

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Univerzitetni študijski program Management

Diplomska naloga

USMERITVE KORPORACIJSKEGA UPRAVLJANJA
V EU

Mentor:

Prof. dr. Rado Bohinc

Obravnavana organizacija:

Skupina Domel

Strokovni sodelavec iz organizacije:

Pavel Demšar, univ.dipl.ing.

KOPER, 2006

ALEŠ MARKELJ

POVZETEK

V diplomski nalogi je predstavljen okvirni pregled sistemov upravljanja delniških družb tako v Sloveniji kot tudi v ostalih članicah EU. Na začetku diplomske naloge so pojasnjene zunanje okoliščine in razmere, ki lahko vplivajo na izbiro sistema upravljanja posamezne delniške družbe. Na podlagi pridobljenih teoretičnih znanj, primerjalne analize sistemov upravljanja ter na temelju dosedanjih praktičnih poslovnih izkušenj, so ob koncu diplomske naloge predstavljeni kritični pogledi avtorja na obstoječi sistem upravljanja znotraj Skupine Domel. Nanizanih je nekaj predlogov možnih rešitev, ki so tudi natančneje pojasnjene in ovrednotene. S tem se je potrdila avtorjeva hipoteza, katere sledenje vsebine je opazno skozi celotno nalogo. Postavljena hipoteza: dvotirni sistem upravljanja je za Skupino Domel najprimernejši - drži, predvsem na višjih nivojih skupine, medtem ko bi bilo v odvisnih družbah na nižjih nivojih v skupini, morda ob jasni strukturi lastništva, primerneje uvesti enotirni sistem upravljanja.

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

ABSTRACT

In the diploma there is presented overall view of governance systems for joint-stock companies in Slovenia and in EU. It is important to define the circumstances and conditions that affect the choice of the system. Author's critical view of the current governance system in Domel Group is made. It is the result of the theoretical basis, comparison analysis of the governance system and practical business experiences. It ends with the proposal of the possible solutions, all are well explained and evaluated. Hypothesis: two-tier governance system is the most appropriate for Domel Group. For the higher level of the Group we confirm it. For the dependent companies it is probably better solution one-tier governance system under the condition that the ownership structure is transparent.

Key words: corporate governance, joint-stock company, one-tier governance system, two-tier governance system, management board, supervisory board, board of directors, general meeting of shareholders

UDK: 65.012.4 : 347.72(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Izzivi, ki nas usmerjajo v spremembe upravljanja družb	3
2.1	Svetovni gospodarski trendi	3
2.2	Evropski trendi	3
2.2.1	Padanje konkurenčnosti gospodarstva	4
2.2.2	Evropska delniška družba	5
2.3	Izzivi na področju Republike Slovenije	6
2.3.1	Članstvo v EU, pred prevzemom evra	6
2.3.2	Reforma gospodarskega sistema	7
2.3.3	Novi Zakon o gospodarskih družbah ZGD-1	8
2.4	Izzivi za Skupino Domel	9
2.4.1	Poslabšanje tržnih razmer	9
2.4.2	Večinsko notranje lastništvo	10
3	Predstavitev korporacijskega upravljanja	13
3.1	Enotirni, dvotirni sistem upravljanja	13
3.1.1	Enotirno upravljanje	14
3.1.2	Dvotirno upravljanje	15
4	Upravljanje delniških družb	17
4.1	Upravljanje delniških družb v EU	17
4.1.1	Uveljavljenost posameznih sistemov upravljanja	17
4.2	Upravljanje delniških družb v Republiki Sloveniji	18
4.2.1	Dvotirni sistem upravljanja po ZGD-1	20
4.2.2	Enotirni sistem upravljanja po ZGD-1	21
4.3	Upravljanje družb v Skupini Domel	21
4.3.1	Predstavitev Skupine Domel	22
4.3.2	Sistem upravljanja družb znotraj Skupine	25
5	Primerjalna analiza sistemov upravljanja	29
5.1	Enotirni in dvotirni sistem upravljanja	29
5.1.1	Bistvena razhajanja, skupne značilnosti	29
5.1.2	Prednosti in slabosti	30
5.2	Primerjava evropskih sistemov upravljanja	33
6	Trendi in priporočila glede sistemov korporacijskega upravljanja	35
7	Možni pristopi za spremembo upravljanja v Skupini Domel	37
7.1	Analiza problemskega stanja	37
7.2	Predlog rešitev	39
8	Sklep	45

Literatura	49
Pravni viri.....	50
Drugi viri.....	50

PONAZORILA

Slika 3.1 Enotirni sistem upravljanja.....	14
Slika 3.2 Dvotirni sistem upravljanja.....	15
Slika 4.3 Sistemi upravljanja družb v Skupini Domel	26
Slika 7.1 Možne kombinacije sistemov upravljanja med družbama	41
Tabela 4.1 Pregled uveljavljenosti sistemov upravljanja v EU.....	18
Tabela 4.2 Izobrazbena struktura v družbi Domel	24
Tabela 5.1 Primerjalna analiza enotirnega in dvotirnega sistema upravljanja	32

KRAJŠAVE

BDP	Bruto domači produkt
EU	Evropska unija
RS	Republika Slovenija
SE	Evropska delniška družba
ZGD	Zakon o gospodarskih družbah
ZGD-1	Novi zakon o gospodarskih družbah
ZPre	Zakon o prevzemih
ZSDU	Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju

1 UVOD

Sebe sodimo po tem, kaj smo sposobni narediti,
drugi pa nas sodijo po tem, kar smo že naredili.
Henry Wadsworth Longfellow (1807 – 1882)

Obsežna empirična raziskava, ki je bila v zadnjih desetih letih izvedena pri več kot tisoč managerjih po vsem svetu, odkriva, da več kot štiri petine anketiranih vodij pričakuje v prihodnje na svojem poslovnem področju več dinamike, zapletenosti in nepredvidljivih presenečenj, s katerim se bo srečevalo njihovo podjetje. Z drugimi besedami, obstaja velika enotnost o tem, da bo veliko podjetij v prihodnje delovalo v neurejenem okolju, v katerem zanašanje na dosedanje prednosti in recepte ne bo več zagotavljalo prihodnje uspešnosti. Vedno pomembnejša postaja sposobnost upravljanja ter uspešnega odzivanja na takšne izzive (Wunderer 2002, 127).

Tudi Bohinc ugotavlja: »Korporacijsko upravljanje, kakor prevajamo vse bolj uveljavljeni in težko neposredno prevedljivi izraz *corporate governance*, je v razvitem svetu tema vsestranskega preučevanja in zanimanja. Z učinkovitim sistemom korporacijskega upravljanja je namreč nedvomno mogoče povišati uspešnost gospodarstva« (2001, 20). Korporacijsko upravljanje je pomemben del našega poslovnega okolja, ki mora upoštevati sedanje gospodarske razmere in gibanja tako v širšem kot ožjem prostoru.

Živimo v času globalizacije, prevlade multinacionalnih podjetij, povezovanja družb v še večje integracije. Upravljanje gospodarskih družb pa tudi kljub vse močnejšim globalizacijskim trendom verjetno nikoli ne bo popolnoma poenoteno. Kljub dejstvu, da družbe opravljajo enake in podobne dejavnosti, da želijo ustvarjati dobiček, morajo na drugi strani tudi zadovoljevati različne interesne skupine, delujejo v različnih državnih, družbenih, pravnih, političnih, ... razmerah. Vsi ti vplivi pa delujejo in oblikujejo posamezen sistem upravljanja. Z namenom, da lahko umestimo posamezen sistem upravljanja, se moramo zavedati lastnosti okolja, v katerem te družbe delujejo. Kajti tudi okolje družbe ima močen vpliv na upravljanje podjetij in vodi k razlikam v sistemih upravljanja.

V diplomski nalogi nameravam predstaviti ter obravnavati vzroke za spreminjanje in modernizacijo prava družb, sisteme upravljanja delniških družb v Evropski uniji (v nadaljevanju EU) ter v Republiki Sloveniji. Teoretična pridobljena znanja želim v nadaljevanju aplicirati na upravljanje gospodarskih družb v okviru Skupine Domel, seveda ob upoštevanju specifičnosti, ki jih skupina ima. Naloga temelji predvsem na analizi obstoječih teoretičnih spoznanj, ki so v določenih poglavjih nadgrajena tudi z mojimi 20 letnimi praktičnimi poslovnimi izkušnjami. Poleg kvalitativnega je pogosto uporabljen tudi primerjalni pristop.

Poglavitni namen diplomske naloge je ugotoviti, kateri sistem upravljanja bi bil za upravljanje družb v Skupini Domel najprimernejši. Kot je poznano, obstajata tako dvotirni sistem upravljanja z upravo in nadzornim svetom ter enotirni sistem upravljanja z enotnim upravnim odborom. Vsak ima svoje specifičnosti, prednosti in slabosti. Do letošnjega leta v Republiki Sloveniji ni bilo pravnih možnosti uvedbe enotirnega sistema, sedaj ta možnost obstaja. Poleg tega je potrebno upoštevati tudi ostale specifičnosti Skupine Domel. Cilj naloge je potrditi ali zavrniti naslednjo hipotezo:

Dvotirni sistem upravljanja je za Skupino Domel najprimernejši!

Strukturno je diplomska naloga sestavljena iz osmih delov. Uvodu sledi okvirni pregled gospodarskih stanj in razmer, ki prevladujejo tako na globalni, regionalni in ne nazadnje tudi na lokalni ravni. Na eni strani bom poskušal opisati globalne trende, na drugi strani pa tudi naše gospodarske, lastniške ter ostale okoliščine, ki jih je pri izbiri sistema upravljanja potrebno upoštevati. V tretjem delu bom predstavil oba v svetu prevladujoča sistema korporacijskega upravljanja, torej enotirni in dvotirni sistem upravljanja. V četrtem poglavju bom podrobneje opisal upravljanje delniških družb v državah članicah EU in še posebej v Republiki Sloveniji. Posebna pozornost je posvečena sistemom upravljanja gospodarskih družb znotraj Skupine Domel. Poleg vsakega sklopa bom okvirno predstavil tudi načine in možnosti soupravljanja delavcev v organih delniških družb. V petem delu so predstavljeni rezultati primerjalne analize sistemov upravljanja. Opisane so prednosti in slabosti eno in dvotirnega sistema upravljanja ter skupne značilnosti in glavne točke razhajanja obeh sistemov upravljanja. V nadaljevanju sem preučil glavne trende in priporočila glede upravljanja delniških družb, ki so aktualni v tem trenutku tako v evropskem kot tudi v slovenskem prostoru. V sedmem poglavju sem se osredotočil predvsem na iskanje možnih pristopov za eventualne spremembe upravljanja v Skupini Domel. Analiziral sem trenutno problemsko stanje, navedel ter ovrednotil predloge, ki se mi zdijo v tem trenutku najprimernejša rešitev. V sklepu so navedene glavne ugotovitve diplomske naloge, priporočene smernice in zaključna misel.

2 IZZIVI, KI NAS USMERJAJO V SPREMEMBE UPRAVLJANJA DRUŽB

2.1 Svetovni gospodarski trendi

Danes skoraj ne mine dan, da ne bi bila na tak ali drugačen način omenjena beseda globalizacija. Kenda in Bobek nam v zvezi s tem pojasnjujeta:

S pojmom *globalizacija* razumemo vključevanje gospodarstev v mednarodno menjavo in mednarodno delitev dela, torej proces mednarodne integracije, ki traja že stoletja in se v različnih časovnih obdobjih odvija z različno intenzivnostjo. V osnovi je globalizacija posledica delovanja zakonov trga, ki promovira učinkovitost preko konkurence in delitve dela, le da gre v tem primeru za globalni trg, za delitev dela na globalni ravni, s čimer nastajajo nove priložnosti (pa tudi nove pasti) za ponudnike in povpraševalce. (2003, 277)

Obseg svetovne trgovine po drugi svetovni vojni izredno hitro narašča. Dominirajo razvite države, saj njihov delež v svetovnem izvozu znaša okoli 70%. Tudi vlaganja v države v razvoju se povečujejo in predstavljajo že več kot petino vseh svetovnih naložb. Med njimi je zaradi velikosti svojega trga prav gotovo najpomembnejša in najprodornejša Kitajska. Tako imenovani *kitajski čudež* ni več oddaljen, ampak je že tu. O njem se vsak dan pogovarjajo tako delavci za proizvodnimi stroji, kot tudi vodstva podjetij. Kitajska naj bi, na podlagi lanskoletne 9,9 % gospodarske rasti in vstopa v Svetovno trgovinsko organizacijo, kmalu postala četrto¹ najmočnejše gospodarstvo na svetu, in sicer za ZDA, Japonsko in Nemčijo. Za letos ji analitiki Svetovne banke napovedujejo 9,2 % gospodarsko rast, kot glavno gonilo pa so omenjene velike tuje naložbe, močno povpraševanje po kitajskem izvozu in ne nazadnje tudi višje povpraševanje po domačih izdelkih.

2.2 Evropski trendi

Prvi koraki sedanje EU so se začeli v petdesetih letih prejšnjega stoletja. Ko je poveljna Evropa še iskala izhode iz politične in gospodarske nestabilnosti, je francoski zunanji minister Robert Schuman predstavil predlog o uskladitvi obnovitvenega procesa premogovne in jeklarske industrije Francije in Nemčije. Tako je bila leta 1951 podpisana pariška pogodba o ustanovitvi Evropske skupnosti za premog in jeklo s strani 6 evropskih držav². S tem se je v bistvu začel proces gospodarskega združevanja, ki je temeljil na prosti medsebojni trgovini in skupni carinski politiki. V nadaljevanju se je leta 1957 ustanovila Evropska gospodarska skupnost, ki je v kasnejših letih prerasla v Evropsko skupnost. Leta 1985 se je sodelovanje okrepilo s projektom enotnega

¹ V letu 2006 naj bi se po napovedih strokovnjakov prebila pred Francijo in Veliko Britanijo.

evropskega trga, leta 1992 pa se je sodelovanje razširilo še na druga področja in dobilo sedanje ime – *Evropska unija*³. S tem je bil storjen odločilen korak na poti k gospodarski, denarni in politični uniji, ki je nato postala tudi pomemben dejavnik varnostne in zunanje politike.

2.2.1 Padanje konkurenčnosti gospodarstva

Ko govorimo o EU, v bistvu govorimo o povezovanju posameznih držav v skupno integracijo, ki naj bi postala ena izmed najmočnejših ali celo najmočnejša gospodarska sila na svetu. Danes EU namreč združuje 25 držav, 454 milijonov prebivalcev, pokriva 3,9 milijona kvadratnih kilometrov površine, vsebuje 20 uradnih jezikov in ima slabih 22.000 evrov BDP na prebivalca (Urad vlade za informiranje 2006a).

V prizadevanjih postati svetovna gospodarska velesila je bila sprejeta tako imenovana *Lizbonska strategija*, ki jo je Evropski parlament sprejel marca leta 2000. Predstavlja dolgoročno strategijo, kateri glavni cilj je, da postane Evropa do leta 2010 najbolj konkurenčno, dinamično ter na znanju temelječe gospodarstvo na svetu, ki naj bi dosegla trajno gospodarsko rast z več ter boljšimi delovnimi mesti. Strategija kot celota sedaj zajema tri področja,⁴ (stebre) in sicer gospodarstvo, socialo ter okolje (Urad vlade za informiranje 2006b).

Rezultati na dobri polovici poti Lizbonske strategije niso najspodbudnejši, saj je bilo uveljavljanje reform v članicah nezadostno. To se je pokazalo tudi pred letošnjim marčevskim spomladanskim vrhom EU, ko je londonski gospodarski inštitut CER⁵ predstavil izsledke raziskave, ki ugotavlja, da so članice EU še daleč od doseganja zastavljenih ciljev v zvezi z Lizbonsko deklaracijo. Ciljem so se najbolj približale Danska, Švedska, Avstrija in Velika Britanija, Slovenija se je uvrstila na 11 mesto. Po gospodarski razvitosti, se EU v zadnjih 5 letih ni nič bolj približala ZDA. Povprečni BDP na prebivalca v letu 2005 je bil še vedno 27% pod ameriškim, podobno kot leta 2000 (Urad vlade za informiranje 2006c). Na podlagi teh zaskrbljujočih podatkov so se voditelji držav članic EU zavzeli za sprejetje naslednjih najpomembnejših ukrepov:

- omogočiti evropskemu gospodarstvu do leta 2010 ustvariti 2 milijona novih delovnih mest letno,
- povečanje prilagodljivosti delavcev in podjetij, s povečano pozornostjo na iskanju ravnotežja med prožnostjo in varnostjo,
- povečanje konkurenčnosti in poenostavitev regulativnega okolja za srednja in mala podjetja.

² Države podpisnice: Belgija, Francija, Nemčija, Italija, Luksemburg in Nizozemska.

³ Maastrichtska pogodba, 07. februarja 1992.

⁴ Strategija je bila v letu 2001 dopolnjena z ukrepi za urejanje okolja.

⁵ Center for European Reform (CER).

