodarsko statusno pravo z »modelnimi zakoni« urejeno tudi na federalni ravni. Večina teh držav te »modelne zakone« tudi prevzame. Na korporacijskem področju je od leta 1954 veljaven vzorčni zakon o poslovnih organizacijah, ki je znan pod pojmom Model Business Corporation Act – MBCA« (Bohinc, 2001, str. 173). Od tedaj je bil slednji zakon večkrat dopolnjen, nazadnje leta 1984 – »Revised Model Business Corporation Act – RMBCA«. »Lahko trdimo, da je RMBCA temeljni pravni vir korporacijskega prava v ZDA.« (Emerson, Hardwicke, 1997, str. 300).

Poleg njega obstajajo še splošni in poslovni zakoni posameznih držav, ki urejajo korporacijsko področje zveznih držav v ZDA. Načeloma velja, da se federalna pristojnost nanaša le na velike korporacije (Emerson, Hardwicke, 1997, str. 352).

### **2.3.3 SESTAV IN DELOVANJE KORPORACIJ**

Upravljavski sestav korporacij v ZDA je določen enotirno. Po RMBCA iz leta 1984 mora vsaka ameriška korporacija imeti direktorski odbor, izjema je le možnost delničarjev, da na osnovi sporazuma odvzamejo oz. omejijo pooblastila direktorskemu odboru. Gre za razliko v odnosu do večine evropskih zakonodaj, kjer sta uprava in nadzorni svet ločena.

Ameriško pravo ne vsebuje zakonskih določb o sestavu direktorskega odbora (po Bohinc, 2001, str. 186).

Direktorski odbor lahko vsa pooblastila in naloge, ki mu jih določa RMBCA, izvaja sam, oziroma le-te prenese na izvršilno osebje – menedžment. Če v evropskem dvotirnem sistemu ni možen prenos pooblastil iz nadzornega sveta na upravo (nadzorni svet namreč nima pooblastil za vodenje poslov), pa lahko direktorski odbor v ameriškem enotirnem sistemu, ki mu pripada vsa oblast, prenese pooblastila na izvršilno osebje (Bohinc, 2001, str. 187).

Čeprav imajo delničarji v lasti korporacijo, še ne pomeni, da jo tudi upravljajo. Namesto tega, na osnovi glasovalnih pravic, ki so sorazmerne z lastniškim deležem (višji lastniški delež, več glasovalnih pravic) izvolijo odbor direktorjev (angl. board of directors). Odbor sestavljajo vodilni menedžerji podjetja in zunanji direktorji, ki jih zaposli podjetje (angl. outside directors, independent) (po Brealey, Myers, 2003, str. 4).

Odbor direktorjev ima pet glavnih funkcij (po Monks, Minow, 2004, str. 200):

- izbira, redno ocenjuje in po potrebi nadomesti glavnega izvršilnega direktorja (angl. Chief executive officer), določa plačo menedžmentu, pregleduje in dovoljuje finančne cilje, glavne strategije in plane korporacije,
- nudi svetovanje vodilnemu menedžmentu,
- izbira in priporoča delničarjem za volitve primeren predvolilni seznam kandidatov za odbor direktorjev, ocenjuje kvaliteto in napredek odbora,
- pregleduje skladnost sistemov z zakonodajo oz. ureditvijo.

»Delničarji (lastniki korporacij) izvolijo direktorski odbor (osebe, ki so izvoljene za upravljanje korporacij), ki lahko pooblasti izvršilno osebje za vodenje korporacije.« (Emerson, Hardwicke, 1997, str. 318). Delničarji imajo tudi ostale pristojnosti: zamenjava direktorjev, dajanje priporočil direktorskemu odboru v zvezi s poslovanjem in kadrovskimi vprašanji, spreminjanje ustanovitvenega akta in splošnih aktov korporacije, potrjevanje temeljnih poslovnih odločitev direktorjev, sprejemanje odločitev o osnovnih spremembah korporacije, ki se ne nanašajo na redno poslovanje (npr. likvidacija), izvajanje pregleda korporacijskih knjig in arhivov ter izbiranje korporacijskega revizorja (»če gre za korporacije, ki spadajo pod ureditev komisije za vrednostne papirje«) (po Bohinc, 2001, str. 204; Kocbek, 1995, str. 362). Poleg direktorskega odbora obstajajo tudi komiteji.

Komiteji so telesa nadzora, ki naj bi predstavljala in zagotavljala neodvisen pregled na področjih, ki so ključnega pomena za korporacijo (npr.: pregled višine plač članov direktorskega odbora, pregled stroškov in dohodkov za določeno obdobje, pregled bilanc, pregled knjigovodstva itd.) Oblikovanje komitejev in njihova velikost sta odvisna od velikosti korporacije (po Bohinc, 2001, str. 193).

### **2.3.4 PROBLEMATIKA ANGLO-AMERIŠKEGA SISTEMA UPRAVLJANJA**

V tem sistemu nadzor nad upravljanjem izvaja usmerjevalni odbor, ki pa po mnenju mnogih avtorjev ne deluje ustrezno ali pa ima premajhno vlogo, saj vlogo le-teh izvajajo v večji meri izvršilni ravnatelji (CEO) (po Rozmanu, 1998, str. 249), ki navaja naslednje vzroke:

- vlogi predsednika usmerjevalnega odbora in glavnega ravnatelja sta pogosto združeni v eni osebi, ki dodatno zmanjšuje moč zunanjih članov odbora,
- zunanje (neizvršilne) člane odbora izbere kar predsednik odbora,
- zunanji člani odbora posvetijo zelo malo časa reševanju problemov v podjetju in jim v mnogih primerih primanjkuje ustreznega znanja in sposobnosti.

Po letu 1980 se je korporacijsko upravljanje spremenilo na področju nagrajevanja izvršnega osebja, vlogi delničarjev in odboru direktorjev. Vendar kljub napredku na teh področjih, ne moremo mimo odmevnih propadov velikih korporacij, zato ostaja kritika, da odbori direktorjev še niso dosegli nivoja neodvisnosti in nadzora.

## **2.4 KORPORACIJSKO UPRAVLJANJE V EVROPSKEM PRAVNEM SISTEMU**

»Prvi začetek sodobnih kapitalskih družb so bile velike prekomorske kolonialne družbe, nastale v 17. stoletju, ki so koncentrirale velikanske kapitale ne samo za izgradnjo trgovskega in vojnega ladjevja, temveč in predvsem za izkoriščanje na novo osvojenih kolonij. Po času prva je bila Nizozemsko- vzhodnoindijska družba (ustanovljena leta 1602), ki je bila obenem vzorec za nastanek podobnih družb v Franciji (Francosko-vzhodnoindijska družba leta 1604) in Angliji (Angleško-vzhodnoindijska družba leta 1612). Vse te družbe so bile dolgo časa od države koncesionirana in nadzorovana podjetja, ki so imela v rokah velikanska pooblastila in celo suverene pravice. Njihovi privilegiji in njihovi statusi so bili urejeni s posebnimi kraljevimi državnimi listinami (octrois), v katerih pa so že bili prvi zametki sodobnega prava delniških družb.« (Peklar, 2006, str. 1).

### **2.4.1 ROMANSKI PRAVNI KROG**

#### **2.4.1.1. Korporacijsko upravljanje v Italiji in Franciji**

Temeljni pravni vir za italijanske korporacije je Civilni zakonik (Codice civile – CC), kjer so delniške družbe urejene v petem poglavju (po Pivka, Puharič, 1999, str. 80). Italijanska ureditev ima tri osnovne tipe družb (po Bohincu, 2001, str. 225):

- delniško družbo (Societa per Azioni – SpA)
- komanditno delniško družbo (Societa in accomandita per azioni) in
- družba z omejeno odgovornostjo (Societa a responsabilita limitata – SarL)

V Italiji je uveljavljen dvotirni sistem upravljanja. Korporacijo upravlja upravni svet notranjih in zunanjih direktorjev, nadzor pa izvaja nadzorni svet. Upravni svet izvoli izvršilni organ, skupščina delničarjev pa nadzorni svet. Nadzorni svet in skupščina delničarjev nadzirata organe korporacije (po Bohinc, 2001, str. 256).

V Franciji je pravni status delniške družbe urejen z Zakonom o družbah iz leta 1966 in z določbami zakona, s katerimi so se uveljavile smernice EGS (po Pivka, Puharič, 1999, str. 80). Bohinc (2001, str. 255) navaja štiri osnovne tipe družb v francoski ureditvi:

- anonimno družbo (Societe anonyme - SA) oz. delniško družbo,
- poenostavljeno delniško družbo (Societe par action simpliffee – SAS),
- komanditno delniško družbo (Societe en commandite par actions) in
- družbo z omejeno odgovornostjo (Societe a responsabilite limitee – SARL)

Francija je uveljavila oba načina upravljanja korporacij: enotirni in dvotirni. V enotirnem načinu upravljanja (po Aste, 1999, str. 6) je poslovodni organ upravni svet, ki ga vodi generalni direktorski predsednik, ki zastopa korporacijo.

Dvotirni način upravljanja ima dva organa: direktorat, ki je izvršilni organ in nadzorni svet kot nadzorstveni organ. Korporacijo zastopa predsednik direktorata, nadzorni svet pa izvolijo delničarji na skupščini (po Bohinc, 2001, str. 255).

## **2.4.2 GERMANSKI PRAVNI KROG**

### **2.4.2.1. Korporacijsko upravljanje v Švici in Nemčiji**

Švica je sprejela enotirni sistem upravljanja korporacij (po Kocbek, 1995, str. 442). »Po švicarskem Obligacijskem zakoniku (Obligationenrecht – OR) ima švicarska korporacija tri organe.« (Kocbek, 1995, str. 444):

- skupščino delničarjev (Generalversammlung)
- direktorski odbor (Verwaltungsrat),
- revizijski organ (Revisionstelle)

Skupščina delničarjev je najvišji organ delniške družbe. Med drugim voli tudi revizorje v revizijski organ. Direktorski odbor vodi in zastopa korporacijo, lahko pa prenese svoja pooblastila na tretjo osebo.

Tako kot v večini evropskih zakonodaj, obstaja tudi v nemški zakonodaji formalna delitev korporacij na delniške družbe (Aktiengesellschaften – AG) in družbe z omejeno odgovornostjo (Gesellschaften mit beschränkten Haftung – GmbH). Pri upravljanju ju ločijo različni zakoni: Zakon o delniški družbi (Aktiengesetz), v veljavi od 6. septembra 1965 in pa Zakon o družbi z omejeno odgovornostjo (GmbH – Gesetz), ki je v veljavi vse od leta 1892, čeprav se nekateri osnovni principi korporacijskega prava lahko



enakovredno aplicirajo na oba tipa družb. Delitev med družbama ni pogojena z velikostjo le-teh, temveč z uvrstitvijo delnic na borzi (po Baums, 1998, str. 1).

#### **2.4.2.2. Organi upravljanja v nemški korporaciji**

Nemško korporacijsko upravljanje temelji na dvotirnem sistemu. Upravni in nadzorni organ sta strogo ločena. Za razliko od drugih evropskih dvotirnih sistemov upravljanja, kjer upravo voli skupščina, jo tu voli nadzorni svet. Uprava je v vodenju in zastopanju korporacije avtonomen organ in ne odgovarja skupščini, temveč nadzornemu svetu (po Pivka, Puharič, 1999, str. 78), ki navajata tudi organe nemške korporacije:

- uprava (Vorstand)
- nadzorni svet (Aufsichtsrat)
- skupščina (Hauptversammlung)

Obveznosti in pristojnosti uprave določata zakon in statut. Po zakonu je uprava odgovorna za vodenje in zastopanje korporacije, pripravlja in izvaja sklepe skupščine, poroča o poslovanju nadzornemu svetu, pripravlja finančna in letna poročila o poslovanju korporacije.

Naloga nadzornega sveta je nadzor nad poslovanjem družbe. Nadzorni svet imenuje in odpokliče člane uprave, zastopa korporacijo proti članom uprave, odobrava posle uprave in s preverjanjem le-tega sodeluje pri zaključnem računu. Ne more pa nadzorni svet sodelovati pri vodenju družbe, niti je zastopati. Člane nadzornega sveta imenuje skupščina za obdobje štirih let, ravno tako jih lahko predčasno odpokliče (po Bohinc, 2001, str. 278).

Skupščina je najvišji organ nemške korporacije, čeprav v praksi o poslovanju odločata uprava in nadzorni svet. Skupščina je lahko redna ali izredna (po Pivka, Puharič, 1999, str. 79), ki naštevata pristojnosti skupščine: odločanje o statusnih spremembah družbe in spremembi osnovnega kapitala, imenovanje in razrešitev nadzornega sveta in uprave, imenovanje revizorjev za pregled poslovanja in odločanje o razdelitvi dobička.

#### **2.4.2.3 Problematika nemškega sistema upravljanja**

Kritiki nemškega sistema upravljanja so bili osredotočeni predvsem na neučinkovito delovanje nadzornih svetov. Strnjeno, neodvisno poročilo o slabostih nemškega sistema upravljanja je na osnovi proučevanja delovanja nadzornih svetov podal Geoffrey Owen (1995, str. 6) v svojem poročilu in poudaril:

- nadzorni svet se večinoma bolj ukvarja s svetovanjem upravi kot z nadzorom poslovanja,
- nadzorni svet je premalo informiran o sprejemanju odločitev zaradi nerednega zasedanja s predstojništvom,
- različen sestav delničarjev v nadzornem svetu zavira proces odločanja in odzivanja podjetja na zahteve trga.

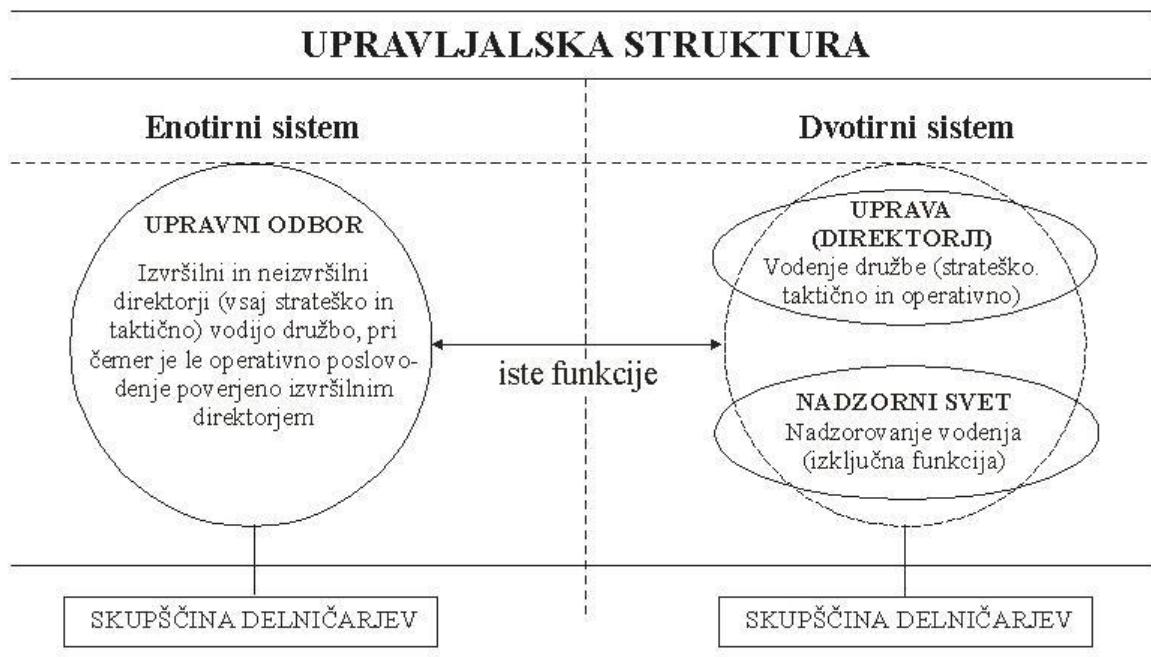
Različni avtorji navajajo predloge za boljše delovanje nadzornih svetov predvsem v zmanjšanju števila članov svetov, v večjem številu komisij, v zmanjšanju mandatov članov, v ustrezni informiranosti in poročanju in intenzivnejšem sodelovanju z revizorji.

