FUNKCIONALNA KONVERGENCIJA SISTEMA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA U FUNKCIJI

FUNCTIONAL CONVERGENCE OF CORPORATE GOVERNANCE SYSTEMIN FUNCTION OF CHRYSIES EFFECT MITIGATION

Dženan Kulović,
Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici, Bosna i Hercegovina

Filip Đoković,
Poslovni fakultet Valjevo Univerziteta Singidunum, Republika Srbija

ABSTRAKT

U teoriji korporativnog upravljanja zbog specifičnosti uslova poslovanja praksa je izdiferencirala nekoliko sistema korporativnog upravljanja: anglo-američki, kontinentalno-njemački, švicarski, francuski, italijanski, japansko-istočni i poduzetničko-tranzicijski. Svi poborojani sistemi korporativnog upravljanja imaju dosta zajedničkih elemenata nego što se uvidom u njihova ključna obilježja može zaključiti, posebno u kombinaciji velikih investitora i u pravnom okviru koji ima ključnu ulogu u zaštiti njihovih prava. Razvoj finansijskog tržišta i institucija dovodi do konvergencije sistema korporativnog upravljanja. Razlike koje postoje u modelima proizilaze iz načina na koji se demonstrira regulacija finansijskog tržišta i funkcionisanja institucija što se direktno odnosi na organizaciju vlasništva i kontrole u korporacijama. Ono što je izrazito značajno za zemlje u tranziciji čiji je sistem korporativnog upravljanja fundiran na preduzetničko-tranzicijskom modelu i čije je poslovno okruženje neuređeno, javlja se potreba za unapređenjem nivoa korporativnog upravljanja i pojave funkcionalne konvergencije.

Funkcionalna konvergencija se javlja kada individualni investitor ili korporacija kontinuirano radi na unapređenju nivoa korporativnog upravljanja, uprkos nedostatku prikladnog i poticajnog pravnog okvira.
U tranzicijskim zemljama postaje atraktivno istražiti nivo unapređenja sistema korporativnog upravljanja zbog činjenice da jepreduzetničko-tranzicijski model imanentan zemljama u tranziciji. Glavne karakteristike su mu da je to sistem u izgradnji, pravna sfera je dosta neprecizna, prisutna je nedovoljna definiranost u odnosima uprava - principal, ima dosta elemenata iz doba dogovorne ekonomije, nestručnost dioničara i uprave o korporativnom upravljanju, nedovoljno razumijevanje svojih obaveza, miješanje ingerencija, moć je legalno kod nadzornih odbora, a stvarno kod uprave.

Ključne riječi: korporativno upravljanje, modeli korporativnog upravljanja, funkcionalna konvergencija sistema korporativnog upravljanja.

ABSTRACT

In theory of corporate governance, due to the specific conditions of business, practice has differentiated several systems of corporate governance: Anglo – American, continental – German, Swiss, French, Italian, Japanese – eastern and

entrepreneurial – transition. All listed systems of corporate governance have a lot of common elements than a glimpse of their key features can be inferred, especially in combination of important investors and in the legal framework which has key role in the protection of their rights. Development of financial marketing and institutions leads to convergence of the system of corporate governance. Differences among models are the results of way to demonstrate regulation of the financial market and function of the institutions that are directly related to the organization of ownership and control in the corporations. The important thing for countries in transition whose system of corporate governance is founded on entrepreneurial transition model and whose business environment is not organized is a need to improve corporate governance and establishment of functional convergence. Functional convergence occurs when an individual investor or corporation is continuously in service of improvement of the corporate governance level, despite the lack of appropriate and supportive legal framework. It is becoming attractive to explore the level of improvement of the system of corporate governance in the countries in transition due to the fact that entrepreneurial – transition model is immanent in such countries. The main characteristics are that it is a system in development, legal sphere is rather vague, there is lack of definition of the relations between management – principal, there are a lot of elements from the time of agreed economy, incompetence of shareholders and management of corporative governance, lack of understanding of their obligations, interfere of competences, supervisory boards have legal authority but in reality management has it.