2.2.2 Evropska delniška družba

V sklopu prizadevanj za izboljšanje gospodarske konkurenčnosti, poenostavitev poslovanja gospodarskih družb in poenotenja evropskega pravnega reda, je v letu 2001 v veljavo stopila pravna ureditev, ki je družbam v državah članicah EU odprla možnost ustanavljanja *evropske delniške družbe – Societas Europaea* (v nadaljevanju SE). Uredba je bila sprejeta po več kot tridesetletnih razpravah, kar zgovorno priča o razdeljenosti strokovnih mnenj in mišljenj na tem področju. Temelj pravne podlage evropske delniške družbe je uredba Sveta o statutu SE 2157/2001/ES z dne 8. oktobra 2001, ki je dopolnjena z direktivo 2001/86/ES v zvezi s soupravljanjem delavcev v evropski delniški družbi. Zakaj uredba in direktiva? Znano je, da je uredba neposredno zavezujoč pravni akt. Zato so z njo uredili tista razmerja v zvezi z delovanjem SE, glede katerih so države članice dosegle ustrezno raven soglasja. Direktiva v nasprotju s tem pokriva področje sodelovanja delavcev pri upravljanju družb, ki se je v pogojanjih izkazalo kot področje, kjer soglasnosti držav članic ni (Trstenjak 2004, 21-26).

S to uredbo EU sporoča svojo usmerjenost v vzpostavitev območja enakih možnosti za njene državljane in kapitalske družbe, ki so ustanovljene znotraj meja držav članic. V principu gre torej za težnjo po poenotenju prava držav članic unije, kar naj bi omogočalo poslovanje v primerljivih razmerah znotraj EU. Ob povedanem pa vsekakor velja tudi poudariti, da uredba glede posameznih vprašanj dopušča diskrecijo posamezne države članice, da nekatera vprašanja uredijo po svoje. S tega pravno systemskega vidika bo SE predstavljala kombinacijo nadnacionalne in nacionalne pravno organizacijske oblike, tako da bomo praktično imeli 25 več ali manj različnih SE.

SE je torej nadnacionalna družba, ki se lahko ustanovi na štiri načine, iz katerih je razvidna njena evropska narava. Pri tem mora obvezno izpolnjevati določene pogoje, kot je vključitev nujnosti mednarodnega elementa (delovanje v vsaj dveh državah članicah) in pogoj minimalnega ustanovitvenega kapitala v višini 120.000 EUR (Bedrač 2005, 15):

- ustanovitev SE z združitvijo vsaj dveh delniških družb iz vsaj dveh držav članic,
- ustanovitev holding družbe v obliki SE,
- ustanovitev skupne hčerinske družbe v obliki SE,
- preoblikovanje obstoječe javne delniške družbe v SE.

Sedež SE in njegova prenosljivost se omenjata, kot ena izmed pglavitnih prednosti te družbe v primerjavi z dosedanjo ureditvijo. Sedež bo taka družba imela v kraju, kjer bo locirana in delovala glavna uprava družbe. Tako registracijo, kot tudi npr.

prenehanje družbe, je potrebno objaviti v uradnem listu države članice, poleg tega pa v informativne namene tudi v Uradnem listu EU.

Eno od meni bolj zanimivih področij v zvezi z SE, predstavlja možnosti upravljanja take družbe. Gre predvsem za možnost izbire med enotirnim in dvotirnim sistemom upravljanja in vodenja družbe. Ustanovitelju je torej prepuščena možnost, da na podlagi lastnega prepričanja izbere med zanj najprimernejšim sistemom upravljanja.

Države članice so imele nalogo, da do 8. oktobra 2004 implementirajo možnost in delovanje SE v svoj nacionalni pravni red. V Republiki Sloveniji na tem področju zamujamo, saj je to urejeno šele v novem Zakonu o gospodarskih družbah ZGD-1 (v nadaljevanju ZGD-1).

2.3 Izzivi na področju Republike Slovenije

Letošnje in naslednje leto bosta za Republiko Slovenijo in slovensko gospodarstvo verjetno zopet ena tistih, ki ju bomo lahko označevali kot prelomno. Do prevzema evra, zahtevnega projekta na vseh ravneh (država, podjetja, potrošniki, ...) nas loči še dobrega pol leta. Približno toliko časa ima na razpolago tudi vlada, da pripravi in uskladi gospodarske reforme s socialnimi partnerji. Če k temu dodamo še sprejetje nove gospodarske ustave, oziroma ZGD-1, je jasno, da je Republika Slovenija, oziroma slovensko gospodarstvo, pred velikim izzivom.

2.3.1 Članstvo v EU, pred prevzemom evra

Republika Slovenija je 1. maja 2004 postala članica EU, potem ko je vstop v EU leto prej na referendumu podprlo skoraj 90% volivcev. S tem se je z ostalimi devetimi novimi članicami pridružila skupini petnajstih držav, ki so ekonomsko in politično povezane⁶.

Pri tem se moramo zavedati, da je pravni red EU tako postal tudi del slovenske zakonodaje ter da ima na področjih, ki sodijo v izključno pristojnost EU oziroma jih le ta ureja skupaj z državami članicami, evropska zakonodaja prednost pred nacionalno zakonodajo. Pravni red EU lahko označimo kot celoto pravnih predpisov in sodnih praks, ki zavezujejo vse članice EU, med njimi tudi našo državo. Ta pravni red temelji na ustanovitvenih pogodbah, dopolnjujejo pa jih pravni viri, ki jih sprejemajo posamezne institucije EU. To so:

- uredbe (so splošno veljavne, v državah članicah se uporabljajo neposredno),
- direktive (države članice zavezujejo k opredeljenemu cilju, ne določajo pa zakonodajnih sredstev za njihovo uresničitev),

⁶ Dotedanjim 15 članicam (Avstrija, Belgija, Danska, Finska, Francija, Grčija, Irska, Italija, Luksemburg, Nemčija, Nizozemska, Portugalska, Španija, Švedska, Velika Britanija) se je pridružilo 10 novih članic (Ciper, Češka, Estonija, Latvija, Litva, Madžarska, Malta, Poljska, Slovaška in Slovenija).

- odločbe (v celoti zavezujoče za vse, na katere so naslovljene),
- priporočila in mnenja (niso zavezujoča, služijo zgolj kot smernice).

Naša država se nahaja tudi pred uvedbo *skupne evropske valute – evra*. Ekonomska in monetarna unija vključuje vse države članice EU, vendar med njimi trinajst držav članic še ni uvedlo evra. Gre za deset novih članic ter Švedsko, Dansko in Veliko Britanijo⁷. Slovenija bo prva med novinkami, ki ji bo (je) uspelo izpolniti kriterije in bo lahko predvidoma v začetku leta 2007 uvedla evro⁸.

Uvedba evra naj bi prinesla prednosti tako celotnemu gospodarstvu kot tudi potrošnikom. Na področju gospodarstva tako prinaša večjo konkurenčnost, oblikovanje stabilnejšega okolja, dolgoročno zniževanje obrestne mere in stabilnost cen, kar posledično pomeni ugoden vpliv na naložbe in gospodarsko rast. Menjava valute bo podjetjem kratkoročno sicer povzročila nekaj stroškov, vendar bodo prihranki zaradi uporabe skupne valute večji od teh enkratnih stroškov. Spremembam, ki bodo nastale z menjavo valute, bodo morali slediti tudi izdajatelji vrednostnih papirjev in posledično tudi kapitalske družbe. Le te bodo morale prilagoditi svoj osnovni kapital, delniške družbe in družbe z omejeno odgovornostjo pa tudi nominalne vrednosti delnic oziroma osnovne vloške. V skladu z mednarodno uveljavljenim pristopom bo Republika Slovenija za lažjo izvedbo prehoda na evro uvedla tudi *kosovne delnice*. To je delnica brez nominalnega zneska in se zato glasi na kvoto ali znesek. S tem se prepreči, da bi sprememba osnovnega kapitala s spremembo števila delnic izražala nepravilnost že izdanih delniških listin (Banka Slovenije 2006).

Poleg uvedbe kosovnih delnic pa lahko delniške družbe izvedejo prehod na evro tudi na način preračunavanja nominalnega zneska delnic ter zneska osnovnega kapitala. ZGD-1 tako določa pravilen način preračuna (načelo od spodaj navzgor) in še posebej poudarja načelo ohranitve vseh medsebojnih razmerij med pravicami ter razmerij, povezanimi z delnicami, ki bi po zaokrožitvah lahko bile ogrožene.

2.3.2 Reforma gospodarskega sistema

Ocen o trenutnem stanju gospodarstva Republike Slovenije je veliko, skoraj toliko kot ocenjevalcev. Po mnenju večine pa je ta trenutek makroekonomska situacija v Republiki Sloveniji razmeroma trdna. Zadnja letošnja spomladanska napoved vladnega Urada za makroekonomske analize in razvoj (UMAR) napoveduje 4,2% gospodarsko rast, za naslednji dve leti pa 4% oziroma 3,9% gospodarsko rast. Prav tako predvidevajo tudi nekoliko hitrejše znižanje inflacije in pričakujejo, da bo medletna inflacija konec leta znašala 2%.

⁷ Velika Britanija in Danska sta se odločili za ohranitev lastne valute – na pogajanjih sta dosegli posebno pravico, ki jima daje možnost, da jima skupne evropske valute evra ni potrebno uvesti, tudi če izpolnjujeta konvergenčna merila.

Poznavalci razmer ugotavljajo, da je pri nas veliko bolj problematična mikro podjetniška učinkovitost ter klima za domače in tuje investicije. Le te v zadnjem času celo stagnirajo. V sklopu prizadevanj za izboljšanje gospodarskega stanja je Vlada Republike Slovenije v letu 2005 ustanovila vladni odbor za reforme, ki je opredelil štiri razvojne prioritete:

- konkurenčnost in gospodarska rast,
- učinkovito ustvarjanje, dvosmerni pretok in uporaba znanja za gospodarski razvoj in kakovostna delovna mesta,
- učinkovitejša in cenejša država,
- moderna socialna država in večja zaposlenost.

Konkurenčnost gospodarstva naj bi okrepilo izboljšanje poslovnega okolja podjetij. Predvideno je spodbujanje tujih družb za vstop na slovenski trg in zmanjševanje administrativnih ovir. Za izvedbo nekaterih ukrepov, ki jih predvideva zgoraj omenjeni predlog reform, bo verjetno potrebnega več časa, medtem ko bi nekatere lahko začeli uvajati takoj.

2.3.3 Novi Zakon o gospodarskih družbah ZGD-1

Dosedanji Zakon o gospodarskih družbah ZGD (v nadaljevanju ZGD) je bil temeljni sistemski zakon na področju prava družb v Republiki Sloveniji. Od uveljavitve leta 1993 je doživel skupaj kar osem novel. Predvsem zadnje tri so bile usmerjene v harmonizacijo slovenskega pravnega reda s pravnim redom EU.

Novi Zakon o gospodarskih družbah ZGD-1 (v nadaljevanju ZGD-1) je bil dne 19. aprila 2006 objavljen v Uradnem listu Republike Slovenije št. 42/06 in začel veljati petnajsti dan po objavi, torej 4. maja tega leta. Z njim dosegamo popolno vsebinsko in časovno harmonizacijo s pravnim redom EU. Vsebuje sedem pomembnih vsebinskih sklopov.

Prvi sklop ureja implementacijo SE v slovenski pravni red, o čemer je bilo več napisanega že v dosedanjem tekstu.

V drugem sklopu so določbe o evru. Te določbe so kapitalskim družbam nujno potrebne za ustrezen prehod na skupno evropsko valuto. Pri nas, že uveljavljenemu sistemu delnic z nominalnim zneskom, se dodaja še prej omenjeni sistem kosovnih delnic, ki ob scenariju *velikega poka* omogoča verjetno najenostavnejši prehod na evro.

Tretji sklop sistemsko vključuje določbe iz Zakona o prevzemih (ZPre) v materijo ZGD-1, ki so po zakonu o prevzemih veljala za vse delniške družbe (izredna revizija, organizirano zbiranje pooblastil, itd.).

Četrty in peti sklop sta posvečena prenovi ureditve s.p. in d.o.o..

⁸ Prehod na evro se bo v Sloveniji izvajal po scenariju "velikega poka".

V šestem sklopu o enotirnem sistemu upravljanja se v slovenski pravni red vnaša pomembna upravljaljska novost. Ob že uveljavljenem dvotirnemu sistemu upravljanja z upravo in nadzornim svetom, se uvaja nekoliko bolj fleksibilen enotirni sistem upravljanja. Ta prednost, možnosti izbire upravljanja, tako ne bo usmerjena samo na SE, ampak tudi na nacionalne delniške družbe. Vzporedno s to novostjo se prenavlja celotno poglavje o organih upravljanja družb.

Sedmi sklop prinaša vrsto novosti, sistemskih in tehničnih dopolnitev. Velik segment prenove zajema sklop o posebnih pravicah manjšinskih delničarjev, ki ob zagotavljanju ustrezne pravne varnosti omogoča enemu glavnemu delničarju iztisnitev manjšinskih delničarjev (Squeeze out). To je urejeno v členih zakona od 384. do 388. Obenem manjšinskim delničarjem daje pravico do izstopa ob primerni denarni odpravnini (Sell out), kar je urejeno v členu 389. členu novega ZGD-1.

Po mnenju večine poznavalcev ZGD-1 upošteva pravne vire EU, pomeni možnost povečanja konkurenčnosti našega gospodarskega sistema in v določeni meri tudi že upošteva nekatere predlagane koncepte ekonomskih in socialnih reform za povečanje konkurenčnosti slovenskega gospodarstva.

2.4 Izzivi za Skupino Domel

2.4.1 Poslabšanje tržnih razmer

Skupina Domel je pretežni izvoznik; izvozi slabih 90% celotne proizvodnje. Je proizvodno usmerjeno podjetje, glavni produkt so elektromotorji, predvsem elektromotorji za sesalnike. Kot pretežen izvoznik se je družba znašla pod hudim pritiskom recesije, ki že kar nekaj časa vlada v Evropi na tem segmentu. Izdelki široke potrošnje se ne prodajajo v skladu s pričakovanji, hkrati pa so na drugi strani cenovni pritiski z Daljnega vzhoda (predvsem Kitajske) zelo močni.

Dejstvo je, da imamo pri nas v primerjavi z zahodnoevropskimi državami še kar nekaj stroškovne prednosti, medtem ko pa v globalnem merilu nismo več država, v kateri bi bila cena delovne sile konkurenčna prednost. Večino proizvodnje elektromotorjev v zahodnih državah so že ukinili, oziroma preselili v države z nižjimi proizvodnimi stroški, tako del v vzhodno Evropo, večino pa na Kitajsko. Del te preseljene proizvodnje ostane tudi pri nas v Skupini Domel, predvsem gre tu za izdelke v višjem cenovnem razredu⁹. Na tem segmentu imamo še določene prednosti, smo še korak pred konkurenco z Daljnega vzhoda in imamo določene potenciale. Našega razvoja torej ne moremo nikakor več graditi na nižji ceni delovne sile, ampak predvsem na inovativnosti, kakovosti, fleksibilnosti in stalnim uvajanjem novih izdelkov. Predvidevamo namreč, da bo del proizvodnje aparatov ostal v Evropi in v tem je tudi

⁹ Taka sta primera selitve proizvodnje Electroluxa iz Švedske in Philipsa iz Nizozemske.

del naše priložnosti – pomen lokalne ter regionalne proizvodnje, hitre odzivnosti in visoke kakovosti.

Z zgornjo zgodbo cenovnih pritiskov je posredno povezana tudi naslednja nevarnost. S kitajskimi konkurenti nimamo težav samo na strani nizkih prodajnih cen, ampak njihova rast proizvodnje bistveno vpliva tudi na višje cene naših nabavnih materialov. Dejstvo je, da je Kitajska s svojo gospodarsko ekspanzijo povzročila pomanjkanje posameznih surovin in materialov na globalnih trgih. Osnovna ekonomska zakonitost, da ob povečanem povpraševanju cene začnejo naraščati, velja tudi v tem primeru. Tako smo torej ujeti v tako imenovane "cenovne škarje", kar pomeni, da nam prodajne cene izdelkov padajo, medtem ko se nam nabavne cene surovin zvišujejo.

Zato se moramo v prihodnosti predvsem čim prej prestrukturirati v izdelke z višjo dodano vrednostjo, z večjim tehnološkim znanjem, z večjim deležem elektronike in graditi našo prihodnost na večjem številu močnih stebrov.

2.4.2 Večinsko notranje lastništvo

Eden bistvenih elementov, ki vpliva na izbiro sistema upravljanja, je prav gotovo tudi delničarska struktura, oziroma lastništvo družbe. Krovna družba Domel Holding družba pooblaščenka, d.d. (v nadaljevanju Domel holding) je bila ustanovljena leta 1998, ko so lastniki delnic interne razdelitve in notranjega odkupa v družbi Domel, Elektromotorji in gospodinjski aparati, d.d. (v nadaljevanju Domel) sprejeli sklep o ustanovitvi družbe Domel Holding, in sicer na podlagi 17. člena Zakona o privatizaciji pravnih oseb v lasti Sklada RS za razvoj in obveznosti Agencije RS za prestrukturiranje in privatizacijo (Uradni list RS, števil. 71/94). Omenjeni člen določa, da lahko upravičenci zaradi izvedbe programa notranjega odkupa ustanovijo posebno gospodarsko družbo, organizirano kot kapitalsko družbo, ki v svojem imenu in za račun upravičencev kupuje delnice v okviru programa notranjega odkupa (*družba pooblaščenka*). Ustanovitev družbe je bila izvedena s stvarnimi vložki, ki jih je družba Domel Holding prevzela na podlagi pogodb od dotedanjih lastnikov delnic družbe Domel. V sodni register je bila družba Domel Holding vpisana 15. maja 1998. Ob ustanovitvi je družba Domel Holding zastopala 42,14% lastniškega deleža matične družbe Domel, ta delež je stalno povečevala in v letu 2001 uspela doseči večinski delež. Ob koncu poslovnega leta 2005 ta delež znaša 50,95% kapitala te družbe.