## **2.5 VZPOREDNICE KORPORACIJSKEGA UPRAVLJANJA MED ZDA IN NEMČIJO**

Ko želimo vzporediti korporacijsko upravljanje med ZDA in Nemčijo najprej uvidimo določene podobnosti: med evropskim nadzornim svetom in ameriškim direktorskim odborom glede pristojnosti in ločitvijo menedžmenta od direktorskega odbora v ZDA in ločitvijo menedžmenta od nadzora v Nemčiji (po Bohincu, 2001, str. 286-299), ki pa navaja še sledeče pomembne razlike med sistemoma upravljanja v teh dveh državah:

- v Nemčiji ne poznajo instituta »neodvisnih direktorjev«, kakor jih imajo v ZDA;
- nemški komiteji, ki jih sestavi nadzorni svet, ne smejo neodvisno sprejemati odločitev o določenih zadevah, kakor v ZDA;
- ameriška delitev na notranje in zunanje (neodvisne) direktorje obstaja že vrsto let, medtem ko nemški pravni red z drugimi evropskimi državami tega ne pozna;
- po ameriškem pravu imajo direktorji fiduciarno dolžnost do korporacije, upnikov in manjšinskih delničarjev, v Nemčiji pa je poleg teh poudarjena še odgovornost pred delničarji;
- v ameriškem direktorskem odboru ne poznajo predstavništva zaposlenih, v nemškem nadzornem svetu pa je obvezno;
- ameriški direktorski odbor je zastopnik delničarjev, kar pomeni, da je članom odbora dovoljeno opravljati posle in transakcije v imenu korporacije, v Nemčiji pa član nadzornega sveta ne sme sklepati poslov, razen kadar zastopa korporacijo v konfliktu interesov in v pravnih postopkih zoper člane uprave;
- pristojnost nemške uprave temelji na zakonu, pristojnost ameriškega izvršilnega osebja pa iz navodil direktorskega odbora;
- člani ameriškega direktorskega odbora zastopajo delničarje, člani nadzornega sveta v Nemčiji pa so organ korporacije;
- direktorski odbor v ZDA ima nadzorstveno in izvršilno funkcijo (to je omejen nadzor nad poslovanjem, saj »nadzor nad samim seboj« ne more biti objektivni), nemški nadzorni svet pa nima izvršilne funkcije (vendar dosegajo večjo učinkovitost pri nadzoru vodenja poslov).

**Slika 1: Shema upravljalke strukture v enotirnem in dvotirnem sistemu upravljanja**



Vir: Mato Gostiša

### **3 KORPORACIJSKO UPRAVLJANJE DELNIŠKE DRUŽBE V SLOVENIJI**

V Sloveniji smo v obdobju po drugi svetovni vojni, v obdobju administrativnega upravljanja gospodarstva poznali podjetje, ki je bilo osnovni nosilec gospodarske dejavnosti. Sredi šestdesetih let so se razvila združena podjetja, ki so jih sestavljale organizacije, povezane bodisi v proizvodnem procesu bodisi so ga dopolnjevale. Tako združeno podjetje je bilo pravni subjekt, zaveden v sodni register.

Sredi sedemdesetih let so nastale sestavljene organizacije združenega dela, ki so imele osnovo v temeljnih organizacijah kot pravnih subjektih.

Pred razpadom Jugoslavije smo imeli podjetja v družbeni lastnini in zasebna podjetja, ki so delovala kot gospodarske družbe, vendar sistem preoblikovanja ni v celoti zaživel. Po vojni se je večina sestavljenih podjetij organizirala v koncerne, ki pa niso imele statusa pravne osebe in niso bile vpisane v sodni register.

V obdobju tranzicije smo se soočali s prestrukturiranjem poslovanja podjetij. V procesu lastninjenja pa so se začele oblikovati korporacije.

Z Zakonom o lastninskem preoblikovanju podjetij (ZLPPC, Uradni list RS, Št. 55/1992) so se oblikovale skupine lastnikov:

- z interno razdelitvijo in notranjim odkupom so postali lastniki zaposleni in njihovi svojci (notranji lastniki);
- s prodajo strateškemu partnerjem in investitorjem smo dobili zunanje lastnike;
- s prenosi kapitala na sklade so postali lastniki pooblaščenke investicijske družbe (PID-i), Kapitalski sklad pokojninskega in invalidskega zavarovanja (KAD) in Slovenska odškodninska družba (SOD).

Od začetka lastninskega preoblikovanja se v Sloveniji pojavljajo analize, ki se ukvarjajo z vprašanjem lastniške strukture slovenskega gospodarstva. Prve analize, izdelane za Agencijo za privatizacijo so pokazale (po Peklar, 2001a, str. 1):

1. Pretežni del nacionalnega gospodarstva je še vedno podržavljen
2. Povečuje se vloga privatizacijskih skladov v podjetjih
3. Privatizacija v Sloveniji je potekala skoraj brez svežega kapitala
4. Delničarji so certifikate investirali v javne prodaje velikih podjetij

»Proces konsolidacije lastniške strukture se je praviloma nagibal v dve smeri. Prvo predstavlja **notranje koncentriranje lastništva** v povezavi z menedžerskim odkupom ali registracijo družbe pooblaščenke, drugo pa **zunanje koncentriranje delnic** v rokah

obeh državnih skladov ob tesni povezavi s pooblaščenimi investicijskimi družbami, ki so praviloma vodile proces.« (Peklar, 2001b, str. 1-2).

»Privatizacija je za krajši čas uvrstila Slovenijo v svetovni vrh držav z najvišjim odstotkom državljanov – delničarjev. Premajhna ozaveščenost ljudi, skromen nivo znanja in arogantna nezainteresiranost države, da vloži dodatne napore, da bi certifikatski delničarji postali pravi ter nezadržna ambicija tistih, ki so se zavedali priložnosti, je v dobrih desetih letih ameriško-angleško strukturo slovenskega gospodarstva pretvorila v tipično kontinentalno evropsko. Danes govorimo o približno 5-7 odstotkih državljanov, ki svoje prihranke neposredno vlaga na trgu vrednostnih papirjev.« (Peklar, 2006, str. 44).

### **3.1 RAZVOJ IN OPREDELITEV DELNIŠKE DRUŽBE**

Od prvotnih podjetij v individualni lasti, kjer je lastnik širil svojo dejavnost, se je prvotna funkcija upravljanja podjetja pod lastnikom razdelila na dve: upravljavsko in funkcijo poslovanja. Lastnik kot nosilec funkcije upravljanja je odločal o odločitvah, s katerimi je varoval svoje interese, menedžerji pa so kot poslovodni organ skrbeli za poslovanje podjetja. Funkcijo poslovanja so imeli v rokah torej zaupniki lastnika podjetja. Sčasoma je nastal problem agentov, ki je temeljil na vprašanju, koliko odgovornosti naj lastnik prepusti menedžerjem. Ob povečani rasti podjetja prihaja do združevanja kapitala več lastnikov, ki so pri funkciji upravljanja postali partnerska združba, kasneje pa gospodarska družba z razpršenim lastništvom. Ob vsej prepletenosti razmerij v podjetju so se razvile osnove za uveljavitev različnih modelov upravljanja družbe. Ob nadaljnji rasti delniških družb, ki so postajale vse bolj kompleksne, so lastniki čedalje bolj izgubljali svoj vpliv na odločanje, zato so mali in veliki delničarji prepuščali moč odločanja menedžerjem, ki so lahko v večji meri zanemarili interese lastnikov pri odločanju (po Pučko, 2007, str. A2).

Delniška družba je kapitalska družba, ki ima osnovni kapital razdeljen na delnice in svojim upnikom za obveznosti odgovarja z vsem svojim premoženjem in je tudi pravna lastnica družbenega premoženja. Delničarji niso odgovorni za obveznosti družbe upnikom. Bistvo kapitalske družbe je v tem, da je osnovni kapital, razdeljen na delnice, nosilec eksistence družbe. Celoten postopek ustanovitve delniške družbe lahko razdelimo na tri faze: predinkorporacijska faza, faza organiziranja in strukturiranja družbe in faza inkorporiranja. V prvi fazi bodoči ustanovitelji sklenejo sporazum o ustanovitvi delniške družbe, v fazi organiziranja in strukturiranja ustanovitelji realizirajo predinkorporacijski sporazum, kjer sprejmejo statut in zagotovijo vpis celotnega osnovnega kapitala. S tem je družba ustanovljena. V fazi inkorporiranja delniška družba z vpisom v sodni register pridobi status pravne osebe, predhodno pa imenujejo organe družbe (Abrahamsberg, 2008, zapiski s predavanj).

### **3.2 ORGANI IN UPRAVLJANJE DELNIŠKE DRUŽBE V DVOTIRNEM IN ENOTIRNEM SISTEMU UPRAVLJANJA PO UVELJAVITVI ZGD-1**

Po Zakonu o gospodarskih družbah (ZGD-1) je sistem upravljanja v delniški družbi na novo urejen po zgledu Uredbe o statutu Evropske delniške družbe (SE). Tako je ustanoviteljem delniške družbe v Sloveniji omogočeno, da sami izberejo enotirni ali dvotirni sistem upravljanja (183. člen ZGD-1). Namreč, z avtonomnimi viri je možno učinkoviteje urediti razmerja med organi družb in med menedžerji in delničarji kot pa s kogentnimi zakonskimi predpisi. Avtonomna ureditev upravljanja ima prednost pri učinkovitem urejanju upravljavskih vprašanj, prilagojenih konkretnim razmeram v posamezni družbi, medtem ko je kogentna ureditev primerna za velike delniške družbe z velikim številom malih delničarjev, katerih delnice kotirajo na borzi.

Država kot zakonodajalec in regulator trga ima nalogo in odgovornost, da vzpostavi pravni okvir za delovanje in poslovanje delniških družb in da investitorjem zagotovi pravno varstvo njihovih premoženjskih pravic. Zakonski in pravni viri so nujni, niso pa zagotovilo za uspešno vodenje družbe v interesu delničarjev. Prednost zakonskih določb je v tem, da so zavezujoče in za kršenje predvidevajo sankcije, avtonomne določbe niso zavezujoče, pa vendar ima neupoštevanje avtonomnih pravil za posledico reakcijo investitorjev kot zunanji kontroli uspešnosti poslovanja družbe. Avtonomna pravila so po svojem izvoru »pravila iz prakse« in v tem smislu tudi razumemo slovenski Kodeks upravljanja javnih delniških družb, ki je zbir standardov in načel dobre prakse, ki pa niso obvezujoča. Po novem ZGD-1 pa 5. odstavek 70. člena določa, da mora poslovno poročilo vključevati tudi izjavo o upravljanju družbe z navedbo, ali družba pri poslovanju uporablja kakšen kodeks (po Bratina, 2006, str. 286,287,288).

Člen 253. ZGD- 1 pod točko 1 uvaja nov pojem »organi vodenja ali nadzora«: uprava, upravni odbor in nadzorni svet, s katerim zajema vse organe v obeh sistemih upravljanja, razen skupščine. V 10. členu ZGD-1 so kot organi vodenja opredeljeni uprava in upravni odbor, poslovodstvo pa so po novem ZGD-1 tudi izvršni direktorji, ki vodijo tekoče posle družbe.

**Uprava** je organ, ki združuje dve funkciji: poslovodno in funkcijo zastopanja delniške družbe. Lahko je individualni ali kolektivni organ, kjer je potrebno pri slednjem organu določiti tudi predsednika. Člani uprave lahko imajo tudi namestnike. Sestavo in število članov določata zakon in statut delniške družbe (254. člen ZGD-1).

**Upravni odbor** vodi družbo in nadzoruje izvajanje njenih poslov (285. člen ZGD-1). Uresničuje sklepe, ki jih sprejema skupščina, pripravlja ukrepe, pogodbe in druge akte za katerih veljavnost daje soglasje skupščina, kot organ nadzora pa pregleduje in preverja knjige in dokumentacijo. Upravni odbor ima takšne pristojnosti, kot jih imata v dvotirnem sistemu uprava in nadzorni svet (285. člen ZGD-1).

**Nadzorni svet** kot organ nadzora v dvotirnem sistemu upravljanja nadzira vodenje poslov, pregleduje poslovne knjige in dokumentacijo, lahko skliče skupščino, imenuje in odpokliče člane uprave, ne more pa prevzeti poslovnih funkcij. Nadzorni svet imenuje tudi svoje komisije: revizijsko, komisijo za imenovanja, komisijo za prejeme.

### 3.3 DRUGI UDELEŽENCI V UPRAVLJANJU IN POMEN SOUPRAVLJANJA ZAPOSLENIH

V sodobnem, razvitem svetu pojmuje podjetje kot družbeno-ekonomski subjekt, saj njegovo poslanstvo ni več le maksimiranje dobička. V upravljanju poleg lastnikov sodelujejo še skupščina, uprava, usmerjevalni odbor, nadzorni svet, revizijska komisija in interesne skupine. Podjetja danes zadovoljujejo interese različnih družbenih subjektov, tako notranjih kot zunanjih.

Interesne skupine (stakeholders) so v medsebojni odvisnosti v podjetju glede na to, kdo ustvarja dodano vrednost. Obstajata dve vrsti interesnih skupin: primarne in sekundarne (po Jaklič, 1999, str. 274). Primarne so notranje in so v tesni povezavi z delovanjem podjetja. To so zaposleni, lastniki, kupci, dobavitelji, posojilodajalci idr. Sekundarne pa so v funkciji opazovalca in se odzivajo na aktivnosti podjetja oz. izrazijo skrb za spremembe, to pa so lokalne skupnosti, mediji, javnost (po Jaklič, 1999, str. 275).

**Tabela 1: Primarne interesne skupine podjetja**

<b>Interesna skupina</b>	<b>Interes interesne skupine</b>	<b>Vpliv na podjetje</b>
Zaposleni	Stabilna zaposlenost Primerno plačilo Varno in prijetno delovno okolje	Pogajalska moč sindikata Stavke in druge aktivnosti Javno mnenje
Lastniki (delničarji)	Primerne dividende Rast vrednosti delnice oz. podjetja	Volilna pravica Nadzor nad poslovanjem
Kupci	Zadovoljiv nakup (kakovost, cena)	Nakupi pri konkurentih Bojkotiranje
Dobavitelji	Kontinuirana naročila Pravočasna plačila Možnost razvoja	Nedobavljanje naročenega Dobavljanje konkurentom
Konkurenti	Dobičkonosnost Pridobivanje tržnega deleža Rast celotne panoge	Tehnološke inovacije (konkurenti morajo slediti) Nižje cene
Prodajalci (na drobno in debelo)	Kakovostni proizvodi s primerno ceno in ob pravem času	Nakupi pri drugih dobaviteljih Bojkotiranje podjetij
Posojilodajalci	Servisiranje posojil	Odpoklic posojil Pravna pot (prevzem lastnine)

Vir: Jaklič, 1999, str. 274

Ni enotnega mnenja o tem, katera primarna interesna skupina je za podjetje najpomembnejša. Tradicionalisti trdijo, da mora podjetje najprej zadovoljiti lastnike (delničarje), sodobnejše stališče pa meni, da mora podjetje zadovoljiti vse interesne skupine, še posebej zaposlene.

Soupravljanje zaposlenih temelji na Zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU), ki zagotavlja številne kolektivne in individualne participacijske pravice. Zaposleni imajo pravico do sodelovanja v nadzornem svetu ne glede na to ali je podjetje v državni ali zasebni lasti. Delavske predstavnike v nadzornem svetu imenuje in razrešuje delavski svet. Le-ti imajo enake pravice in dolžnosti kot predstavniki lastnikov in polnopravno sodelujejo v procesih odločanja. Delavski svet lahko izvoli tudi delavskega direktorja, ki je član uprave in zastopa interese zaposlenih. Slovenija ima dvokanalni sistem zastopanja interesov zaposlenih na delovnem mestu: preko delavskega sveta in preko sindikata. Ti dve obliki sta institucionalno in funkcionalno ločeni.

V primerjavi z drugimi državami ima Slovenija enega od najnaprednejših sistemov delavske soudeležnosti pri upravljanju, saj zaposlenim zagotavlja obsežen spekter participacijskih pravic (po Stollt, Kluge, 2006, str. 17).