Key words: corporate governance, models of corporate governance, functional convergence of the corporate governance

UVOD

Sistemi korporativnog upravljanja su evoluirali tokom stoljeća, često kao reakcija na propasti korporacija ili krize sistema. Prvi dobro dokumentiran neuspjeh upravljanja bio je *South Sea Bubble* u 18. stoljeću, koji je doveo do revolucije u privrednim zakonima i praksama u Engleskoj. Slično tome, veliki dio zakona o hartijama od vrijednosti u SAD-u donesen je nakon kraha berze 1929. godine. Nije nedostajalo ni drugih kriza, kao što je sekundarna kriza bankarstva 70-ih godina prošlog stoljeća u Velikoj Britaniji, krah štedno-kreditnih zadruga u SAD-u 80-ih godina prošlog stoljeća i financijska kriza u Rusiji 1998. godine. Historija korporativnog upravljanja obilježena je i nizom dobro poznatih propasti društava.

Rane 90-e godine prošlog stoljeća bile su svjedok napada *Maxwell Group* na penzijski fond grupacije dnevnih listova *Mirror Group* i kraha *Bearings* banke. I novo stoljeće je isto tako dramatično počelo, uz spektakularan krah *Enron-a* u SAD-u, zamalo bankrot korporacije *Vivendi Universal* u Francuskoj i nedavni skandal u *Pharmalat-u* u Italiji. Na svaku od ovih propasti korporacija - koje se često dešavaju kao rezultat nekompetentnosti ili čiste prevare - hitro je odgovoreno novim okvirima za upravljanje, a naročito mnogim nacionalnim propisima o korporativnom upravljanju i *Sarbanes-Oxleyjev-im* zakonom.[76]

Sve do početka dvadesetog stoljeća, uloga vlasnika i neposrednog izvršioca, bila je ujednačena. Vlasnici su bili i osobno odgovorni za rezultate svojih poduzeća. Međutim, već u prvoj polovini 20. stoljeća javlja se novi oblik poduzeća u kome vlasnici nisu osobno odgovorni za obveze, niti za bilo kakve druge obligacije koje

[76]Grupa autora, Korporativno upravljanje priru~nik za firme u BiH, IFC, Sarajevo, 2009.

poduzeće stvara i može stvoriti, pa dolazi do odvajanja funkcije vlasništva od funkcije administriranja resursima poduzeća. Taj novi oblik nazvan je korporacija. Međutim, i korporacija kao jedan od oblika poduzeća se definira na razne načine. No, suština većine definicija ostaje u tome da je korporacija oblik poduzeća u kojem vlasnici nisu osobno odgovorni za obveze, niti za bilo kakve druge obligacije koje poduzeće, kao prvobitni i opšti pojam, može stvoriti.

Korporacija je, dakle, poseban oblik poduzeća u kojoj je vlasnička funkcija odvojena od funkcije upravljanja resursima. Korporacija je najrazvijeniji oblik kapitalističkog poduzeća, generator razvoja poduzeća i tržišta kapitala. Neke od prednosti korporacija su: mogućnost pribavljanja kapitala, brzo i na jednostavan način, jednostavna promjena vlasnika, odvojenost vlasništva od poslovanja, ograničena odgovornost partnera-vlasnika, odgovara svojom imovinom, a ne vlasnici. Neki od nedostataka korporacije su: nemogućnost svih vlasnika da učestvuju u upravljanju, nesigurnost uprave i visok nivo formalizma u upravljanju.

Iako se korporacija u nepotpunom vidu pojavila prije začeća moderne privrede, ona je, kao institucionalni oblik organiziranja poduzeća u formi društva kapitala nastala je polovinom 19. stoljeća. Nastankom korporacije kao i institucionalnog oblika organizovanja, pojavio se i pojam društva, koji se definira kao *pravno lice koje samostalno obavlja privrednu djelatnost radi stjecanja dobiti, odnosno profita*. Privredno (trgovačko) društvo se definira kao *profitna organizacija sa statusom pravne osobe formirane od jedne ili više osoba (pavnih ili fizičkih) koje su trajno uložile kapital (novac, stvari, prava) u vidu uloga, u cilju obavljanja djelatnosti na tržištu*. Korporacije kao novi, moderni i institucionalni oblik organizacije poduzeća su se brzo razvijale i adaptirale u privredama razvijenih zemalja Zapada.

FAZE RAZVOJA KORPORACIJA

Razvoj i rast modernih korporacija odvijao se u pet faza:[77]
Prva faza obuhvata period od 1897. do 1904. godine. Korporacije se sada formiraju akvizicijama i integracijama, u crnoj metalurgiji, prehrambenoj industriji, proizvodnji nafte i naftnih derivata, hemijskoj i metalnoj industriji.
Druga faza traje od 1916. do 1929. godine. U tom razdoblju dominiraju velike integracije.

