

## THE ORGANIZATIONAL FUNCTIONS OF GOVERNANCE AND MANAGEMENT (Rudi Rozman, Slovenska ekonomska revija, letnik 49, 1998, št.3)

Upravljanje (governance) ter ravnanje (management) sta formalni organizacijski funkciji, ki zagotavljata razumno doseganje cilja poslovanja znotraj interesov lastnikov. Njun odnos je največjega pomena za učinkovitost podjetja. Prof. Filip Lipovec je obe funkciji temeljito preučil. Ta članek je posvečen prav njemu ob njegovi 75. obletnici kot znak spoštovanja do njegovega izvirnega dela na področju organizacije. Temeljno vprašanje je koliko moči naj ostane in katere odločitve naj naredi upravljalca, da zaščiti interese lastnikov in ostalih vlagateljev. Hkrati pa se pojavlja vprašanje, koliko avtonomije naj bo prepuščene managerjem (ravnateljem), da lahko s svojo ustvarjalnostjo izboljšajo učinkovitost. Vsaka država in vsako podjetje ima glede teh dveh temeljnih vprašanj drugačen odgovor. Edina podobnost med njimi je ta, da upravljanje ne deluje dobro. Združena vloga direktorja (CEO) in predsednika upravnega odbora, malo časa, ki ga zunanji (non-executive) direktorji posvetijo podjetju ter njihovo slabo znanje o zadevah podjetja so le nekateri izmed problemov. Avtor v članku razmišlja o teh in podobnih problemih ter predlaga rešitve, ki bi bile najustreznejše za posamezne sisteme upravljanja- anglo-ameriškega, nemškega ter slovenskega.

### UVOD

Skozi zgodovino človeštva zasledimo trud ljudi, da bi bili čim bolj uspešni in učinkoviti ter si tako izboljšali možnost in kvaliteto preživetja. Ljudje so tudi ugotovili, da je ekonomsko aktivnost najbolje izvajati v organiziranih enotah- podjetjih. Zaradi omenjenega razloga pa so se v preteklosti spreminjala tudi sama podjetja. Z ekonomskim razvojem je proces sprejemanja odločitev postal bolj kompleksen kot nekdanj, ko je bil odločevalec zgolj lastnik podjetja. V igro je stopil nov akter- manager. Nekdanja enotna funkcija varovanja interesov lastnikov je tako razpadla na dve organizacijski funkciji: **upravljanje**, ki sprejema odločitve z namenom zaščite interesov lastnikov, ter **ravnateljstvo**, ki usklajuje poslovne aktivnosti na najbolj učinkovit način. Problem, ki se je podaljšal sedaj je sledeč: **kako sprejemati dobre ravnateljske odločitve ter obenem zaščititi interese lastnikov?**

Avtor v članku začne z razlogi in razvojem tega fenomena, poda definiciji upravljanja in ravnateljstva ter opiše glavna sistema upravljanja: anglo-ameriškega ter nemškega in poda prednosti ter slabosti vsakega izmed njiju. Na koncu navrže nekaj misli o svojih predvidevanjih glede prihodnjega razvoja odnosa upravljanje-ravnateljstvo.

### UPRAVLJANJE IN RAVNA(TELJEVA)NJE

Zavestna delovna dejavnost sestoji iz treh faz: **planiranja, izvajanja** ter **kontrole**. Če delovni proces izvaja ena oseba, je njen cilj **učinkovitost**. Če začne ta oseba proizvajati ne (le) zase, temveč (tudi) za trg, se njen cilj spremeni v **supešnost**. Z razvojem ponavadi pride tudi do delitve dela- tako **nastaneta dve glavni funkciji: upravljalno-ravnalna ter izvajalna**. **Kasneje se upravljalno-ravnalna zopet razdeli na dve funkciji: upravljalno ter ravnna(teljeva)lno**. Lahko pa se tudi zgodi, da se še funkcija upravljanja razdeli na: **lastniško ter kontrolno funkcijo**. V tem primeru govorimo o ločitvi lastništva in kontrole.

Za definiciji upravljanja ter ravnanja (po Lipovcu) podrobneje glej knjigo, str. 41 oz. 42, izvajanje pa lahko opredelimo kot proces takojšnjega dela, ki nastopi, ko tisti, ki mu je bilo delo delegirano, le-tega ne more več delegirati na druge.

## ANGLO-AMERIŠKI SISTEM UPRAVLJANJA

Upravljalno telo sestoji iz delničarjev in je znano kot **Zbor delničarjev**. V ameriških korporacijah delničarji izvolijo **Usmerjevalni odbor (Board of directors)**, ki je odgovoren za usmerjanje korporacije ter za kontroliranje managerjev.

Člani Usmerjevalnega odbora so lahko »insajderji« (**executive directors**) ali pa »outsiderji« (**non-executive directors**). Strokovnjaki s tega področja pravijo, da so dandanes odbori večinoma sestavljeni iz outsiderjev, bilo naj bi jih kar trikrat več kot insajderjev. Iz prejšnje razdelitve logično izhajajo tri možne rešitve strukture odbora. Odbor tako lahko sestoji:

- Samo iz insajderjev
- Samo iz outsiderjev (podoben nemškemu Nadzornemu odboru)
- Iz obojih → mešani odbor (najpogostejša rešitev)

Usmerjevalnemu odboru predseduje »**Chairman of the Board**«, za operativo pa sta odgovorna »**President of the Board**« ter »**Chief Executive Officer (CEO)**«. Pogosto pa so vse tri funkcije združene v eni sami osebi. Predsednik odbora ter CEO sta pogosto člana Odbora.

