

*Marli Gonan Božac**

UDK 658.01(497.5)
JEL Classification M11, D21
Pregledni članak

SWOT ANALIZA MONISTIČKOG I DUALISTIČKOG SUSTAVA KORPORACIJSKOG UPRAVLJANJA I KONVERGENCIJA

Dva osnovna sustava korporacijskoga upravljanja (ili dva osnovna ustroja organa dioničkoga društva - modela) razvila su se u različitim ekonomskim i društvenim sustavima.

Zakon o trgovačkim društvima iz 2003. izmijenjen je i dopunjen Zakonom o izmjenama i dopunama Zakona o trgovačkim društvima (NN, br. 107 od 19.10.2007.) koji će se primjenjivati od 1. travnja 2008. Budući da je pred dionička društva (u daljem tekstu: društva) postavljena mogućnost odabira između dvaju modela, svrha je ovoga rada analizirati obilježja svakoga od njih, jer mogućnost izbora nameće potrebu poznavanja njihovih obilježja.

U radu se istražuju snage, slabosti, prilike i prijetnje dualističkoga i monističkoga sustava i SWOT analiza se modificira, tj. nadopunjuje dimenzijom konvergencije. Takva analiza pruža jednu novu ili drugačiju podlogu za razmatranje alternativa i za donošenje odluka.

Ključne riječi: korporacijsko upravljanje, monistički sustav, dualistički sustav, konvergencija, SWOT analiza

* M. Gonan Božac, izv. prof., Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam "Dr. Mijo Mirković". (E-mail. mbozac@efpu.hr.) Prvobitna verzija članka primljena u Uredništvo 14. 02. 2008., a definitivna 14. 07. 2008.

1. Uvod

Korporacijsko upravljanje i čimbenici uspješnosti korporacijskoga upravljanja postaju sve značajnija tema u suvremenim istraživanjima ekonomske teorije i prakse. Ovim se radom nastoje približiti obilježja dvaju osnovnih sustava korporacijskoga upravljanja: monističkog i dualističkog, i rad je namijenjen znanstvenicima koji se bave tim područjem, ali i menadžerima i vlasnicima trgovačkih društava kojima je, suočenima s izborom potrebna kvalitetna teorijsko-analitička podloga na osnovi koje će donijeti odluku o zadržavanju dualističkog sustava ili će prihvatiti promjene na monistički sustav. Uzimajući u obzir navedeno, u radu se primjenjuje SWOT analizu da bi se obilježja sustava korporacijskoga upravljanja približila svima kojima je rad namijenjen.

Usporedbom dvaju osnovnih pristupa korporacijskom upravljanju odmah postaje uočljiva njihova osnovna razlika: dok su u dualističkom sustavu strogo odvojeni uprava i nadzorni odbor, u monističkom su sustavu ta dva sloja objedinjena u jednome tijelu – upravnom odboru. Prilikom analize tih dvaju sustava upravljanja uobičajeno su u središtu razmatranja dimenzije nadzora, a to su kvaliteta (stručnost) i neovisnost (objektivnost), odnosno a s druge strane, efektivnost i učinkovitost upravljanja, tj. menadžmenta.

No, različiti su pristupi ustroju organa društava formirani u različitim ekonomskim i društvenim sustavima. Tako je monistički sustav bio uspostavljen u anglosaksonskom prostoru koji su karakterizirala velika društva s raspršenom strukturom vlasništva ili disperziranom strukturom dionica, razvijena tržišta kapitala, zakonsko okruženje koje štiti male dioničare, konkurentno okruženje s malim uplitanjem države, financijskim institucijama koje ne mogu biti vlasnici društva i posljednje, ali ne i najmanje važno, većinski sustav glasovanja gdje pobjednik ima veoma koncentriranu snagu donošenja odluka.

Dualistički se sustav razvio u njemačkom okruženju karakteriziranom concernima, tj. znatnom vlasničkom koncentracijom, manje likvidnim tržištem kapitala (tj. njegova je uloga manja nego u monističkom sustavu), vladom koja se upliće u gospodarstvo, većinskim dioničarima društva, jakim vezama među financijskim institucijama i gospodarskim subjektima, snažnim sudjelovanjem zaposlenih, ali i pristupom da vlasnici nisu jedina utjecajno-interesna grupa (djelomično prema: Bajuk, J., 2005., str. 2).

Danas je, međutim, već opće prihvaćeno da ne postoji jedinstveni odgovor na pitanje koji je sustav korporacijskoga upravljanja bolji; dok se monistički model usmjerava na uravnoteženje ovlaštenih snaga u upravi, dualistički se model usmjerava na ograničavanje utjecaja većinskog dioničara. Zaštita općih interesa društva briga je u oba slučaja (Vutt, M., 2006., str. 122).

Ovo je istraživanje posebno značajno za praksu korporacijskoga upravljanja u Hrvatskoj zbog aktualne promjene Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o trgovačkim društvima (NN br. 107/2007) koji će stupiti na snagu 1. travnja 2008., a koje se odnose na uvođenje monističkog uređenja tijela društava (*one-tier system, single board system*) kao mogućega oblika upravljanja dioničkim društvima u Republici Hrvatskoj. Budući da je sada pred društva stavljena mogućnost odabira jednoga od dvaju modela upravljanja, **svrha ovog je rada analizirati obilježja svakoga od njih, jer mogućnost izbora nameće potrebu poznavanja njihovih obilježja. U radu je napravljena SWOT analiza modela radi proučavanja usporednog prikaza njihovih snaga, slabosti, prilika i prijetnji te pružanja jedne nove ili drugačije podloge za razmatranje alternativa i donošenje odluka.** Budući da u praksi društava ne postoji jedinstven model dualističkog (*two-tier system, dual board system*), a ni monističkog sustava upravljanja (ponajprije zahvaljujući specifičnostima pojedinih zemalja koje se odražavaju u razlikama u veličini, strukturi i organizaciji odbora i pododbora/komisija), **u ovom su radu analizirana opća obilježja sustava.** Dalje, zato što postoji tendencija konvergencije (približavanja) jednoga sustava upravljanja drugom, izrađena je *modificirana SWOT analiza: osnovnim elementima SWOT (koji opisuju opća obilježja pojedinoga sustava kao snage, slabosti, prilike i prijetnje) pridodana je nova dimenzija, dimenzija konvergencije, koja opisuje načine na koje se dualistički sustav približava monističkom sustavu i obrnuto.* Primjena takve modificirane SWOT analize, pri izradi koje je osnovni zadatak bio što egzaktnije tumačenje pojedinoga sustava korporacijskoga upravljanja, a cilj - omogućivanje lakšega sagledanja njihovih obilježja, predstavlja originalan doprinos istraživanju teorije i prakse korporacijskoga upravljanja.

U radu se najprije polazi od SWOT analize dualističkog uređenja organa društva koje je dosad bilo jedino moguće uređenje u Republici Hrvatskoj, da bi se zatim primjenom SWOT analize dao prikaz obilježja monističkoga uređenja. U analizi obaju uređenja poseban se naglasak stavlja na konvergenciju, tj. na postojeću praksu približavanja jednoga sustava drugome. Prije samoga zaključka u radu se pokušava odgovoriti na pitanje – Koji sustav korporacijskoga upravljanja odabrati? – da bi se time izravno olakšala odluka menadžerima i vlasnicima društava suočenih s takvim izborom.