Bistvo delavske participacije v Sloveniji je znotraj obeh sistemov upravljanja popolnoma enako. EU se je v Lizbonski strategiji in v Direktivi EU o udeležbi delavcev v evropski družbi (SE) in drugih dokumentih opredelila za razvijanje sodobnejše deležniške koncepcije upravljanja, temelječe na teoriji o družbeni odgovornosti podjetij. Na osnovi teh argumentov so odveč razprave o tem, da naj bi predstavništva delavcev v organih družb odganjala potencialne tuje investitorje iz države (po Gostiša, 2006, str. 4).

### **3.4 PROBLEMATIKA NADZORNIH SVETOV**

Najpomembnejša naloga nadzornih svetov je nadzor nad poslovanjem družbe. Ravno tako mora varovati interese delničarjev, ocenjuje uspešnost poslovanja, imenuje in razrešuje upravo in drugo.

Če so člani nadzornega sveta predlagani s strani uprave in ne delničarjev, obstaja velika nevarnost, da bodo delničarji oškodovani, oz. bo uprava delala v svojo korist in v korist nadzornega sveta. Zelo pogosto je še ponekod prisotno nerazumevanje odgovornosti do delničarjev s strani članov nadzornega sveta in uprave. Nevarnost za oškodovanje delničarjev je večja v družbah z razpršenim lastniškim kapitalom, kjer delničarji ne morejo uveljaviti svojih interesov za visokimi dividendami preko nadzornega sveta. Kjer uprava interesno nadzoruje nadzorne svete, le-ti ne morejo opravljati svoje funkcije neodvisno.

Združenje nadzornikov Slovenije je izpostavilo več primerov slabih praks na področju korporativnega upravljanja in jih navedlo (Združenje nadzornikov Slovenije s posebno izjavo o slabih praksah):

- uveljavljanje interesov posameznega delničarja ali tretjih oseb,



- nepooblaščen vmešavanje državnih organov v delo NS,
- netransparentno kupovanje delnic nadzorovane družbe,
- sodelovanje članov NS pri menedžerskem odkupu družbe, ki jo nadzorujejo,
- neugotavljanje odgovornosti uprav in NS pri transakcijah s povezanimi družbami,
- nepravočasno reagiranje NS v primeru insolventnosti ali prezadolženosti družb,
- razkrivanje poslovnih skrivnosti družbe,
- nepooblaščen komuniciranje članov NS v medijih.

Na osnovi teh ugotovitev je Ljubljanska borza, Združenje nadzornikov Slovenije in Združenje Manager decembra 2009 izdalo nov Kodeks upravljanja javnih delniških družb, ki je vsebinsko usklajen s priporočili Evropske unije in temelji na razvoju dobre prakse korporativnega upravljanja.

### **3.5 UVEDBA ENOTIRNEGA SISTEMA UPRAVLJANJA TER ODZIV**

Z uveljavitvijo ZGD-1 (Ur.l. RS 42/2006) omogoča zakonodajalec slovenskim delniškim družbam, da same izberejo enotirni ali dvotirni sistem upravljanja, kot je to predvideno za SE. V svetu že dolgo potekajo debate o učinkovitosti obeh sistemov. Nedvomno sta oba sistema lahko dobra in učinkovita le, če se dosledno uporabljata in izvajata v praksi (Bratina, 2006, str. 279). Po 1. odstavku 254. člena ZGD-1 je popolnoma v dispoziciji delniške družbe, da izbere bodisi dvotirni sistem z upravo in nadzornim svetom bodisi enotirni sistem z upravnim odborom, kar delničarji avtonomno uredijo v statutu družbe. Vprašanje izbire sistema je postalo eno najtežjih v delniški družbah, saj je od učinkovitosti upravljanja odvisen tudi uspeh poslovanja.

Pred spremembo sistema upravljanja je potrebno opraviti temeljito analizo predmeta dejavnosti družbe, lastniške sestave in vseh drugih okoliščin, ki vplivajo na to odločitev. Mnogi ugledni komentatorji so ob uvedbi ZGD-1 in kasneje zagovarjali različna stališča glede sprememb sistema upravljanja. Tako dr. Podgorelec (2009, str. 305) zagovarja tezo, da je enotirni sistem primeren predvsem za nejavne družbe s koncentrirano strukturo delničarjev, v katerih imajo močni delničarji interes da se aktivneje vključijo v upravljanje, pogojno primeren pa bi bil tudi za hčerinske družbe v dejanskem koncernu. Dr. Bratina (2008) je v intervjuju za časnik Finance menil, »da bi bil v slovenskih družbah enotirni sistem učinkovitejši od dvotirnega, saj zaradi avtonomnosti pri notranji ureditvi omogoča večjo fleksibilnost družb.«

Peklar (2006, str. 4) meni, da enotirni sistem upravljanja lahko pričakujemo v družbah:

- ki so v lasti mednarodnih korporacij,
- v družbah, kjer se je lastniška struktura močno skoncentrirala v rokah manjšega števila delničarjev,
- kjer so že izvedli menedžerski prevzem kot primerno predhodno obliko upravljanja za »prevzemnike«,
- ki imajo naravo skupine in jo obvladujoča družba upravlja pretežno na koncernski način, po strukturi dejavnosti pa so relativno homogene,

- ki se ukvarjajo z bolj zahtevnimi storitvenimi dejavnostmi (banke, zavarovalnice, zdravstvo, finančni posredniki),
- organiziranih na partnerski način (odvetništvo, arhitektura, svetovanje, oblikovanje, oglaševanje, PR), kjer so solastniki hkrati tudi konkurenčna prednost družbe,
- kjer bodo želeli zmanjšati vpliv soupravljanja v procesu vodenja in upravljanja.

V teh letih so nekatere velike delniške družbe (Istrabenz, Delo, SKB, Adria Airways in druge) prešle na enotirni sistem upravljanja. Med njimi tudi Kompas, ki pa se je kasneje vrnil na dvotirni sistem. Ravno tako se vrača Adria Airways.

Peklar v članku Ali je enotirni sistem učinkovitejši? (2006, str. 2) odgovarja takole: » Nov Zakon o gospodarskih družbah bi moral za vsakega lastnika ali upravljalca kapitala, člana uprave in nadzornega sveta predstavljati povod za tehten premislek. Še več, menimo, da je dolžnost vsakega od navedenih, da si postavi in poskuša odgovoriti na naslednje vprašanje: 'Ali se v novih določbah skriva priložnost, na podlagi katere bo gospodarska družba s katero sem povezan, v prihodnje lahko bolj učinkovita? Bolj uspešna? '«, in dodaja: »Uspeh je odvisen od ljudi, ne od sistemov.«

## **4 PRIMERJALNA ANALIZA ENOTIRNEGA IN DVOTIRNEGA SISTEMA UPRAVLJANJA**

### **4.1 SKUPNE ZNAČILNOSTI ENO- IN DVOTIRNEGA SISTEMA IN POMEMBNE RAZLIKE**

Če primerjamo oba sistema upravljanja, opazimo, da imata veliko načelnih stičnih točk oz. značilnosti. Med njimi Peklar (2003, str. 19) navaja:

- učinkovita sestava upravnega odbora oz. nadzornega sveta, ki mora delovati strokovno in neodvisno,
- velikost upravnega odbora oz. nadzornega sveta ter vpliv na učinkovitost,
- aktivna vloga predsednika upravnega odbora oz. nadzornega sveta,
- varovanje poslovnih skrivnosti in odškodninska odgovornost članov upravnega odbora/nadzornega sveta,
- primerno nagrajevanje članov UO oz. NS,
- imenovanje in nagrajevanje uprave in vrhovnega menedžmenta,
- vrednotenje ustvarjenih rezultatov,
- oblikovanje komisij UO oz. NS,
- priprava in sprejetje strategije podjetja,
- notranji in zunanji nadzor in obvladovanje tveganj,
- finančno poročilo revizorja,
- socialna odgovornost podjetja,
- ocenjevanje in samoocenjevanje dela UO oz. NS.

Pomembnejše razlike med enotirnim in dvotirnim sistemom upravljanja so:

- enotirni sistem je primernejši za družbe z večinskih lastništvom enega delničarja, dvotirni pa za družbe z razpršenim lastništvom,
- v dvotirnem sistemu je jasna razmejitev med nadzorom in poslovanjem, v enotirnem je ni.

### **4.2 PREDNOSTI IN SLABOSTI ENOTIRNEGA SISTEMA UPRAVLJANJA**

Prednosti enotirnega sistema so (po Bratina, 2008, intervju Časnik Finance):

- ker zaradi avtonomnosti pri notranji ureditvi omogoča večjo fleksibilnost družb,
- primeren za družbo z enim lastnikom, oz. je lastniško konsolidirana tako, da je več znanih lastnikov,
- posebej prikladen za hčerinske družbe, saj omogoča neposrednejši nadzor.

Poleg tega je ta sistem (po Urbanč, 2009, str. 41):

- stroškovno ugodnejši,
- omogoča boljše informiranje med nosilci nadzornih in poslovnih funkcij,
- manjša je nevarnost zlorabe informacij, saj so člani upravnega odbora bolj vezani na družbo kot člani nadzornega sveta.

Slabosti enotirnega sistema (po Urbanč, 2009, str. 41):

- nevarnost prevlade interesov večinskega delničarja,
- problem nadzora nad poslovanjem družbe,
- mali delničarji se čutijo zapostavljene.

### **4.3 PREDNOSTI IN SLABOSTI DVOTIRNEGA SISTEMA UPRAVLJANJA**

Prednosti dvotirnega sistema upravljanja so (po Aste, 1999, str. 16):

- jasno določene pristojnosti in obveznosti uprave (ločnica med upravo in nadzornim svetom jasno opredeljuje naloge obeh organov in dopušča nadzornemu svetu boljši vpogled nad vodenjem uprave),
- manjše število članov dvotirnega sistema omogoča hitrejše sprejemanje odločitev,
- omogoča »netradicionalnim« kandidatom, da se povzpnejo na mesta direktorjev in običajno le-ti zagotavljajo preseganje klasičnih sporov med direktorji,
- predstavlja dobro javno podobo družbe, kar zagotavlja lažje pridobivanje tujega kapitala (zaradi nadzora nad upravo je zaupanje vlagateljev večje).

Slabosti dvotirnega sistema upravljanja so (po Bohinc, 2001, str. 188):

- prevelika interesna povezanost med člani nadzornega sveta s poslovnimi partnerji, bančnimi in drugimi finančnimi institucijami ali z državnimi organi.

Ravno tako je slabost dvotirnega sistema prevelika formalnost, stroškovno je dražji in manj prožen zaradi premalo sej nadzornega sveta (po Urbanč, 2009, str. 42).

### **4.4 TENDENCE RAZVOJA KORPORACIJSKEGA UPRAVLJANJA IN PRIPOROČILA EU**

Tendence razvoja korporacijskega upravljanja gredo v smeri konvergence – približevanja obeh sistemov. Nadzorni sveti pridobivajo odločilnejšo vlogo na področju vodenja – iz organa nadzora v organ vodenja. Po drugi strani pa se v upravnih odborih v enotirnem sistemu krepi nadzorna funkcija. Postavljajo se vse jasnejše ločnice med izvršnimi in neizvršnimi direktorji, med vodenjem in nadzorom in med strateškim in tekočim

vodenjem. Oba sistema tako prevzemata drug od drugega ključne pozitivne elemente in se vsebinsko približujeta (po Gostiša, 2006, str. 11). Komisija ES je 15. 2. 2005 sprejela Priporočilo o vlogi neizvršnih direktorjev ali članov nadzornega sveta javnih družb in o komisijah upravnega odbora ali nadzornega sveta, kar je prav gotovo še dodatno pospešilo konvergenco obeh sistemov (Bratina, 2006, str. 281). Za dobro korporativno upravljanje ni enotnega modela. V državah članicah OECD, kakor tudi v nečlanicah obstajajo skupni elementi, ki so osnova dobrega korporacijskega upravljanja. Na teh skupnih elementih temeljijo tudi Načela OECD. Načela niso obvezujoča, služijo pa kot referenčni okvir za načrtovanje politik pri razvoju korporativnega upravljanja, ki je različen za vsako državo. Vlade držav imajo veliko odgovornost za oblikovanje učinkovitega regulatornega okvira, ki mora biti dovolj fleksibilen, da se lahko odziva na hitre spremembe na trgu (po Peklar, 2009, str. 13). Ravno tako mora okvir korporativnega upravljanja ščititi in omogočati izvajanje pravic delničarjev, kot so: varne metode registracije lastništva, prenos ali odstop deležev, pravočasna obveščena o bistvenih informacijah v družbi, sodelovanje in glasovanje na skupščini delničarjev, udeležbe pri dobičku, itd (po Peklar, 2009, str. 18). Zagotavljati mora nepristransko obravnavo delničarjev, vključno manjšinskih in tujih, ob kršitvah pravic morajo imeti enake možnosti za odškodnino, prepoved zlorab notranjih informacij. Okvir korporativnega upravljanja mora priznavati pravice deležnikom po zakonu, spodbujati aktivno sodelovanje med družbami in deležniki pri ustvarjanju premoženja in delovnih mest. Deležniki morajo imeti pravočasen in reden dostop do ustreznih in zanesljivih informacij in imeti možnost obveščati odbor o nezakonitih ravnanjih (po Peklar, 2009, str. 20-21).

## **5 ORGANI DELNIŠKE DRUŽBE V PRIMERJALNEM PRAVU**

### **5.1 ORGANI VODENJA IN NADZORA**

V ZGD-1 je sistem upravljanja v delniški družbi urejen po zgledu Uredbe o statutu SE. Po določbi (ZGD-1, čl. 183) ustanovitelji določijo kateri sistem upravljanja bodo izbrali. V 5. oddelku so pod naslovom Organi delniške družbe vsebovane skupne določbe za organe vodenja in nadzora: uprava, upravni odbor in nadzorni svet. V poglavju so navedene skupne določbe o sestavi, številu, mandatu, imenovanju, odločanju, sklicevanju sej, skrbnosti in odgovornosti članov (po Poročilo o upravljanju javnih delniških družb, 2006, str. 6).

Določba (ZGD-1, čl. 255) določa maksimalni mandat za organe vodenja in nadzora 6 let, natančneje je določen s statutom družbe. V drugem odstavku so navedeni pogoji za članstvo v organih družbe. Za vpis v register morajo novi člani predložiti pisno izjavo, da ni okoliščin, ki bi nasprotovale imenovanju.

Določba (ZGD-1, čl. 257) določa, da mora biti organ vodenja ali nadzora sklican vsaj enkrat v četrtletju, ali pogosteje. Vsak član organa ali nadzora ima en glas. Organ je sklepčen, če je navzoča polovica članov. Član organa ne sodeluje pri odločanju o zadevah, ki se nanašajo nanj.

Organ vodenja ali nadzora mora v skladu z določbo (ZGD-1, čl. 258) sprejeti poslovnik o svojem delu z večino glasov vseh članov. Sej organa se ne smejo udeleževati osebe, ki niso člani organov družbe. Določba (ZGD-1, čl. 259) določa, da so lahko povabljeni izvedenci ali poročevalci.

Posojilne in druge pogodbe med družbo in člani organov mora odobriti nadzorni svet ali upravni odbor. Določba (ZGD-1, čl. 263) določa skrbnost in odgovornost članov organa vodenja ali nadzora. Člani morajo ravnati v dobro družbe s skrbnostjo vestnega in poštenega gospodarstvenika in varovati poslovno skrivnost družbe, sicer družbi solidarno odgovarjajo za škodo.

Vse te določbe po ZGD-1 so skupne za vse organe vodenja ali nadzora, pri konkretni uporabi v praksi pa jih je treba uporabljati skupaj s posebnimi določbami za vsak organ posebej.

### **5.2 NADZORNI SVET V DVOTIRNEM SISTEMU UPRAVLJANJA IN NOVOSTI PO ZGD-1**

Nadzorni svet v delniški družbi imenuje in nadzira upravo ter se z njo posvetuje pri vodenju poslov in oblikovanju strategije družbe, vendar pa mora delovati neodvisno od uprave, v skladu s cilji družbe. Posamezni član NS prevzema polno osebno odgovornost pri opravljanju svoje funkcije. Ves čas mandata mora spoštovati načelo zaupnosti in delovati s skrbnostjo vestnega in poštenega gospodarstvenika.