Dileme okrog smiselnosti ustanavljanja družb pooblaščenk, ki so se pojavile ob njihovem ustanavljanju še vedno obstajajo, vendar splošnega odgovora na to dilemo ni mogoče dati. Odgovor lahko iščemo od posameznega primera do primera. V našem primeru je bila ustanovitev družbe pooblaščenke odgovor nameravanemu sovražnemu prevzemu s strani našega največjega konkurenta, družbe Ametek¹⁰, ki bi si s tem

¹⁰ Ametek, Electromechanical group, Ohio, ZDA.

pridobil monopol na evropskem tržišču. Zaradi tega so nas na naši poti samostojnega nastopanja posledično podpirali tudi naši največji evropski kupci, saj so s tem posredno branili tudi svoje ekonomske interese. Potrdilo o smiselnosti in pravilnosti takratne odločitve lahko razberemo v rezultatih poslovanja družbe Domel v naslednjih letih: povečanje glavnega programa elektromotorjev za 50%, evropski tržni delež je narasel na slabih 50%, dobiček se je potrojil, investicije so se povečale za več kot štirikrat. Ob tem velja še omeniti, da je naš konkurent (nesojeni prevzemnik) v tem času že zapiral proizvodne obrate v zahodni Evropi in selil proizvodnjo proti vzhodu.

Notranje lastništvo je po mojem mnenju na največjih preizkušnjah v zahtevnejših, gospodarsko bolj negotovih časih. Na eni strani nastopamo kot lastniki, na drugi kot delojemalci, hkrati pa se zavedamo, da smo dandanes zaradi globalizacije lahko hitro ob službo ali posledično tudi ob svoje imetje (delnice). Posledično se lahko pojavijo tudi nasprotja med lastniki, torej delničarji družbe pooblaščenke – na nivoju vodstva in npr. nižjih nivojev. Kdaj naj tukaj vodstvo še pravi čas ukrepa in npr. odpusti določeno število zaposlenih, da reši ostalo celotno podjetje? V takih primerih notranje lastništvo verjetno ne pripomore k učinkovitemu odločanju, če se tako odločanje že ne poskuša preprečevati.

Ob tem je potrebno opozoriti še na nekatere druge težave, ki zadevo še dodatno zapletajo. Ker je družba pooblaščenka razmeroma zaprta družba, je cena in likvidnost delnic ponavadi nizka. Poleg tega ni jasno začrtanega dolgoročnega cilja in smisla obstoja družbe pooblaščenke (prevzema smo se ubranili, kaj pa v prihodnosti?), poenostavljeno rečeno - ni dolgoročne vizije razvoja družbe. V našem primeru je družba Domel Holding s pridobitvijo večinskega lastniškega deleža, formalno pravno spremenila razmerja v celotni Skupini Domel (prej matično podjetje je postalo odvisno, Domel Holding pa obvladujoče), vendar se to ni preneslo tudi na področje dejanskega upravljanja znotraj skupine, verjetno zaradi že prej vzpostavljenih razmerij.

Na drugi strani lahko najdemo tudi veliko prednosti, oziroma pozitivnih strani notranjega lastništva kot so: stabilnost lastniške strukture, možnost samostojnega odločanja, zagotavljanja kakovostnih delovnih mest, skrbi za okolje podjetja in lokalno skupnost, investiranja v prihodnost namesto izčrpavanja podjetja, visoko pripadnost podjetju in motivacijo zaposlenih.

Povzetek lahko strnem v enem stavku: notranje lastništvo s svojimi prednostmi in slabostmi lahko bistveno vpliva na izbiro sistema upravljanja.

3 PREDSTAVITEV KORPORACIJSKEGA UPRAVLJANJA

Korporacijsko upravljanje je razmeroma nova pravna veja, ki jo različni avtorji definirajo na različne načine. Bohinc navaja: »Splošna definicija upravljanja korporacij bi bila, da je to zveza med različnimi udeleženci (delničarji, direktorji, delavci, upniki itd.), ki si želijo začrtati smer poslovanja in njegovo izvajanje v korporaciji« (2001, 157).

Pri korporacijskem upravljanju gre večinoma, a ne izključno, za povezovanje korporacije z institucionalnim okoljem, v katerem deluje. Med vprašanja upravljanja spadajo zakonitosti moči podjetja, odgovornost podjetja, vprašanja, komu in za kaj je korporacija odgovorna, kakšna naj bodo merila za upravljanje korporacije in kdo naj jo vodi (Demb in Neubauer 1994, 38).

Kralj opozarja na pomembno razliko med upravljanjem in managementom:

Upravljanje je potrebno ločiti od *managementa*. Management pomeni proces vodenja poslov in vodenja ljudi k izidom, lahko pa je tudi organ, ki to opravlja. Medtem ko je upravljanje organizacije, oziroma podjetja, potrebno razumeti kot usmerjanje podjetja in nadziranje managementa v doseganju izidov s strani lastnikov, oziroma tistih, ki imajo oblast nad podjetjem. Upravljanje je torej lastniško (ownership control) in je pravzaprav odločanje o lastnini nad podjetjem v okviru politike podjetja (zamisli, smotri, poslanstvo, vizija, usodni cilji ipd.) in o vršnem managementu (najemanje in odpuščanje managementa in nadziranje uspešnosti managementa). V angleščini se izraz upravljanje, razen arhaičnega administration, ki pa je sinonim za management, ne rabi. So pa podobni izrazi v ownership control, directing, direction in v novejšem času governance. (2003, 21)

3.1 Enotirni, dvotirni sistem upravljanja

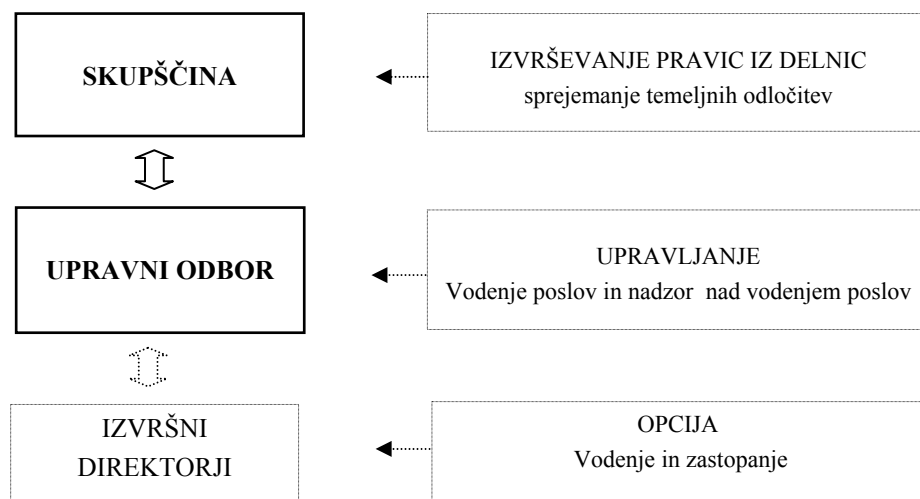
Kapitalske družbe potrebujejo v osnovi dva organa, preko katerih se oblikuje in izvršuje volja, saj bi bile brez tega opravilno nesposobna. To sta skupščina in organ vodenja. Ker je nadzor mogoče izvajati znotraj teh organov, za obstoj in funkcioniranje družbe ni nujno potreben poseben nadzorni organ. Na podlagi tega dejstva, sta se v razvitih tržnih gospodarstvih v teoriji in praksi oblikovali dve ureditvi korporacijskega upravljanja: *enotirni* (anglosaški) in *dvotirni* (kontinentalno evropski) sistem upravljanja. Mednju lahko uvrstimo preostale sisteme upravljanja, ki so pravzaprav povzeli posamezne rešitve obeh in jih uvrščamo v prostor med obema.

3.1.1 Enotirno upravljanje

V enotirnem sistemu poznamo dva organa upravljanja. To sta skupščina delničarjev in upravni odbor¹¹, ki ima vodstvene in nadzorstvene funkcije.

Skupščina delničarjev se po sestavi in pristojnostih ne razlikuje bistveno od skupščine, kot jo poznamo iz dvotirnega sistema upravljanja. Na skupščini delničarji uresničujejo svoje pravice, njene pristojnosti so kogentno¹² in taksativno našteje (Bohinc 1993, 71). Tako ima med drugim skupščina tudi pristojnost imenovanja članov upravnega odbora. Člani upravnega odbora se lahko delijo na izvršne in neizvršne direktorje, vendar ne smejo biti hkrati izvršni in neizvršni direktorji. Teoretično gledano ima pristojnost vodenja družbe upravni odbor kot organ upravljanja, vendar pa to svojo pristojnost lahko prenese na izvršne direktorje, sam pa obdrži pristojnost nadzora nad njihovim delom.

Slika 3.1 Enotirni sistem upravljanja



Enotirno upravljanje je torej upravljanje družbe z upravnim odborom brez nadzornega sveta, kar posledično pomeni, da se interesi delničarjev ne uveljavljajo z večino v nadzornem svetu. Odbori pa lahko v praksi oblikuje več komisij (npr. revizijsko komisijo, komisijo za imenovanje, ipd), ki naj bi pomagale spremljati in "nadzirati" poslovanje.

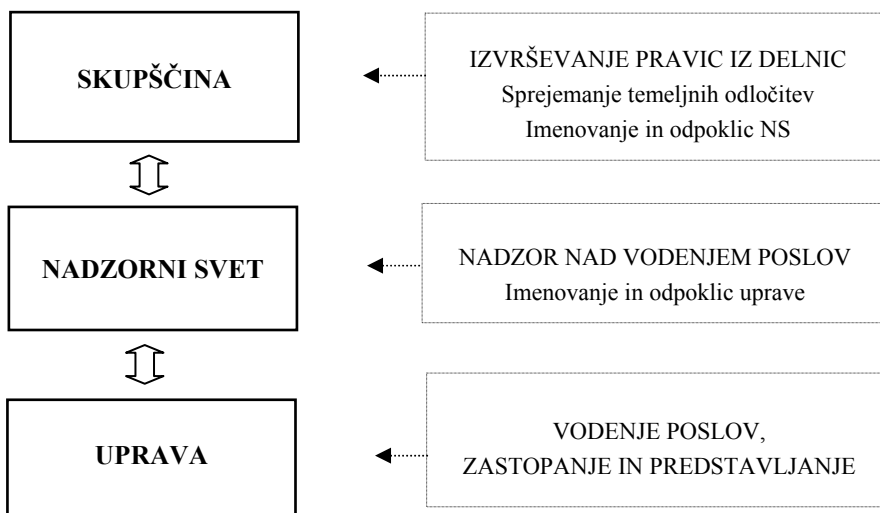
¹¹ Odbori imajo različna imena: ZDA in Velika Britanija – odbor direktorjev (Board of Directors), Francija - administrativni svet (Conseil d'administration), Švica – upravni odbor (Wervaltungsrat).

¹² Pomeni, da s statutom družbe ni mogoče zmanjšati oziroma odvzeti pristojnosti skupščine oziroma določiti pristojnosti drugega organa glede vprašanj, ki so navedena v zakonu.

3.1.2 Dvotirno upravljanje

V dvotirnem sistemu upravljanja poznamo tri organe upravljanja delniških družb, in sicer skupščino delničarjev, nadzorni svet in upravo. Tako upravljanje poudarja razliko med delničarji, oziroma lastniki kapitala in upravo družbe, ki vodi poslovanje družbe. Med lastniki kapitala in upravo je nadzorni svet, ki povezuje delničarje z upravo in razrešuje njune nasprotujoče si interese.

Slika 3.2 Dvotirni sistem upravljanja



Pristojnosti vseh treh organov so relativno jasno določene in razmejene. Skupščina delničarjev je pristojna predvsem za sprejemanje statusnih sprememb družbe, delitev dobička ter imenovanje in odpoklic članov nadzornega sveta. Nadzorni svet predvsem nadzira delovanje uprave, imenuje, oziroma odpokliče upravo ter skrbi za motiviranje uprave. Funkcija vodenja in zastopanja družbe je izvirna pristojnost uprave, v katero nadzorni svet, ki je le nadzorni organ v pravem pomenu besede, ne sme in ne more posegati. Članom nadzornega sveta, kot predstavnikom delničarjev, je celo izrecno prepovedano posegati v vodenje družbe. Uprava pa je zadolžena za vodenje poslov, ter zastopanje in predstavljanje družbe navzven.

4 UPRAVLJANJE DELNIŠKIH DRUŽB

4.1 Upravljanje delniških družb v EU

Če se malo ozremo v zgodovino, lahko vidimo, da so bile predhodnice sodobnih delniških družb že italijanske renesančne banke, ki so prve uvedle omejitev jamčevanja in prenosnost deležev. V 17. stoletju so se v Angliji, na Nizozemskem in v severnoameriških mestih razširile trgovske družbe, ki so bile pravne osebe, v katerih sta bila udeleženi država in zasebniki. Koncesioniranje in prepuščanje javno pravnih privilegijev je bilo dano s posebno listino suverena, imenovano *octroi*, Nizozemci pa so ta izdana potrdila poimenovali *akcija*. Z uveljavljanjem pomorskih družb in razširjanjem tega na druga gospodarska področja, zlasti na banke in zavarovalnice v 18. stoletju, so bile v Franciji uvedene prenosne delnice. S tem je bil močno olajšan prenos deležev, medtem ko je bila moderna delniška družba opredeljena v času francoske revolucije, ki je omogočila svobodo podjetništva in oblikovala podrobnejše pravne rešitve v *Code de commerce* (Šinkovec 1994, 1).

4.1.1 Uveljavljenost posameznih sistemov upravljanja

Podatki za evropske države kažejo, da je sistem enotirnega upravljanja podjetij v večinski rabi. Po zadnjih podatkih je enotirni sistem upravljanja uveljavljen kar v 16 državah EU. Na dvotirni sistem prisegajo predvsem države, ki spadajo pod tako imenovani germanski vpliv, pa še v teh državah v zadnjih letih tečejo aktivne razprave o prednostih in slabostih enega in drugega sistema. Med državami z dvotirnim sistemom so Nemčija, Avstrija, Nizozemska, Madžarska, Češka, Slovaška, Poljska, baltske države in Slovenija. Posebno je potrebno omeniti še državi kot sta Francija in Finska, kjer je ponujena možnost izbire med obema sistemoma. Z novim ZGD-1 se jim je pridružila tudi Republika Slovenija.

Ob tem je zanimivo pogledati tudi podatke o soupravljanju delavcev po posameznih državah. Glede samega obveščanja delavcev in posvetovanja z njimi so razlike med državami članicami EU razmeroma majhne, saj je le to v skoraj vseh članicah obvezno. Veliko večje pa so razlike kar zadeva soupravljanje delavcev v organih družb. Na tem področju pa ločimo tiste države z vzpostavljenimi obsežnimi pravicami delavskih predstavnikov v organih družb (11 držav), preko tistih držav članic, kjer so te pravice omejene le na državna podjetja (7 držav), do držav članic, kjer te pravice ne obstajajo ali so le izjema (7 držav).

Celoten pregled uveljavitve sistemov v posameznih državah članicah EU in okvirni pregled soupravljanja delavcev v organih družb je predstavljen v spodnji tabeli 4.1 .

Tabela 4.1 Pregled uveljavljenosti sistemov upravljanja v EU

	Sistem upravljanja	Soupravljanje delavcev		
		Zasebna p.	Državna p.	Število predstavnikov
Avstrija	dvotirni	•	•	tretjina
Belgija	enotirni			
Ciper	enotirni			
Češka	dvotirni	•	•	tretjina
Danska	enotirni	•	•	tretjina
Estonija	dvotirni			
Finska	enotirni / dvotirni	•	•	sporazum
Francija	enotirni / dvotirni		•	tretjina, dva do tri
Grčija	enotirni		•	dva do tri
Irska	enotirni		•	tretjina
Italija	enotirni			
Latvija	dvotirni			
Litva	enotirni/dvotirni			
Luksemburg	enotirni	•	•	največ tretjina
Madžarska	dvotirni	•	•	tretjina
Malta	enotirni		•	eden
Nemčija	dvotirni	•	•	tretjina do polovice
Nizozemska	dvotirni	○	○	priporočila /nasprotovanja
Poljska	dvotirni		•	dva do štiri, dve petini
Portugalska	enotirni		•	eden
Slovaška	dvotirni	•	•	tretjina do polovice
Slovenija	enotirni/dvotirni	•	•	tretjina do polovice
Španija	enotirni		•	dva
Švedska	enotirni	•	•	dva do tri
Velika Britanija	enotirni			

Vir: Bedrač (2005, 14).

4.2 Upravljanje delniških družb v Republiki Sloveniji

Do nedavno veljavna statusna korporacijska razmerja slovenskih gospodarskih družb v Republiki Sloveniji je urejal ZGD, ki je začel veljati 10. julija leta 1993. Zakon je temeljil na evropski tradiciji, oziroma se je zgledoval predvsem po nemškem dvotirnem korporacijskem upravljanju. Po tem zakonu so bile opredeljene gospodarske družbe kot pravne osebe, ki na trgu opravljajo pridobitno dejavnost kot svojo izključno dejavnost ter se organizirajo v eno izmed naslednjih oblik: osebne družbe (družba z omejeno odgovornostjo, komanditna družba in tiha družba) ter kapitalske družbe (družba z omejeno odgovornostjo, komanditna delniška družba in delniška družba) (Kocbek 2001, 131).