2. Teorijske osnove sustava korporacijskoga upravljanja

Za lakše razumijevanje elemenata SWOT analize potrebno je poznavati teorijske osnove sustava korporacijskoga upravljanja. Usporedba teorijskih obilježja poslužit će kao input u SWOT analizu.

Dualistički koncept ustroja organa društva (*two-tier system, dual board system*) dizajniran je u dva sloja da bi se odvojile izvršne od nadzornih funkcija. Nadzorni odbor (gornji sloj), *supervisory board, Aufsichtsrat*, sastoji se od neizvršnih nadzornih direktora (*non-executive directors*) i vanjskih direktora, koji mogu predstavljati dioničare, radnike, vladu, institucionalne investitore. Dakle, postoji striktna odvojenost poslova menadžmenta od nadzora nad tim poslovima. Uprava (donji sloj), *management board, Vorstand*, sastoji se od izvršnih upravnih direktora (*executive directors*).¹ Zemlja reprezentant dualističkoga modela jest Njemačka. Općenito, zakonima o trgovačkim društvima zemalja nije prihvaćeno da članstvo u nadzornom odboru bude kompatibilno s istovremenim članstvom u upravi toga društva (Maassen, G. F., 2002., str. 15). Uprava je zadužena za upravljanje društvom prema svom vlastitom poslovnom prosuđivanju i predstavlja društvo u njegovim poslovnim djelovanjima i u sudskim postupcima. Funkcije nadzornoga odbora trostruke su: 1. djeluje kao savjetnik uprave, 2. odobrava važne odluke koje je donijela uprava, i 3. kontrolira izvedbu uprave.

Članove nadzornoga odbora bira glavna skupština dioničara, a članove uprave i predsjednika imenuje nadzorni odbor. Nadzorni odbor može imenovati komisije radi pripreme odluka koje donosi i nadzora njihova provođenja. Komisije ne mogu odlučivati o problematici iz ovlasti nadzornoga odbora (čl. 264. st. 3. Zakona o trgovačkim društvima, NN br. 111/1993).

U dualističkom je sustavu neovisnost odbora ključni element učinkovitoga nadzora. Zato je nadzorni odbor ključno tijelo, jer mu je zadaća integrirati interese društva s interesima sadašnjih i budućih investitora, ali i ostalih utjecajno-interesnih skupina (stakeholdera). Njegovo djelovanje može biti ograničeno (kao što će se poslije u radu iz SWOT analize vidjeti) kvalitetom i pravovremenošću informacija koje prima od uprave, ali i nedostatnim sposobnostima, znanjima i iskustvom nekih članova za provođenje efektivnog i učinkovitog nadzora i strateškog usmjerivanja društva. Naravno, svaki od tih dvaju sustava korporacijskoga upravljanja ima određene slabosti koje mogu dovesti do učinkovitosti poslovanja manje od očekivane. Tako je nadzorni odbor ključno tijelo u dualističkom modelu. Iz prakse dualističkoga sustava, koja se u ovom razdoblju ustalila u Republici Hrvatskoj,

¹ U hrvatskome pravnome sustavu osobe koje obavljaju funkciju nadzora nazivaju se članovima nadzornoga odbora, a one koje vode poslove društva članovima njegove uprave koje se naziva direktorima. Za članove uprave ne bi se smjelo koristiti nazivom izvršni direktori, jer Zakon o trgovačkim društvima (čl. 239. st. 1.) za njih izričito propisuje naziv direktor bez dodavanja ikakvoga pridjeva. Sada kada je uvedena mogućnost korištenja monističkoga uređenja organa društva, nazivom izvršni direktor može se koristiti samo u smislu koji mu pridaje Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o trgovačkim društvima. To znači da se njime smije koristiti samo u društvima s takvim uređenjem organa, i to samo za označivanje osoba koje doista imaju svojstvo kako ga to propisuje Zakon (Barbić, J., 2007., str. 462).

nadzorni je odbor i poprimio ulogu tijela koje ne može, a i ne mora nadzirati svaku radnju uprave, već nadzire radnje uprave kojima ona vodi društvo (Barbić, J., 2007., str. 176) da bi njihova odvojenost od svakidašnjih poslovnih aktivnosti bila prednost za strateško usmjerivanje društva, osobito pri odobravanju najvažnijih strateških odluka. Od članova nadzornoga odbora očekuje se da budu neovisni, nepristrani i poštenu u nadzoru i u praćenju rada uprave.

U monističkom konceptu uređenja organa društva (*one-tier system, single board system*) izvršni direktori (*executive directors*), unutarnji direktori i neizvršni direktori (*non-executive directors*), a isto tako i vanjski direktori rade zajedno u jednom organizacijskom sloju, odnosno u jedinstvenom upravnom odboru društva, *board of directors, BofD* (Maassen, G. F., 2002., str. 15). Dakle, nema stroge odvojenosti poslova menadžmenta društva od nadzora nad njima.

Unutar jedinstvenoga upravnoga odbora funkcionalno se razdvajaju članovi koji vode poslove društva (*managing* ili *executive directors* u Engleskoj, tj. *full-time, inside directors* u SAD-u) od članova koji obavljaju nadzornu funkciju (*ordinary, non-executive directors*, odnosno *outside, part time directors*). Uz *board of directors* djeluju i *officers* (najbliži bi izraz u hrvatskome jeziku bio izvršni direktori, ali valja imati na umu da oni nisu članovi *board of directors* i ne čine tijelo društva, nego u društvu djeluju isključivo u osobnom svojstvu) koje postavlja *board of directors*, preko njih vodi poslove društva i nadzire njihov rad (Barbić, J., 2007., str. 451). U nekim monističkim odborima prevladava udio izvršnih direktora, a drugi su sastavljeni od većine neizvršnih direktora. Odborom predsjednika predsjednik upravnog odbora (*board chairman, board president*). Monistički odbori mogu imati strukturu vodstva odbora koja razdvaja ulogu glavnoga izvršnoga direktora (CEO – *chief executive officer*) i predsjednika odbora (neovisno vodstvo), ali isto tako mogu poslovati i sa strukturom vodstva odbora u kojoj je CEO istovremeno i predsjednik upravnog odbora (CEO dualitet), Rechner, P. L., 1989., str. 2. Prema pravnoj regulativi nekih zemalja (npr. Velika Britanija) predsjednik upravnog odbora mora biti vanjski, neizvršni direktor (Combined Code, section A.2.1.). U praksi se za predsjednika upravnog odbora počeo primjenjivati pojam CGO (*chief governance officer*) da bi se napravila jasnija razlika između uloge upravljanja i menadžmenta (Carver, J., Oliver, C., 2004.).

Izvršni (unutarnji) direktori, direktori su koji rade puno radno vrijeme u društvu i posvećeni su dnevnom vođenju poslova društva. Neizvršni (vanjski) direktori nisu zaposlenici društva i nisu izravno povezani sa društvom (Brändle, U. C., Noll, J., 2004., str. 1356).