Nadzorni svet sprejme poslovnik o svojem delu, ki je dostopen delničarjem in svetu delavcev. Nadzorni svet se sestaja četrletno, vse odločitve pa se sprejemajo na sejah. Predsednik NS usklajuje delo nadzornega sveta in vodi seje (po Poročilo o upravljanju javnih delniških družb, 2006, str. 36).

Nadzorni svet o svojem delu poroča delničarjem v pisnem poročilu skupščini, kjer mora navesti, kako je pregledal letno poročilo in ali ga potrjuje oz. ima nanj pripombe.

Nadzorni svet imenuje in odpokliče člane uprave, lahko pa postopek izbire novih kandidatov članov uprave prenese na komisijo (po Poročilo o upravljanju javnih delniških družb, 2006, str. 37).

Nadzorni svet lahko oblikuje komisije za pripravo predlogov sklepov ter nadzor nad njihovim izvajanjem. Komisije ne morejo samostojno odločati o vprašanih, ki so v pristojnosti NS. Komisije sestavljajo po trije člani, od katerih je en notranji član, t.j. član nadzornega sveta. Vsi člani komisij morajo pri svojem delu upoštevati cilje družbe. Člani komisije izvolijo predsednika, ki o delu komisije poroča nadzornemu svetu (po Poročilo o upravljanju javnih delniških družb, 2006, str. 43).

Revizijska komisija opravlja nadzor nad delovanjem sistema ravnanj s tveganji, notranje revizije oz. sistem notranje kontrole, sodeluje pri izbiri neodvisnega zunanjšega revizorja in ga nadzoruje in ocenjuje sestavo letnega poročila. O svojem delu poroča nadzornemu svetu (po Poročilo o upravljanju javnih delniških družb, 2006, str. 44).

Komisija za imenovanja je pristojna za pripravo predlogov in kandidatov za članstvo v upravi, pripravo razlogov za odpoklic posameznih članov uprave in oblikovanje liste kandidatov za predlog novih članov nadzornega sveta skupščini. Komisija za prejemke je pristojna za pomoč NS pri pripravi predlogov o politiki plačil in drugih prejemkih članov uprave in za vrednotenje dela članov uprave (po Poročilo o upravljanju javnih delniških družb, 2006, str. 45).

Novost je določilo (ZGD-1, čl. 255) o maksimalnem mandatu v trajanju 6 let, in po (ZGD-1, čl. 257) določilo, da mora biti seja NS sklicana vsaj enkrat v četrletju, (ZGD-1, čl. 258) določa, da je NS obvezen sprejeti poslovnik o svojem delu, v (ZGD-1, čl. 263) pa je določena odgovornost članov NS, ki morajo pri opravljanju svojih nalog ravnati v dobro družbe.

### **5.3 POMEMBNEJŠE UGOTOVITVE RAZISKAVE A.T.KEARNEY O UČINKOVITEM SODELOVANJU MED NS IN UPRAVO V SLOVENIJI**

Podjetje A.T.Kearney je svojo študijo »Učinkovito sodelovanje med nadzornimi sveti in upravami v slovenskih družbah« utemeljilo z ugotovitvijo Inštituta za razvoj menedžmenta (IMD) v Švici. Po IMD lestvici so namreč slovenske delniške družbe na zadnjem mestu po konkurenčnosti pri nadzoru nad upravami. Raziskava temelji na 246 kriterijih ocenjevanja konkurenčnosti in je sestavljena iz 4 sklopov: ekonomska uspešnost, vladna učinkovitost, poslovna učinkovitost in infrastruktura. Težišče je bilo na tandemu uprava – nadzorni svet in raziskovanje ozadja, lastnosti in razlogov za trenutni način delovanja med upravami in nadzornimi sveti v Sloveniji.

Cilj študije je bil pridobiti mnenja in pričakovanja nadzornikov o upravah in uprav o nadzornikih in podati priporočila za izboljšanje na tistih področjih, kjer se ta pričakovanja najbolj razlikujejo (po A.T.Kearney, 2010, str. 3).

Študija je pokrivala 7 področij modela korporativnega upravljanja: zagotavljanja dodane vrednosti, profesionalnost, odgovornosti, komunikacija in sodelovanje, neodvisnost, etika in poslovna kultura, nagrajevanje (po A.T.Kearney, 2010, str. 6-7).

Ugotovitve povzetkov vseh sklopov študije so:

1. Razlike so na vseh področjih ocenjevanja modela korporativnega upravljanja.
2. Najbolj izrazite razlike so pri zagotavljanju dodane vrednosti, profesionalnosti, neodvisnosti in nagrajevanja.

Podani so predlogi izboljšav za 4 področja:

#### **1. Področje zagotavljanja dodane vrednosti:**

- potrebne aktivnosti UPRAVE so: optimiranje sestave uprave, pravilna razdelitev dela, pristojnosti in odgovornosti, hitri odgovori na spremenjene razmere v okolju;
- potrebne aktivnosti NS/UO so: ustrezna sestava članov NS, sodelovanje z upravo pri definiranju učinkovitega modela korporativnega upravljanja.

#### **2. Področje profesionalnosti:**

- potrebne aktivnosti UPRAVE so: kontinuirano izobraževanje uprave, stalno merjenje učinkovitosti delovanja, pravočasno definiranje ciljev in strategije podjetja, usklajeno z NS;
- potrebne aktivnosti NS/UO so: kontinuirano izobraževanje, profesionalizacija funkcije po zgledu najboljših mednarodnih praks, podpora upravi pri definiranju ciljev in strategije.



### **3. Področje neodvisnosti:**

- potrebne aktivnosti UPRAVE so: ukrepi za izogibanje konfliktom interesov, zavrnitev funkcij izven podjetja, ki so v konfliktu interesov, implementacija protikorupcijski mehanizmov;
- potrebne aktivnosti NS/UO so: ukrepi za izogibanje konfliktom interesov, upoštevanje interesov družbe pri odločanju, izločanje iz glasovanja v primeru konflikta interesov, javna objava izjave o neodvisnosti.

### **4. Področje nagrajevanja:**

- potrebne aktivnosti UPRAVE so: transparentni modeli nagrajevanja, redno merjenje učinkovitosti in uspešnosti izvajanja nalog, po potrebi prilagajanje modela nagrajevanja;
- potrebne aktivnosti NS/UO so: uveljavljanje priporočil dobre prakse za plačila nadzornikov, izvedba procesa vrednotenja učinkovitosti NS, po potrebi prilagajanje modela nagrajevanja (po A.T. Kearney, 2010, str. 20-21).

## **5.4 UPRAVNI ODBOR V ENOTIRNEM SISTEMU UPRAVLJANJA**

Določilo po (ZGD-1, 285. člen, 1. odstavek) določa, da upravni odbor vodi družbo in nadzoruje izvajanje njenih poslov. Temeljno pravilo učinkovitega nadzora je, da naj bi nadzor izvajale neodvisne osebe, ki niso sodelovale pri vodenju poslov, ki so predmet nadzora. Naloge upravnega odbora (poleg vodenja in nadzora) so še oblikovanje strategije družbe in zastopanje družbe. Z imenovanjem izvršnih direktorjev se funkcija vodenja poslov v omejenem obsegu prenese na izvršne direktorje in v tem primeru lahko upravni odbor glede teh poslov dejansko neodvisno in nepristransko opravlja nadzor.

Odgovornost oseb v enotirnem sistemu upravljanja se deli na tri kategorije (Pirc, 2006, str. 1):

- člani upravnega odbora, ki niso izvršni direktorji,
- člani upravnega odbora, ki so obenem izvršni direktorji,
- izvršni direktorji, ki niso člani upravnega odbora.

Člane upravnega odbora imenuje skupščina delničarjev. Upravni odbor imenuje enega ali več izvršnih direktorjev. Ti so lahko člani upravnega odbora, ki so obenem izvršni direktorji, lahko pa so izvršni direktorji tisti, ki niso člani upravnega odbora (po Pirc, 2006, str. 1).

Upravni odbor lahko na izvršne direktorje prenese naslednje naloge: vodenje tekočih poslov, prijave vpisov in predložitve listin registru, skrb za vodenje poslovnih knjig in sestavo letnega poročila. Upravni odbor mora vsako imenovanje in obseg upravičenja za zastopanje izvršnega direktorja in spremembe prijaviti za vpis v register (po Poročilo o upravljanju javnih delniških družb, 2006, str. 11).

Upravni odbor lahko vodi družbo brez imenovanja izvršnih direktorjev. Po ZGD-1 ni obveznega imenovanja izvršnih direktorjev, to je predvideno kot možnost, kot dolžnost pa zgolj v javnih delniških družbah. Če izvršni direktorji niso imenovani, je upravni odbor pristojen za vodenje vseh poslov družbe in je zakoniti zastopnik družbe.

Četudi bi se zgodilo, da na edinega izvršnega direktorja ne bi prenesli nobenih pooblastil, bi preostali člani upravnega odbora vodili posle in zastopali družbo, t.j. njihova odgovornost bi bila solidarna (po Pirc, 2006, str. 1)

S prenosom pristojnosti iz upravnega odbora na izvršne direktorje se upravni odbor postavlja v nadzorstveno funkcijo. Iz tega je možno sklepati, da se s tem vsebinsko približuje odgovornosti, ki velja za nadzorni svet v dvotirnem sistemu. Tudi zaradi tega lahko govorimo o **konvergenci** enotirnega in dvotirnega sistema. Breme delne odgovornosti se tako prenese na izvršne direktorje, ki pa so solidarno odgovorni, saj posle vodijo skupno. Delegiranje nalog na izvršne direktorje se izvaja predvsem zaradi njihove strokovnosti (po Pirc, 2006, str. 2).

Če je v upravni odbor imenovan delavski predstavnik in ima družba več kot 500 zaposlenih, ga na predlog sveta delavcev upravni odbor imenuje za izvršnega direktorja (3. odstavek 703. člena ZGD-1)

Upravni odbor mora oblikovati tudi revizijsko komisijo (po 3. odstavku 289. člena ZGD-1). Sestavljajo ga trije člani, predsednika komisije imenujejo izmed neizvršnih članov upravnega odbora. Eden izmed članov komisije mora biti imenovan iz vrst finančnih strokovnjakov, eden pa mora biti predstavnik delavcev (po Poročilo o upravljanju javnih delniških družb, 2006, str. 15).

## 5.5 PRIMERJAVA MED ČLANI NS IN NEIZVRŠNIMI DIREKTORJI

V predhodnih poglavjih je ugotovljeno, da je glavna razlika med članom nadzornega sveta v dvotirnem sistemu upravljanja in neizvršnim direktorjem v enotirnem sistemu v tem, da prvi po svoji pristojnosti lahko izvaja le nadzor nad poslovanjem družbe, drugi pa po svoji funkciji izvaja tako nadzor kot poslovanje. Ravno tako član NS ne zastopa družbe navzven (proti tretjim osebam), medtem ko neizvršni direktor lahko zastopa družbo, če zastopanje ni preneseno na izvršne direktorje.

Spodnja tabela prikazuje podrobnejšo primerjavo med njima.

**Tabela 2: Primerjava člana nadzornega sveta in neizvršnega direktorja**

	<i>ČLAN NADZORNEGA SVETA</i>	<i>NEIZVRŠNI DIREKTOR</i>
<i>IMENOVANJE</i>	Voli ga skupščina (274. člen ZGD-1)	Biti mora član upravnega odbora
<i>IN ODPOKLIC</i>	Mandatno obdobje določi statut (ne daljše od 6 let)	Mandatno obdobje določi statut (ne daljše od 6 let)

	Poleg splošnih pogojev morajo izpolnjevati tudi pogoje iz 273. člena ZGD-1	Z zakonom ni določenih posebnih pogojev
	Skupščina ga lahko predčasno odpokliče	Skupščina ga lahko predčasno odpokliče
<i>PRISTOJNOSTI IN RAZMERJA DO DRUGIH ORGANOV</i>	Ravnati mora v dobro družbe s skrbnostjo vestnega in poštenega gospodarstvenika	Ravnati mora v dobro družbe s skrbnostjo vestnega in poštenega gospodarstvenika
	Nadzoruje vodenje poslov družbe	Pristojnosti ima v okviru upravnega odbora
	Samostojen pri svojem delu, ni vezan na navodila skupščine	Obseg pristojnosti je odvisen od tega, ali UO imenuje izvršne direktorje in njihove pristojnosti
	Ne more dajati obveznih navodil upravi	Odgovarjajo za pripravo ukrepov iz pristojnosti skupščine
	Nadzor lahko izvršujejo samo kot kolegijski organ, statut lahko določi drugače	Odgovarjajo za uresničitev sklepov iz skupščine
<i>POGODBENO RAZMERJE DRUŽBO</i>	Pravice in obveznosti so določene z ZGD-1, ostale pa s pogodbo o delu, ki jo sklene z družbo	Pravice in obveznosti so določene z ZGD-1
	Obvezna je odobritev NS	Obvezna je odobritev UO
		Možna je sklenitev pogodbe o delu v skladu z OZ
<i>ZASTOPANJE</i>	Predsednik NS zastopa družbo le izjemoma	Družbo zastopajo proti izvršnim direktorjem
	V primeru, kadar uprava ne more zaradi konflikta interesov	Načeloma zastopajo družbo izvršni direktorji, če so imenovani, lahko pa je s statutom drugače urejeno (2. odstavek 286. člena ZGD-1)
	V razmerju do uprave	

Vir: Stojin Štampar (2007)

## 5.6 PRIMERJAVA MED ČLANI UPRAVE IN IZVRŠNIMI DIREKTORJI

Glavna razlika med sistemoma upravljanja je v zgradbi in v razdelitvi pristojnosti med organi. Če potegnemo vzporednico med članom uprave v dvotirnem sistemu in izvršnim direktorjem v enotirnem sistemu upravljanja vidimo, da je v dvotirnem sistemu nujno imenovati vsaj enega člana uprave, ki je obenem tudi organ vodenja, v enotirnem pa imenovanje izvršnega direktorja ni potrebno in tudi ni organ vodenja. Član uprave vodi

posle samostojno, izvršni direktor pa mora upoštevati navodila upravnega odbora in skupščine. Člana uprave lahko odpokličejo le iz zakonsko določenih razlogov, izvršni direktor pa je lahko odpoklican iz kakršnihkoli razlogov.

V tabeli so natančneje navedene razlike med organoma.