Navedeno opredelitev ZGD štejejo kot *numerus clausus*¹³ pravnoorganizacijskih oblik, ki so po uveljavitvi zakona dopustne, oziroma na voljo za opravljanje pridobitne dejavnosti (Bohinc 2001, 21). ZGD je bil v vmesnem času že osemkrat noveliran (novele od ZGD-A do ZGD-H), predvsem kot posledica harmonizacije z evropskim pravnim redom ter notranjih uskladitev in dopolnitev. Ker pa je v tem času ravno aktualno uvajanje novega ZGD-1, je verjetno prav, da se bolj posvetimo posameznim določilom in členom iz tega zakona. V nadaljevanju se bom predvsem skušal osredotočiti na tista bistvena določila in spremembe, ki govorijo o sami delniški družbi, sistemih upravljanja ter spremembah na področju organov družbe.

Po 168. členu ZGD-1 je delniška družba tista družba, ki ima osnovni kapital (osnovno glavnico) razdeljen na delnice. Delniška družba odgovarja upnikom za svoje obveznosti z vsem svojim premoženjem, medtem ko delničarji za obveznosti družbe ne odgovarjajo. Osnovni kapital se glasi na nominalni znesek v evrih, najnižji znesek osnovnega kapitala je 25.000 evrov. Delnice so lahko oblikovane kot delnice z nominalnim zneskom ali kot kosovne delnice. Družba ne sme imeti hkrati obeh oblik delnic. Najnižji nominalni znesek je 1 evro. Kosovne delnice se ne glasijo na nominalni znesek. Vsaka kosovna delnica ima enak delež in pripadajoč znesek v osnovnem kapitalu (172. člen ZGD-1).

Nadalje bi se ustavil pri določilih 183. člena, ki določajo vsebino statuta. Veliko določil, ki jih je prej urejal sam zakon, je sedaj prepuščeno družbam, da v statutu same oblikujejo posamezna določila¹⁴, ki pa ne smejo biti v nasprotju z zakonodajo. Ob npr. morebitni uvedbi kosovnih delnic je potrebno to natančno definirati in zapisati v statutu. Poleg tega so pomembna še določila o izbiri sistema upravljanja (enotirni ali dvotirni), določitve števila članov organov vodenja ali nadzora, ter njihova mandatna doba.

Zelo pomemben je 253. člen ZGD-1, ki v Republiki Sloveniji uvaja korenite spremembe glede možnosti upravljanja delniških družb in določa, da so organi vodenja ali nadzora delniške družbe *uprava, upravni odbor in nadzorni svet*. Družba tako lahko izbere enotirni sistem upravljanja z upravnim odborom ali dvotirni sistem upravljanja z upravo in nadzornim svetom. Tu so pomembna še določila, da zakon in statut določata sestavo in število članov (najmanj trije) organov vodenja ter da so le ti imenovani za obdobje, ki ga lahko določi vsaka posamezna družba v statutu in ni daljše od šestih let.

Poglejmo še področje soupravljanja delavcev v organih naših delniških družb. Temeljno podlago na tem področju predstavlja *Ustava Republike Slovenije*, kot najvišji in izhodiščni pravni akt. Ta v 75. členu določa, da delavci sodelujejo pri upravljanju v gospodarskih družbah in zavodih na način in pod pogoji, ki so določeni v zakonu.

¹³ Načelo *numerus clausus*: razen v zakonu opredeljenih oblik, nosilci gospodarske dejavnosti ne morejo organizirati drugih oblik, ki jih zakon ne pozna (Ivanjko 1993, 11).

¹⁴ Za novi ZGD-1 je značilna velika dispozitivnost.

Dejansko in najpomembnejšo osnovo pa predstavlja *Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju ZSDU* (v nadaljevanju ZSDU) iz leta 1993, ki je bil leta 2001 noveliran. Na tem mestu je potrebno omeniti še sprejetje spremenjene Evropske socialne listine v okviru Sveta Evrope iz leta 1996, ki jo je Državni zbor Republike Slovenije leta 1999 ratificiral in s tem vključil v naš pravni sistem.

4.2.1 Dvotirni sistem upravljanja po ZGD-1

Kot že omenjeno, ZGD-1 vsaki posamezni delniški družbi omogoča možnost proste izbire enotirnega ali dvotirnega sistem upravljanja z upravo in nadzornim svetom.

V dvotirnem sistemu uprava družbe vodi posle samostojno in na lastno odgovornost. Je lahko eno ali več članska. Uprava zastopa in predstavlja družbo. Naloge in pristojnosti uprave so natančno definirane v zakonu, lahko se opredelijo tudi v statutu. Upravo imenuje in odpokliče nadzorni svet delniške družbe.

Nadzorni svet delniške družbe nadzoruje vodenje poslov družbe in delo uprave. Tu je potrebno posebno poudariti, da se vodenje poslov ne more prenesti nanj, v statutu družbe ali v Poslovniku nadzornega sveta pa se lahko določi, da se smejo posamezne vrste poslov opravljati le z njegovim soglasjem.

ZGD-1 v 273. členu natančno definira, kdo ne more biti član nadzornega sveta. Bistvena sprememba se nanaša na določilo, da to ne more biti oseba, ki je član nadzornega sveta ali upravnega odbora že v treh družbah (po do sedaj veljavnem zakonu ZGD je bilo to število 5)¹⁵. Člane nadzornega sveta, ki zastopajo interese delničarjev, imenuje in razrešuje skupščina.

Nadzorni svet mora med svojimi člani izvoliti predsednika in najmanj enega namestnika. Nadzorni svet lahko imenuje posebne komisije, ki mu pomagajo pri delu (poseben poudarek je na imenovanju revizijske komisije).

Potrebno je tudi omeniti, da ZSDU v 79. členu določa, da se število predstavnikov delavcev v nadzornem svetu določi s statutom posamezne družbe, vendar le to ne more biti manjše od tretjine članov in večje od polovice vseh članov nadzornega sveta. Obenem zakon tudi določa, da je predsednik nadzornega sveta vedno predstavnik kapitala in ima v primeru neodločenega izida glasovanja tudi odločilni glas. Prav tako zakon v 81. členu določa, da ima v družbi, kjer je zaposlenih več kot 500 delavcev, svet delavcev pravico predlagati tudi svojega predstavnika v upravo družbe – *delavskega direktorja*.

¹⁵ Strenger opozarja: »Sedanja omejitev na pet je veliko primernejša, saj profesionalni nadzorniki zlahka zmorejo sodelovanje v petih nadzornih svetih; ti so tudi najbolj izobraženi in ti so pravi. Tak zakon je lahko torej nevaren, saj v to omejitev vključuje tudi nadzorne svete podružnic« (2006).

4.2.2 Enotirni sistem upravljanja po ZGD-1

V primeru odločitve za enotirni sistem upravljanja bo potrebno vpeljati kar nekaj korenitih sprememb ter temeljito spremeniti statut družbe v tistem delu, kjer govori o organih in načinu odločanja družbe.

V enotirnem sistemu upravljanja bo družbo vodil ter hkrati nadzoroval izvajanje njenih poslov enotni upravni odbor. Število in sestavo članov upravnega odbora bo podrobneje določal statut, sestavljali ga bodo najmanj trije člani. Imenovani bodo za obdobje, ki bo določeno v statutu in ne bo daljše od šestih let, z možnostjo ponovnega imenovanja.

Upravni odbor lahko imenuje enega ali več izvršnih direktorjev, in sicer tudi izmed članov upravnega odbora. Za izvršne direktorje se lahko imenuje največ polovica članov upravnega odbora. Izvršne direktorje odpokliče upravni odbor.

Če med svojimi člani imenuje izvršne direktorje, potem ti zastopajo in predstavljajo družbo. Predsednik upravnega odbora ne more biti izvršni direktor te družbe. Pogoji za članstvo v upravnem odboru so isti, kot za članstvo v nadzornem svetu. Podobnost velja tudi za imenovanje in odpoklic (voli in odpokliče jih skupščina). Upravni odbor mora v skladu z 289. členom oblikovati revizijsko komisijo v družbi, pri čemer je potrebno opozoriti, da so člani te komisije lahko le tisti člani upravnega odbora, ki niso izvršni direktorji.

Posebnost je namenjena tudi javnim družbam¹⁶, kjer mora upravni odbor med svojimi člani imenovati vsaj enega izvršnega direktorja, vendar ne več kot polovico članov upravnega odbora.

Če pogledamo še načine soupravljanja delavcev v organih družb v tem sistemu, lahko ugotovimo, da je ta tematika obravnavana v prehodnih določbah 703. člena ZGD-1, ki govori o sodelovanju delavcev v enotirnem sistemu upravljanja. Bistvena določila se nanašajo na dejstvo, da lahko imenujejo delavci svojega predstavnika *izmed vsakokratnih treh dopoljenih članov upravnega odbora*¹⁷ ter predstavnika v komisije upravnega odbora. Če je v skladu s prejšnjim določilom predstavnik delavcev imenovan v upravni odbor ter ima delniška družba več kot 500 delavcev, ga lahko na predlog sveta delavcev upravni odbor imenuje za izvršnega direktorja.

4.3 Upravljanje družb v Skupini Domel

Skupino Domel sestavljajo naslednje povezane družbe:

- Domel Holding družba pooblaščenka, d.d.,

¹⁶ Za javne družbe se štejejo tiste družbe, z vrednostnimi papirji katerih se trguje na organiziranem trgu.

¹⁷ To lahko v določenih primerih pomeni tudi samo petino (npr. v pet članskem upravnem odboru je lahko samo en predstavnik delavcev).

- Domel, Elektromotorji in gospodinjski aparati, d.d.,
- Tehnica Železniki, Podjetje precizne mehanike in elektronike d.o.o.,
- Corona, Proizvodnja in trženje električnih in plinskih aparatov, d.d.,
- Domel IP Invalidsko podjetje, d.o.o..

Za lažje razumevanje, oziroma nadaljevanje, je potrebno na začetku opredeliti nekaj osnovnih pojmov, in sicer, kako sploh lahko opredelimo posamezne družbe kot povezane družbe ter kako lahko opredelimo holding? Abrahamsberg razlaga:

Za povezane družbe se štejejo pravno samostojne družbe, ki so med seboj povezane na podlagi kapitalske udeležbe ali proizvodne dejavnosti ali obojega. Zaradi povezanosti se med družbami vzpostavijo določena razmerja, ki sicer samostojnim družbam omejujejo njihovo upravljavsko in ekonomsko samostojnost. Za holding pa se šteje družba z večinskim deležem, ki ima v lasti večino deležev v drugih pravno samostojnih družbah. Dejavnost holdinga je ustanavljati, financirati in upravljati družbe, v katerih ima večinski delež (odvisne družbe). Domneva se, da je holding družba mati v koncernu, ki ni proizvodno povezan in kjer ni enotnega poslovođenja. (2004, 39-40)

Ker bosta v nadaljevanju v okvirih kapitalskega povezovanja večkrat omenjena tudi pojma odvisna in obvladujoča družba, je prav, da tudi ta dva pojma natančneje predstavim. *Odkvisna družba* je pravno samostojna družba, ki jo neposredno ali posredno obvladuje druga družba – to je *obvladujoča družba*. Obvladovanje pomeni, da lahko obvladujoča posredno ali neposredno izvaja svojo voljo pri upravljanju ali vodenju odkvisne družbe. Vendar ne štejeta za povezani samo družbi, ki sta v neposrednem razmerju odkvisnosti in obvladovanja, temveč tudi druge družbe, ki so odkvisne od obvladujoče družbe (Bratina, Bohinc in Pivka 1993, 149).

4.3.1 Predstavitev Skupine Domel

Domel Holding družba pooblaščenka, d.d.

Družba Domel holding je bila ustanovljena 19. marca 1998 na način, ki sem ga podrobneje opisal že v poglavju o večinskem notranjem lastništvu. Ob ustanovitvi je družba Domel Holding zastopala 42,14 % lastninskega deleža matičnega podjetja Domel, ta delež je stalno povečevala in v letu 2001 uspela doseči večinski delež.

Družba od ustanovitve naprej vseskozi posluje z dobičkom, letno ustvari med 80 in 100 mio SIT prihodkov. Osnovna dejavnost je upravljanje s holding družbami, od dopolnilnih pa naj omenim opravljanje investicijske dejavnosti ter opravljanje ostalih dogovorjenih pogodbenih storitev.

Osnovni kapital družbe na dan 31.12.2005 je znašal 571.000.000 SIT. Ob koncu leta 2005 je bilo v družbi 13 zaposlenih, ki so ustvarili 90 mio SIT vseh prihodkov in dosegli 60 mio SIT čistega dobička.

Domel, Elektromotorji in gospodinjski aparati, d.d.

Družba Domel je daleč največja in za celotno skupino najpomembnejša družba. Domel nadaljuje železarsko tradicijo, ki ima v Selški dolini in še posebej v Železnikih dolgoletno tradicijo. Izhaja iz proizvodne zadruga kovinarjev »Niko«, ki so jo v Železnikih ustanovili 27. aprila 1946. Zadruga se je hitro razvijala in v tedanje Železnike vnesla industrijski razvoj. Leta 1953 so izdelali prve elektromotorje, ki so pomenili začetek elektromehanske proizvodnje. Leta 1962 je sledila integracija z Iskro Kranj, vodilnim podjetjem na področju elektromehanike, ki je potrebovala vedno več elektromotorjev. Podjetje je julija istega leta dobilo novo ime ISKRA Tovarna elektromotorjev Železniki. Leta 1971 je bilo že 700 zaposlenih. V letu 1975 so pripravili proizvodnjo novega, za razvoj podjetja, zelo pomembnega izdelka: sesalno enoto, ki jo je v sesalnike začelo vgrajevati podjetje AEG. Leta 1991 je podjetje izstopilo iz skupine Iskra in se oktobra 1992 preimenovalo v Domel. V letu 1996 se je podjetje lastninsko preoblikovalo in se 17. decembra 1996 registriralo kot delniška družba.

Danes je družba Domel fleksibilen, inovativen, kakovosten in globalno usmerjen proizvajalec elektromotorjev. Glavna dejavnost obsega naslednje programe: sesalne enote za mokro in suho sesanje, kolektorske motorje, asinhronske motorje, elektromotorje s permanentnimi magneti, elektronsko komutirane motorje, elektroniko, krmilja, komponente, orodja in naprave. Celotni prihodek družbe se v zadnjih petih letih giblje med 13 in 16 milijardami SIT. Podjetje je močno izvozno naravnano, saj skoraj 90% svoje proizvodnje izvozi, največ v Nemčijo in Madžarsko, njima pa sledijo Kitajska in ostale evropske države (Italija, Francija, Švedska, Avstrija). Naš največji kupec je korporacija Electrolux¹⁸, ki je največje globalno podjetje na področju proizvodnje gospodinjskih aparatov in ima vodilno vlogo tudi v proizvodnji sesalnikov. Velik, oziroma vedno večji delež ima tudi multinacionalka Philips. V Sloveniji je največji kupec podjetje LIV d.d. iz Postojne.

Poleg okoljevarstvenega standarda ISO 14001 ima družba Domel vpeljane tudi naslednje standarde obvladovanja poslovnih in proizvodnih procesov: ISO 9001, VDA 6.1 in QS-9000.

V letu 2005 je bilo povprečno 885 zaposlenih. Izobrazbena struktura ni najboljša, a se v zadnjih letih izboljšuje. Stanje na dan 31.12.2005 je predstavljeno v spodnji tabeli:

¹⁸ Trenutno kupi 21% celotne naše proizvodnje elektromotorjev za sesalnike.

Tabela 4.2 Izobrazbena struktura v družbi Domel

Dr.	Mag.	VIS /1	VIS/0	Višja	Srednja	Kval.	Ostali
5	6	42	22	52	222	201	322
0,5%	0,7%	4,8%	2,6%	6%	25,4%	23%	37%

Vir: Letno poročilo družbe Domel za leto 2005

Poleg znanja in razvoja so investicije tiste, s katerimi družba Domel zagotavlja dolgoročno rast podjetja. Glavnina investicij je namenjenih za povečanje produktivnosti, izboljšanje kvalitete in razvoj novih izdelkov. V zadnjih petih letih so se gibale na letni ravni med 1,2 in 1,7 milijarde SIT.

Osnovni kapital družbe na dan 31.12.2005 je znašal 1.242.306.000 SIT. Ob koncu leta 2005 je bilo v družbi zaposlenih 872 delavcev, ki so realizirali 15,7 milijard SIT vseh prihodkov in dosegli čisti dobiček v višini 38,4 mio SIT.

TEHTNICA ŽELEZNIKI, Podjetje precizne mehanike in elektronike d.o.o.

Podjetje Tehnica Železniki, Podjetje precizne mehanike in elektronike d.o.o. (v nadaljevanju Tehnica) je bilo ustanovljeno leta 1959 kot Obrtno podjetje Tehnica na pobudo nekaterih članov tovarne Niko Železniki v času, ko je le ta izločila iz svojega proizvodnega programa proizvodnjo preciznih in analitskih tehtnic ter proizvodnjo šolskih šestil. Podjetje je v nadaljevanju kmalu razširilo svoj proizvodni program še na področje laboratorijske opreme, uteži in elektronskih preciznih tehtnic.

V aprilu leta 2001 je prišlo do prijateljskega prevzema¹⁹ podjetja s strani družbe Domel. Sedanji proizvodni program obsega laboratorijsko opremo (centrifuge, stresalniki, mešalniki, zgibalniki, inkubatorji, vodne banje), tehtnice (precizne elektronske, mehanske, trgovske, skladiščne), uteži in proizvodi za predelavo mleka. Izdelki se izvažajo po vsem svetu, glavni kupci pa so v ZDA in v EU.

Osnovni kapital družbe na dan 31.12.2005 je znašal 102.877.000 SIT. Ob koncu leta 2005 je bilo v družbi zaposlenih 51 delavcev, ki so realizirali 499 mio SIT vseh prihodkov in dosegli čisti dobiček v višini 8 mio SIT.