Neovisni neizvršni direktori, direktori su koji nisu u bilo kojem poslovnom, obiteljskom ili drugačijem odnosu sa društvom, s njegovim dioničarom koji ima kontrolna prava u društvu ili s menadžmentom ili drugim, jer bi to bio sukob interesa koji bi doveo u pitanje njegovu prosudbu. (European Commission Re-

comendation on the Role of Non-Executive or Supervisory Directors and on the Committees of the (Supervisory) Board 2005/162/EC, OJ L 2005/52/51).

Monistički se odbori uobičajeno koriste komisijama odbora, poput onih za internu reviziju, za nagrađivanje, za imenovanja, za planiranje i dr. Riječ je o pomoćnim tijelima upravnoga odbora koja su mnogo važnija od pomoćnih tijela nadzornoga odbora u dualističkom modelu upravljanja. Komisije prate područje za koje su zadužene, nadziru što se na tome području radi i kako se u društvu radi, o tome izvještavaju upravni odbor, iznose mu prijedloge odluka i predlažu zauzimanje stavova, primjenu mjera i dr. Upravni odbor im može davati posebne zadatke, osobito da razmatraju prijedloge koji se pred njega iznose, da obave neke posebne radnje nadzora i sl. U tim je komisijama, zapravo, težište rada upravnog odbora, ali ne i odlučivanje o onome o čemu odlučuje upravni odbor (Barbić, J., 2007., str. 459-460). Članove upravnoga odbora izabire glavna skupština dioničara.

Monistički model korporacijskoga upravljanja proizašao je iz angloameričkog pravnog sustava, otkuda je u raznim varijantama preuzet u druga prava. U hrvatskom pravnom sustavu, prema Zakonu o izmjenama i dopunama Zakona o trgovačkim društvima (NN br. 107/2007), članovi upravnog odbora biraju među sobom predsjednika i najmanje jednoga zamjenika predsjednika. Za predsjednika i prvoga zamjenika predsjednika upravnoga odbora ne može biti izabrana osoba koja je istodobno izvršni direktor u društvu. Upravni odbor imenuje jednoga ili više izvršnih direktora. Ako ih imenuje više, jednoga od njih mora imenovati glavnim izvršnim direktorom. Izvršnim direktorima mogu biti imenovani i članovi upravnoga odbora, ali samo tako da većina članova upravnoga odbora budu neizvršni direktori. Članovi upravnoga odbora koji su i izvršni direktori u društvu ne sudjeluju u odlučivanju o imenovanju i opozivu imenovanja izvršnih direktora, o njihovoj odgovornosti i o odnosima s društvom (čl. 272.i, 272.j, 272.l).

U Belgiji, u Italiji, u Portugalu i u većini odbora u Francuskoj (*conseil d'administration*), Švedskoj i u Švicarskoj, primjerice, postoji i treći sustav korporacijskoga upravljanja u kojem djeluju dva odbora (jedan izvršni odbor i jedan neizvršni odbor) koji se sastaju odvojeno, ali gdje neki izvršni direktori sjede u neizvršnom odboru. Dalje, razvitak upravljačkih oblika u Italiji i u Francuskoj pokazuje mogućnost izbora između tri modela.²

Monistički sustav i dualistički sustav konvergiraju, jer nadzorni odbor u dualističkom sve više preuzima savjetodavnu ulogu i ulogu u oblikovanju (formulaciji) strategije, a u monističkom se javlja tendencija uključivanja većega broja neovisnih, neizvršnih direktora u odbor direktora i formiranja izvršnih komisija

² Gonan Božac, M.(2008.): The Development of Corporate Governance: The Case of the Republic of Croatia, Zbornik 27. mednarodne konferencije o razvoju organizacijskih znanosti, str. 694

odbora sastavljenih u potpunosti od izvršnih direktora. O tome i o ostalim elementima konvergencije više će biti riječi u nastavku rada.

3. SWOT analiza

SWOT analiza je zbog svoje jednostavnosti i preglednosti najčešće korištena metoda analize elemenata vanjske i unutarnje okoline poduzeća. SWOT je engleski akronim za snage (*Strengths*), slabosti (*Weaknesses*), prilike (*Opportunities*) i prijetnje (*Threats*), pri čemu se snage i slabosti odnose na unutarnje elemente okruženja poduzeća, a prilike i prijetnje na vanjske elemente okruženja.³

Za potrebe ovoga rada izrađena je *modificirana SWOT analiza: osnovnim elementima SWOT (koji opisuju opća obilježja pojedinog modela kao snage, slabosti, prilike i prijetnje) pridodana je nova dimenzija, dimenzija konvergencije, koja opisuje načine na koje se dualistički model približava monističkom modelu i obrnuto.*

3.1. SWOT analiza dualističkoga modela upravljanja i konvergencija

Na slici 1. prikazana je *modificirana SWOT analiza dualističkoga sustava upravljanja*, a zatim su u nastavku detaljnije pojašnjeni i razrađeni njezini pojedini elementi. Snage, slabosti, prilike i prijetnje kao elementi SWOT analize djelomično su prilagođene prema: Douma, S., 1997.; Aste, L. J., 1999.

³ Podrobna razrada SWOT analize dana je u radu: Gonan Božac, M. (2008.): SWOT analiza i TOWS matrica – sličnosti i razlike, *Ekonomika istraživanja* br. 1, str. 19-34

Slika 1.:

SWOT ANALIZA I KONVERGENCIJA DUALISTIČKOGA SUSTAVA KORPORACIJSKOGA UPRAVLJANJA

<p style="text-align: center;"><i>Snage</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - odvajanje upravljanja i nadzora - NO stavlja moć menadžera pod kontrolu - NO može izvijestiti dioničare na skupštini dioničara - predstavnik zaposlenika u NO - uravnoteženost s interesima stakeholdera - lakoća sazivanja sastanka odbora koji ima mali broj članova (brže donošenje odluka) 	<p style="text-align: center;"><i>Slabosti</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - rijetko uključivanje članova NO u poslovne aktivnosti društva - ovisnost NO o informacijama Uprave - ograničeni opseg nadzora aktivnosti uprave - gubitak vremena NO za odobravanje odluka uprave - mogućnost utjecanja NO na odluke u nadležnosti uprave - utjecaj glavnog direktora i predsjednika NO na izbor novih članova NO - sukob različitih interesnih strana unutar NO - prekomjerna formalnost i prevelika krutost - neravnoteža snaga (moći) - neučinkovitost zbog stalnih kontrola koje provodi NO - mogućnost ispreplitanja direktorskih mjesta u različitim društvima - veličina i učestalost sastanaka NO - nerazvijen rad pododбора (komisija)
<p><i>Konvergencija</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - partnerski odnos uprave i nadzornoga odbora - jačanje savjetodavne uloge nadzornoga odbora 	
<p style="text-align: center;"><i>Prilike</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - mogućnost NO da bude snažan agent dioničara - formalna uloga nadzora kod smjene generacija direktora - osiguranje dviju vodećih pozicija kod spajanja društava - anticipativna uloga NO - kvalitetno obrazovanje članova NO - jačanje i razvitak komisija (pododбора) 	<p style="text-align: center;"><i>Prijetnje</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - upitna motivacija za predstavljanje interesa dioničara - mogućnost podudaranja upravljanja i kontrole - mogućnost tajnog sporazuma između uprave i NO