**Tabela 3: Primerjava člana uprave in izvršnega direktorja**

	<i>ČLAN UPRAVE</i>	<i>IZVRŠNI DIREKTOR</i>
<i>IMENOVANJE IN ODPOKLIC</i>	Imenuje in razrešuje ga nadzorni svet	Imenuje ga upravni odbor
	Pogoji za člana uprave določeni z ZGD-1 (2. odstavek 255. člena)	Imenuje ga izmed članov upravnega odbora ali tretjih oseb
	Število članov določi statut	Pogoji so enaki kot za člana uprave (3. odstavek 290. člena v povezavi z 2. odstavkom 255. člena ZGD-1)
	Mandatno obdobje določi statut (ne daljše od 6 let)	Mandatno obdobje določi statut (ne daljše od 6 let)
	Predčasno razrešen le v primeru iz 2. odstavka 268. člena ZGD-1)	Izvršnega direktorja lahko odpokliče upravni odbor
	Zakoniti zastopnik družbe	Imenujejo jih delničarji (razen v javnih družbah)
	Podatke je potrebno vnesti v sodni register	Podatke je potrebno vnesti v sodni register
<i>PRISTOJNOSTI IN RAZMERJA DO DRUGIH ORGANOV</i>	UPRAVA – NADZORNI SVET	IZVRŠNI DIREKTOR – UPRAVNI ODBOR
	Uprava vodi posle	UO lahko prenese na izvršne direktorje: zastopanje, predstavljanje družbe, vodenje tekočih poslov, vodenje poslovnih knjig, letno poročilo.
	Vodenja ne more prenesti na nadzorni svet	Pri izvrševanju nalog in pristojnosti niso samostojni
	Za posamezne posle potrebuje dovoljenje nadzornega sveta	Izvršni direktorji morajo upoštevati navodila upravnega odbora in skupščine
	Uprava mora obveščati nadzorni svet o vodenju poslov	Solidarno odgovorni
	Uprava mora poročati NS	
<i>POGODBENO RAZMERJE</i>	Pravice in obveznosti so	Pravice in obveznosti so

<i>Z DRUŽBO</i>	določene z ZGD-1, ostale pa s pogodbo, ki jo sklene z družbo	določene z ZGD-1, ostale pa s pogodbo, ki jo sklene z družbo
	Pogodbo mora odobriti nadzorni svet (262. člen ZGD-1)	
	Pogodba o delu ali pogodba o zaposlitvi	Pogodba o delu ali pogodba o zaposlitvi
	Možni sta obe, ugodnejša je pogodba o zaposlitvi	Možni sta obe
<i>ODŠKODNINSKA ODGOVORNOST</i>	Ravnati mora v dobro družbe s skrbnostjo vestnega in poštenega gospodarstvenika	Ravnati mora v dobro družbe s skrbnostjo vestnega in poštenega gospodarstvenika
	Varovati poslovno skrivnost	Varovati poslovno skrivnost
	Solidarna odgovornost	
	Odškodninska odgovornost	

Vir: Strojin Štampar (2007)

## **6 UPRAVLJANJE DELNIŠKE DRUŽBE GORENJE**

### **6.1 ZGODOVINA GORENJA**

Začetki poslovanja podjetja Gorenje segajo v leto 1950, ko je bilo še Kovinsko podjetje Gorenje z 10 zaposlenimi. Leta 1958 so začeli serijsko proizvodnjo štedilnikov na trda goriva in s preselitvijo proizvodne hale leta 1960 v Velenje dopolnili proizvodnjo s plinskimi in električnimi štedilniki. Sledil je nagel razvoj podjetja, saj so leta 1965 začeli s proizvodnjo hladilnikov, leto pozneje pa še pralnih strojev. Do leta 1972 so bile v podjetje vključene še izdelava televizijskih in radijskih aparatov, zamrzovalnikov, malih gospodinjskih aparatov in pohištva. Leta 1975 je izvoz dosegel že 35 odstotkov celotne proizvodnje. Širitev na tuje trge je pomenila odprtje podružnic, predstavništev in podjetij. Koncem 80. let je imelo Gorenje 10 proizvodnih organizacij v Sloveniji in drugih republikah takratne SFRJ. SOZD Gorenje je takrat zaposloval več kot 20.000 ljudi.

### **6.2 TRANZICIJA OD 1990 DO 2000**

Konec leta 1989 so se organizacije združenega dela v okviru SOZD-a (sestavljene organizacije združenega dela) povezale v družbeno podjetje Gorenje Koncern d.o.o., ki so ga na temelju navzkrižnih kapitalskih povezav upravljalo in nadzorovala družbena proizvodna podjetja (tudi d.o.o.), skupna podjetja Gorenje Commerce d.o.o., Gorenje Servis d.o.o., Gorenje Raziskave in razvoj d.o.o., ter Gorenje Naravno zdravilišče Topolšica d.o.o.. Gorenje Gospodinjski aparati je bilo eno od proizvodnih podjetij v koncernu. Pred uveljavitvijo Zakona o podjetjih je bilo Gorenje Gospodinjski aparati (Gorenje GA) organizirano kot delovna organizacija s sedmimi temeljnimi organizacijami v SOZD-u. Po preoblikovanju v podjetje je postalo enovito podjetje.

Z januarjem 1990 se je iz podjetja izločila Gostinska enota in se preoblikovala v Gorenje Družbeni standard na ravni Koncerna. Aprila 1990 je sledila reorganizacija podjetij Gorenje Commerce in Gorenje Finance. Skupne funkcije, ki sta jih opravljali za Gorenje GA so bile prenesene v Gorenje GA. Junija se je iz Gorenja Raziskave in razvoj v GA prenesla še funkcija oblikovanja.

Decembra 1992 je bila oblikovana sprememba pogodbe o ustanovitvi Koncerna Gorenje d.o.o., iz katere je razvidno, da se je družbenik Gorenje GA pripojil k družbeniku Gorenje Commerce, ta pa je pozneje svoje podjetje spremenil v Gorenje GA.

Preobrazba Gorenja v sistem podjetij je bila podlaga za postavitve strukture poslovnega sodelovanja med tedanjimi podjetji. Od takrat je to sodelovanje temeljilo na kapitalskih povezavah med krovnim podjetjem in proizvodnimi in skupnimi podjetji.

Strategija internacionalizacije je postala temelj, na katerem je podjetje (in preko njega vsa hčerinska podjetja) gradilo poslovne stike s svojimi partnerji. Gorenje se je v okviru internacionalizacije odločilo za strategijo diverzifikacije, čeprav v omejenem obsegu. Poleg glavne dejavnosti so vstopili še na področje trgovine, turizma in gostinstva.

Protiinflacijski program ob koncu 80-ih let je povzročil velike težave izvoznikom, razpad bivše države in 20 odstotna izguba dobička na tem trgu je prisilila podjetje k večji prodaji na zahodno evropske trge. Pravilna strateška usmeritev v kriznem obdobju do leta 1993 je pomagala podjetju iz krize.

Gorenje je moralo v okviru svojega prestrukturiranja izvesti lastninsko preoblikovanje (vzpostavitev nove kapitalske strukture in uvedbo korporacijske upravljalne strukture). V Gorenju so se odločili za notranje lastnike. Zaposleni so obdržali dobrih 37 odstotkov delnic, 15 odstotkov družbenega premoženja pa so namenili javni prodaji. Za program lastninskega preoblikovanja je podjetje dobilo prvo soglasje leta 1996, drugo pa leto kasneje. Konec leta 1997 je bila lastninska preobrazba končana z vpisom olastninjene delniške družbe v sodni register. Končala se je faza revitalizacije in začela se je faza strateških sprememb.

Leta 1997 je bil končan postopek lastninskega preoblikovanja poslovnega sistema Gorenje in imenovan je bil začasen nadzorni svet, ki je imenoval novo petčlansko upravo Gorenja d.d., leta 1998 pa skupščina delničarjev izvoli nadzorni svet in ta upravo delniške družbe. Skupino Gorenje je sestavljalo 36 podjetij doma in v tujini (po Pučko, 2000, str. 145).

### **6.3 PREDSTAVITEV SKUPINE GORENJE IN DIVIZIJSKA ORGANIZIRANOST DRUŽBE**

Družbe Skupine Gorenje delujejo na treh poslovnih področjih:

- **Divizija Aparati za dom - AD (50 družb)**
- **Divizija Notranja oprema – NO (3 družbe)**
- **Divizija Ekologija, energetika in storitve – EES (48 družb)**
- **Poslovne mreže v 32 državah**

Skupina Gorenje je organizirana v divizije. Divizija Aparati za dom se ukvarja s proizvodnjo in prodajo visoko inovativnih in v vrhunski dizajn usmerjenih hladilno-zamrzovalnih, kuhalnih in pralno-sušilnih gospodinjstevskih aparatov. Divizija Notranja oprema se ukvarja s proizvodnjo in prodajo kuhinjskega in kopalniškega pohištva, sanitarne opreme in keramičnih ploščic, manjši delež zajema tudi pohištvo za dom. Divizija Ekologija, energetika in storitve ponuja celovite rešitve s področja ekologije, energetike in

storitve s področja trgovine, inženiringa, zastopstev, gostinstva, turizma, upravljanja nepremičnin ter strojegradnje in orodjarstva.

**Tabela 4: Divizijska organiziranost Skupine Gorenje**

<b>APARATI ZA DOM- AD</b>	<b>NOTRANJA OPREMA-NO</b>	<b>EKOLOGIJA, ENERGETIKA, STORITVE - EES</b>
Hladilno-zamrzovalni aparati	Kuhinje	Ekologija
Kuhalni aparati	Ostalo pohištvo	Energetika
Pralni in sušilni aparati	Keramika	Strojegradnja in orodjarstvo
	Kopalnice	Trgovina, zastopstva, inženiring
*Dokupni program		Gostinstvo in turizem
*Dopolnilni program		
*Grelniki vode, radiatorji, klimatske naprave		

Vir: lasten

Skupino Gorenje so v prvi polovici leta 2011 sestavljale krovna družba Gorenje d.d., 75 odvisnih družb, delujočih v Sloveniji in tujini in 26 skupaj obvladovanih družb.

V obdobju do 30. junija 2011 so nastale naslednje spremembe v Skupini Gorenje:

Spremembe v sestavi Skupine Gorenje:

- Od 10.1.2011 je edini družbenik in 100 % lastnik družbe Gorenje Tiki d.o.o., Stara Pazova družba Gorenje Gospodinjski aparati, d.d.
- Dne 16.2.2011 in 17.2.2011 sta bili ustanovljeni družbi Gorenje Home d.o.o. Zaječar (divizija AD in NO) in ORSES DOO Beograd (divizija EES).
- Družba Sirovina, d.o.o. Bačka Palanka iz Srbije se je dne 20.4.2011 pripojila k družbi Kemis Valjevo, d.o.o.
- Dne 16.5.2011 je družba Gorenje Surovina, d.o.o. odkupila 20% delež družbe EKOGOR od družbe JEKO-IN. Skupinski delež v družbi EKOGOR tako sedaj znaša 45,95 odstotkov.
- V Srbiji je bila dne 16.6.2011 ustanovljena družba Gorenje Ekologija d.o.o. Stara Pazova.

(po Letno poročilo Gorenje za 2010).

## **6.4 POLITIKA UPRAVLJANJA DELNIŠKE DRUŽBE**

### **6.4.1 VIZIJA, POSLANSTVO, CILJI**

**Vizija:** »Postati želimo najbolj izviren, v trajnostni razvoj in oblikovanje usmerjen ustvarjalec izdelkov za dom s prožnim prilagajanjem potrebam potrošnikov.«



**Poslanstvo:** »Ustvarjamo izvirne, tehnično dovršene, vrhunsko oblikovane, uporabnikom in okolju prijazne izdelke za prijeten dom. Osredotočamo se na povečevanje zadovoljstva potrošnika in na družbeno odgovoren način ustvarjamo vrednosti za vse svoje deležnike. Z upoštevanjem ključnih globalnih trendov in izzivov razvijamo hitro rastoča področja z nadpovprečnimi donosi.«

**Strateški cilji v spremenjenem okolju:** »Pod vplivom nenehnih sprememb, ki jih v poslovno, socialno in politično okolje prinašajo procesi globalizacije, konsolidacije v panogi, bivanjski trendi ter še zlasti svetovna gospodarska kriza, moramo tudi v Gorenju nenehno izboljševati svoje delovanje. Na nove izzive se zato odzivamo hitro, prožno in učinkovito. Na podlagi proučitve trenutnega stanja razmer, trendov in potencialnih smeri razvoja panoge smo konec poslovnega leta 2009 zastavili ambiciozen Strateški načrt Skupine Gorenje za obdobje 2010-2013, ki z učinkovitim obvladovanjem poslovnih procesov postavlja trdne temelje za prihodnost.«

#### **6.4.2 ORGANI DELNIŠKE DRUŽBE**

Upravljanje krovne družbe Gorenje d.d. temelji na veljavni zakonski ureditvi in na internih aktih družbe ob spoštovanju načel Kodeksa upravljanja javnih delniških družb. Poteka po dvotirnem sistemu, družbo vodi uprava, njeno delovanje pa nadzoruje nadzorni svet. Pri tem oba organa spoštujeta načeli medsebojnega zaupanja in razmejevanja odgovornosti.

Uprava in nadzorni svet sta v aprilu 2010 sprejela Politiko upravljanja za celotno Skupino Gorenje in s tem še okrepila sodelovanje na področju korporacijskega upravljanja.

##### **6.4.2.1. Uprava**

Upravo sestavljajo predsednik in pet članov uprave, od katerih je eden delavski direktor, vsak pa je odgovoren za svoje področje delovanja. Število članov uprave določa nadzorni svet. Mandat traja pet let z možnostjo podaljšanja. Delovna področja med upravo razdeli nadzorni svet v skladu z organizacijskimi predpisi. Pri imenovanju članov uprave NS upošteva strokovno znanje, delovne izkušnje in sposobnosti vodenja. Uprava najmanj četrtletno poroča NS o poslovanju krovne družbe.

Uprava družbe je odgovorna za pripravo letnega poročila družbe Gorenje d.d. in Skupine Gorenje ter računovodskih izkazov. Uprava je odgovorna tudi za ustrezno računovodenje, za sprejem ustreznih ukrepov za zavarovanje premoženja in drugih sredstev.

##### **6.4.2.2. Nadzorni svet**

Nadzorni svet družbe Gorenje d.d. in Skupine Gorenje nadzira poslovanje v okviru pooblastil in pristojnosti, določenih z zakonskimi predpisi in statutom družbe ter opravlja druge naloge, ki so v njegovi pristojnosti. Nadzorni svet sestavljajo predstavniki kapitala in predstavniki zaposlenih.

Vsi člani nadzornega sveta izpolnjujejo merilo neodvisnosti, kot ga predvideva Kodeks upravljanja javnih delniških družb. Pristojnosti in zadolžitve članov so enake, le da so nekateri hkrati tudi člani nekaterih njegovih komisij.

Nadzorni svet je redno vključen v oblikovanje politike na področju korporativnega upravljanja, ki ga stalno nadgrajujejo in izboljšujejo. NS posluje pregledno in učinkovito, kar zagotavlja z rednim javnim objavljanjem povzetkov sej in sklepov.

Julija 2010 se je iztekel štiriletni mandat petim predstavnikom kapitala in petim predstavnikom zaposlenih v NS. Skupščina delničarjev je na svoji seji istega meseca podelila štiriletni mandat šestim predstavnikom kapitala in štirim predstavnikom zaposlenih.

V svoji sestavi ima NS Gorenja tudi 3 komisije: revizijsko, benchmark komisijo in komisijo NS za korporacijsko upravljanje.

Tričlanska revizijska komisija (dva člana NS, en član s strani strokovnjakov s področja računovodstva in revizije) z mandatom štirih let deluje v okviru pooblastil, ki jih daje 280. člen ZGD-1.

Benchmark komisijo sestavlja pet članov NS, osnovna naloga komisije pa je določiti, s katerimi družbami naj svoje poslovanje primerja Skupina Gorenje. Na podlagi dokončnega izbora primerljivih družb in opredeljenih metod in kazalnikov opredeli časovni okvir izboljšav strateškega načrta Gorenja.

Komisijo NS za korporacijsko upravljanje sestavljajo trije člani. Njena naloga je poiskati čim boljši način organiziranosti Skupine glede na njeno mednarodno uveljavljenost.

#### **6.4.2.3. Skupščina delničarjev**

Skupščina delničarjev je najvišji organ družbe. Delničarji na njej neposredno uresničujejo svoje pravice in določajo o statutarnih spremembah.

Družba Gorenje d.d. že vsa leta spodbuja delničarje k aktivnemu izvrševanju njihovih pravic z organiziranim zbiranjem pooblastil in v skladu s priporočili Kodeksa o upravljanju javnih delniških družb objavlja pooblaščenca za zbiranje pooblastil za uresničevanje glasovalnih pravic na skupščini delničarjev.

Skupščine delničarjev se lahko udeležijo in na njej glasujejo delničarji, ki so kot imetniki delnic vpisani v delniško knjigo pri Klirinško depotni družbi d.d. v Ljubljani konec četrtega dne pred zasedanjem skupščine ali njihovi zakoniti zastopniki ali pooblaščenca, ki morajo predložiti pisno pooblastilo.

Delničarjem so na vpogled gradiva za skupščino na sedežu družbe in na elektronskih straneh Ljubljanske borze. K vsaki točki dnevnega reda lahko dajo pisne predloge sklepov iz 300. člena ZGD-1.

Skupščina je zaprta za širšo javnost in medije, z vsebino in potekom skupščine so seznanjeni samo tam navzoči delničarji. Družba pa v skladu z veljavno zakonodajo in standardi objavi sprejete sklepe na skupščini in sporočilo za javnost.

Na skupščini delničarjev se po otvoritvi ugotavlja sklepčnost in izvolijo se delovna telesa. Predstavi se Letno poročilo in Poročilo Nadzornega sveta, odloča se o uporabi bilančnega dobička, podeli se razrešnica upravi in NS, NS predlaga imenovanje revizorja, sprejme se sklep o plačilih članom Nadzornega sveta, višini sejnine in drugo.