¹⁹ Kocbek navaja: »Prijateljski prevzem se razlikuje od sovražnega prevzema glede na dejstvo, ali uprava ciljne družbe (družbe, ki se prevzema – target company) nasprotuje konkretnemu prevzemu oziroma le temu ne nasprotuje oziroma ga podpira in morebiti pri njem sodeluje« (1999, 199).

Corona, Proizvodnja in trženje električnih in plinskih aparatov, d.d.

Družba Corona, Proizvodnja in trženje električnih in plinskih aparatov, d.d. (v nadaljevanju Corona) je bila ustanovljena leta 1990. Glavna dejavnost je bila proizvodnja in trženje električnih in plinskih aparatov. Od leta 1999 dalje družba posluje z izgubo, ki je bila največja leta 2002 in sicer v višini 519 mio SIT.

Tudi družba Corona je bila prijateljsko prevzeta s strani družbe Domel v mesecu juliju leta 2001. Vodstvo obvladujoče družbe se je v dogovoru z ostalimi lastniki, na podlagi izredno slabih rezultatov poslovanja in slabih možnosti za naprej, odločilo ukiniti obstoječi tržni program in začeli s postopkom prestrukturiranja. V povezavi s tem je bil v letu 2003 uveden postopek prisilne poravnave, ki naj bi pomagal družbi na poti k boljšim rezultatom. Žal se to ni zgodilo, sledilo je nadaljevanje slabih rezultatov, zato so lastniki v decembru leta 2005 na skupščini sprejeli sklep o začetku redne likvidacije družbe Corona, ki pa do danes še ni zaključen.

Osnovni kapital družbe na dan 31.12.2005 je znašal 498.325.000 SIT. Ob koncu leta 2005 so bili v družbi zaposleni 4 delavci, ustvarjenega je bilo 160 mio SIT vseh prihodkov, čista izguba je znašala 17 mio SIT.

DOMEL IP Invalidsko podjetje, d.o.o.

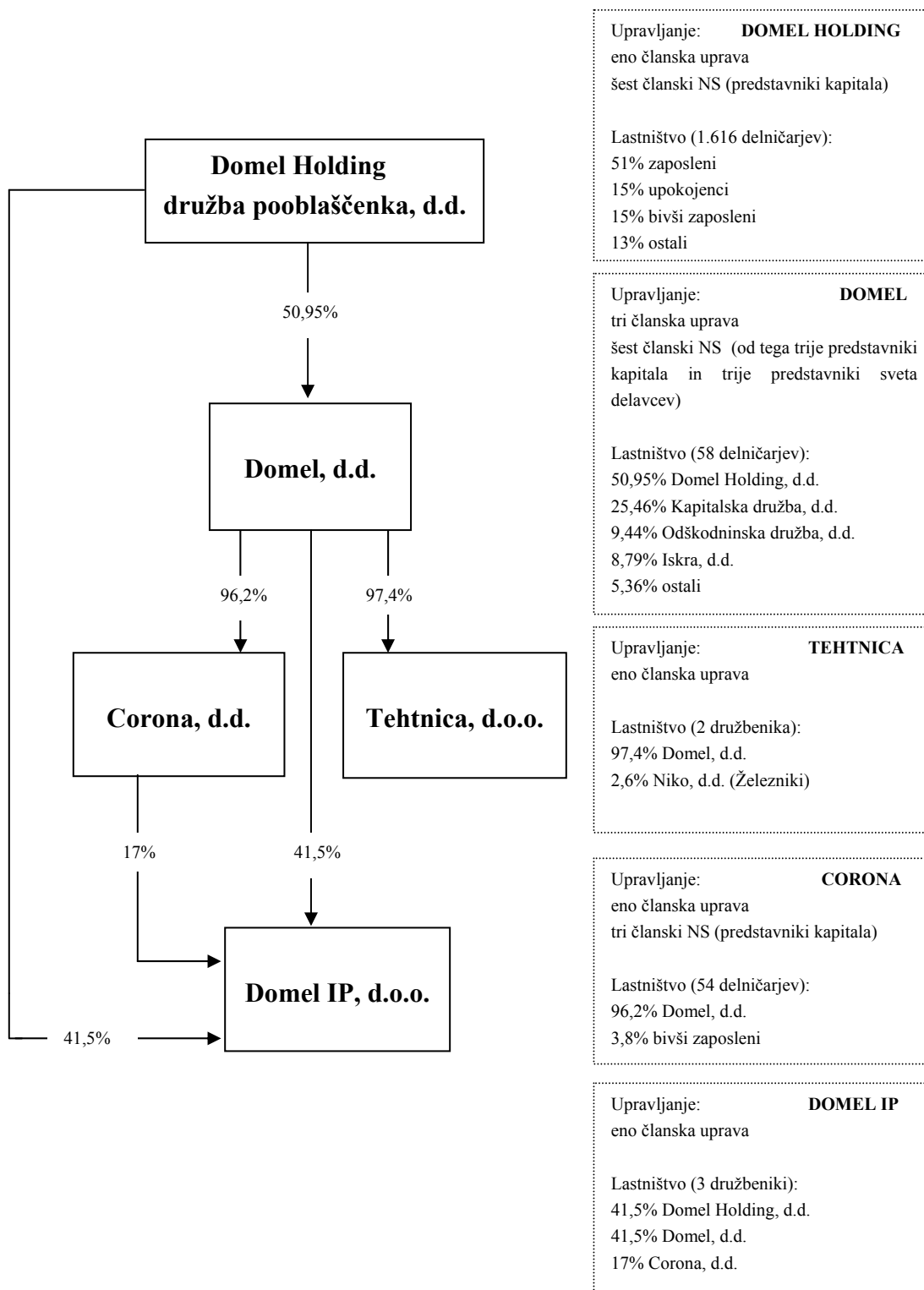
Družbo Domel IP Invalidsko podjetje, d.o.o. (v nadaljevanju Domel IP) so 7. julija 2003 s podpisom družbene pogodbe ustanovile družbe Domel Holding, Domel in Corona. Status invalidskega podjetja je družba dobila 1. maja 2004. V družbo so bili prezaposleni delavci iz posameznih družb ustanoviteljic, večina proizvodnega programa je bila prenesena iz družbe Domel. Značilnost tega proizvodnega programa oziroma delovnih operacij je vsekakor ta, da je zahtevnost le teh primerna delovni sposobnosti zaposlenih. Ekonomske olajšave s strani države se prvenstveno usmerjajo v razvoj in rast podjetja. Podjetje želi ustvarjati pogoje za celovito socialno vključenost zaposlenih invalidov, hkrati pa tudi zagotavljati stabilno rast podjetja. Proizvodni program podjetja je razdeljen v tri skupine: izdelava statorjev in vodnikov ter izdelava artiklov po naročilu.

Osnovni kapital družbe je na dan 31.12.2005 je znašal 18.000.000 SIT. Ob koncu leta 2005 je bilo v družbi 56 zaposlenih, ki so ustvarili 259 mio SIT vseh prihodkov in dosegli 8,1 mio SIT čistega dobička.

4.3.2 Sistem upravljanja družb znotraj Skupine

Sistem oziroma sedanji način upravljanja družb v Skupini Domel bo najlažje razviden iz grafične predstavitve na sliki 4.3:

Slika 4.3 Sistemi upravljanja družb v Skupini Domel



Kot je razvidno iz slike, lahko vidimo, da je nosilec Skupine Domel družba Domel Holding, ostale štiri družbe pa so odvisne družbe. Domel Holding je večinski lastnik v družbi Domel in 42% lastnik družbe Domel IP. Odvisna družba Domel pa je večinski

lastnik družb Corona in Tehnica, ob tem pa tudi 42% lastnik podjetja Domel IP. Odvisna družba Corona je prav tako tudi 17% lastnik podjetja Domel IP. Opazimo lahko tudi, da so tri družbe organizirane kot delniške družbe (Domel Holding, Domel in Corona), medtem ko sta ostali dve družbi organizirani kot družbi z omejeno odgovornostjo. V nadaljevanju se bom predvsem usmeril na razmišljanja v zvezi z morebitnimi spremembami upravljanja delniških družb. Na tem mestu bi bilo morda primerno tudi ugotoviti, da razen v krovni družbi Domel Holding, kjer je 1.616 delničarjev, ni v Skupini nobene druge družbe, ki bi imela zelo razdeljeno lastništvo, oziroma je to lastništvo razmeroma zelo koncentrirano²⁰.

Prav tako je pomembna ugotovitev, da v družbi Domel, ki je kot že rečeno, za celotno Skupino Domel najpomembnejši člen, že prva dva največja lastnika obvladujeta tričetrtinski delež kapitala²¹, ki je pomembna meja pri upravljanju delniških družb. S tem deležem se namreč na skupščini lahko poleg ostalega sprejemajo tudi statutarne spremembe.

Posvetimo se še zastopanosti predstavnikov delavcev v okviru Skupine Domel. Svet delavcev obstaja samo v največji družbi, to je v družbi Domel. V skladu z določili 10. člena ZSDU ima 13 članov. Predstavniki delavcev v nadzornem svetu družbe Domel so trije, torej polovica od šest članskega nadzornega sveta. Število članov je določeno v skladu s 23. členom Statuta družbe Domel in 79. členom ZSDU. Delavskega direktorja družba Domel zaenkrat še ni imela in ga tudi v tem trenutku nima. Ta možnost sicer obstaja tako po ZSDU (81. člen), ZGD-1 (703. člen) ter Statutu družbe Domel (17. člen). Kot rečeno, pogoji so izpolnjeni, vendar svet delavcev zaenkrat ne vidi potrebe po tem načinu soupravljanja zaposlenih.

Po mojem mnenju so zgoraj predstavljena razmerja in odnosi upravljanja jasno in natančno postavljeni. Iz teh razmerij tudi sledijo natančno določene upravljske in ostale pristojnosti in tudi obveznosti. Mislim, da niso preveč zapleteni, ampak teoretično omogočajo pregledno in razmeroma enostavno upravljanje skupine.

²⁰ Bajuk ugotavlja: »Za kakovostno opredelitev načina vodenja in upravljanja gospodarske družbe moramo poznati lastnosti delniške strukture, kajti prav slednja opredeljuje način njenega vodenja in upravljanja« (2004, 22).

²¹ Domel Holding in Kapitalska družba, d.d. skupaj obvladujeta 76,41% lastniški delež družbe Domel.

5 PRIMERJALNA ANALIZA SISTEMOV UPRAVLJANJA

5.1 Enotirni in dvotirni sistem upravljanja

5.1.1 Bistvena razhajanja, skupne značilnosti

V nadaljevanju so nanizana nekatera bistvena razhajanja med posameznima sistemoma upravljanja:

- v dvotirnem sistemu sestavljajo upravljavsko strukturo delniške družbe poleg skupščine še dva organa (uprava in nadzorni svet), v enotirnem sistemu pa ima družba namesto teh dveh ločenih organov enoten upravni odbor;
- v dvotirnem sistemu je funkcija vodenja in zastopanja družbe izvirna pristojnost uprave, v katero nadzorni svet, ki je le nadzorni organ v pravem pomenu besede, ne more posegati. V enotirnem sistemu pa je vodenje in zastopanje družbe izvirna pristojnost (enotnega) upravnega odbora. To je ena izmed bistvenih razlik med obema sistemoma, saj tisto, kar je v dvotirnem sistemu opredeljeno kot nedopustno, v enotirnem sistemu pravilo – "nadzornikovo" svetovanje upravi in odločanje o poslovanju. Najpomembnejša značilnost dvotirnega sistema je prav dosledna personalna ločitev med organoma upravljanja in nadzora²²;
- Gostiša pojasnjuje: »Enotirni sistem upravljanja delniške družbe načeloma omogoča večji neposreden vpliv delničarjev na vodenje družbe v primerjavi z dvotirnim sistemom. Uprava v dvotirnem sistemu je torej bistveno bolj samostojna, z večjimi pooblastili in pri odločanju bolj neodvisna od delničarjev kot izvršilni člani upravnega odbora v enotirnem sistemu« (1999, 85);
- pomembna razlika je tudi v možnosti odpoklica člana uprave in odpoklica izvršnega direktorja. Upravo je mogoče s strani nadzornega sveta odpoklicati le iz utemeljenih razlogov (268. člen ZGD-1), medtem ko lahko izvršne direktorje odpokliče upravni odbor kadarkoli (290. člen ZGD-1).

Skupne značilnosti obeh sistemov upravljanja so naslednje:

- v obeh sistemih je najvišji organ skupščina delničarjev;
- tako upravljavski organi v enotirnem kot tudi v dvotirnem sistemu upravljanja imajo enake delovne naloge. Ne glede na pravno obliko se morajo njihovi odbori spoprijemati z enakimi nalogami (Demb in Neubauer 1994, 194);
- oba sistema omogočata velik vpliv in nadzor nad podjetji managerjem. Zaradi personalnih povezav v organih upravljanja (interlocking directorials) managerji svoj nadzor nad podjetji razširjajo na raven gospodarstva in oblikujejo del tako

²² Gre za inkompatibilnost obeh funkcij (Bohinc 1993, 175)

imenovane družbene elite moči ali elitnih mrež. Na podlagi rezultatov raziskave, ki je bila opravljena pri 694 največjih podjetjih v Nemčiji se ugotavlja, da ima skoraj polovica managerjev dve ali več funkcij znotraj "mreže moči". Take personalne povezave pa so prisotne tudi v enotirnih sistemih. Ocenjuje se, da 63% zunanjih (neizvršnih) članov upravnih odborov v tisoč ameriških podjetjih opravlja v okviru teh istih tisoč podjetij tudi najvišje izvršilne funkcije (Kanjuo-Mrčela 1999, 4).

- zlorabe pooblastil in pristojnosti ter dejanske moči managerjev se dogajajo tako v enotirnih kot dvotirnih sistemih, saj je nesporno dejstvo, da je zakonska ureditev posameznega sistema upravljanja le ena plat medalje, druga plat pa je njegovo izvajanje v praksi. To lahko zapišemo tudi na lepši način: oba sistema upravljanja sta, ob dosledni uporabi in spoštovanju v praksi, dobra in učinkovita.

5.1.2 Prednosti in slabosti

Značilnosti, ki jih lahko opredelimo kot prednosti, oziroma slabosti enotirnega sistema upravljanja:

- enotirni sistem krepi vlogo večinskega delničarja, nudi možnost večjega direktnega vplivanja na upravljanje podjetja in je primernejši za delniške družbe z manjšim številom večjih lastnikov;
- enotirni sistem omogoča večjo enostavnost, učinkovitost, fleksibilnost ter hitrost odločanja;
- osnovna ideja enotirnega sistema je tesnejša povezava nadzornega in upravnega dela upravljanja družbe, kar naj bi pripeljalo do večjega sodelovanja med njimi, večjega in aktivnejšega prenosa informacij in posledično kakovostnejšega dela organa družbe;
- prednost slovenskega enotirnega sistema v primerjavi z dvotirnim je možnost njegovega večjega avtonomnega urejanja v statutu posamezne družbe, kot to velja za naš dvotirni sistem, kjer večino določi že zakon sam;
- verjetno največja slabost enotirnega sistema je njegova velika problematičnost v nadzorstveni funkciji.

V nadaljevanju pa so navedene še glavne prednosti in slabosti dvotirnega sistema:

- dvotirni sistem upravljanja je uspešnejši pri krepitvi odgovornosti članov upravljalvskega sestava. To je moč argumentirati z natančno definiranimi pristojnostmi in odgovornostmi uprave in nadzornega sveta v dvotirnem

- sistemu²³, medtem ko v enotirnem sistemu upravljanja nadzor ni urejen v obliki posebnega organa, kateremu bi zakon tako natančno določal način ravnanja;
- dvotirni sistem velja za upravljavsko bolj razčlenjen sistem (trije organi dvotirnega v primerjavi z dvema organoma enotirnega sistema) z več prisilnimi normami, ki ščitijo interese udeležencev in urejajo medsebojna razmerja za vsakega izmed organov;
 - slabosti dvotirnega sistema korporacijskega upravljanja so prevelika formalnost in po mnenju nekaterih avtorjev tudi preveliki stroški (?);
 - premajhno število sej nadzornega sveta v dvotirnem sistemu: nadzorni svet izgubi svojo moč in vpliv zaradi naraščajoče nejasnosti, ki ponavadi izhaja iz dejstva, da ima poslovodstvo na voljo bolj kakovostne informacije. Tako se vloga nadzornega sveta preprosto skrči na potrjevanje odločitev vodstvenih delavcev. Prav tako pa ti preredki sestanki na drugi strani onemogočajo managerjem, da bi se obogatili z izkušnjami zunanjih članov nadzornega sveta, saj le ti nimajo možnosti uveljavljanja svojega vpliva niti izboljšanja svoje presoje, saj za to sploh nimajo možnosti (Demb in Neubauer 1994, 117);
 - Bohinc navaja: »Ameriška in evropska teorija ugotavljata, da je ena od večjih pomanjkljivosti dvotirnega sistema, interesna povezanost članov nadzornega sveta s poslovnimi partnerji, največ z bankami ali drugimi večjimi finančnimi organizacijami, ali pa pri državnem lastništvu z državnimi organi« (2001, 288).

Strnjen povzetek primerjalne analize prednosti in slabosti ter bistvenih razhajanj in skupnih značilnosti enotirnega in dvotirnega sistema upravljanja delniških družb je predstavljen v tabeli 5.1 na naslednji strani:

²³ To lahko tudi predstavlja dobro javno podobo družbe, kar v določenih primerih zagotavlja lažje pridobivanje tujega kapitala.