Snage

- odvajanje upravljanja i nadzora
 Jasna raspodjela odgovornosti stvara pretpostavke da će se članovi nadzornoga odbora moći kvalitetno posvetiti poslu nadzora, a članovi uprave poslu upravljanja. Članovi nadzornoga odbora koji su odvojeni od uprave mogu lakše sačuvati objektivnost i neovisnost u provođenju nadzora nad radom uprave.
- nadzorni odbor stavlja moć menadžera pod kontrolu
 Postojanje izdvojenog nadzornoga tijela čini pritisak na menadžere, tj. na njihovu odgovornost u poslovanja i ponašanju, pa time pomaže smanjivanju i uklanjanju konflikta osobnih interesa menadžera s interesima društva (Schneider, J. i Siu, C. Y., 2001., prema Tipurić, D., 2006., str. 62).
- nadzorni odbor može izvijestiti dioničare na skupštini dioničara
 Time nadzorni odbor indirektno provodi pritisak vlasnika na menadžere da budu odgovorni u vođenju poslova, odnosno da vode poslove tako da se povećavaju vrijednosti.
- predstavnik zaposlenika u nadzornom odboru
 U Njemačkoj, koja primjenjuje sustav suupravljanja radnika (kodeterminacija), predstavnici zaposlenih mogu imati trećinu članova u NO (u poduzećima s više od 500 zaposlenih) ili čak polovinu svih članova NO (u poduzećima s više od 2.000 zaposlenih), Tipurić, D., 2006., str. 156.
 U Republici Hrvatskoj Zakonom o radu, čl. 166. (NN br. 137/2004.) definirano je koja društva moraju imati jednoga predstavnika zaposlenih u NO⁴.
- uravnoteženost s interesima stakeholdera
 Predstavnici različitih stakeholdera u nadzornom odboru mogu «nametnuti» menadžmentu da u poslovanju vodi brigu o njihovim interesima.
- lakše je sazvati sastanak odbora koji ima mali broj članova
 Ta je snaga rezultat komparacije s monističkim sustavom, pa se u tom smislu manji broj članova nadzornoga odbora smatra prednošću u odnosu na brojnost članova jedinstvenoga upravnoga odbora u monističkom sustavu. Lakše sazivanje sastanaka moralo bi omogućiti brže donošenje odluka.

⁴ U trgovačkom društvu u kojem je zaposleno više od 200 radnika, jednako kao i u trgovačkom društvu koje je više od 25% u vlasništvu RH ili jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave i u javnim ustanovama, neovisno o broju zaposlenih radnika u tome društvu, ili ustanovi, jedan član nadzornoga odbora, ili drugog odgovarajućeg tijela, mora biti predstavnik radnika.

Slabosti

- rijetko uključivanje članova nadzornoga odbora u poslovne aktivnosti društva
Članovi nadzornoga odbora ostaju previše odvojeni od aktivnosti koje provodi menadžment, pa to dovodi do toga da su nedovoljno upućeni u posao koji nadziru.
- ovisnost nadzornoga odbora o informacijama uprave
Njegovo djelovanje može biti ograničeno kvalitetom i pravovremenošću informacija koje prima od uprave. Nadzorni odbor koji se rijetko sastaje (npr. tromjesečno) mora biti prikladno informiran da bi mogao provoditi efektivnu unutarnju kontrolu.
- ograničeni opseg nadzora aktivnosti uprave
Ograničen je opseg u kojem nadzorni odbor može nadzirati aktivnosti uprave, ponajprije zbog nedovoljne učestalosti sastanaka nadzornoga odbora, ali i zbog njegove uloge naknadnoga nadzora.
- nadzorni odbor odobrava odluke uprave – «gutač» vremena
Situacija u kojoj određene odluke uprave mora odobriti nadzorni odbor može dovesti do skupih odgoda i do gubitka dragocjenoga vremena menadžera.
- moguće utjecanje nadzornoga odbora na odluke u nadležnosti uprave
Članovi nadzornoga odbora mogu doći u iskušenje da utječu na odluke koje mora donijeti uprava.
- utjecaj glavnoga direktora i predsjednika nadzornoga odbora na izbor novih članova nadzornoga odbora
Takvim utjecajem postaje upitna stvarna neovisnost nadzornoga odbora.
- sukob različitih interesnih strana unutar nadzornoga odbora
Različiti stakeholderi u nadzornom odboru mogu stvoriti sukobe interesa koji usporavaju donošenje odluka i umanjuju sposobnost poduzeća da promptno odgovori na promjene u okruženju. U tome smislu možemo govoriti o frakcionalizaciji nadzornih odbora, koja je osobito izražena u Njemačkoj, zahvaljujući strukturi nadzornih odbora u kojoj dominiraju dvije skupine: predstavnici dioničara, s jedne strane, i predstavnici zaposlenika, sa druge strane (Davies, P., 2001., str. 19).
- prekomjerna formalnost i prevelika krutost
Strogo odvajanje tijela za upravljanje i tijela za nadzor uzrok je prekomjerne formalnosti i prevelike krutosti u procesu komunikacije među članovima uprave i nadzornoga odbora (previše papirologije i sl.). Nedostatak ozračja suradnje može nepotrebno blokirati, tj. usporavati proces odlučivanja.

- neravnoteža snaga (moći)
Mnogi rukovoditelji i teoretičari kritiziraju dualistički sustav, ističući potencijalnu neravnotežu snaga među dvama tijelima ili dvama slojevima. Neki se boje da će nadzorni odbor provoditi preveliku moć nad upravom, a drugi se boje da uprava može nadvladati nadzorni odbor.
- neučinkovitost zbog stalnih kontrola koje provodi nadzorni odbor
Snažan naglasak na odvajanje upravljanja i kontrole može dovesti do neučinkovitosti zbog čestih kontrola. Stalne kontrole mogu naštetiti društvu, jer menadžeri gube motivaciju i inicijativu ako ih neprestano kontroliraju.
- pojava ispreplitanja direktorskih mjesta u različitim društvima
Javlja se kad je član jednoga nadzornoga odbora istovremeno i član jednoga ili više drugih nadzornih ili upravnih tijela u drugim društvima. U takvim situacijama postaju upitni motivi i prioritete člana nadzornoga odbora.
- veličina i učestalost sastanaka nadzornoga odbora
Prevelik broj članova nadzornoga odbora jednako kao i nedovoljna učestalost sastajanja članova nadzornoga odbora može negativno utjecati na učinkovitost rada nadzornoga odbora.
- nerazvijen rad pododbora (komisija)
Kvalitetan rad komisija omogućuje kvalitetnu pripremu odluka koje mora donijeti nadzorni odbor, jednako kao i kvalitetan nadzor njihova provođenja.

Prilike

- nadzorni bi odbor mogao biti snažan agent dioničara
Nadzorni bi odbor morao štiti interese osobito manjinskih dioničara. Osnovno je usmjerenje dualističkoga sustava upravljanja prema ograničavanju utjecaja većinskog dioničara.
- formalna uloga nadzora prilikom smjene generacija direktora
U slučaju smjene generacija direktora, kada nova generacija direktora stupa na dužnost, starijim direktorima može nedostajati povjerenja u sposobnost novih direktora, pa mogu uvesti dualistički model da bi zadržali formalnu ulogu nadzora.
- osigurava dvije vodeće pozicije prilikom spajanja društava
U slučaju spajanja, dualistički model zadovoljava interese društava koja se spajaju, jer svakome od prethodnih predsjednika odbora osigurava vodeću poziciju, jednome kao predsjedniku uprave, a drugome kao predsjedniku nadzornoga odbora.