Treća faza obuhvata period od 1965. do 1969. godine. U tom razdoblju, kada dolazi do okrupnjavanja američkih korporacija, kao i korporacija u nekim drugim zapadno-evropskim zemljama.U četvrtoj fazi je dolazilo do neprijateljskog preuzimanja korporacija, a peta faza počinje 1989. godine i traje i danas. U ovoj fazi, integracijske procese karakterizira dekonglomerizacija poduzeća i orijentacija na optimalne vrijednosti. Težište se, dakle, ne daje na obim već na efikasnost, optimalnost i profitabilnost. To je, ujedno, period intenzivnog razvoja malih i srednjih poduzeća koja će vremenom prerasti u velika, a zatim u korporacije, jačanja privatne incijative, intenzivnog razvoja uslužnih djelatnosti, novih trendova u nauci, posebno informatici.

Nove trendove u nauci karakteriziraju: novi materijali, dobivanje i korištenje novih izvora energije, vasionske tehnologije, genetski inženjering, fleksibilni proizvodni sistemi, globalizacija tržišta, promjena sistema vrijednosti i kompleksnost.

Moderne korporacije su u 20. stoljeću ovladale svjetskom privredom i u odnosu na

[77] Manojlo Babić, Milić Simić, Aziz Šunje, Mirko Puljić, Korporativno upravljanje - principi i mehanizmi, Revicon, Sarajevo, 2008.

ranije klasično poduzeće unijele neke novine, od kojih se ističu sljedeće: oslobađanje vlasnika (investitora) od odgovornosti za obveze korporacije, uspostavljanje i razvoj tržišta kapitala, odvajanje menadžmenta od vlasništva, formiranje nadležnih tijela u vidu upravnog ili nadzornog odbora, imenovanje uprave, praćenje, kontroliranje i ocjenjivanja uspješnosti rada uprave i smanjenje broja članova uprave (ako se utvrdi neuspješnost u radu), određivanje nagrada odnosno kompenzacija, vršenje revizije poslovanja, odobravanje investicijske politike, postavljanje ciljeva i utvrđivanje strategije od strane vlasnika.

Institut ograničene odgovornosti omogućio je investitorima da učestvuju u financiranju poduzeća i raspodjeli profita ostvarenog u njemu, bez preuzimanja odgovornosti za njihovo poslovanje. Ovo je snažno podstaklo razvoj poduzeća, i povećalo broj investitora u privredi. Uspostavljanje tržišta kapitala se manifestira u kontroli efikasnosti rada menadžmenta poduzeća, pa time i snažnoj motivaciji uprava za maksimizaciju njihovog učinka.
Odvajanje upravljačke funkcije od vlasničke i uvođenje profesionalnog sistema vođenja poslovanja poduzeća dovelo je do uspostavljanja novog sistema menadžmenta poznatog kao "sistem profesionalnog korporativnog upravljanja". Formiranje užeg nadzornog tijela i biranje članova uprave imalo je za posljedicu veću profesionalizaciju upravljanja, odnosno izvršne funkcije.

MJESTO MENADŽMENTA U KORPORATIVNOM UPRAVLJANJU

Menadžment kakav poznajemo i kakav se prezentira u recentnoj literaturi doživio je korijenite izmjene u svim svojim segmentima. Savremeni menadžment, razvojem poduzetničke tehnologije djelotvornog usmjeravanja individualnih znanja u organizirani ciljni sistem stvaranja dodane vrijednosti za ključne interesno-utjecajne društvene skupine djelovanja poduzeća ili korporacije, postaje društvena funkcija koja pokreće razvoj tehnologije, institucija i sistema vrijednosti, odnosno cjelokupni društveni razvoj.

Savremeni menadžment više ne upravlja sistemom poslovnih funkcija poduzeća ili korporacije, nego razvija poduzetničku tehnologiju upravljanja procesima informacijskih, financijskih i materijalnih tokova od njihovih izvora kroz transformacijske procese poduzeća ili korporacije do prodaje proizvoda s dodanom vrijednošcu kupcu u pravo vrijeme, na pravom mjestu, u odgovarajućoj kvaliteti i po odgovarajućoj cijeni isporuke.