Tabela 5.1 Primerjalna analiza enotirnega in dvotirnega sistema upravljanja: prednosti in slabosti, bistvena razhajanja in skupne značilnosti

	Enotirni sistem upravljanja	Dvotirni sistem upravljanja
Prednosti	<ul style="list-style-type: none"> - krepí vlogo večinskega delničarja, - večja možnost direktnega vplivanja, - primernejši za delniške družbe z manjšim številom večjih lastnikov, - večja enostavnost, učinkovitost, fleksibilnost in hitrost odločanja, - tesnejša povezava nadzornega in upravnega dela upravljanja družbe, - večji in aktivnejši prenos informacij, - v Republiki Sloveniji možnost večjega avtonomnega urejanja v statutu. 	<ul style="list-style-type: none"> - uspešnejši pri krepitvi odgovornosti članov upravljalškega sestava, - natančno definirana pristojnost in odgovornost uprave, - upravljalško bolj razčlenjen sistem, - nadzor je urejen v obliki posebnega organa z natančno določenimi pristojnostmi in odgovornostjo.
Slabosti	<ul style="list-style-type: none"> - izredno velika problematičnost v nadzorstveni funkciji; kontroliranje in nadzor med člani upravnega odbora nad samim seboj. 	<ul style="list-style-type: none"> - prevelika formalnost in stroški, - manjše število sej nadzornega sveta, - interesna povezanost članov nadzornega sveta s poslovnimi partnerji.
Bistvena razhajanja	<ul style="list-style-type: none"> - dva organa upravljanja, - vodenje in zastopanje družbe je izvorna pristojnost enotnega upravnega odbora, - svetovanje in odločanje o poslovanju vseh članov upravnega odbora, - večji neposreden vpliv delničarjev na vodenje družbe, - izvršni direktorji so lahko odpoklicani s strani upravnega odbora brez utemeljenega razloga. 	<ul style="list-style-type: none"> - trije organi upravljanja, - funkcija vodenja in zastopanja družbe je izvorna pristojnost uprave, v katero nadzorni svet ne sme posegati, - personalna ločitev med organoma upravljanja in nadzora, - večja samostojnost in neodvisnost uprave, - možen odpoklic uprave s strani nadzornega sveta le iz utemeljenih razlogov.
Skupne značilnosti	<ul style="list-style-type: none"> - najvišji organ je skupščina delničarjev, - upravljalški organi imajo enake delovne naloge, - mogoč je velik vpliv in nadzor nad podjetji s strani managerjev (oblikovanje družbene elite moči), - možne zlorabe pooblastil, pristojnosti ter dejanske moči managerjev - <i>ob dosledni uporabi in spoštovanju v praksi, sta oba sistema upravljanja dobra in učinkovita.</i> 	

5.2 Primerjava evropskih sistemov upravljanja

Skupna značilnost večine držav članic EU je, da morajo delniške družbe po zakonu imeti več članski upravni oziroma poslovodni organ, ki je običajno sestavljen iz treh članov.

V večini držav članic EU prevladuje enotirni sistem, v nekaterih državah zakonodaje urejajo dvotirni sistem upravljanja gospodarskih družb, ki je ponekod obvezen, ponekod pa je dopuščeno ustanoviteljem, da ga določijo s statutom (npr. Francija, Finska in sedaj tudi Republika Slovenija). V nadaljevanju bom nekatere od držav z enotirnim in dvotirnim sistemom tudi nekoliko natančneje predstavil (Bratina 2006, 4-5).

Za Veliko Britanijo je značilen enotirni sistem z odborom direktorjev (Board of directors), ki v praksi oblikuje več komisij in izvrševanje poslovne politike velikokrat delegira, oziroma prenese na izvršne direktorje in druge vodilne uslužbenke (officers).

V Italiji je podobno, uporabljajo enotirni sistem, oblikujejo se tako imenovani administrativni sveti (il consiglio di amministrazione) in le ti lahko v skladu s statutom družbe nekatere svoje pristojnosti prenese na izvršni odbor (comitato esecutivo) ali na posamezne člane. Predviden je tudi tako imenovani kontrolni organ (Del collegio sindacale), ki pa nima pristojnosti imenovanja in odpoklica članov organov vodenja (kot na primer v dvotirnem sistemu upravljanja nadzorni svet). Prav tako se za javne delniške družbe zahteva, da oblikujejo revizijski odbor kot komisijo upravnega odbora.

V Švici imajo uveljavljen enotirni sistem. Oblikuje se upravni odbor (Verwaltungsrat), ki pa mora biti sestavljen iz družbenikov in lahko v skladu s statutom prenese poslovanje in zastopanje družbe na nekatere svoje člane (delegierete) ali tretje (direktoren). Predviden je kontrolni organ (Die kontrollstelle).

Na Švedskem ima v okviru enotirnega sistema upravljanja upravni odbor možnost delegacije tekočih poslov na izvršnega direktorja. Za javne delniške družbe velja, da morajo imeti vsaj enega izvršnega direktorja, ki je lahko hkrati član upravnega odbora ali tretja oseba, pri čemer je vezan na navodila upravnega odbora, ki mu še vedno ostane pravica do zastopanja družbe.

Francija je država, ki nudi možnost izbire med obema sistemoma. Ob tem velja spomniti, da bistveno prevladuje enotirni sistem, saj je po zadnjih podatkih uveljavljenost dvotirnega sistema v tej državi le okrog 2%. Tu ima delniška družba z enotirnim sistemom administrativni svet (conseil d'administration), ki nato izmed svojih članov izbere predsednika (president-directeur general). Ta ima namestnika in lahko tudi druge izvršne direktorje. Od leta 2001 je v Franciji zaznati trend ločitve predsednika upravnega odbora (President) in glavnega izvršnega direktorja (Directeur General).

Na drugi strani držav je Nemčija z uveljavljenim dvotirnim sistemom upravljanja, kjer je pravna ureditev organov delniške družbe v načelu enaka kot po slovenskem ZGD in ZGD-1. Izvršilni organ, oziroma uprava (Vorstand ali predstojništvo), je odgovorna za vodenje poslov družbe ter zastopanje družbe proti tretjim. Nadzorni svet (Aufsichtsrat) je nadzorstveni organ in njegova glavna pristojnost je imenovanje in odpoklic članov uprave, izvajanje nadzora nad vodenjem poslov, torej nad delom uprave (Bohinc 2001, 254).

Še kratek komentar v zvezi s stališči članic EU do soupravljanja delavcev v organih družb. Le to se giblje med razmeroma širokim spektrom teh pravic (npr. Nemčija, Slovenija) in na drugi strani do držav, ki sistema delavskega soupravljanja v ožjem pomenu besede sploh ne poznajo (npr. Velika Britanija, Italija). Prav tako je potrebno omeniti razlike med zasebnim sektorjem in državnimi podjetji. Kar se tiče slovenskega modela delavskega soupravljanja, smatram, da spada v okvir najliberalnejših ureditev v krogu držav članic EU, saj dejansko omogoča široko paleto delavskih pravic.

6 TRENDI IN PRIPOROČILA GLEDE SISTEMOV KORPORACIJSKEGA UPRAVLJANJA

Tendenca razvoja korporacijskega upravljanja v svetu gre v smeri vse večje konvergence, oziroma približevanja obeh sistemov. Gostiša temu pritrjuje in razlaga:

Zaradi tega prihaja do vse večjega zbrisovanja mej med njima tako v zakonodaji kot tudi v praksi. Na eni strani nadzorni sveti v dvotirnem sistemu upravljanja tako skozi zakonodajno, kot tudi skozi konkretno upravljavsko prakso dobivajo vse močnejšo in odločilnejšo (neformalno) vlogo tudi na področju vodenja. Tukaj gre predvsem za strateško usmerjanje in se tako neformalno iz čistega organa nadzora v veliki meri spreminjajo tudi v organ "vodenja". Na drugi strani pa se znotraj upravnih odborov v klasičnem enotirnem sistemu upravljanja vse bolj krepi (prej močno zanemarjena) nadzorna funkcija, postavljajo se vse bolj jasne ločnice med izvršnimi in neizvršnimi direktorji, med vodenjem in nadzorom ter med strateškim in tekočim vodenjem. Skratka, oba sistema upravljanja drug od drugega prevzemata številne ključne pozitivne elemente in se tako vsebinsko vse bolj približujeta. (2006, 11)

V tem kontekstu je potrebno poudariti, da je Komisija EU 15. februarja 2005 sprejela Priporočilo o vlogi neizvršnih direktorjev ali članov nadzornega sveta javnih družb in o komisijah upravnega odbora ali nadzornega sveta, kar bo prav gotovo še pospešilo konvergenco obeh sistemov upravljanja.

V prid temu govori tudi dejstvo, da je po zadnjih finančnih škandalih in propadih velikih podjetij (Enron, Parmalat, ...) zaznati trend ločitve dveh najpomembnejših funkcij v enotirnih sistemih, to sta predsednik upravnega odbora in glavni izvršni direktor²⁴. V praksi je bila velikokrat to ena in ista oseba, kar ji je dajalo veliko formalno in dejansko moč. Če se bo ta trend delitve dveh najpomembnejših funkcij v enotirnem sistemu še nadaljeval, lahko pride v končni fazi do velike podobnosti z dvotirnim sistemom, kjer je funkcija predsednika nadzornega sveta že zakonsko nezdružljiva s članstvom v upravi iste družbe.

Priporočila EU glede upravljanja delniških družb so usmerjena predvsem v naslednje smeri (Bohinc 2006, 16):

- vodstvena funkcija mora biti podvržena učinkoviti in neodvisni nadzorni funkciji,
- upravni odbor mora vključevati zadostno število neizvršnih direktorjev, ki v družbi ali njeni skupini nimajo vodstvene funkcije in ki so neodvisni, to je prosti vseh bistvenih navzkrižij interesov,

²⁴ CEO – Chief executive officer

- upravni odbori morajo zagotavljati ustrezno ravnovesje med izvršnimi in neizvršnimi direktorji,
- imenovanje neodvisnih komisij (za plače, za imenovanja, revizijska komisija).

V modernem korporacijskem pravu se dela v smeri vedno večjega razlikovanja med tako imenovanimi javnimi delniškimi družbami in nejavnimi ter malimi delniškimi družbami, ki pri nas po številu nedvomno prevladujejo. Temu sledi tudi ZGD-1, saj je pri javnih delniških družbah potrebno upoštevati, da je zanje upravljanje podrobno in celostno urejeno še z avtonomnimi pravnimi viri, kot je to kodeks o upravljanju delniških družb. To področje je znano pod strokovnim izrazom Corporate Governance, za katerega je značilno, da je ob kogentni zakonski ureditvi dopolnjeno s *pravili kodeksov dobre prakse upravljanja javnih delniških družb*²⁵ (Bratina 2006, 2-3).

Gostiša nam predstavlja sodobno upravljanje v povezavi s prenovljeno definicijo poslovne uspešnosti:

Nova filozofija upravljanja naj bi izhajala iz prenovljene definicije poslovne uspešnosti, ki govori, da je podjetje v sedanjih pogojih gospodarjenja lahko poslovno uspešno samo takrat, kadar je sposobno v ustrezni meri zadovoljevati interese svojih notranjih in zunanjih deležnikov. Stara paradigma upravljanja ("interesni monizem lastnikov") je namreč že zdavnaj preživeta, sedaj se zahteva oziroma uveljavlja interesno ravnotežno upravljanje podjetij, kar pomeni, da mora biti sistem upravljanja podjetja zasnovan tako, da je pri vseh pomembnejših upravljaljskih odločitvah zagotovljeno hkratno upoštevanje vseh ključnih deležnikov podjetja: lastnikov, zaposlenih, lastnih interesov podjetja in interesov ožjega in širšega okolja. (1999, 89)

Procesi prilagajanja industrijskih razmerij ter potreba po racionalizaciji in večji podjetniški učinkovitosti, vpliva na delovno pravno in posredno tudi na upravljaljsko urejanje, zlasti v naslednjih dveh smereh (Vodovnik 2004, 73):

- zakonska ureditev odstopa od nekaterih visokih standardov na področju zaposlovanja in pri urejanju oblik delovnega razmerja ter pravic delavcev,
- kot protiutež odvzemanju nekaterih zakonskih jamstev so okrepljena pooblastila delavskih predstavnikov, da lahko odločilneje vplivajo na odločanje v posamezni gospodarski družbi in zunaj nje.

²⁵ V Republiki Sloveniji je bil sprejet Kodeks upravljanja javnih delniških družb v letu 1994.

7 MOŽNI PRISTOPI ZA SPREMEMBO UPRAVLJANJA V SKUPINI DOMEL

7.1 Analiza problemskega stanja

V nadaljevanju bom nanizal nekatere možne pristope za vpeljavo morebitnih upravljavskih sprememb, do katerih sem prišel na podlagi novih teoretičnih pridobljenih znanj, primerjalne analize ter upoštevanja sodobnih trendov in priporočil EU.

Preden nakažem rešitve, za katere smatram, da so smiselne in primerne, mislim da je pravilno, da se najprej ustavimo pri temeljnem vprašanju: Zakaj si v Skupini Domel želimo izboljšati sistem upravljanja? Kaj nam povzroča težave? Za odgovore na ta vprašanja moramo nekoliko natančneje pogledati sedanje stanje na tem področju.

Razmeroma hitro lahko ugotovimo, da imamo v celotni skupini težave na področju upravljanja družb, predvsem na relaciji krovne družbe Domel Holding in odvisne družbe Domel, kot največje in najpomembnejše družbe v Skupini. Upravljanje ostalih družb v skupini nam ne predstavlja problemov, razmerja so jasna in tako poteka tudi upravljanje.

Dejstvo je, da je bila družba Domel Holding ustanovljena kot odgovor na poskus prevzema in se je v skladu s takratnimi razmerami tudi tako organizirala. Dejanska moč upravljanja skupine je ostala locirana v takrat matični družbi Domel, v družbi Domel Holding se je postavilo tako imenovano "slamnato vodstvo" in v ne bistveno drugačni obliki je tako ostalo vse do danes. Ob tem je izrednega pomena naslednje dejstvo - leta 2001 je družba Domel Holding prišla do večinskega deleža in tako postala krovna družba skupine, prej matična družba pa se je transformirala v odvisno družbo. S tem so se formalno pravna razmerja popolnoma spremenila. Kljub tem pravno formalnim lastniškim spremembam obeh družb, pa lahko ugotovimo, da se to ni preneslo v dejansko stanje. Iz tega neskladja po mojem izhaja tudi eden od temeljnih, če ne kar glavni problem upravljanja v Skupini Domel: dejanska moč upravljanja Skupine Domel ni locirana na pravem mestu.

Po vseh definicijah in vseh teoretičnih modelih morajo biti tisti organi, ki dejansko upravljajo s skupino povezanih podjetij postavljeni najvišje v hierarhiji skupine – to se pravi v krovni družbi. Če to drži, potem ugotavljam, da imamo v Skupini Domel veliko anomalijo, ki bistveno poslabšuje možnost uspešnega in učinkovitega upravljanja podjetij v skupini. Iz te anomalije namreč izhaja bistvo vseh problemov. Prihaja do paradoksov, ko upravljavski organi²⁶ krovne družbe ugotavljajo, da nimajo nobenega (pomembnega) vpliva na odvisno družbo, čeprav "zastopajo" večinski delež v tej družbi. Še več, tudi upravljavski organi te odvisne družbe ugotavljajo, da se jim prej omenjeni

²⁶ Pod to smatram tako nadzorni svet kot tudi upravo.

preveč vmešavajo v njihovo delo, oziroma odločitve. Torej, ob jasno postavljenem sistemu dveh samostojnih gospodarskih družb in jasnemu lastništvu teh dveh družb ugotovimo, da medsebojne napetosti onemogočajo uspešno delo, oziroma prihaja do nepotrebnih konfliktov.

Da bi natančneje pojasnil to, tako imenovano nemoč krovne družbe, je potrebno pogledati, na kakšen način lahko do takega stanja sploh pride. Jasno je treba povedati, da se upravljanje skupin gospodarskih družb razlikuje od upravljanja kapitalsko samostojnih in neodvisnih gospodarskih družb. Cilje in vlogo odvisne družbe v skupini določa večinski delničar (Bajuk 2004, 22). Tako krovna družba lahko najbolj vpliva na odvisno družbo preko sestave njenega nadzornega sveta²⁷, ki ga v našem primeru s svojo večino (50,95%) enostavno izglasuje na skupščini. Ker pa se v Skupini Domel močno zavedamo, da je krovna družba z lastniškega vidika razmeroma zaprta družba (za prenos delnic izven kroga obstoječih delničarjev je potrebno soglasje nadzornega sveta) in ker se zavedamo nekaterih ostalih naših specifičnosti, ki sem jih omenil že v prejšnjem delu diplomske naloge (npr. notranje večinsko lastništvo), smo se v krovni družbi odločili v nadzorni svet odvisne družbe predlagati neodvisne strokovnjake, ki naj bi premagovali to našo inertnost. V primeru imenovanja popolnoma neodvisnih zunanjih strokovnjakov, pa se seveda lahko pripeti, da sčasoma postanejo popolnoma nekooperativni, oziroma povedano drugače – pretrga se tista upravljavaska vez krovne družbe na odvisno družbo. Ciljno vodenje skupine družb torej ne deluje več.