- **anticipativna uloga nadzornoga odbora**
Razvijanjem savjetodavne funkcije nadzorni odbor može utjecati na odluke prije nego što budu donesene.
- **kvalitetno obrazovanje članova nadzornoga odbora**
Programi obrazovanja članova nadzornoga odbora mogu pridonijeti većoj funkcionalnosti i kvaliteti rada nadzornoga odbora.
- **jačanje i razvitak komisija (pododbora)**
Nadzorni odbor može biti učinkovitiji ako se osnuju specijalizirani pododbori ili komisije za područja s posebnim interesom korporacijskoga upravljanja, kao što su npr. interna revizija, menadžerske kompenzacije, izbor članova uprave društva, praćenje i odobravanje dioničkih opcija i dr. Usredotočenje na posebne probleme (za članove koji su stručnjaci za dano područje) može povećati učinkovitost rada odbora (Tipurić, D., 2006., str. 186).
Za neovisnost i stručnost nadzora osobito je važan razvitak pododbora za internu reviziju koji bi morao biti ojačan stručnjacima za to područje.

Prijetnje

- **upitna motivacija za predstavljanje interesa dioničara**
Struktura nadzornoga odbora (članovi kojeg su predstavnici različitih stakeholdera) može dovesti do dominacije interesa jedne grupe stakeholdera na štetu drugih.
- **upravljanje i kontrola mogu se podudarati**
U slučaju preklapanja upravljanja i kontrole postoji opasnost od gubitka efikasne kontrole. Nadzorni odbor postaje «dio» uprave i gubi sposobnost objektivnog nadzora rada uprave.
- **moguć tajni sporazum između dvaju tijela**
Skupština dioničara sastaje se jednom godišnje, ili iznimno u hitnim slučajevima, otpušta upravu i nadzorni odbor i ima pravo izabrati ovaj posljednji. Nadzorni odbor zauzvrat izabire upravu, zaključuje ugovore sa svakim od članova uprave i kontrolira ih. Budući da uprava ima pravo predložiti dio članova nadzornoga odbora, ovaj je sustav često kritiziran i može dovesti do tajnoga sporazuma između tih dvaju tijela (Brändle, U. C., Noll, J., 2004., str. 1354-1356). Ta se veza manifestira u snažnom utjecaju predsjednika uprave i predsjednika nadzornoga odbora na izbor novih članova nadzornoga odbora (Tungler, G., 2000.).

Konvergencija ili približavanje monističkom sustavu upravljanja

- partnerski odnos uprave i nadzornoga odbora (Tipurić, D., 2006., str. 208)
Tendencija je da se u društvima s dualističkim oblikom upravljanja sve više ističe važnost dobre komunikacije među upravom i nadzornim odborom, pa se u kontekstu toga teži razvijanju partnerskoga odnosa među tim dvaju tijelima. Članovima nadzornoga odbora morale bi biti, primjerice, prikazane alternativne strateške opcije koje je osmislila uprava. Osim toga, poželjno bi bilo postići i konsenzus s upravom u osnovnim pitanjima, jer bi se na taj način jačala predanost svih u stvaranju konkurentske sposobnosti poduzeća. Krucijalno je da se uprava i nadzorni odbor slože o ključnim pokazateljima, o indikatorima i drugim mjerama uspješnosti da bi upravljanje poslovanjem poduzeća i njegovo nadziranje bilo konzistentno, primjereno i učinkovito. Potrebna je i organizacija posebnih sjednica nadzornoga odbora u obliku radionica (izvan ureda i u neformalnom okruženju) na kojima bi se razmatrala strategija poduzeća. Uprava i nadzorni odbor počinju sve više surađivati na strateškim odlukama društva, što je zapravo približavanje monističkom modelu upravljanja.
- jačanje savjetodavne uloge nadzornoga odbora
Jačanjem savjetodavne uloge nadzorni odbor sve više utječe na odluke uprave prije nego što one budu donesene, čime se smanjuje potreba za naknadnim kontrolama i nadzorom. Takvim razvitkom nadzorni odbor postaje tijelo koje suupravlja s upravom i time se približava monističkom modelu uređenja tijela društava.

3.2. SWOT analiza monističkoga modela i konvergencija

Na slici 2. prikazana je modificirana SWOT analiza monističkoga sustava upravljanja, a zatim su u nastavku detaljnije pojašnjeni i razrađeni pojedini elementi. Navedeni su elementi SWOT djelomično prilagođeni su prema: Douma, S., 1997.; Aste, L. J., 1999., Brändle U.C., Noll, J., 2004.; Ball, M., 1995., Maassen, G. F., 2002.

Slika 2.:

SWOT ANALIZA I KONVERGENCIJA MONISTIČKOGA SUSTAVA KORPORACIJSKOGA UPRAVLJANJA

<p style="text-align: center;"><i>Snage</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - jasno definirano tijelo upravljanja - utjecaj neovisnih neizvršnih direktora donosi korist - brže donošenje odluka (ušteda vremena potrebnoga za odobravanje odluka) - vanjski direktori imaju izravan pristup informacijama - fleksibilnost u organizaciji upravnoga odbora - veća interakcija među unutarnjim i vanjskim direktorima - participacija neovisnih direktora u donošenju odluka 	<p style="text-align: center;"><i>Slabosti</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - ovisnost o glavnom izvršnom direktoru (CEO) - dominacija menadžmenta odborom - ograničenja vanjskih direktora u odnosu na informacije - upitna neovisnost nadzora - mogućnost ispreplitanja direktorskih mjesta u različitim društvima
<p style="text-align: center;"><i>Konvergencija</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - prevladavajući udio neovisnih direktora u strukturi upravnoga odbora - razdvajanje uloga predsjednika odbora direktora i glavnog izvršnog direktora - jaka i neovisna komisija za internu reviziju - samostalni redoviti sastanci neizvršnih direktora (u kojima ne sudjeluju izvršni direktori) - potreba ustanovljenja i objave načina na koji dioničari mogu komunicirati s neizvršnim direkt. - formiranje neformalnog odbora (sastoji se isključivo od izvršnih direktora) 	
<p style="text-align: center;"><i>Prilike</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - utjecaj članova upravnoga odbora na svakodnevno poslovanje društ. - motivacija neovisnih direktora za efektivan nadzor - primjena strategija dizajna koje poboljšavaju neovisnost nazorne funkcije monističkih odbora - razvijanje jasnoga sustava interne kontrole - jasno definiranje i jasna razlika uloge upravljanja i izvršnog menadžmenta - uvođenje predstavnika zaposlenih u upravni odbor 	<p style="text-align: center;"><i>Prijetnje</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - predstavljanje interesa manjinskih dioničara nije zajamčeno - predstavljanje interesa zaposlenih nije zajamčeno - jedna grupa direktora kontrolira drugu grupu direktora u istome odboru (upitna iskrenost «zajedništva») - formalna neovisnost monističkoga odbora