Holistički pristup stvaranju dodane vrijednosti za korisnike i orijentacija na tokove, odnosno procese i organizirano znanje kao faktor njezinoga stvaranja u fokusu je interesa savremenoga poduzetničkog menadžmenta. Efikasnost i efektivnost prostorno-vremenske transformacije energije, znanja, dobara i informacija, u strateškom savezništvu stvaranja dodane vrijednosti za kupce područje je savremene konkurentnosti poduzeća i korporacije. Konkurentski potencijali uspjeha u proizvodnoj sferi mjere se u promilima.

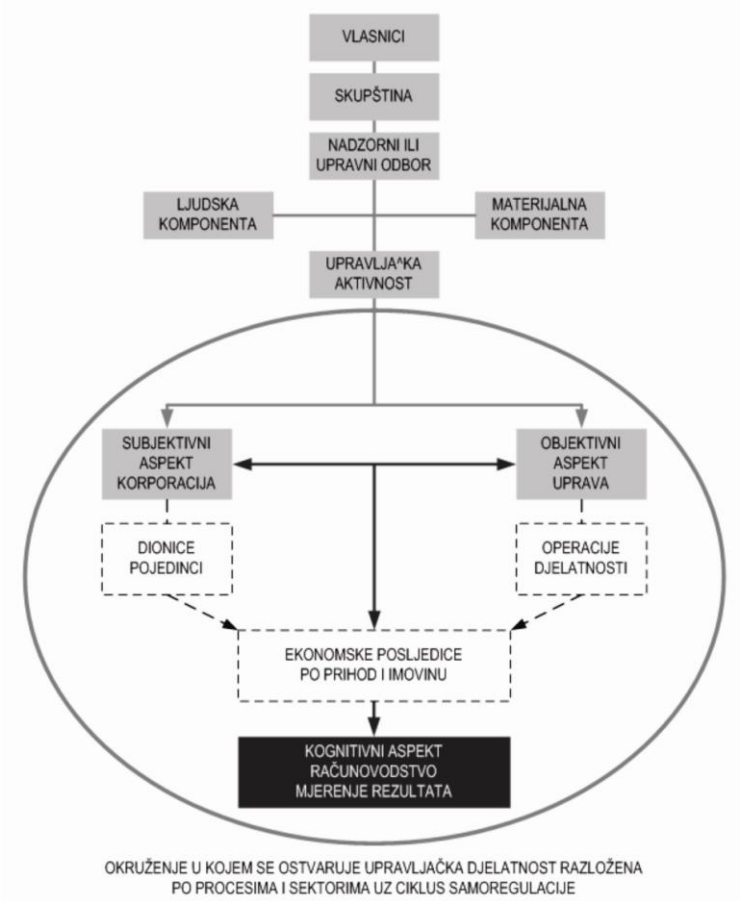
Menadžment i korporativno upravljanje predstavljaju elemente međusobno povezane sa ciljem proizvođenja sinergetskih efekata. Međusobni odnosi menadžmenta i korporativnog upravljanja ne smiju rezultirati kompromisnim pozicijama tj. izgradnjom nekog trećeg rješenja koje je rezultat odricanja i odstupanja, nego naprotiv postizanju sinergetskih efekata u svim segmentima gdje dolazi do međusobne interakcije.

Na taj način dolazi do izražaja uloga i značaj menadžmenta u

korporativnomupravljanju što se odražva na postizanje i održavanje ukupnih performansi savremenog menadžmenta koje se u velikoj mjeri razlikuju od performansi tradicionalnog menadžmenta, nastalih kao rezultat kompromisnih situacija.

Uloga menadžmenta kao upravljačke djelatnosti odražava se na prihod i imovinu korporacije, što doprinosi kognitivnom računovodstvenom aspektu, što se grafički može predstaviti kao na slici 1.

Slika 1. Mjesto menadžmenta u korporativnom upravljanju



Izvor: V. Kantino, Korporativno upravljanje, Beogradska bankarska akdemija, Beograd, 2009.

Na navedenoj slici se konkretizuje upravljačka djelatnost koja predsavlja vezivno tkivo korporacije.