Zakaj je torej pri družbi pooblaščenki toliko moralnih dilem in predsodkov, da je potrebno predlagati čim bolj neodvisne in "zunanje" strokovnjake v nadzorne svete odvisnih družb? Zakaj se je ne smatra, kot vsakega drugega lastnika? Verjetno je to tudi posledica dejstva, da gre za umetno tvorbo negativnega ugleda, ki ga že sama beseda pooblaščenka trenutno predstavlja v Republiki Sloveniji: divji managerski odkupi preko posameznih družb pooblaščenk, zadnja dogajanja v podjetju Steklarna Rogaška in trenutna aktualna dogajanja v zvezi z družbo IskraEmeco, kjer je imela pooblaščenka večino. Zanimivo je tudi naslednje dejstvo, ki sem ga omenil na začetku tega poglavja, in sicer, da se nam podobne upravljavske težave po hierarhiji odvisnih podjetij skupine Domel navzdol sploh ne pojavljajo. Tam so razmerja bolj enostavna, saj ima obvladujoča družba Domel v svoji odvisni družbi Corona v tričlanskem nadzornem svetu dva člana uprave obvladujoče družbe²⁸. Take povezave v skupinah podjetij so

²⁷ Šinkovec poudarja: »Najpomembnejša podlaga odvisnosti podjetij v skupini je v tem, da se v obvladujoči družbi zagotavlja odločilna moč pri imenovanju nadzornega sveta in s tem posredno posloводства oziroma uprave odvisne družbe« (1994, 226).

²⁸ Tudi Bajuk ugotavlja, da v nadzornih svetih odvisnih družb večinoma sedijo predstavniki managementa obvladujoče družbe (in predstavniki zaposlenih). Še več, ugotavlja, da imenovanje uprave odvisne družbe skoraj brez izjeme določa in dejavno spremlja management obvladujoče družbe (Bajuk 2004, 22)

namreč prej pravilo kot redkost. Torej da zaključim – v primeru popolnoma neodvisnih zunanjih strokovnjakov se lahko pri upravljanju povezanih družb zgodi, da se pretrga povezava na relaciji: krovna družba – nadzorni svet – uprava odvisne družbe. Kot posledica tega pa nastopijo konflikti na obeh straneh, ki sem jih navedel na začetku. Zato bi po mojem mnenju moral biti cilj obeh upravljavskih struktur, tako družbe Domel Holding, kot tudi odvisne družbe Domel, združitev formalne in dejanske moči upravljanja in tudi odgovornosti v krovni družbi Domel Holding, kot nosilcu skupine.

7.2 Predlog rešitev

Naj na tem mestu najprej še enkrat ponovim hipotezo, za katero potrditev, oziroma zavrnitev, sem iskal argumente skozi celotno diplomsko nalogo: *dvotirni sistem upravljanja je za Skupino Domel najprimernejši*.

Pri spodnjih predlogih rešitev izhajam iz dejstva, da družba Domel Holding kot večinski lastnik ostane. Moja razmišljanja gredo predvsem v naslednjo smer:

- *izboljšanje obstoječega načina upravljanja,*
- *združitev upravljavskih funkcij obeh podjetij,*
- *izboljšave, ki bi jih lahko našli v okviru sedanjega že uveljavljenega in poznanega dvotirnega sistema upravljanja,*
- *izboljšave, ki bi jih lahko iskali v okvirih novega ZGD-1 v smeri možnosti vpeljave enotirnega sistema in ostalih sprememb, ki jih ta novi zakon prinaša.*

Praden bom v nadaljevanju zgornje predloge natančneje razčlenil, bi se rad izognil morebitnim nesporazumom ter jasno povedal, da imam v predlaganih rešitvah v mislih samo upravljavske organe kot take in nikakor ne posamezne osebnosti, ki trenutno te organe zasedajo.

Pri prvem predlogu vidim možnost rešitve sedanjega zapletenega stanja predvsem v smeri povečanega stalnega medsebojnega dogovarjanja in večje aktivne povezanosti vsakokratnih upravljavskih struktur obvladujočega in odvisnega podjetja. Potrebno je priznati, da je v našem primeru sedanji način upravljanja kar nekaj časa uspešno deloval in dosegal zavidljive rezultate. Težava v takem sistemu nastane, ko se začnejo rezultati slabšati, ko se začne bolj natančno gledati, kdo ali kateri organ upravljanja je v skupini za kaj pristojen, oziroma še natančneje, kdo je za kaj odgovoren. Tu pa se začnejo ljudje zavedati, da v takem sistemu dejanske pristojnosti in formalno pravne odgovornosti niso na istem nivoju. Zato osebno smatram, da obstoječi model upravljanja Skupine Domel, glede na čase, ki so pred nami, na dolgi rok nima perspektive. Obstoječi model je tudi preveč odvisen od osebnih karakteristik in značilnosti posameznika (konfliktnost, nekomunikativnost, zaprtost, ...), kar pa za upravljanje družb vsekakor ni dobro.

Pri drugem predlogu gredo moja razmišljanja predvsem v smeri predlaganega združevanja formalne in dejanske moči upravljanja in s tem hkrati tudi združevanja

upravljaljskih funkcij obeh družb v istih osebah. Torej, uprava obvladujoče družbe Domel Holding naj bi bila hkrati tudi uprava odvisne družbe Domel, prav tako pa naj bi bilo tudi z obema nadzornima svetoma. Pravnih razlogov, da ne bi smeli postaviti take strukture po mojem mnenju ni; upoštevati bi bilo potrebno samo določilo²⁹ iz ZGD-1, ki določa, da je lahko posameznik v največ treh upravljaljskih organih, to se pravi v nadzornih svetih in upravnih odborih. S tem bi predvsem združili formalno in dejansko moč v istih osebah in tako tudi odpravili glavino sedanjih težav. Na drugi strani pa se pojavi problem prevelike koncentracije moči, ki bi bila združena v nekaj osebah. Prav tako se pojavi konflikt interesov, koliko upravljaljska struktura zastopa enkrat eno in drugič drugo družbo. Pojavijo se tudi primeri, da ena oseba podpiše isti dokument dvakrat, enkrat v eni in drugič v drugi vlogi. To se sicer da nadomeščati z več članskimi upravami, vendar pa tak način upravljanja dveh ločenih družb vseeno ne deluje transparentno na ostale deležnike delniške družbe.

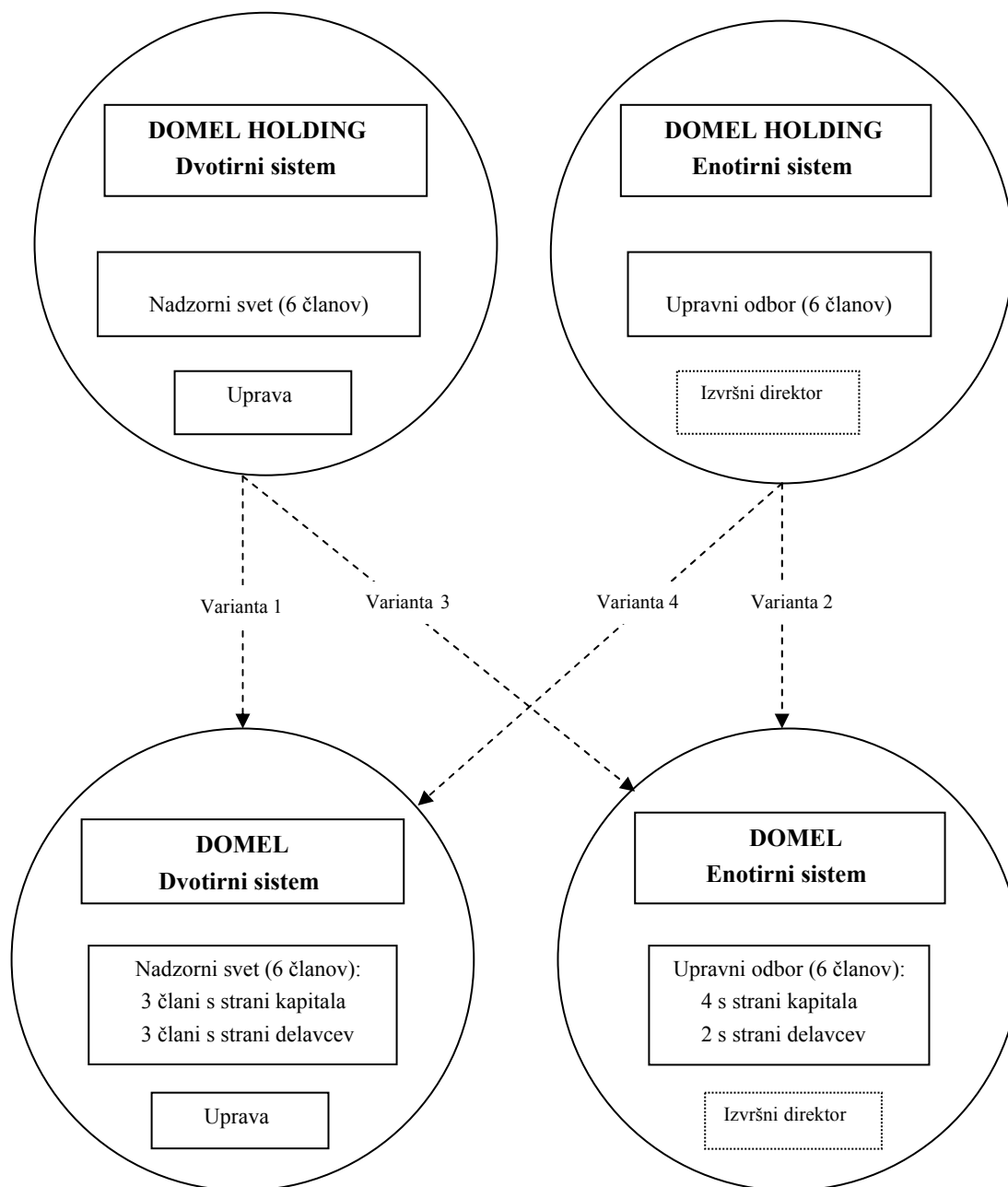
Zadnja dva predloga v sklopu iskanja rešitve v smeri izboljšanja sistema upravljanja skupine Domel bom obravnaval skupno, saj predstavljata kar nekaj možnih medsebojnih kombinacij, ki jih je potrebno natančneje definirati in pojasniti. Ko sem razmišljal, katere bi bile optimalne kombinacije sistemov upravljanja obvladujoče in odvisne družbe v naši Skupini (večinsko lastništvo, sorazmerno malo število delničarjev oziroma deležnikov), sem poskusil možne rešitve sistema upravljanja najprej ponazoriti grafično, kar je vidno iz slike 7.1, ki se nahaja na naslednji strani.

Iz slike je razvidno, da imamo na razpolago štiri možne kombinacije sistemov upravljanja. Katerokoli od izbranih rešitev bo potrebno izvesti hkrati s prenosom dejanske moči upravljanja iz odvisne družbe na obvladujočo družbo, kjer se bo poenotila, oziroma združila s pravno formalno močjo upravljanja. Poglejmo natančneje:

- *varianta 1*: upravljanje v obvladujoči in odvisni družbe ostane dvotirno – v tem primeru bi torej sistem upravljanja ostal isti, samo dejanska moč upravljanja se združi s pravno formalno močjo. Prvi (glavni) v Skupini Domel bi bil po tej varianti predsednik uprave obvladujoče družbe Domel Holding;

²⁹ O tem govorijo določila 273. člena ZGD-1.

Slika 7.1 Možne kombinacije sistemov upravljanja med družbama



- *varianta 2*: upravljanje v obvladujoči in odvisni družbi se iz obstoječega dvotirnega transformira v enotirno – v tem primeru je potrebno spremeniti sistem upravljanja tako v obvladujoči, kot tudi v odvisni družbi. Glede na to, da v obvladujoči družbi gre za razpršeno lastništvo velikega števila manjših

delničarjev³⁰ (po statutu družbe je lastništvo omejeno navzgor na največ 2%), verjetno enotirni sistem ne bi bil najprimernejši. Medtem ko bi bil po sami teoriji (manjše število večjih lastnikov³¹) enotirni sistem za odvisno družbo sprejemljiv. Po tej varianti bi bil prvi v Skupini Domel predsednik upravnega odbora³² ali izvršni direktor obvladujoče družbe Domel Holding;

- *varianta 3:* upravljanje v obvladujoči družbi ostane dvotirno, medtem ko se upravljanje v odvisni družbi transformira v enotirno. Glede na zgoraj zapisano smatram, da bi bila ta varianta v primeru odločitve za spremembo sistema upravljanja primernejša od druge variante. Po tem modelu bi bil prvi v Skupini Domel predsednik uprave;
- *varianta 4:* upravljanje v obvladujoči družbi se iz obstoječega dvotirnega sistema upravljanja spremeni v enotirnega, medtem ko v odvisni družbi ostane dvotirno. Glede na navedbe v drugi varianti, tudi za to možnost smatram, da za Skupino Domel ni najprimernejša rešitev. V tem primeru bi bil pa prvi človek v skupini predsednik upravnega odbora, oziroma izvršni direktor.

Če poskušam povzeti zgornje variante, bi lahko zaključil na naslednji način: prva in tretja varianta sta dobri in sta mi zanimivi, medtem ko se mi druga ali četrta varianta ne zdita najboljši. Po prvi varianti naj bi torej sistem upravljanja ostal v obeh podjetjih dvotirni, medtem ko naj bi se po drugi varianti v odvisni družbi lahko vpeljal enotirni sistem upravljanja. Ob tem je zanimivo pogledati tudi na področje soupravljanja zaposlenih, oziroma kaj bi se dogajalo s potencialnima variantama na področju sodelovanja delavcev v organih upravljanja. Po prvi varianti bi ostalo stanje nespremenjeno, torej v nadzornem svetu obvladujoče družbe ne bi bilo predstavnikov delavcev, v nadzornem svetu odvisne družbe pa bi obdržali polovico članstva nadzornega sveta³³. Po tretji varianti (dvotirni sistem v obvladujoči družbi in enotirni sistem v odvisni družbi) pa bi se zadeve nekoliko spremenile v odvisni družbi. Po novem ZGD-1 velja prehodno določilo³⁴, da na vsaka tri mesta upravnega odbora eno mesto pripada članom s strani delavcev. V našem primeru šestih članov to pomeni, da bi zaposleni lahko imenovali samo dva člana upravnega odbora, oziroma v primerjavi z

³⁰ Na dan 31.12.2005 je bilo v delniški knjigi obvladujoče družbe Domel Holding vpisanih 1.616 malih delničarjev.

³¹ Na dan 31.12.2005 je bilo v delniški knjigi odvisne družbe Domel vpisanih 58 delničarjev, ob tem pa prvi štirje delničarji po velikosti lastniškega deleža predstavljajo 94,64% lastništva.

³² V primeru, da ne bi imenovali izvršnih direktorjev (kar po zakonu ni potrebno, ker ne gre za javno družbo).

³³ Nadzorni svet bi bil sestavljen enako kot sedaj: od 6 članov bi bili trije predstavniki sveta delavcev in trije predstavniki s strani kapitala, katerim pripada tudi predsedniško mesto.

³⁴ O tem govorijo določila 703. člena ZGD-1.

obstoječim stanjem, bi izgubili možnost imenovanja enega člana. S tem bi bili nedvomno na slabšem, dodatnega člana pa bi na ta način pridobili na strani kapitala.

Če bi moral izbirati, bi se odločil za prvo varianto, to je, da ostane dvotirni sistem upravljanja v obeh povezanih podjetjih. To odločitev podpiram iz naslednjih razlogov:

- transformacija dvotirnega v enotirni sistem upravljanja potegne za sabo še druge spremembe, ki jih je potrebno urediti, postopek je razmeroma zapleten,
- dejstvo je, da gospodarski subjekti v Republiki Sloveniji na podlagi novega ZGD-1 ne bodo brezglavo hiteli z vpeljavo enotirnega sistema, ampak se bodo za to možnost odločali izključno na podlagi prednosti, ki bi jih s tem morda pridobili,
- moje mnenje je, da je pri poslovanju podjetij poleg zaupanja, na dolgi rok potrebno tudi imeti možnost kvalitetnega nadzora, kar me prepričuje v upravljanje z dvema ločenima organoma (uprava in nadzorni svet),
- ob tem upoštevam usmeritve EU in splošnih trendov na tem področju, ki govorijo v smeri podvrženosti vodstvene funkcije učinkoviti nadzorni funkciji,
- po tej varianti so potrebne najmanjše spremembe, možnost prehoda na enotirni sistem v odvisni družbi še vedno ostane (v bistvu nič ne izgubimo), v prihodnosti pa tako lahko pričakujemo še večjo konvergenco oziroma približevanje med obema sistemoma.

Zgoraj navedene predloge rešitev bi se dalo prenesti tudi na odvisne družbe, ki so nižje po hierarhični lestvici skupine Domel. Zaenkrat imamo tu samo družbo Corona, ki je organizirana kot delniška družba, vendar pa se z njenim načinom upravljanja zaradi že uvedenega postopka o likvidaciji nima smisla pretirano ukvarjati. Pa vendarle, pogledimo situacijo hipotetično, kot da postopka likvidacije ne bi bilo. V tem primeru je Corona odvisna družba družbe Domel. V družbi Corona je bilo na dan 31.12.2005 še 54 delničarjev, od tega ima Domel v lasti 96,2% lastništva. Na podlagi tega pa smatram, da bi bilo v Coroni celo smiselno uvesti sistem enotirnega upravljanja, saj bi s tem bistveno poenostavili, pocenili in verjetno tudi izboljšali sistem upravljanja.

Obstaja tudi druga rešitev. V primerih, kjer lastništvo enega delničarja presega 90% osnovnega kapitala družbe, se nam po novem ZGD-1 ponuja tudi druga možnost, in sicer tako imenovana iztisnitev manjšinskih delničarjev (Squeeze out)³⁵, ki je omogočena glavnemu delničarju ob seveda ustreznemu zagotavljanju pravne varnosti manjšinskih delničarjev.