Snage

- jasno definirano tijelo upravljanja
Jedinstveni upravni odbor stvara jasnu predodžbu o upravljačkom tijelu društva svim stakeholderima, kako unutarnjima tako i vanjskima.
- utjecaj neovisnih neizvršnih direktora donosi korist
Neovisni neizvršni direktori pozitivno pridonose društvu ponajprije svojom stručnošću (osobito radom u komisijama) i zastupanjem interesa različitih stakeholdera.
- brže donošenje odluka zahvaljujući uštedi vremena potrebnom za odobranje odluka
Ta je snaga rezultat usporedbe s dualističkim sustavom u kojemu odobranje odluka može biti značajan «gutač» vremena. No, mnogi konzultanti korporacijskoga upravljanja i teoretičari smatraju suprotno, tj. da dualistička struktura ima prednost u bržem donošenju odluka, zato što postoji jasno prepoznavanje odgovornosti direktora i zato što manja veličina dualističkih odbora olakšava sastajanje odbora i brže donošenje odluka.
- vanjski direktori imaju izravan pristup informacijama
Budući da vanjski direktori surađuju zajedno s unutarnjim direktorima u jedinstvenom upravnom odboru, omogućen im je izravan pristup informacijama o poslovanju društva. Ipak, te informacije imaju svoja ograničenja, a to se i obrazlaže u slabostima sustava.
- fleksibilnost u organizaciji upravnoga odbora
Zato što u monističkom sustavu korporacijskoga upravljanja ne postoji striktno odvajanje funkcije upravljanja i nadzora, na samom je društvu da strukturom i sastavom odbora i formalnih i neformalnih pododbora organizira upravljanje onako kako tome društvu najviše odgovara, tj. kako je za društvo najučinkovitije.
- više interakcije među unutarnjim i vanjskim direktorima
Češćim kontaktima na razini odbora i u komisijama odbora neizvršni direktori stječu dublje razumijevanje o tome kako se posao vodi. Istodobno unutarnji direktori takvom interakcijom dobivaju jasniju sliku interesa stakeholdera.
- neovisni direktori participiraju u donošenju odluka.

Slabosti

- ovisnost o glavnom izvršnom direktoru (CEO)
U praksi je uobičajena naglašena moć i utjecaj CEO na upravni odbor. Njegov se utjecaj dijelom može ublažiti razdvajanjem uloga predsjednika upravnog odbora i glavnog izvršnog direktora.

- **dominacija menadžmenta odborom**
Menadžment dominira odborom bez obzira na njegov sastav, točnije na udio neovisnih direktora. Do te dominacije u pravilu dolazi u društvima u kojima nisu jasno definirane uloge upravljanja i izvršnog menadžmenta.
- **ograničenja vanjskih direktora u odnosu na informacije**
Informacije o poslovanju društva vanjskim direktorima pripremaju i prikazuju unutarnji direktori. Upitna je objektivnost tako dobivenih informacija, a na osnovi kojih vanjski direktori moraju donositi odluke.
- **upitna neovisnost nadzora**
Oni koji postavljaju strategiju mogu postati previše posvećeni/predani njezinom usvajanju, a da bi je objektivno i efektivno mogli nadzirati.
- **pojava ispreplitanja direktorskih mjesta u različitim društvima**
Javlja se kada je član jednoga upravnoga odbora istovremeno i član jednoga ili više drugih upravnih/nadzornih tijela u drugim društvima. U takvim situacijama postaju upitni motivi i prioriteta člana upravnog odbora.

Prilike

- **članovi upravnoga odbora mogu utjecati na svakodnevno poslovanje društva**
Rad u jedinstvenom upravnom odboru stavlja i vanjske direktore u poziciju da utječu na poslovanje društva.
- **motivacija neovisnih direktora za efektivni nadzor**
Prema teoriji efektivnog nadzora neovisni su direktori motivirani da zaštite interese dioničara da bi zaštitili i svoj ugled «stručnjaka u kontroli odlučivanja».
- **primjena strategija dizajna koje poboljšavaju neovisnost nadzorne funkcije monističkih odbora**
Da bi se povećala neovisnost nadzora, upravni je odbor moguće strukturirati tako da u njegovu sastavu prevladava udio neovisnih direktora. Isto je tako poželjno komisije za nominiranje/korporacijsko upravljanje, nagrađivanje i internu reviziju sastaviti isključivo od neovisnih direktora. Zapravo, to ne samo da se očekuje od društava s monističkim uređenjem tijela, nego se sve češće i zahtijeva (primjerice, prema *NYSE* i *NASDAQ listing requirements* za korporacije koje kotiraju na tim burzama).
- **razviti jasan sustav interne kontrole**
Razvijanje kvalitetnoga sustava interne kontrole, koji uključuje razrađeni sustav procedura, mjerila i povratne veze smanjit će potrebu za nadzorom.

- jasno definiranje i jasno razdvajanje uloge upravljanja i izvršnoga menadžmenta

Upravni odbor mora stvoriti okvir koji istovremeno pruža izvršnom menadžmentu jasne upute o tome koje rezultate mora postići i postavlja granice unutar kojih ti rezultati moraju biti postignuti. Upravljanje nije potkategorija ili produžetak menadžmenta, već potkategorija ili produžetak vlasništva. Dakle, priroda posla odbora direktora nije stepenica više od menadžmenta, već stepenica niže od vlasništva. Odbor direktora mora biti aktivna, odlučna, neovisna karika u lancu nadležnosti od vlasnika do izvršitelja. Zato su odgovorni odbori direktora zapovjednici, a ne savjetodavci. Da bi istaknuli upravljačku ulogu, neki teoretičari predlažu da se svakoga tko predsjedava odborom naziva *chief governance officer (CGO) – glavnim upravljačkim direktorom*, čime postaje jasnije razdvajanje među tim položajem i položajem glavnoga izvršnoga direktora (CEO – *chief executive officer*), Carver, J., Oliver, C., 2004.

- uvesti predstavnika zaposlenih u upravni odbor

Društva koje se odluče na prijelaz s dualističkog na monistički oblik upravljanja mogla bi se obvezati na to da određeni broj članova ili barem jedan član novoga jedinstvenoga upravnoga odbora bude predstavnik zaposlenih. Time se mogu otkloniti određeni strahovi koji se mogu javiti među zaposlenicima kada dođe do promjene modela upravljanja društvom. Iako mnogi teoretičari (većinom s angloameričkog područja) sudjelovanje zaposlenih u odboru smatraju inkompatibilnim s monističkim sustavom upravljanja (Hopt, J. K., 2003., str. 458), praksa nekih zemalja EU pokazuje drugačije. U Finskoj, u Luksemburgu i u Švedskoj predstavnici zaposlenih u jedinstvenom su upravnom odboru društava s monističkim sustavom upravljanja, a u Danskoj oni mogu biti u upravnom odboru ili u nadzornom odboru ovisno o tome koji oblik upravljanja društvo primjenjuje (Workplace employee representation in the 25 states of the European Union, Labour Research Department, London, www.boeckler.de).

Prijetnje

- predstavljanje interesa manjinskih dioničara nije zajamčeno

U monističkom modelu upravljanja interesi manjinskih dioničara nisu posebno zaštićeni. Upravnim odborom dominira većinski vlasnik /vlasnici.