Upravljačka aktivnost ili menadžment dijeli se po departmanima ili upravljačkim procesima, u okviru kojih se može posmatrati konkretna poslovna djelatnost.Departmani se tradicionalno dijele na:

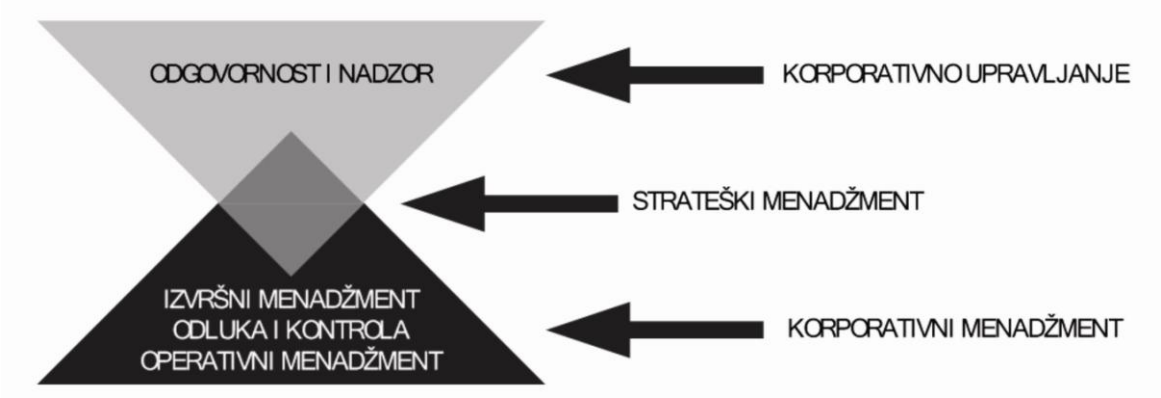
- operativne i posebne poslovne funkcije (istraživanje i razvoj, marketing, proizvodnja),
- inegrirajuće funkcije (organizovanje i vođenje kadrovskih poslova, financije) i
- kontrolne i informacijske funkcije (veza između planiranja, kontrole i informacijskog sistema).

U okviru svih poslovnih funkcija ili pojednačnih upravljačkih procesa, tokom obavljanja djelatnosti potrebno je težiti da se ostvare ciljevi čija je krajnja svrha da se postigne "ekonomičnost rezultata", izražena u vidu troškova, zarade i profita, što predstavlja sintezu ciljeva kojim se teži efikasnom i efektivnom upravljanju korporacijom.

Među poslovnim ciljevima moguće je izdvojiti neke koji se mogu smatrati

zajedničkim za sve korporacije, a to su profit po dionici, pouzdanost informacija i usaglašenost sa propisima.
Korporativno upravljanje ne smije se miješati s korporativnim menadžmentom. Korporativno upravljanje fokusira se na strukturu i procese korporacije radi osiguranja nepristrasnosti, obveze, transparentnosti i odgovornosti u korporativnom ponašanju i djelovanju. Korporativni menadžment, s druge strane, fokusira se na sredstva koja su potrebna da se obavlja poslovanje. Korporativno upravljanje nalazi se na višem nivou usmjeravanja koji osigurava da se društvom upravlja u interesu njegovih dioničara. Jedna od oblasti koje se preklapaju jeste strategija, koja je predmet bavljenja na nivou korporativnog menadžmenta, a također je i ključan element korporativnog upravljanja. Slika 2. ilustrira bitnu razliku između korporativnog upravljanja i korporativnog menadžmenta.

Slika 2. Poređenje aktivnosti korporativnog upravljanja i menadžmenta



Izvor: Grupa autora, Korporativno upravljanje priručnik za firme u BiH, IFC, Sarajevo, 2009.

Dalje, mora se praviti razlika između korporativnog upravljanja i dobrog korporativnog odnosa prema zajednici, korporativne društvene odgovornosti i poslovne etike, što je dio korporativnog menadžmenta. Dobro korporativno upravljanje sigurno će osnažiti ove važne koncepte. Ali, iako korporacije koje ne zagađuju okolinu i koje investiraju u društveno odgovorne projekte ili vode dobrotvorne fondacije često imaju korist od toga u vidu boije reputacije, javnog goodwill-a, pa čak i bolje proufitabilnosti, korporativno upravljanje jeste i ostaje različito od ovih koncepata, ali se izučavaju kao sastavni dio korporativnog menadžmenta[78].

[78]Grupa autora, Korporativno upravljanje priru~nik za firme u BiH, IFC, Sarajevo, 2009.