**Tabela 5: Spremembe lastniške strukture po skupinah delničarjev**

	<b>31. 12. 05</b>	<b>31. 12. 06</b>	<b>31. 12. 07</b>	<b>31.12.08</b>	<b>31.12.09</b>	<b>31.12.10</b>
Kapitalska družba s skladi	22,2	26,09	26,09	26,04	25,98	22,91
Slovenska odškodninska družba	7,7	-	-	-	-	-
Finančni vlagatelji	36,2	38,36	40,86	48,16	46,34	53,64
Zaposleni in bivši zaposleni	8,0	7,42	8,01	6,17	6,01	5,21
Fizične osebe	20,0	18,43	16,60	18,77	20,82	17,48
Lastne delnice	5,9	9,7	8,44	0,86	0,86	0,76
<b>Skupaj</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Vir: Struktura delničarjev od 2005 do 2010

**Tabela 6: Deset največjih delničarjev Gorenja**

Delničar	Število delnic	Lastniški delež	Kraj	Država
KAPITALSKA DRUŽBA, D.D.	3.534.615	22,22%	Ljubljana	Slovenija
IFC	1.876.876	11,80%	Washington, DC	ZDA
HOME PRODUCTS EUROPE B.V.	1.070.000	6,73%	Velp	Nizozemska
INGOR, d.o.o., & co. k.d.	794.473	4,99%	Ljubljana - Črnuče	Slovenija
KD GALILEO, FLEKSIBILNA STRUKTURA NALOŽB	564.984	3,55%	Ljubljana	Slovenija
EECF AG	411.727	2,59%	Zurich	Švica
RAIFFEISEN BANK INTERNATIONAL AG (RBI)	383.038	2,41%	Dunaj	Avstrija
PROBANKA, d.d.	379.706	2,39%	Maribor	Slovenija
KD ID, delniška ID, d.d.	331.799	2,09%	Ljubljana	Slovenija
TRIGLAV VZAJEMNI SKLADI - DELNIŠKI TRIGLAV	297.090	1,87%	Ljubljana	Slovenija
Skupaj največjih delničarjev:	10 9.644.308	60,63%		
Skupaj:	15.906.876	100%		

Vir: Letno poročilo Gorenje d.d. 2010

### **6.4.3 DRUŽBENA ODGOVORNOST SKUPINE GORENJE**

Skupina Gorenje svojo podobo gradi na podlagi odprtega korporacijskega komuniciranja. To vključuje zunanje komuniciranje z zunanjimi deležniki in notranje komuniciranje z zaposlenimi.

Odgovornost do zaposlenih je ključnega pomena in se kaže kot skrb za njihovo socialno varnost, ki velja še posebej v času zmanjševanja števila zaposlenih. Pri odpovedih delovnega razmerja je močan poudarek namenjen socialni varnosti odpuščenih. V primerih prenehanja delovnega razmerja se delavce pravočasno obvešča, potekajo dogovori o dodatnih odpravninah, tesno se sodeluje z Zavodom za zaposlovanje, organizirajo se zbori delavcev in informativno-svetovalni sestanki, kjer so seznanjeni s pravicami in z možnostmi zaposlitve drugje.

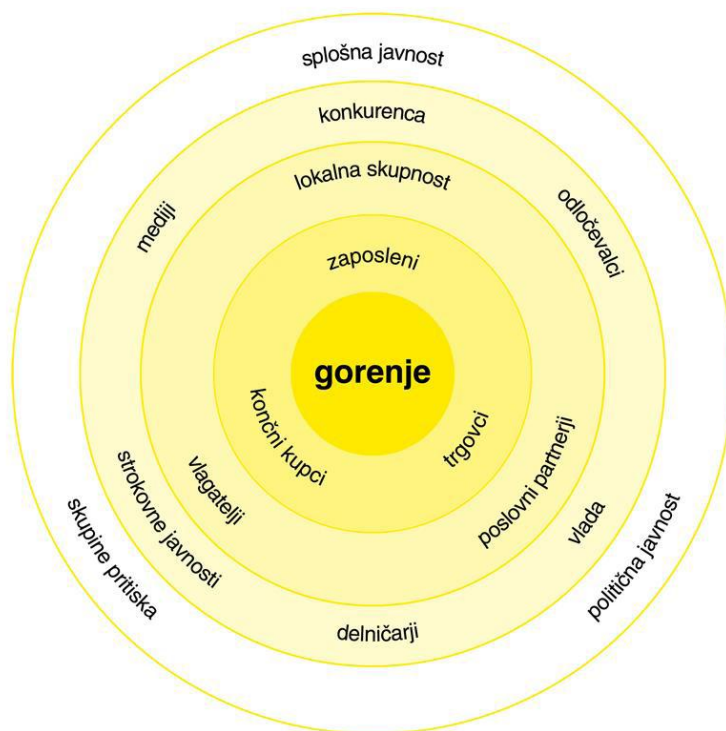
Veliko aktivnosti se namenja ergonomskemu urejanju delovnih mest in delovnih pogojev. Mnogo sredstev se namenja izobraževanju in permanentnemu usposabljanju zaposlenih zaradi vse večjega uvajanja sprememb v proizvodnih, tehnoloških in poslovnih procesih. Eden od ključev za obvladovanje močne konkurence je stalno izboljševanje izobrazbene ravni zaposlenih, širitev usposobljenosti in spodbujanje in nagrajevanje ustvarjalnosti. Povečuje se obseg štipendiranja in opravljanja delovnih praks.

Odgovornost družbe do delničarjev se kaže v obliki komuniciranja, bodisi, da so to redna letna srečanja, udeležba na konferencah, redna letna skupščina, neposredno komuniciranje, proaktivno komuniciranje s finančnimi mediji. Pri obveščanju so na različne načine, vendar enakovredno zastopani tako mali delničarji kot institucionalni delničarji.

Odnosi do kupcev in dobaviteljev so ključni za poslovanje družbe, saj temeljijo na dolgoročnem partnerskem razmerju, spoštljivem ravnanju in permanentnem spremljanju potreb kupcev in stalnem preverjanju konkurenčnih prednosti dobaviteljev.

Gorenje je že od vsega začetka tesno vpeto v družbeno okolje, saj je to del uspešnega delovanja. Z donacijami in sponzorstvi podpirajo pomembne dogodke s področja kulture, športa, šolstva in humanitarnih dejavnosti (iz Letnega poročila Gorenje d.d., 2010, str. 63-66).

**Slika 2: Ključne interesne skupine družbe Gorenje, d.d. in Skupine Gorenje:**



Vir: Letno poročilo Gorenje d.d. 2010

#### **6.4.4 AKTI DELNIŠKE DRUŽBE**

Akti Skupine Gorenje so:

- Statut družbe Gorenje, d.d.,
- Poslovnik o delu Skupščine družbe Gorenje, d.d. in
- Poslovnik o delu Nadzornega sveta Gorenje, d.d.

Statut poleg preambule zajema firmo in sedež družbe, dejavnost, osnovni kapital in delnice, povečanje in zmanjšanje osnovnega kapitala, organe družbe, obveznosti letnega poročila idr. Kot priloga je dodan Sklep Skupščine delničarjev z dne 24. 6. 2010 o povečanju osnovnega kapitala družbe.

Poslovnik o delu Skupščine družbe ureja način in organizacijo dela skupščine. Določila poslovnika veljajo za vse delničarje in zastopnike ali pooblaščenca. Zajema sestavo in zasedanje skupščine.

S Poslovnikom o delu NS se ureja način in organizacija dela in poslovanja NS. Zajema načela delovanja, pristojnosti, sestavo NS, organe, zasedanja, komisije, obveščanje, sestavo letnega poročila, poslovno skrivnost, odgovornost članov, nasprotja interesov članov in plačila (po Akti delniške družbe Gorenje).

#### **6.4.5 SPOŠTOVANJE KODEKSA UPRAVLJANJA JAVNIH DELNIŠKIH DRUŽB**

Kodeksi upravljanja podjetij so zbir neobveznih pravil, standardov in dobrih praks, ki urejajo sisteme upravljanja v podjetjih. Kodeks vladanja gospodarskim družbam je pravno nezavezujoč sklop principov, standardov in priporočenih ravnanj, ki ga sprejme podjetje zaradi učinkovitejšega upravljanja, saj natančno določa standarde učinkovitega in odgovornega upravljanja in vodenja družb in povzema veljavne zakonske določbe v skrajšani obliki (po Štruc, 2005, str. 4).

Z zadnjo Izjavo o usklajenosti z določbami Kodeksa upravljanja javnih delniških družb uprava in nadzorni svet izjavljata, da Gorenje, d.d. pri svojem delu in poslovanju spoštuje Kodeks upravljanja javnih delniških družb, ki so ga 8.12. 2009 sprejele Ljubljanska borza, Združenje nadzornikov Slovenije in Združenje Manager in zajema okvir upravljanja družb, razmerje med družbo in delničarji, nadzorni svet in upravo, skupno s priporočili.

#### **6.4.6 STRATEŠKI NAČRT SKUPINE GORENJE ZA OBDOBJE OD 2010 DO 2013**

Strateški načrt za obdobje od leta 2010 do 2013 je pripravljen na osnovi strateških načrtov posameznih družb, in sicer temelji na dveh osnovnih pristopih k strateškemu načrtovanju: »od dna do vrha« ali »Bottom- up« pristop in »od vrha do dna« ali »Top-down« pristop.

Strateški načrt ne vsebuje pozitivnih in negativnih učinkov:

- dezinvestiranja stvarnega in finančnega premoženja,
- prevzemov,
- prenosov poslovnih aktivnosti iz krovne družbe na cenejše lokacije,
- dokapitalizacije krovne družbe.

Projekcija načrta predpostavlja samofinanciranje in nižje ravni naložb glede na višino amortizacije, pri čemer je prosti denarni tok namenjen razdolžitvi. Naložbe v razvoj novih izdelkov bi zagotavljale konkurenčnost in rast prihodkov.

Za uresničevanje vizije in poslanstva je pomembnih pet osnovnih strateških usmeritev:

- pospeševanje prodaje izdelkov in storitev v visokih cenovnih razredih,
- doseganje procesne odličnosti in s tem stroškovne učinkovitosti,
- nabava v okoljih z nižjimi stroški, zniževanje stroškov režijskega dela in povečanje produktne ekonomije obsega,
- širitev na poslovna področja z višjo donosnostjo,
- usmeritev prodaje na trge z vsaj dvakratno stopnjo rasti povprečja svetovnega BDP.

Ključne usmeritve kadrovske strategije do leta 2013:

- povečanje učinkovitosti sistema vodenja,

- razvoj globalnih menedžerjev, notranjih podjetnikov in talentov,
- obvladovanje sistema nagrajevanja in stroškov dela,
- zvišanje dodane vrednosti na zaposlenega,
- vpeljava enotnih kadrovskih orodij v družbe Skupine Gorenje,
- omogočiti in spodbujati inovativno okolje,
- dolgoročno zagotavljanje prožnosti delovne sile,
- operativna odličnost kadrovskega področja.

Dividendna politika bo uresničevala politiko prejšnjih let, in sicer bo namenila za letno izplačilo dividend do ene tretjine čistega poslovnega izida tekočega poslovnega leta.

Ključni cilji delovanja Skupine Gorenje do leta 2013 so:

- poslovni izid iz poslovanja – EBIT najmanj na ravni 5 – 6 odstotkov marže;
  - dodana vrednost na zaposlenega najmanj na ravni 40 TEUR;
  - preseči osnovne finančne kazalnike na ravni povprečja konkurenčnih družb;
  - pozitiven ekonomski dobiček (premija nad povprečno vrednostjo stroškov kapitala)
- (po Povzetek strateškega načrta Skupine Gorenje od 2010 – 2013).

V nadaljevanju sledijo ključne predpostavke za uresničitev strategije po posameznih divizijah (Aparati za dom, Notranja oprema, Ekologija, energetika in storitve).

#### **6.4.7 ARGUMENTI ZA OHRANITEV DVOTIRNEGA SISTEMA UPRAVLJANJA**

Skupina Gorenje ima dvotirno urejen sistem upravljanja družbe. Družbeno-zgodovinska vpetost v okolje, v katerem je družba nastala, ji daje predznak močnega delavskega okolja skozi desetletja. V času socialistične ureditve države je z velikimi napori, s prostovoljnimi delom zaposlenih in z velikim entuziazmom in jasno vizijo napredka družba ustvarila ogromno premoženje. Predanost in delavnost zaposlenih in sposobno vodstvo je družbo povzdignilo v enega največjih proizvajalcev gospodinjskih aparatov v Evropi, saj na tujih trgih prodajo 95 odstotkov celotne proizvodnje.

V času velikih pretresov (izguba domačega trga ob razpadu Jugoslavije) se je družba znala prilagoditi vsem spremembam v okolju in se lastninsko preoblikovala vključno s preoblikovanjem upravljanja poslovnega sistema. Njeno strateško preoblikovanje pa vključuje preoblikovanje produktnega portfelja, finančno prestrukturiranje in prestrukturiranje metod poslovanja in organizacije (po Pučko, 2000, str. 111).

Družbena odgovornost do zaposlenih in okolja se kaže v transparentnosti poslovanja, v njeni viziji, poslanstvu in vrednotah in spoštovanju Kodeksa upravljanja. Zaradi družbeno-zgodovinskih razmer v okolju in družbi ima delavsko soupravljanje dolgoletno tradicijo, ki jo je ohranilo skozi desetletja. V družbi imajo veliko moč sindikati in Svet delavcev, ki mesečno spremlja načrte in realizacijo planov družbe, komunikacija zaposlenih na anonimnem forumu in interni mediji veliko vplivajo na obveščenost zaposlenih, ki je na



visokem nivoju. Do leta 2010 je imela družba v sestavi nadzornega sveta enako število predstavnikov kapitala in zaposlenih. Zdaj je to razmerje drugačno v korist predstavnikov kapitala.

Razmejitev pristojnosti med upravo in nadzornim svetom je jasno določena z zakonom in ni dovoljeno delegiranje pristojnosti na druge organe ali tretje osebe. Uprava vodi posle samostojno in na lastno odgovornost, pri tem pa je zagotovljena tudi večja transparentnost pri poslovanju in sprejemanju odločitev.

Zaradi razpršene lastniške strukture ni večinskega delničarja, interesi delničarjev so različni, a nadzorni svet v njihovem imenu dobro opravlja svojo funkcijo. To je eden od argumentov za ohranitev dvotirnega sistema upravljanja, drugi pa bi bil močno neodobravanje zaposlenih in sindikatov v primeru uvedbe enotirnega sistema, ki so mnenja, da bodo izgubili pravice, dosežene v preteklosti. Sprememba načina upravljanja bi se zelo odrazila tudi v okolju, saj družba s preko 11.000 zaposlenimi znatno vpliva na celotno regijo in predstavlja poslovnega partnerja tisočim podjetnikom, zato vodstvo ne razmišlja o prehodu na enotirni sistem upravljanja.

## **7 UVEDBA NOVEGA NAČINA UPRAVLJANJA DELNIŠKE DRUŽBE**

### **7.1 ANALIZA DEJAVNIKOV ZA IZBIRO ENOTIRNEGA MODELA UPRAVLJANJA**

V enotirnem modelu upravni odbor opravlja poslovodno in nadzorno funkcijo. Izvršni direktorji, ki so notranji člani upravnega odbora, imajo do lastnikov, ki so jih izvolili, drugačno razmerje kakor zunanji člani. Takšno obstoječe razmerje olajšuje izvršnim direktorjem delovanje, ki ni v skladu z interesi lastnikov. Še večje nezaupanje nastane, če model upravljanja dovoljuje menedžerjem zbiranje pooblastil za odločanje v imenu lastnikov na skupščini delničarjev.