- predstavljanje interesa zaposlenih nije zajamčeno

Iako je u monističkom sustavu upravni odbor odgovoran da štiti interese zaposlenih, pitanje je koliko stvarno u praksi upravni odbor vodi računa o njihovim interesima, odnosno na kojem su mjestu u slijedu prioriteta interesi zaposlenih.

- jedna grupa direktora koja kontrolira drugu grupu direktora u istome odboru – upitna iskrenost «zajedništva»

Postoji neugodna neurednost u postojanju jedne grupe direktora koja nadzire ili kontrolira drugu grupu u istome odboru, a koji bi morali biti zajednica koja upravlja poduzećem (Sheridan, T., Kendall, N., 1992., str. 161). Kao posljedica toga, direktori koji rade u odboru koji je većinom sastavljen od izvršnih direktora koje također vodi glavni izvršni direktor (CEO), pod pritiskom su da promijene sastav i strukturu svojih odbora u korist većega udjela neovisnih neizvršnih direktora.

- formalna neovisnost monističkog odbora

Ne postoji drugo tijelo koje će ga nadzirati. Odbor direktora i donosi i nadzire odluke.

Konvergencija ili približavanje dualističkom sustavu upravljanja

- prevladavajući udio neovisnih direktora u strukturi upravnog odbora

U strukturi upravnih odbora monističkih sustava sve češće većinu članova ili najmanje polovinu članova odbora čine neovisni direktori. To je posljedica zakonskih pritisaka i pritisaka struke i javnosti koji zahtijevaju jasnu neovisnost nadzora.

- razdvajanje uloga predsjednika odbora direktora i glavnog izvršnog direktora

U angloameričkom modelu korporacijskoga upravljanja sve su veći pritisci i zahtjevi za razdvajanjem tih dviju uloga. U američkim poduzećima još uvijek više od četiri petine odbora (81,75%) karakterizira dualitet položaja predsjednika odbora i glavnog izvršnog direktora i u Belgiji, primjerice, takva situacija postoji u nešto više od 40% poduzeća (41,7%), a u Velikoj se Britaniji dualna pozicija može naći još u manje od 10% poduzeća (podaci za 1995.). Za usporedbu, u britanskim je poduzećima 1985. bilo više od polovine takvih odbora, da bi poslije 10 godina došlo do radikalne promjene u strukturi, posebno zbog poštovanja *The Code of Best Practice* koji je oblikovan u dokumentu Cadbury Report iz godine 1992., a u kojem je dana preporuka o razdvajanju pozicija predsjednika upravnog odbora i glavnog izvršnog direktora (Tipurić, D., 2006., str. 192).

Društva u Republici Hrvatskoj zakon obvezuje na razdvajanje uloga.⁵ U praksi se sve više ustaljuje trend da ulogu predsjednika upravnog odbora zajedno obnašaju dva neovisna direktora.

⁵ «... Za predsjednika i prvog zamjenika predsjednika upravnog odbora ne može biti izabrana osoba koja je istodobno izvršni direktor u društvu.» (stavak (1) čl. 272.i Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o trgovačkim društvima, NN br. 107/2007.).

Zapravo se razdvajanjem tih uloga želi napraviti funkcionalna razdvojenost među upravljanjem i nadzorom s jedne strane, odnosno menadžmentom kao izvršnim tijelom društva, sa druge strane.

- jaka i neovisna komisija za internu reviziju
Jaka i neovisna komisija za internu reviziju osigurava efektivan nadzor i preuzima u značajnoj mjeri funkciju koju u dualističkom sustavu ima nadzorni odbor.
- samostalni redoviti sastanci neizvršnih direktora (u kojima ne sudjeluju izvršni direktori društva!) – obvezni su prema *NYSE listing requirements* za sve korporacije koje kotiraju na toj burzi
Takvim se redovitim samostalnim sastancima neizvršni direktori mogu «obraniti» od dominirajućeg utjecaja menadžmenta društva.
- ustanoviti i objaviti način na koji dioničari mogu komunicirati s neizvršnim direktorima (*NYSE listing requirements* zahtijevaju to od svih korporacija koje kotiraju na toj burzi)
Neizvršni direktori na taj način preuzimaju ulogu koju u tom smislu u dualističkom sustavu upravljanja ima nadzorni odbor.
- formiranje neformalnog odbora koji se sastoji isključivo od izvršnih direktora (Davies, P., 2001., str. 14)
Takav je odbor posvećen svakodnevnom menadžmentu (*day to day management*), a formalni se upravni odbor posvećuje nadzoru i kontroli (*monitoring*). Takvom se organizacijom uprave monistički model izrazito približava dualističkom obliku upravljanja.

4. Koji sustav korporacijskoga upravljanja odabrati?

Usporedbom praksi upravljanja pokušalo se doći do odgovora koji je sustav upravljanja bolji za društvo. Dosadašnja istraživanja ne daju prednost nijednome od ta dva sustava, ponajprije zato što se pokazalo da ne postoji izravna veza između strukture odbora, odnosno oblika upravljanja društvom i poslovnih rezultata (Daily, C. M., 1995.), tj. pokazalo se da je za neke kompanije određena struktura odbora pozitivno korelirala s financijskim rezultatima, a u drugim društvima ta ista struktura odbora nije bila povezana s većom financijskom uspješnošću (Tungler, G., 2000.).

Neki autori smatraju da su od same strukture odbora mnogo važniji dinamika grupe, timski rad i otvorena komunikacija među članovima odbora, tj. među

članovima odbora i menadžerom (Lulin, E., 2006. u ECGI Research Newsletter 3/2006; Tungler, G., 2000.).

Također je potrebno imati u vidu da su ta dva sustava nastala i razvijala se unutar značajno različitih pravnih, gospodarskih i kulturnih sustava/okruženja – monistički se sustav razvio u angloameričkome sustavu, a dualistički u europskome sustavu. Angloamerički sustav korporacijskoga upravljanja zasniva se na velikim neovisnim korporacijama, na odboru direktora koji je prilično neovisan u odnosu na svoje dioničare i utjecajno-interesne skupine, na okruženju koje karakteriziraju snažno financijsko tržište i mala intervencija vlade, na kompetitivnoj kulturi i pravnom sustavu koji obeshrabruje vlasništvo banaka i ostalih financijskih organizacija. Njemački (kontinentalno europski) model upravljanja zasniva se na sustavima poslovnih grupa koje dominiraju ekonomijom, na slabim financijskim tržištima, na snažnoj intervenciji vlade, prilično kooperativnoj ili autoritarnoj kulturi, na bliskim vezama korporacije i financijskih organizacija. (Pučko, D., 2005., str. 5-12). Prema Pučku monistički sustav korporacijskoga upravljanja mnogo je manje prikladan za okruženje koje karakterizira tranzicijske zemlje centralne Europe zato što ne postoje ključne pretpostavke za dobro funkcioniranje modela. (Gonan Božac, M., 2008., str. 697)

Sve to dovodi do zaključka da se ne može ustvrditi da je jedan model najbolji za sve ili u ovome se ne može primijeniti princip *one-size-fits-all*.