SISTEMI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

Tokom vremena nastalo je više sistema korporativnog upravljanja kao posljedica izdvajanja korporativnog upravljanja iz korporativnog menadžmenta. U proteklom desetljeću jako je poraslo zanimanje određenih država članica EU za upravljanje privrednim društvima. Tome je doprinijelo zalaganje za još više neometan protok kapitala, dobara i rada preko granica država članica, ali prije svega svijest da loš sistem upravljanja vodi u neučinkovitu upotrebu izvora, slabi konkurentske sposobnosti i spriječava ostvarivanje dobiti i ekonomski razvoj.Korporativno upravljanje uključuje način definiranja strateških ciljeva društva, sredstva za ostvarenje tih ciljeva i načine mjerenja njihovog ostvarenja, kao i

definiciju odnosa ključnih interesnih skupina sa samim društvom i međusobno. Ciljevi korporativnog upravljanja su transparentnost poslovanja dioničkog društva, učinkovito i efikasno korištenje njegovih resursa te uspostava odnosa među interesnim skupinama koji će potpomoći ostvarenju strateških ciljeva dioničkog društva. Utječući na povećanje povjerenja i odgovornosti, dobro upravljanje daje društvu kredibilitet prema njegovim poslovnim partnerima, uposlenima i ostalima. Dobro korporativno upravljanje predstavlja i značajan čimbenik u privlačenju ulaganja u društvo i zaštite ulagatelja.

Treba razlikovati korporativno upravljanje na razini određene zemlje u cjelini od upravljanja na razini pojedinog trgovačkog društva. Osnovna pravila upravljanja trgovačkim društvom nalaze se u odgovarajućim zakonima ili drugim propisima određene zemlje. Bitnu ulogu u razvoju sustava korporativnog upravljanja igra i tržište kapitala koje potiče efikasno poslovanje.

U međunarodnoj praksi je učestalo i uređivanje pitanja korporativnog upravljanja putem kodeksa - skupova pravila, standarda ili dobre prakse koje najčešće izdaju kolektivna tijela - na primjer državna ili kvazi državna tijela, različiti odbori, komisije koje osnivaju burze, poslovna zajednica, asocijacije pojedinih gospodarskih grana, managera ili ulagatelja, akademske ili konzultantske udruge itd. Pravila definirana pravnim propisima i kodeksima pružaju okvir koji pojedina trgovačka društva primijenjuju dijelom ili u cijelosti te ih nadopunjuju vlastitom praksom u skladu s vlastitim potrebama i interesima. Od kojih se ističe sedam:

1) anglo-američki,
2) kontinentalno-njemački,
3) švicarski,
4) francuski,
5) italijanski,
6) japansko-istočni i
7) poduzetničko-tranzicijski.

Anglo-američki model karakterizira monistički direktorijalni sistem upravljanja, što znači da postoji integracija nadzornih i upravnih funkcija. Temeljni stup ovog sistema čine *insider-i*. U ovom modelu upravljanja sjede izvršni i neizvršni direktori. Neizvršni (vanjski) direktori nisu uključeni u operativno funkcioniranje korporacije, dok izvršni (unutarnji) direktori imaju poslovna ovlaštenja.

Vanjski članovi odbora treba da budu neovisni i objektivni, te da korporaciji stave na raspolaganje svoja znanja, umjeća, stručnost, ali i veze, ugled i informacije. Unutarnji članovi treba da doprinesu svojim znanjem u korporaciji i mogućnostima pretvorbe poslovnih inicijativa i odluka u akciji. Model korporativnog upravljanja sa jedinstvenim odborom čine: skupština dioničara, odbor direktora i uprava.

Tabela 1. Specifičnosti britanskog sistema

NAJBITNIJE SPECIFIČNOSTI ANGLO-AMERIČKOG SISTEMA
Sloboda izbora između dualnog i monalnog sistema
Dominacija državnih i institucionalnih investitora
Slabo razvijeno tržište kapitala
Jaka povezanost personalna korporacije i javnog sektora

Izvor: M. Sadžak, Europski menadžment, Synopsis, Sarajevo-Zagreb, 2006.