Spremembe bi bilo po mojem mnenju najbolj pametno izpeljati v časovnem okviru 4 do 5 let, ko se menjajo tudi nadzorni sveti in uprave družb. Najprej bi se morali za izvedbo sprememb odločiti, potem pa po posameznih korakih delati v smer, ki nas bo v

³⁵ Urejeno v določilih od 384. do 388. člena ZGD-1.

naslednjih letih pripeljala do zelenega cilja. Seveda so lahko spremembe izvedene tudi v bistveno krajšem času, vendar pa s tem načinom lahko naletimo na določene težave in medsebojne napetosti (izredne skupščine, plačilo odpravnin zaradi predčasnih odpoklicev, ...), kar posledično za sabo potegne tudi bistveno večje stroške.

Če poskusim strniti zgoraj zapisano. Vsi zgoraj navedeni predlogi rešitev imajo najmanj eno skupno točko: prav v vseh se pojavlja dvotirni sistem upravljanja kot ključni element. S tem spoznanjem lahko (v glavnem) potrdim svojo hipotezo, ki sem jo postavil na začetku diplomske naloge, namreč:

dvotirni sistem upravljanja je za Skupino Domel najprimernejši!

Potrditev hipoteze lahko argumentiram oziroma podkrepim z naslednjimi dejstvi:

- v krovni družbi Domel Holding je veliko število malih delničarjev z nizkim deležem lastništva, kar izhaja iz statutarne omejitve, da ima lahko posameznik največ 2% lastništva – taka lastniška struktura pa je primernejša za dvotirni sistem upravljanja;
- v odvisni družbi Domel bi zaradi same lastniške strukture sicer lahko razmišljali o enotirnem sistemu upravljanja, vendar zaradi ostalih specifičnosti (večinsko notranje lastništvo, specifično okolje podjetja, polovično število članov delavskih predstavnikov v nadzornem svetu družbe) smatram, da je prav, da ostane še naprej dvotirni sistem upravljanja in se s tem do določene mere preprečuje prevelika notranja inertnost in možnost direktnega vplivanja delničarjev na upravljanje podjetja;
- dvotirni sistem velja za upravljavsko bolj razčlenjen sistem z natančno definiranimi pristojnostmi uprave in nadzornega sveta in je zato po mojem mnenju uspešnejši pri krepitvi odgovornosti organov družbe ter se s tem preprečuje veliko problematičnost nadzorstvene funkcije enotirnega sistema;
- dvotirni sistem upravljanja ima v Republiki Sloveniji že določeno tradicijo in ga razmeroma dobro poznamo, medtem ko se bo potrebno z enotirnim sistemom šele podrobneje spoznati ter spremljati njegove prednosti in slabosti v praksi;
- če bi že razmišljali o zamenjavi dvotirnega sistema upravljanja z enotirnim, bi bilo to v tem trenutku morda edino primerno v odvisni družbi Corona, kjer je vseh delničarjev samo 54 in v kateri ima obvladujoča družba Domel več kot 96% delež lastništva.

8 SKLEP

Prilagajanje korporacijskega upravljanja modernim usmeritvam je eden od odgovorov gospodarstva na trenutne ekonomske razmere v svetu in tudi pri nas. Pri izbiri sistema korporacijskega upravljanja je, poleg same lastniške strukture, potrebno upoštevati tudi ostale značilnosti, kot so gospodarsko in politično okolje, zgodovinsko ozadje ter ostale specifičnosti posamezne družbe. Kar se v neki družbi ali skupini družb obnese, ni nujno, da se bo tudi drugod.

Globalizacija, regionalne povezave držav in velika prodornost gospodarstva držav Daljnega vzhoda so dejstva, katerim ni moč ubežati, ampak jih je potrebno upoštevati in se jim prilagajati. Posledično temu, se tudi države članice EU soočamo s padanjem konkurenčnosti gospodarstva. Ta negativni trend je potrebno čim prej obrniti. V prizadevanjih postati gospodarska velesila je bila sprejeta tako imenovana Lizbonska strategija, katere glavni cilj je, da postane Evropa do leta 2010 najbolj konkurenčno, dinamično ter na znanju temelječe gospodarstvo na svetu. Veliko truda je vložena v poenostavitev poslovanja gospodarskih družb in poenotenja pravnega reda. V okviru tega lahko razumemo tudi uvedbo pravne ureditve, ki je družbam v državah članicah EU omogočila možnost ustanavljanja Evropske delniške družbe – Societas Europaea. Tudi v Republiki Sloveniji se nahajamo pred pomembnimi mejniki. Pred nami je postopek uvedbe skupne evropske valute – evra, reforma gospodarskega sistema ter sprejetje in uvedba novega ZGD-1. Vsa omenjena dejstva imajo večji ali manjši vpliv tudi na upravljanje družb znotraj Skupine Domel. Večinsko notranje lastništvo je potrebno omeniti kot enega bistvenih elementov, ki vpliva na način oziroma izbiro sistema korporacijskega upravljanja.

V razvitih tržnih gospodarstvih sta se skozi zgodovino v teoriji in praksi oblikovali dve ureditvi korporacijskega upravljanja: enotirni (anglosaški) in dvotirni (kontinentalno evropski) sistem upravljanja. V enotirnem sistemu poznamo dva organa upravljanja in sicer skupščino delničarjev in upravni odbor. Bistvo dvotirnega sistema so trije organi upravljanja in sicer se poleg skupščine delničarjev pojavljata še uprava in nadzorni svet, kateri je vključen med lastnike kapitala in upravo.

V državah članicah EU prevladuje enotirni sistem upravljanja. Na manjšinsko uveljavljen dvotirni sistem upravljanja prisegajo predvsem države, ki spadajo pod tako imenovani germanski vpliv. Tudi na področju soupravljanja delavcev v organih družb teh držav najdemo velike razlike. Tako poznamo države z obsežnimi delavskimi pravicami in na drugi strani tudi članice EU, kjer te pravice sploh ne obstajajo ali pa so le izjema. V Republiki Sloveniji smo do uveljavitve novega ZGD-1 imeli uveljavljen izključno dvotirni sistem upravljanja, omenjeni zakon pa prinaša novosti tudi na tem področju. Z njim je vsaki posamezni delniški družbi omogočena možnost proste izbire dvotirnega ali enotirnega sistema upravljanja. Sprejetje novega ZGD-1 nas, poleg

ostalnih okoliščin, usmerja tudi v redefinicijo, oziroma prevetritev sistema upravljanja znotraj Skupine Domel, v katero je vključenih pet gospodarskih družb. Lastniška razmerja in ostale determinante naj bi teoretično omogočale relativno enostavno upravljanje.

Težko je kar pavšalno določiti, kateri sistem upravljanja je boljši in učinkovitejši. Oba predstavljeni imata svoje prednosti in slabosti, imata skupne točke in nekatera bistvena razhajanja. Enotirni omogoča večjo enostavnost in učinkovitost, primernejši je za delniške družbe z manjšim številom večjih lastnikov, krepi vlogo večinskega delničarja ter nudi možnost tesnejše povezave nadzornega in upravnega dela upravljanja družbe. Na drugi strani je dvotirni sistem uspešnejši pri izvajanju nadzorstvene funkcije, krepitevi odgovornosti članov upravljaljskega sestava ter velja za upravljaljsko bolj razčlenjen sistem. S tem v bistvu odpravlja, po mojem mnenju, največjo slabost enotirnega sistema upravljanja, ki se kaže v njegovi problematičnosti nadzorstvene funkcije. Potrebno je tudi upoštevati, da celoten razvoj korporacijskega upravljanja gre v smeri konvergence oziroma približevanja obeh sistemov. V zvezi s tem se poudarjajo predvsem spoštovanje kodeksov dobre prakse upravljanja delniških družb, učinkovito in neodvisno nadzorno funkcijo, vključevanje zadostnega števila neizvršnih direktorjev ter ustanavljanje neodvisnih komisij.

Na najvišjem nivoju Skupine Domel imamo, po mojem mnenju, neskladje na področju pozicije formalne in dejanske moči upravljanja, ki se nahaja v različnih upravljaljskih organih oziroma družbah. Ta anomalija bistveno kvari možnost uspešnega in učinkovitega upravljanja družb. Kot odgovor na to težavo, so predstavljene možne rešitve, ki bi pripeljale do učinkovitejšega upravljanja. Predstavljene rešitve se gibljejo v smeri izboljšanja obstoječega stanja, združitve upravljaljskih organov dveh samostojnih družb ter izboljšave v smeri že uveljavljenega dvotirnega in morebitne vpeljave enotirnega sistema, ki ga omogoča novi ZGD-1. Vsi predlogi so izvedljivi, nekateri primernejši in enostavnejši kot drugi, v vseh pa se pojavlja dvotirni sistem upravljanja kot ključni element.

S tem spoznanjem se je v glavnem potrdila hipoteza, ki sem jo postavil na začetku diplomske naloge, in sicer, da je dvotirni sistem upravljanja za Skupino Domel najprimernejši. To se kaže predvsem v družbah na višjih nivojih skupine, medtem ko bi lahko v odvisni družbi na nižjem nivoju skupine, ob sedanji strukturi lastništva, morda začeli razmišljati o uvedbi enotirnega sistema upravljanja. V potrditev hipoteze me prepričujejo naslednja dejstva:

- veliko število malih delničarjev z nizkim deležem lastništva (omejitev na 2%) v obvladujoči družbi Domel Holding,
- preprečevanje inertnosti, oziroma notranje zaprtosti, zaradi specifičnih razmerij v odvisni družbi Domel (večinsko notranje lastništvo, specifično okolje

Sklep

podjetja, polovično število članov delavskih predstavnikov v nadzornem svetu družbe),

- dvotirni sistem velja za upravljavsko bolj razčlenjen sistem z natančno definiranimi pristojnostmi uprave in nadzornega sveta in je zato po mojem mnenju uspešnejši pri krepitevi odgovornosti organov družbe in predvsem nadzorstveni funkciji,
- tradicija dvotirnega sistema upravljanja v Republiki Sloveniji.

Ob koncu diplomske naloge pa bi rad zapisal tudi naslednjo misel: zavedati se je potrebno, da je izbira sistema upravljanja samo del celote, drugi del pa je na nas posameznikih, da ga uspešno impliciramo in izvajamo. Kajti prepričan sem, da sta, ob dosledni uporabi in spoštovanju v praksi, lahko oba sistema upravljanja dobra in učinkovita.

LITERATURA

- Abrahamsberg, Niko. 2004. *Gospodarsko pravo. Skripta*. Koper: Fakulteta za management.
- Bedrač, Janja. 2005. Ureditev delavskih predstavništev v organih družb z enotirnim sistemom upravljanja v Evropi. *Industrijska demokracija* 10 (IX): 13-18.
- Bohinc, Rado. 2006. Enotirni sistem in novosti obstoječega dvotirnega upravljanja delniških družb. Povzetek. *Strokovno izobraževanje »Seznanimi se z novo gospodarsko ustavo« - celovit pregled novosti v prenovljenem ZGD-1, 10. marec 2006*. Ljubljana: Center za participativni menedžment.
- Bohinc, Rado. 2001. *Korporacijsko upravljanje ZDA, Evropa, Slovenija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Bohinc, Rado, ur. 1999. *Slovenska korporacija v evropskih razmerah: zbornik razprav*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede: Slovenski raziskovalni inštitut za management.
- Bohinc, Rado. 1993. *Upravljanje gospodarskih družb*. Ljubljana: Lege artis.
- Bratina, Borut. 2006. Zakonodajni okvir pri uvajanju enotirnega sistema upravljanja delniških družb. Povzetek. *Posvet o enotirnem upravljanju podjetij, GZS, 4. marec 2006*. Ljubljana: Združenje Manager in Združenje članov nadzornih svetov.
- Bratina, B., Bohinc, R., Pivka, H. 1993. *Pravo gospodarskih družb*. Ljubljana: Lege artis.
- Damp, A., Neubauer, F. 1994. *Upravni odbor: soočanje s paradoksi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik: Zbirka Manager.
- Ivanjko, Šime. 1993. Gospodarske družbe in podjetja. *Šola korporacijskega prava*, ur. Franci Ramšak. Maribor: Pravna fakulteta: Inštitut za gospodarsko pravo.
- Gostiša, Mato. 2006. Vpliv novosti na sodelovanje delavcev pri upravljanju gospodarskih družb. Povzetek. *Strokovno izobraževanje »Seznanimi se z novo gospodarsko ustavo« - celovit pregled novosti v prenovljenem ZGD-1, 10. marec 2006*. Ljubljana: Center za participativni menedžment.
- Gostiša, Mato. 1999. *Splošni priročnik za delavsko soupravljanje*. Kranj: Študijski center za industrijsko demokracijo Studio participatis.
- Kanjuo-Mrčela, Aleksandra. 1999. Sodobni trendi na področju upravljanja. *Industrijska demokracija* 4 (III): 3-6.
- Kanjuo-Mrčela, Aleksandra. 1994. *Delničarstvo zaposlenih – na poti k ekonomski demokraciji*. Maribor: Pravna fakulteta: Inštitut za gospodarsko pravo.
- Kenda, V., Bobek V. 2003. *Osnove mednarodnih ekonomskih odnosov*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko poslovna fakulteta.
- Kocbek, Marijan. 2001. *Zakon o gospodarskih družbah (vključno z novelo ZGD-F) / uvodna pojasnila*. Ljubljana: GV Založba.
- Kocbek, Marijan. 1999. Prevzemi delniških družb. *Slovenska korporacija v evropskih razmerah*, ur. Rado Bohinc. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede: Slovenski raziskovalni inštitut za management.
- Kralj, Janko. 2003. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.

- Strenger, C., Winkhaus, D.. 2006. Iz nadzornih svetov izgublimate najboljše ljudi. Interv. Mojca Vozelj. Finance, št. 75/2262, 19. april, 25-26.
- Šinkovec, Janez. 1994. *Delniška družba in povezane družbe*. Ljubljana: Bonex.
- Trstenjak, Verica. 2004. *Evropsko pravo gospodarskih družb*. Ljubljana: GV založbe.
- Vodovnik, Zvone. 2004. *Poglavja iz delovnega in socialnega prava*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Wunderer, Rolf. 2002. *Sodelavci kot sopodjetniki*. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje.

PRAVNI VIRI

- Ustava Republike Slovenije, Uradni list RS, št. 33/91.
- Zakon o gospodarskih družbah ZGD, Uradni list RS, št. 30/93.
- Zakon o gospodarskih družbah ZGD-1, Uradni list RS, št. 42/06.
- Zakona o privatizaciji pravnih oseb v lasti Sklada RS za razvoj in obveznosti Agencije RS za prestrukturiranje in privatizacijo, Uradni list RS, št. 71/94.
- Zakona o prevzemih ZPre, Uradni list RS, št. 47/97.
- Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju ZSDU, Uradni list RS, št. 42/93 in Uradni list RS, št. 56/01.

DRUGI VIRI

- Bajuk, Jože. 2004. *Praksa in trendi upravljanja povezanih družb*. [Http://www.socius.si/si/knjiznica/upravljanje_podjetij/335/article.html](http://www.socius.si/si/knjiznica/upravljanje_podjetij/335/article.html) (27.03.2006).
- Banka Slovenije. 2006. *Delnice*. [Http://www.evro.si/za-pravne-osebe/delnice/](http://www.evro.si/za-pravne-osebe/delnice/) (21.03.2006).
- Corona. 2006. Letno poročilo 2005. Interno gradivo, Corona.
- Domel. 2002. Statut delniške družbe. Interno gradivo, Domel.
- Domel. 2006. Letno poročilo družbe 2005. Interno gradivo, Domel.
- Domel IP. 2006. Letno poročilo 2005. Interno gradivo, Domel IP.
- Domel Holding. 2003. Statut delniške družbe. Interno gradivo, Domel Holding.
- Domel Holding. 2005. Letno poročilo skupine Domel 2004. Interno gradivo, Domel Holding.
- Domel Holding. 2006. Letno poročilo 2005. Interno gradivo, Domel Holding.
- Kodeks upravljanja javnih delniških družb, Uradni list RS, št. 44/2004.
- Seminarsko gradivo »Posvet o enotirnem upravljanju podjetij«. 2006. Ljubljana: Združenje manager in Združenje članov nadzornih svetov.
- Seminarsko gradivo »Seznamimo se z novo gospodarsko ustavo«. 2006. Ljubljana: Center za participativni management.
- Tehtnica. 2006. Letno poročilo 2005. Interno gradivo, Tehtnica Železniki.
- Urad vlade RS za informiranje. 2006a. *Kratka predstavitev EU*. [Http://evropa.gov.si/predstavitev/](http://evropa.gov.si/predstavitev/) (21.03.2006).

Urad vlade RS za informiranje. 2006b. *Splošno o gospodarstvu EU*. [Http://evropa.gov.si/evropomocnik/question/971-9/](http://evropa.gov.si/evropomocnik/question/971-9/) (21.03.2006).

Urad vlade za informiranje. 2006c. *Aktualno*. [Http://evropa.gov.si/aktualno/#6536](http://evropa.gov.si/aktualno/#6536) (27.03.2006).

Zapiski avtorja s predavanj pri predmetu »Gospodarsko pravo DF2 (2001)«, predavatelj mag. Nikolaj Abrahamsberg, 2005.

Zapiski avtorja s predavanj pri predmetu »UNI Delovno in socialno pravo (2005)«, predavatelj prof. dr. Zvone Vodovnik, 2006.