## UPRAVLJALNE ODLOČITVE

Linija razlikovanja med upravljalno in ravnalno funkcijo je lahko določena bodisi z zakonom, bodisi s strani samih lastnikov oz. vlagateljev. Največkrat svojo funkcijo definirajo s svojimi odločitvami kar funkcionarji sami.

Večina avtorjev s tega področja se strinja, da so domena upravljalcev predvsem strateške odločitve ter kontrola managerjev. Kar zadeva odločitve prve stopnje, so za njih odgovorni upravljalci (odgovorni so za to, da managerji pravilno razumejo njihove strateške odločitve), kar pa zadeva odločitve druge stopnje, pa so zanje odgovorni managerji (v primeru neprimernosti le-teh lahko managerji »odletijo«). Poleg teh dveh ključnih vlog pa ima Usmerjevalni odbor lahko še ostale vloge: ukrepanje v kriznih razmerah, skrb za PR, odločitve glede nagrajevanja managerjev, itd.

## NEMŠKI SISTEM UPRAVLJANJA

Razvoj upravljanja v Nemčiji se razlikuje od tistega v Angliji ali ZDA. V nemški ekonomiji so v začetku 19. stoletja pomembno vlogo odigrale banke, ki so poskušale le pretvoriti kratkoročna sredstva v dolgoročna, manj pa so se ukvarjale z ravnateljevanjem podjetjem. Ta relikv je viden še danes, saj glavno razliko med anglo-ameriškim ter nemškim sistemom upravljanja definiramo nekako takole: **Usmerjevalni odbor (VN, ZDA) opravlja upravljalno ter deloma strateško ravnateljsko funkcijo, medtem pa ko Nadzorni odbor (NEM) opravlja zgolj upravljalno funkcijo, »Vorstand« (glej spodaj) pa opravlja vse ravnateljske funkcije ter deloma tudi upravljalne. Če povzamemo: v ZDA in VB upravljalci posegajo tudi na področje ravnateljev, v NEM pa je situacija ravno obratna-ravnatelji posegajo tudi na področje upravljalcev.**

## Nemški sistem upravljanja sestoji iz:

- »Vorstand«-a (ravnateljska ter deloma upravljalna funkcija)
- »Aufichtsrat«-a (nadzorna funkcija)

Ravnatelji (managerji) **ne smejo** biti člani Nadzornega odbora!

Nemški sistem je znan tudi pod imenom »dualni sistem upravljanja«, saj gre večina najpomembnejših upravljalških odločitev skozi obe zgoraj predstavljeni telesi.

## PROBLEMI UPRAVLJANJA

Večina avtorjev je skeptičnih glede vloge odborov. Drucker (1974) pravi, da se odbori razlikujejo prav v vsem, razen v eni stvari: »Ne funkcionirajo.« Mintzberg pravi, da četudi že imajo odbori v resnici kontrolo, je le-ta omejena na sposobnost odpuščati in imenovati CEOs.

**3 razlogi, zakaj so odbori neučinkoviti** oz. v praktičnem življenju podjetij ne igrajo pomembnejše vloge:

1. **Položaj chairman ter CEO sta pogosto združena v isti osebi (stroški razdružitve bi bili izredno visoki)**
2. **Non executive directors so izbrani s strani chairmanov (demografske podobnosti)**
3. **Non executive directors posvetijo premalo časa (v povprečju 8 ur na mesec) zadevam podjetja in tako niso sposobni v poslovanju podjetja odigrati pomembnejše vloge.**

Kot rešitev se največkrat razglablja o sledečih zadevah:

- **Zmanjšanje velikosti nadzornega odbora (sedaj tudi do 30 članov)**
- **Odbor bi moral biti sestavljen iz večih pododborov**
- **Število mandatov bi se moralo zmanjšati**
- **Križni mandat CEO ter članov nadzornih odborov bi se morali prepovedati**
- **Na leto bi morale biti organiziranih več srečanj**
- **Vzpostavljen bi moral biti primeren informacijski sistem za potrebe poročanja nadzornim odborom**
- **Člane bi bilo potrebno izbirati bolj previdno**
- **Višje plače članov odborov**

**Slovenski sistem upravljanja temelji na nemškem in tako večina kritik nemškega velja tudi za naš sistem!**

## PREDVIDEVANJA O PRIHODNJEM RAZVOJU

Večina avtorjev se strinja, da ni popolnoma jasno čigavi predstavniki člani odbora pravzaprav so. Mintzberg (1983) pravi, da »direktorji (člani odbora) lahko zaščitijo kogarkoli pač iberejo-odvisno od njihovih lastnih potreb ter pritiskov, katerim so izpostavljeni.

Avtor predvideva, da bo v prihodnosti najverjetneje nastal nek nov sistem upravljanja, sistem, ki bo temeljil na družbeni odgovornosti ter moralnih načelih in vrednotah.