Kontinentalno-njemački model upravljanja se naziva još i odbor direktora sa dva nivoa (*two tier*) zasniva se na uspostavljanju dvije vrste odbora (1) nadzornog odbora sa članovima koji nemaju izvršne pozicije i (2) uprave i upravnog odbora koji objedinjava najviše članove uprave u korporaciji, a koji preuzimaju ulogu upravljanja i vođenja korporacijom. Dioničari na glavnoj skupštini imenuju nadzorni odbor u funkciji

nadzora i praćenja poslovanja, a nadzorni odbor imenuje upravu korporacije. U nadzornim odborima nekih zemalja (Njemački model) u nadzornom odboru (tzv. kodeterminacija) zastupljeni su i radnici.

Instance njemačkog modela čine: glavna skupština, nadzorni odbor i uprava. U fokusu njemačkog modela je zadovoljenje interesa *stakeholder-a*. Među najvažnije nadležnost skupštine spadaju: zastupa interese dioničara, bira članove nadzornog odbora, odlučuje o povećanju i smanjenju kaptala, postavlja revizora itd. Jedan od bitnih zadataka nadzornog odbora je obavljanje kontrolne funkcije nad upravljačkom.

Tabela 2. Specifičnosti njema~kog sistema

NAJBITNIJE SPECIFIČNOSTI NJEMAČKOG SISTEMA
Organizacijska odvojenost funkcija vođstva i kontrole korporacije, tzv. dualni sistem
Organizacijska uvezanost uposlenih u korprativnom upravljanju (mitbestimmung)
Dominirajuća uloga banaka, koje posjeduju (direktno ili indirektno) dionilčke udjele u korporaciji i mandate u nadzornom odboru, te održavaju intenzivne kreditne odnose spram korporacija
Jedno relativno nerazvijeno tržište kapitala

Izvor: M. Sadžak, Europski menadžment, Synopsis, Sarajevo-Zagreb, 2006.

Švicarski model karakteriše hibridna (miješana) struktura, monistički sistem sa jakim elementima dualng korporativnog sistema, velika koncentracija moći kod jednog organa, tendencija za razdvajanje funkcija vođstva, značajan uticaj banaka i razvijanje participacije uposlenih. Organi upravljanja švicarskog sistema su: generalna skupština, upravni savjet i kontrolno mjesto.

Tabela 3. Specificnosti švicarskog sistema

NAJBITNIJE SPECIFIČNOSTI ŠVICARSKOG SISTEMA
Monistički sistem s jakim elementima dualnog korporativnog sistema
Velika koncentracija moći kod jednog organa - verwaltungsrata
Tendencija za razdvajanje funkcija vođstva
Značajan utjecaj banaka
Razvijena participacija uposlenih (mitbestimmung)

Izvor: M. Sadžak, Europski menadžment, Synopsis, Sarajevo-Zagreb, 2006.

Francuski sistem korporativnog upravljanja osigurava izbor između kontinentalno-njemačkog i anglosaksonskog modela. Najznačajniji organi monalnog francuskog sistema su: glavna skupština, odbor direktora i predsjednik (glavni direktor), a dualni, pored navedenih, ima još i nadzorni odbor, organ poslovodstva i predsjednik odbora direktora.Japansko-istočni model se sastoji od specifičnosti koje su proizvod geografskih, političko-historijskih i kulturoloških procesa. Razlika od anglo-saksonskog i evropskih modela je u postojanju jake tradicije povezanosti obiteljskih grupa kao i povezanosti modernih financijsko-industrijskih grupa na principu raznih vrsta holdinga koji se nazivaju *keiretsu*, a u Južnoj Koreji *choebali*.

Tabela 4. Specifičnosti francuskog sistema

NAJBITNIJE SPECIFIČNOSTI FRANCUSKOG SISTEMA
Organizacijska odvojenost vođstva i kontrole korproacije, tzv. dualni sistem
Organizacijska povezanost uposlenih u upravljanje (mitbestimmung)
Dominirajuća uloga banaka, koje posjeduju, direktno ili indirektno, dioničke udjele u korporaciji, u nadzornom odboru, te oslikavaju intenzivne kreditne odnose naspram korporacije
Jedno relativno nerazvijeno tržište kapitala

Izvor: M. Sadžak, Europski menadžment, Synopsis, Sarajevo-Zagreb, 2006.