Učinkovitost sistema temelji na naslednjih predpostavkah, saj je bil enotirni sistem razvit za:

- velike neodvisne delniške družbe z razpršeno strukturo lastništva;
- delniške družbe, ki poslujejo v okoljih z močnim in dobro razvitim kapitalskim trgom;
- delniške družbe, ki poslujejo v učinkovitih pravnih okoljih, ki ščitijo male delničarje;
- delniške družbe, ki poslujejo v okoljih, kjer se država ne vmešava v upravljanje;
- delniške družbe, ki poslujejo v kulturnem okolju, ki spoštuje konkurenco;
- delniške družbe, ki ne spodbujajo prevzemanje lastništva podjetja po bankah.

Razpršeno lastništvo delniške družbe je ena od pomembnih predpostavk za uvedbo enotirnega sistema. To dejstvo nam govori o manjši moči posameznega delničarja, zato je boljše, če menedžmentu ni dovoljena koncentracija glasovalnih pravic na skupščini delničarjev (»proxy« mehanizem). V ta namen je nujno korektno poročanje o poslovanju vsem delničarjem. Učinkovitost tega modela se kaže predvsem v učinkovitem uveljavljanju odgovornosti članov upravnega odbora in najvišjega menedžmenta po sodni poti, da ne pride do izkoriščanja notranjih informacij.

V državah z močnim kapitalskim trgom imajo lastniki delniške družbe močno posredno kontrolo nad menedžmentom. Svoj lastniški delež lahko prodajo ali investirajo v drugo podjetje. Posledično to pripelje do padca delnic na borzi in do zamenjave menedžmenta. Enotirni model upravljanja predpostavlja čim manjše poseganje države v gospodarstvo in v upravljanje podjetij, saj je njeno vmešavanje vedno politično motivirano. Namen oblastnih struktur ni vedno v prid dobrim gospodarskim odločitvam. V tem smislu investitorji ne želijo tvegati investicije v takšna podjetja, ki ne zasledujejo gospodarskih ciljev.

Enotirni sistem potrebuje za svojo učinkovitost zelo usposobljene in neodvisne zunanje člane upravnega odbora, ki prevzemajo pristojnosti za usmerjanje in nadzor delovanja podjetja in odgovornost za odločitve upravnega odbora do vseh udeležencev v podjetju. Predsednik upravnega odbora mora biti močna in strokovna osebnost z neodvisnimi stališči glede razvoja podjetja, strateških vprašanj in znati mora nadzirati delo izvršnih direktorjev (po Pučko, 2007, str. A5).

## **7.2 ANALIZA DEJAVNIKOV ZA IZBIRO DVOTIRNEGA MODELA UPRAVLJANJA**

V dvotirnem sistemu upravljanja obstajata dva organa upravljanja in organ poslovanja. Organa upravljanja sta skupščina delničarjev in nadzorni svet, organ poslovanja pa uprava. Za razliko od članov uprave v enotirnem sistemu, člani uprave v dvotirnem ne morejo biti zunanji. Poleg tega pozna dvotirni sistem še soudeležbo zaposlenih pri upravljanju in poslovanju, česar v enotirnem sistemu ni.

Dvotirni sistem upravljanja je bil razvit na drugačnih osnovah. Predpostavke za njegov razvoj so (Collin/Cešljaš, 2002, str. 167):

- v gospodarstvu obstojijo skupine podjetij (koncerni), ki so dominantne,
- kapitalski trgi so šibki,
- vlada se močno vpleta v gospodarstvo,
- v okolju prevladuje sodelovalna kultura,
- povezave med gospodarskimi družbami in finančnimi združbami so tesne,
- lastniki podjetja niso edina interesna skupina, ki prevzema tveganje za poslovanje,
- stroški večjega upravljalnega aparata niso ekonomsko pomembni.

V tem modelu je razmerje med upravljalci in menedžmentom jasno opredeljeno. V bistvu sta to dve razmerji, za katerima stojita dve interesni skupini: lastniki podjetja in zaposleni, ki so vključeni v upravljanje podjetja. Le-ti skupini tudi prevzemata tveganje za uspešnost poslovanja, medtem ko so druge interesne skupine izvzete.

V okolju, kjer prevladujejo veliki koncerni, ni prostora za močne konkurente, kar je slabo za razvoj in rast podjetja. Kjer so šibki kapitalski trgi, lastniki nimajo večjih možnosti za kontrolo menedžmenta, zato je potreben večji nadzor.

Vpletanje političnih in državnih struktur v gospodarstvo vpliva na strateško odločanje v podjetju. Država nadzira podjetja s tem, da si zagotovi večinsko lastništvo v podjetju ali doseže nadzor preko bančnih institucij. V prid izbiri je tudi okolje, kjer prevladuje medsebojno sodelovanje različnih interesnih skupin (po Pučko, 2007, str. A7).

Po drugi strani pa ne moremo mimo slabosti, kot so: izkoriščanje lukenj v zakonodaji in zloraba notranjih informacij s strani menedžerjev, pa do nevednosti s strani nadzornikov. Vlada z zakonsko regulativo daje prednost ohranjanju delovnih mest in s tem podpira

menedžment, da zadovoljuje potrebe interesnih skupin, ne pa interese lastnikov (po Pučko, 2007, str. A7).

### 7.3 ODLOČANJE IN POSTOPEK OCENJEVANJA USTREZNOSTI MODELA

Za oba modela upravljanja delniških družb je jasno, da je bil njun nastanek pogojen z zgodovinskimi, kulturnimi in ekonomskimi razmerami v posamezni državi. Spremembe v družbi in v gospodarskih okoljih nas silijo k razmišljanju o morebitnem drugačnem, boljšem sistemu upravljanja podjetij.

Če pogledamo samo položaj gospodarstva v Sloveniji, uvidimo, da se še krepi koncentracija lastništva, neodvisnost podjetij slabi, država se zelo počasi umika iz gospodarstva, izboljšuje se delovanje kapitalskih trgov, v večji meri pa obstaja še lastništvo bank v gospodarskih družbah, izboljšuje se strokovnost in odgovornost nadzornikov, poslovna uspešnost podjetij še vedno temelji na povezanosti poslovnih in političnih elit.

Kako izbrati ustrezen model upravljanja zdaj, ko imamo možnost izbire med obema? V vsaki delniški družbi, ki si želi spremembe v načinu upravljanja, si morajo zastaviti vprašanja o stopnji neodvisnosti, o razvitosti kapitalskega trga, kvaliteti pravnega sistema, vplivu vlade in bank, odnosu do konkurence, usposobljenosti zaposlenih in strokovnosti nadzornikov (po Pučko, 2007, str. A8).

**Tabela 7: Razpredelnica za postopek ocenjevanja ustreznosti konkretnega modela upravljanja delniške družbe**

Merilo ocenjevanja	Točkovna ocena	Utež	Tehtane točke
1. Stopnja neodvisnosti gospodarske družbe	4	0,10	0,40
2. Razvitost kapitalskega trga	2	0,15	0,30
3. Kakovost pravnega sistema	2	0,10	0,20
4. Stopnja vmešavanja vlade	3	0,10	0,30
5. Banke kot pomembni lastniki	2	0,10	0,20
6. Odnos do konkurence	2	0,10	0,20
7. Zahtevana raven usposobljenosti zaposlenih	2	0,15	0,30
8. Razpoložljivost visoko usposobljenih nadzornikov	2	0,20	0,40
Skupaj			2,20

Vir: Pučko, 2007

Opomba: Skala za točkovno ocenjevanje je:

- 1 točka = zelo nizko (zelo slabo)
- 2 točki = nizko (slabo)
- 3 točke = srednje (povprečno)
- 4 točke = visoko (dobro)
- 5 točk = zelo visoko (zelo dobro)

Rezultat razpredelnice nam da zbir tehtanih točk, ki je nižji od 2,50 in to govori v prid dvotirnemu sistemu upravljanja, zbir tehtanih točk, ki je višji od 2,50 pa daje prednost izbiri enotirnega sistema.

Kot merilo za ocenjevanje ustreznosti izbire modela upravljanja obstaja praktičen postopek, ki je razviden iz razpredelnice. Ocenjevalna skupina mora oceniti, kako dobro so izpolnjene predpostavke oz. merila, pripisati število točk v okviru merske skale posameznemu merilu in po presoji določiti ponder, ki pripada merilu za ocenjevanje.

## **7.4 REZULTATI ANKETE O UVEDBI ENOTIRNEGA SISTEMA VODENJA IN NADZORA**

Vsaka sprememba v poslovanju delniške družbe zahteva veliko informiranosti, znanja in truda upravljalških in poslovodnih organov, sprememba sistema upravljanja pa predstavlja največji izziv v poslovanju neke delniške družbe tako znotraj sistema kot v okolju, v katerem deluje. Z ZGD-1 je tudi slovenskim delniškim družbam omogočena izbira med uveljavitvijo enotirnega ali ohranitvijo dvotirnega sistema upravljanja.

Marsikatero od velikih delniških družb v Sloveniji so že uvedle nov, enotirni sistem upravljanja in to tudi javno izrazile preko medijev pred leti. Kakšni vzgibi so jih vodili in s kakšnimi težavami so se morali soočiti oni sami in okolje, pa nam ni tako znano.

Zaradi občutljivosti teme in konkretnosti vprašanj smo poslali anonimno anketo šestim velikim delniškim družbam, ki so prevzele enotirni sistem upravljanja.

Njihovi odgovori so strnjeni v povzetke pod vsakim vprašanjem:

### **1. Vzgibi za spremembo sistema upravljanja v vašem podjetju**

- koncentracija lastništva;
- želja lastnikov, da hkrati vodijo in upravljajo podjetja (v dvotirnem sistemu imajo kot predsedniki ali člani NS premalo vzvodov);
- večja avtonomija urejanja odnosov med lastniki, upravnim odborom in izvršnimi direktorji;
- kontrola nad sistemom upravljanja preko funkcije predsednika upravnega odbora.

### **2. (Morebitne) težave pri uvajanju novega sistema**

- Odsotnost prakse in izkušenj – preveč se jemlje praksa iz dvotirnega sistema, ki pa ne korespondira modelu enotirnega sistema. Akterji bi želeli, da bi zakonodajalec skoraj vse predpisal, kar je skregano z logiko enotirnega sistema.
- Skupne določbe ZGD-1 k prejšnji točki še samo dolivajo olja na ogenj. Enotirni sistem bazira na avtonomiji urejanja odnosov in na aktivnem nastajanju sodne prakse, ki je v Sloveniji skorajda še ni.
- Premajhno zavedanje o veliki avtonomiji urejanja odnosov v praksi privede do »copy-paste« priprave pravnih aktov.

- Pomanjkljivi in slabo pripravljene pravni akti. Predvsem Poslovnik o delu UO, ki je ključen.
- V sistemu koncentriranega lastništva se pojavlja problem, kaj je sploh še funkcija skupščine delničarjev. Velikost podjetja v Sloveniji bi torej bistveno bolj ustrezala ureditev v d.o.o., kot enotirni sistem v d.d.
- Slabost je kadrovanje ljudi s profili za NS, kar ne ustreza zahtevani strokovnosti in izkušnjam za UO.
- Pomanjkanje nadzora – tako izvršni kot neizvršni direktorji se usmerijo v vodenje in tako neizvršni direktorji zanemarijo funkcijo nadzora.
- Problem neodvisnosti – saj večinski lastniki v UO kooptirajo svoje zaupnike in znanke, s čimer onemogočijo funkcijo neodvisnosti in s tem odgovornosti.

### **3. Konkretno prednosti novega sistema glede na dejavnost in poslovanje vaše družbe**

- Temeljna prednost je v hitrosti odločanja in koncentraciji moči.
- Fokusiranje na strateške odločitve – bistveno več časa se namenja strategiji.

### **4. Odzivi deležnikov**

- (Delavsko) soupravljanje je v enotirnem sistemu anahronizem. Nikjer v svetu ga namreč ne poznajo v obliki, kot smo ga prevedli iz dvotirnega sistema pri nas.
- Mediji temu področju skoraj ne namenijo pozornosti oz. ga ne smatrajo za bistvenega.
- Država in banke so pasivne do vprašanja.
- Uvajanje enotirnega sistema ima za posledico spremembe v notranji strukturi deležnikov, v zunanji skorajda ne.

### **5. Reorganizacija ožjih upravljalnih struktur**

- Reorganizacija upravljalnih struktur je nujna in praviloma pozitivna posledica uvajanja enotirnega sistema, saj se zaradi spremenjenih razmerij med člani UO in izvršnimi direktorji na novo oblikuje odnos UO do vrhnjega menedžmenta.

Rezultati anonimne ankete so strnjeni v ugotovitvah iz prvih izkušenj ob uvedbi enotirnega sistema v šestih velikih delniških družbah v Sloveniji. Za pomoč pri izvedbi ankete sem zaprosila Socius, delniško družbo za svetovanje, inženiring in založništvo oz. g. Leonarda F. Peklarja.

Anketni list je priloga diplomske naloge.

## 8 ZAKLJUČEK

Pojem korporacijskega upravljanja izvira iz tridesetih let prejšnjega stoletja, ko je bil prvič opredeljen in pojasnjen. Kasneje so različni avtorji različno opredeljevali in razširjali ta pojem, vendar je še najbližja in najpopolnejša razlaga OECD, ki opredeli upravljanje kot sklop mehanizmov, ki uravnavajo medsebojna razmerja med tistimi, ki dejansko razpolagajo s sredstvi delniških družb in tistimi, ki ta sredstva dejansko prispevajo.

V svetu sta uveljavljeni dve skrajni gledanji na sisteme upravljanja družb. Teoretiki in zagovorniki enega in drugega sistema so jih različno poimenovali, vendar sta danes poznana kot enotirni in dvotirni sistem upravljanja družb. Enotirni sistem upravljanja je za razliko od dvotirnega mnogo bolj dispozitivne narave in manj formalen glede ureditve upravljanja. Upravni odbor vodi družbo in nadzoruje izvajanje njenih poslov, pri čemer lahko upravni odbor imenuje enega ali več izvršnih direktorjev, na katere prenese tudi vodenje tekočih poslov, vodenje poslovnih knjig in sestavo letnega poročila. Delegiranje pristojnosti, ki je upravi v dvotirnem sistemu izrecno prepovedana, je pri enotirnem sistemu z zakonom dovoljena upravnemu odboru.

Za dvotirni sistem je značilna večja formalnost in kognitivnost zakonskih norm. Razmejitev pristojnosti med upravo in nadzornim svetom je določena z zakonom in ni dovoljeno delegiranje pristojnosti na druge organe. Uprava je pri vodenju družbe samostojna in odgovorna in po zakonu ne sme prenašati vodenja poslov na nadzorni svet.

V anglosaksonskem svetu in ZDA prevladuje enotirni upravljalni sestav korporacij. Vsaka ameriška korporacija ima direktorski odbor, ki vsa pooblastila in naloge izvaja sam ali prenese na izvršilno osebje – menedžment. Delničarji na osnovi glasovalnih pravic, ki so sorazmerne z lastniškim deležem, izvolijo odbor direktorjev. Poleg odbora obstajajo tudi komiteji, ki so neodvisna telesa nadzora.

V evropskem pravnem sistemu sta zastopana oba sistema upravljanja, različno po državah. Nemško korporacijsko upravljanje temelji na dvotirnem sistemu. Upravni in nadzorni svet sta ločena, upravo pa voli nadzorni svet in ne skupščina. Uprava je avtonomen organ, v vodenju in zastopanju korporacije pa ne odgovarja skupščini delničarjev, temveč nadzornemu svetu.

Nov Zakon o gospodarskih družbah je uvedel možnost uporabe poleg dosedanjega dvotirnega tudi enotirni model upravljanja, s to razliko, da ta sistem ni enak prevladujočemu enotirnemu sistemu upravljanja v anglosaksonskih državah. V prehodnih in končnih določbah v 703. členu Zakon zahteva, da imajo zaposleni pravico v upravni

odbor imenovati enega svojega predstavnika na vsake tri člane upravnega odbora, če ima delniška družba več kot 500 zaposlenih. S tem enotirni model upravljanja izgublja značilno razliko v primerjavi z dvotirnim modelom.

Uprava je poslovodni in zastopniški organ v dvotirnem sistemu upravljanja. Lahko je individualni ali kolektivni organ. Sestavo in število članov uprave določata zakon in statut delniške družbe. Nadzorni svet je organ nadzora v dvotirnem sistemu. Nadzira vodenje poslov, pregleduje poslovne knjige, imenuje in odpokliče člane uprave, ne more pa prevzemati poslovodnih funkcij. Nadzorni svet imenuje tudi svoje komisije.

Upravni odbor v enotirnem sistemu upravljanja vodi družbo in nadzoruje izvajanje njenih poslov, to pomeni, da ima takšne pristojnosti, kot v dvotirnem sistemu uprava in nadzorni svet. Uresničuje sklepe skupščine, pripravlja ukrepe, pogodbe in druge akte, za katere daje soglasje skupščina, kot organ nadzora pa preverja poslovne knjige.

Med sistemoma upravljanja je veliko skupnih značilnosti, kot na primer: upravni odbor in nadzorni svet morata biti strokovna in neodvisna, obveznost varovanja poslovnih skrivnosti, odškodninska odgovornost, imenovanje in nagrajevanje uprave in menedžmenta, priprava in sprejetje strategije podjetja, socialna odgovornost podjetja, notranji in zunanji nadzor. Za oba sistema upravljanja so poznane prednosti in slabosti. Krešejo se mnenja kritikov enega in drugega sistema o pomembnih pomanjkljivostih sistemov, vendar se navzlic temu v prihodnosti kažejo konvergenčne rešitve za problem upravljanja delniških družb. Naraščajoča moč in znanje zaposlenih se vse bolj kažejo kot velika konkurenčna prednost podjetja. Zaposleni postajajo nosilci tveganja pri poslovanju in tu se kaže potreba po priznavanju pravic do upravljanja, kakor jo imajo lastniki družbe.

Cilj študije podjetja A. T. Kearney o učinkovitem sodelovanju med nadzornimi sveti in upravo je bil pridobiti mnenja in pričakovanja nadzornikov o upravah in uprav o nadzornikih in podati priporočila za izboljšanje sodelovanja. Ugotovitve povzetkov vseh sklopov študije so bile, da na vseh področjih ocenjevanja modela korporativnega upravljanja obstajajo razlike in najbolj izrazite razlike so na področju zagotavljanja dodane vrednosti, profesionalnosti, neodvisnosti in nagrajevanja.

Delniška družba Gorenje je bila ustanovljena pred dobrimi 60 leti kot Kovinsko podjetje Gorenje. Njen razvoj je temeljil na proizvodnji gospodinjskih aparatov in drugih aparatov široke potrošnje. V začetku 90-ih let se je iz sestavljene organizacije združenega dela preimenovala v Koncern. Preobrazba Gorenja v sistem podjetij je bila podlaga za postavitev strukture poslovnega sodelovanja med tedanjimi podjetji. V času prestrukturiranja je moralo izvesti lastninsko preoblikovanje z vzpostavitvijo nove kapitalske strukture in uvedbo korporacijske upravljalne strukture. Leta 1997 je bil končan postopek lastninskega preoblikovanja z vpisom olastninjene delniške družbe v sodni register.



Danes je delniška družba Gorenje organizirana v treh divizijah s 101 družbo in poslovnimi mrežami v 32 državah z jasno vizijo postati najbolj izviren, v trajnostni razvoj in oblikovanje usmerjen ustvarjalec izdelkov za dom. Gorenje deluje po dvotirnem sistemu upravljanja, upravo sestavljajo predsednik in pet članov uprave s petletnim mandatom. Člane uprave imenuje nadzorni svet, ki ima v svoji sestavi šest predstavnikov kapitala in štiri predstavnike zaposlenih z mandatom štiri leta. NS ima v svoji sestavi tri komisije. Skupščina delničarjev je najvišji organ družbe. Gorenje ostaja pri dvotirnem sistemu upravljanja iz družbeno-zgodovinskih, okoljskih, socialnih in drugih razlogov poslovne narave, kar potrjuje mojo hipotezo z začetka naloge.

Za oba modela upravljanja delniških družb lahko rečemo, da je njun nastanek pogojen z zgodovinskimi, kulturnimi in ekonomskimi razmerami v posamezni državi. V Sloveniji se krepi koncentracija lastništva, neodvisnost podjetij slabi, izboljšuje se delovanje kapitalskih trgov, izboljšuje se odgovornost in strokovnost nadzornikov, vendar poslovna uspešnost še vedno temelji na povezanosti poslovnih in političnih elit. Rezultati ankete ob uvedbi enotirnega sistema upravljanja v nekaterih slovenskih delniških družbah govorijo o želji lastnikov, da hkrati vodijo in upravljajo podjetje in koncentrirajo lastništvo, prednost dajejo hitrosti odločanja in koncentraciji moči, fokusirajo se na strateške odločitve in težijo k reorganizaciji upravljalskih struktur.

## LITERATURA IN VIRI

### Literatura:

ABRAHAMSBERG, Nikolaj (2008). »Gospodarsko statusno pravo«, Zapiski avtorice s predavanj na FU, Ljubljana.

ASTE, J. Lauren. (1999). *Reforming French Corporate Governance: A Return to the two tier Board?* The George Washington Journal of International Law and Economics, Washington, str. 1-72.

BAUMS, T. (1998). *Corporate Governance in Germany*, J. W. Goethe University, ECGI, Frankfurt am Main.

BOHINC, Rado (2001). *Korporacijsko upravljanje: ZDA, Evropa, Slovenija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 361 str.

BRATINA, Borut (2006). *Uvodni komentar k ZGD-1*. GV založba, Ljubljana.

BREALEY, Richard A., MYERS, Stewart C. (2003). *Principles of Corporate Finance*. 7<sup>th</sup>ed. international ed., McGraw-Mill/Irwin, Boston, str. 1071.

COLLIN, S. O, ČEŠLJAŠ, I. (2002). *Corporate Governance in Transitional Economies: Bussines groups in Croatia*. Journal of the European Management Studies, New York, str. 162-186.

DORALT Peter (2000). *Shareholder Value und Stakeholder Value*, ÖBA, Bad Abach, str. 640.

DRAKULEVSKI, L. (2002). *Corporate Governance in the Republic of Macedonia, An Enterprise Odyssey: Economics and Business in the New Millenium*, International Conference, University of Zagreb. Graduate School of Economics & Business, Zagreb, str. 1131-1139.

EMERSON, W. Robert, HARDWICKE, W. John, (1997). *Business Law* (3. edition). Barron's Educational Series, Inc., New York, str. 611.

GOSTIŠA, Mato (2006). *Bistvo delavskih predstavništev je v eno- in dvotirnem sistemu upravljanja popolnoma enako*. Združenje svetov delavcev Slovenije, Ljubljana.

GREGORIČ, A., Prašnikar & J., Ribnikar, I. (2000). *Corporate Governance in Transitional Economies: The Case of Slovenia*. Economic and Business Review, str. 183-207.

GREGORČIČ, A., ZAJC, K. (2006). *Kako do dobrega korporacijskega upravljanja? (38. simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji)*. Zveza ekonomistov Slovenije, Portorož, str. 261-274.

JAKLIČ, Marko (1999). *Poslovno okolje podjetja*, (EF učbeniki, 1. natis). Ekonomska fakulteta Ljubljana, Ljubljana, str. 353.

KEARNEY, A. T (2010). *Učinkovito sodelovanje med nadzornimi sveti in upravami v slovenskih družbah*. Študija. Združenje nadzornikov Slovenije, Ljubljana.

KOCBEK, Marjan (1995). *Delnice in delniška družba*. Gospodarski vestnik. Ljubljana, str. 528.

KUZNETSOV, A., KUZNETSOV, O. (2003). *Corporate Governance: Does the Concept Work in Transition Countries?* Journal of East European Management Studies, str. 244-262.

LIPOVEC, Filip (1987). *Razvita teorija organizacije*. Založba Obzorja, Maribor, str. 365.

MALLIN, C. (2007) *Corporate Governance* (2<sup>th</sup>ed.). Oxford University Press, New York.

MONKS, Robert A. G, MINOW, Nell (2004). *Corporate Governance* (3rd ed.). Blackwell, Oxford, str. 564.

OWEN, Geoffrey (1995). *Boards of Directors: Two Tiers or One?* Management Accounting Magazine for Chartered Management Accountants, Wales, str. 6.

PEKLAR, F. Leonardo in drugi, (2001). *Kdo v resnici obvladuje slovenska podjetja - 2 (Pomen Nadzornih svetov za slovensko gospodarstvo (4))*. Združenje svetov delavcev Slovenije, Ljubljana.

PEKLAR, F. Leonardo (2003). *Temelji korporativnega vodenja in upravljanja*. Revija Manager<sup>+</sup>, Ljubljana, str. 16-23.

PEKLAR, F. Leonardo (2006). *Koliko tirov v državi, toliko v podjetjih*. Revija Manager, Ljubljana, str. 44-46.

PEKLAR, F. Leonardo (2006). *Ali je enotirni sistem učinkovitejši*. Socius, Ljubljana, str. 2.

PIVKA, M. H., PUHARIČ, K. (1999) *Pravo mednarodne trgovine* (3. spremenjena izdaja). Uradni list Republike Slovenije, Ljubljana, str. 365.

PODGORELEC, Peter, (2009). *Primernost preoblikovanja delniške družbe iz dvotirnega v enotirni sistem upravljanja*, Pravni letopis, Ljubljana, str. 293-305.

PUČKO, Danijel (2007). *Na kaj nasloviti odločitev o izbiri enotirnega in dvotirnega upravljanja delniške družbe*. Organizacija, Kranj.

PUČKO, Danijel (2000). *Internacionalizacija slovenskega podjetja /Tranzicija podjetja Gorenje d.d. (1990-2000)*. Časnik Finance, Ljubljana.

SHLEIFER, A., VISHNY, R. W. (1997). *A Survey of Corporate Governance*. Journal of Finance, str. 737-783.

STOLLT, Michael, KLUGE, Norbert (2006). *Soupravljanje delavcev v desetih novih članicah EU - Kratka poročila iz držav*. Agencija za socialni razvoj (SDA) in Evropski sindikalni inštitut za raziskave, izobraževanje, zdravstvo in varnost (ETUI-REHS), Bruselj.

STROJIN ŠTAMPAR, Anja (2007). *Primerjava pravnega položaja izvršnega direktorja in člana uprave ter neizvršnega direktorja in člana NS v delniški družbi*. Podjetje in delo. Letnik XXXIII, št. 6-7.

ŠTRUC, Laura Tjaša (2005). *Kodeks ali zakon: Kaj je bolj učinkovito in kaj Slovenija bolj potrebuje?* 5. posvet Corporate Governance: Posodobimo slovensko korporacijsko upravljanje iz tranzicije – prek politike.

URBANČ, Martina (2009). *Diplomsko delo visokošolskega programa FU*. Fakulteta za upravo, Ljubljana, str. 41-42.

## **Viri:**

(2006). Zakon o gospodarskih družbah (ZGD – 1). Uradni list RS, št. 42/06.

(1992). Zakon o lastninskem preoblikovanju podjetij (ZLPPC). Uradni list RS, št. 55/1992 s spremembami.

(2006). Poročilo o upravljanju javnih delniških družb. Ljubljana, september 2006. Združenje članov nadzornih svetov.

## **Spletni viri:**

BAJUK, Jože. (2006). *Enotirno ali dvotirno upravljanje: Kaj je boljše izbira?* Dostopno 20. 4. 2011 na: [http://www.socius.si/media/uploads/file/article\\_4130.pdf](http://www.socius.si/media/uploads/file/article_4130.pdf).

ČASNIK FINANCE (2010). *Je boljši enotirni ali dvotirni sistem upravljanja*. Dostopno 19. 10. 2010 na: <http://www.finance-akademija.si/index.php?go=article&artid=228704>.

GORENJE (2010). *Akti delniške družbe Gorenje*. Dostopno 18. 11. 2011 na: [http://www.gorenjegroup.com/si/upravljanje\\_druzbe/akti\\_druzbe](http://www.gorenjegroup.com/si/upravljanje_druzbe/akti_druzbe).

GORENJE (2010). *Letno poročilo Skupine Gorenje za leto 2010*. Dostopno 25. 4. 2011 na: [http://www.gorenjegroup.com/si/filelib/letno\\_porocilo\\_2010/gorenje\\_lp2010\\_print.pdf](http://www.gorenjegroup.com/si/filelib/letno_porocilo_2010/gorenje_lp2010_print.pdf).

GORENJE (2010). *Letno poročilo Gorenje za 2010*. Dostopno 25. 4. 2011 na: [http://www.gorenjegroup.com/si/odnosi\\_z\\_investitorji/letna\\_porocila](http://www.gorenjegroup.com/si/odnosi_z_investitorji/letna_porocila).

GORENJE (2010). *Povzetek strateškega načrta Skupine Gorenje za obdobje od 2010 do 2013*. Dostopno 25. 4. 2011 na: [http://seonet.ljse.si/Default.aspx?doc=SEARCH&doc\\_id=39815](http://seonet.ljse.si/Default.aspx?doc=SEARCH&doc_id=39815).

GORENJE (2010). *Struktura delničarjev od obdobja 2005 do 2010*. Dostopno 25. 4. 2011 na: [http://www.gorenjegroup.com/si/odnosi\\_z\\_investitorji/lastniska\\_struktura](http://www.gorenjegroup.com/si/odnosi_z_investitorji/lastniska_struktura).

GOSTIŠA, Mato (2011). *Delavski direktor v enotirnem in dvotirnem sistemu upravljanja*. Dostopno 18. 11. 2011 na: [www.delavska-participacija.com/clanki/ID971017.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID971017.doc).

PEKLAR, F. Leonardo (2009). *Načela korporativnega upravljanja OECD*. Dostopno 18. 11. 2011 na: <http://www.oecd.org/dataoecd/8/38/42485839.pdf>.

PEKLAR, F. Leonardo (2006). *O soodvisnosti sistemov političnega in gospodarskega upravljanja*. Dostopno 1. 8. 2011 na: <http://www.socius.eu/sl/Zakladnica+znanja/4569/O+soodvisnosti+sistemov+politi%C4%8Dnega+in+gospodarskega+upravljanja>.

PIRC, Igor (2006). *Pristojnosti in odgovornosti članov upravnega odbora v enotirnem sistemu upravljanja po ZGD-1*. Dostopno 15. 10. 2010 na: <http://www.socius.si/sl/Zakladnica+znanja?page=5>.

ZDRUŽENJE NADZORNIKOV SLOVENIJE (2009). *Združenje nadzornikov s posebno izjavo o slabih praksah*. Dostopno 18. 11. 2011 na: <http://kr-og.sta.si/2009/12/zdruzenje-nadzornikov-s-posebno-izjavo-o-slabih-praksah/>.



## **Priloga 1:** Anketni list podjetja Socius



### **Zadeva:** UVEDBA ENOTIRNEGA SISTEMA VODENJA IN NADZORA V PRAKSI

Pozdravljeni!

Koncept enotirnega upravljanja podjetij je vse od sprejetja ZGD-1 v slovenskem prostoru deležen široke teoretične razprave, medtem ko je njegovo uvajanje v praksi zaznamovano s skepso, kar pa ni nenavadno, ko upoštevamo celotni zgodovinski ekonomski in družbeni oris nastajanja obeh sistemov upravljanja.

Na vas se obračam s prošnjo, iz prve roke izvedeti o prednostih in slabostih uvedbe enotirnega sistema upravljanja v vašem podjetju, zato bi vas prosil za kratek komentar spodnjih vprašanj. Pridobljeni odgovori bodo služili v pomoč izdelavi diplomske naloge naše kolegice, prav tako zagotavljamo, da se bo ohranila diskretnost in anonimnost vašega podjetja.

Hvala!

Vprašanja:

1. Vzgibi za spremembo sistema upravljanja v vašem podjetju
2. (Morebitne) težave pri uvajanju novega sistema
3. Konkretno prednosti novega sistema glede na dejavnost in poslovanje vaše družbe
4. Odzivi deležnikov
5. Reorganizacija ožjih upravljalskih struktur

.....  
Socius, družba za svetovanje, inženiring in založništvo d.d., Trg republike 3, 1000 Ljubljana, Slovenija  
Tel +386(0)1 600 39 30, Fax +386(0)1 600 39 35, info@socius.eu, www.socius.eu  
Registrirana pri Okrožnem sodišču v Ljubljani, št.vl. 1/10707/00, osnovni kapital: 292.105 EUR,  
Davčna št. SI15579832, matična št. 5463211