Italijanski model ustanovljen je reformom Građanskog zakona i domaćim korporacijama omogućuje da izaberu rješenja najpogodnija za dinamiku rukovođenja. Korporacije mogu da primjene: tradicionalni model, dualistički model i monistički model. Ti modeli se razlikuju po odnosima koji postoje između vlasnika, upravnog i kontrolonog organa. Najznanačjniji organi tradicionalnog modela su: upravni odbor (*Consiglio di Amministrazione*), skupština dioničara (*Assemblea dei Soci*) i kontrolni organ (*Organi di Controllo*). Monistički model predviđa osnivanje sljedećih organa (*Consiglio di Amministrazione*) i odbor za kontrolu uprave (*Comitato per li controllo sulla gestiona*). Dualistički model predviđa osnivanje sljedećih organa uprave: upravni odbor (*Consiglio di gestione*) i nadzorni odbor (*Consiglio di sorveglianza*).

Tabela 5. Specifičnosti italijanskog sistema

NAJBITNIJE SPECIFIČNOSTI ITALIJANSKOG SISTEMA
Mogućnost izbora između tri modela
Precizno regulirani odnosi između vlasnika, upravnog u kontrolnog organa
Kotirane korporacije se pozivaju na Jedinstveni tekst zakona o financijama, a italijanska berza je izradila Kodeks samodiscipline, koji italijanske zakonske odredbe usaglašava sa međunarodnim kontekstom
Tržište kapitala utpoljeno u jedinstveno tržište EU

Izvor: M. Sadžak, Europski menadžment, Synopsis, Sarajevo-Zagreb, 2006.

Poduzetničko-tranzicijski model je imanentan zemljama u tranziciji. Glavne karakteristike su mu da je to sistem u izgradnji, pravna sfera je dosta neprecizna, prisutna je nedovoljna definiranost u odnosima uprava - principal, ima dosta elemenata iz doba dogovorne ekonomije, nestručnost dioničara i uprave o korporativnom upravljanju, nedovoljno razumijevanje svojih obaveza, miješanje ingerencija, moć je legalno kod nadzornih odbora, a stvarno kod uprave. Institucionalno naš model korporativnog upravljanja je sličan kontinentalno-njemačkom.

ZAKLJUČAK

Iz navedenog se može zaključiti da motornu snagu sistema korporativnog upravljanja moderne korporacije čine dioničari, vlasnici korporacije i njihovi predstavnici (nadzorni odbori), zatim uprave - profesionalni voditelji poslovanja korporacije. Ovi akteri upravljaju korporacijom: dioničari po osnovu ovlaštenja koje im daju ustavi i zakoni, a nadzorni odbori i uprave po

osnovu ovlaštenja koja im daju dioničari. Njihove uloge u ovom procesu nisu iste. Dioničari upravljaju korporacijom. Oni odlučuju o ciljevima i okvirnoj politici, odnosno kako treba da postupaju izvršni organi i uprava. Upravljanje predstavlja, osigurava i razvija interes dioničara, određuje poslovnu politiku i vrši nadzor nad poslovanjem korporacije i nad učinkom uspješnosti uprava, u čemu je osnovni motiv maksimiranje bogatstva dioničara. Uloga uprava je da vode poslovanje korporacije, u ime i za račun korporacije i dioničara, na profesionalnoj osnovi i uz profesionalnu odgovornost za učinak. Ono što je važno, jeste da oba ova aktera obavljaju svoj dio posla i ne ulaze u ingerencije drugog, jer bi, eventualno, umanjili efikasnost.

LITERATURA

[1] Grupa autora, Korporativno upravljanje priru~nik za firme u BiH, IFC, Sarajevo, 2009.

[2] Manojlo Babić, Milić Simić, Aziz Šunje, Mirko Puljić, Korporativno upravljanje - principi i mehanizmi, Revicon, Sarajevo, 2008.

[3] Peter F. Drucker, Moj pogled na menadžment, Adižes, Novi Sad 2003.

[4] Darko Tipurić, Nadzorni odbor i korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, 2006.

[5] Patrick A. Gogan, Integracije, akvizicije i rekonstruisanje korporacija, Prometej, Novi Sad, 2004.

[6] OECDE – Principles of Corporate Governance, OECD Publications, Pariz.

[7] Gareth Hofstede, Culture's Conseguences, Comparing Values Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations, Sage Publicatios, Thousands Oaks, 2001.

[8] Mile Sadžak, Europski menadžment, Synopsis, Sarajevo-Zagreb, 2006.