Akcijski plan reformi prava društava EU (COM/2003/0284 final) polazi upravo od toga zaključka, pa preporučuje da zakonodavstva pojedinih zemalja omogućće društvima slobodu izbora modela upravljanja. Republika Hrvatska slijedila je tu preporuku u novim izmjenama Zakona o trgovačkim društvima. Dakle, ono što se društvima može ponuditi jesu smjernice kojima bi se društva mogla voditi prilikom izbora modela upravljanja, a na samim je društvima da odluče koji model najviše odgovara karakteristikama društva, ili točnije njegovoga cjelokupnoga okruženja (faza životnoga ciklusa društva, struktura vlasništva, gospodarski i pravni sustav u kojem poduzeće posluje i dr.).

Dualistički sustav upravljanja primjeren je za društva s pretežno državnim vlasništvom, zato što bi se postojanjem dvaju tijela omogućilo da predstavnici političke opcije sudjeluju u nadzornom odboru, a u upravi bi djelovali stručnjaci. Za obiteljska se društva također posebno prihvatljivim čini dvojni sustav, jer bi uz njegovu primjenu stariji članovi realizirali nadzornu funkciju sudjelovanjem u nadzornom odboru, a mlađi bi vodili dnevne poslove društva članstvom u upravi (Ghezzi, F., Malberti, C., 2007.).

U društvima s disperziranom strukturom dionica dioničari nisu u mogućnosti odrediti ciljeve društva, jer se njihovi interesi razlikuju i njihov je jedini zajednički nazivnik očekivanje prinosa u obliku dividendi i povećanje tržišne cijene dionica. U tim slučajevima važnu ulogu može imati nadzorni odbor odvojen od uprave,

kojeg je zadaća, osim usvajanja, nadziranje i motivacija uprave, uspostavljanje ciljeva i svrhe kompanije u korist dioničara ili barem stalno tražeći zajednički interes dioničara.

Monistički se sustav pokazao učinkovitijim u društvima kojima dominiraju većinski vlasnici. U takvim je društvima spajanje upravljačke i nadzorne funkcije prednost zato što nema stvarnoga sukoba interesa među dioničarima i upravom (Bajuk, J., 2005.). Nasuprot tome, u društvima s disperziranom strukturom vlasništva, razdvajanje nadzorne i upravljačke funkcije osigurava bolju zaštitu interesa dioničara (Bajuk, J., 2005.).

Praksa upravljanja i vođenja društava pokazala je u tijeku godina da je monistički sustav vjerojatno učinkovitiji u slučajevima kada kompanija ima većinskoga ili pretežitog dioničara. Tada spajanje upravnih i nadzornih tijela može predstavljati određenu prednost zato što nema pravoga sukoba interesa među dioničarima i upravom. Ciljeve i svrhe takvih kompanija u velikome dijelu definira većinski dioničar, bez obzira je li to osoba ili kompanija. Spajanje dvaju tijela tako donosi učinkovitije i brže usvajanje važnih odluka.

U skladu s navedenim u Hrvatskoj se u predstojećem razdoblju može očekivati da većina društava nastavi primjenjivati dualistički sustav korporacijskoga upravljanja, a veoma je vjerojatno da će monistički model zaživjeti u novoosnovanim društvima u vlasništvu stranih korporacija koje u svojim matičnim zemljama primjenjuju monistički model, tj. kod spajanja ili kada strane korporacije kojima je bliži monistički sustav upravljanja preuzimaju društva.

U dualističkom modelu korporacijskoga upravljanja u Hrvatskoj dalje napore valja usmjeriti na povećanje kvalitete rada nadzornih odbora, članovi kojih moraju postati bolje informirani o poslovanju društva, stručno osposobljeni i moraju imati veću neovisnost.

5. Zaključak

Novim Zakonom o izmjenama i dopunama Zakona o trgovačkim društvima (NN br. 107/2007.), koji stupa na snagu 1. travnja 2008. dioničkim je društvima omogućen izbor među dualističkim i monističkim sustavima korporacijskoga upravljanja. Suočeni s time donositelji odluka moraju poznavati snage, slabosti, prijetnje i prilike, kako jednoga, tako i drugoga modela da bi mogli odabrati onaj koji najviše odgovara karakteristikama društva i širega okruženja u kojem ono posluje. SWOT analizom koja je za potrebe ovoga rada modificirana dimenzijom konvergencije dan je prikaz ključnih karakteristika dualističkog i monističkog koncepta uređenja organa, i dane su aktualne tendencije približavanja jednoga

modela drugome, koje su sve vidljivije u svjetskoj praksi društava. Ovaj rad sumira teoretske i praktične spoznaje o osnovnim značajkama modela korporacijskoga upravljanja, pa je zato osnovica za teoretska i praktična istraživanja za potrebe pojedinih društava. Dimenzijom konvergencije u provedenoj SWOT analizi ovim se radom želi ukazati na mogućnosti poboljšanja i unaprijeđenja oba sustava korporacijskoga upravljanja na način da se maksimiziraju snage i iskoriste prilike, ili minimiziraju slabosti i uklone prijetnje primjenjivanoga sustava upravljanja, istovremeno ga obogaćujući obilježjima koja su u drugome sustavu bolje realizirana. Budući da je rad pisan prije stupanja na snagu novoga Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o trgovačkim društvima, on može poslužiti kao podloga za buduća istraživanja prakse društava u Hrvatskoj u kojima je moguće analizirati učestalost i razloge primjene monističkoga modela upravljanja, ili zadržavanja dvojnoga modela.

LITERATURA

1. Aste, L. J. (1999.). «Reforming French Corporate Governance: A Return to the Two-tier Board?» *The George Washington Journal of International Law and Economics*, Vol. 32, No. 1.
2. Bajuk, J. (2005.). «One-tier or Two-tier Governance: Which is better?», www.socius.si
3. Ball, M. (1995.). «The Trouble with Tiers», *Corporate Finance*, No. 124.
4. Barbić, J. (2007.). «Novela Zakona o trgovačkim društvima iz 2007.», U: *Ekonomska politika Hrvatske u 2008. – XIV tradicionalno savjetovanje HDE u Opatiji*, Zagreb: Inženjerski biro d.d.
5. Barbić, J. (2007.). «Ovlasti nadzornoga odbora u utvrđivanju financijskih izvješća», *RriF*, br.2.
6. Brändle, U. C., Noll, J. (2004.). «The Power of Monitoring», *German Law Journal*, Vol. 05, No. 11.
7. Carver, J., Oliver, C. (2004.). *Korporacijski odbori koji stvaraju vrijednost, Upravljanje učinkovitošću kompanije iz kabineta odbora direktora*, MATE, Zagreb.
8. Daily, C. M. (1995.). «An Empirical Examination of the Relationship between CEOs and Directors», *Journal of Business Strategies*, Vol. 12, No. 1.
9. Davies, P. (2001.). «Board Structure in the UK and Germany: Convergence or Continuing Divergence?», <http://papers.ssrn.com>

10. Douma, S. (1997.). «The Two-tier System of Corporate Governance», *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 4.
11. Ghezzi, F., Malberti, C. (2007.). «Corporate Law Reforms in Europe: The Two-Tier Model and the One-Tier Model of Corporate Governance in the Italian Reform of Corporate Law», <http://papers.ssrn.com>
12. Gonan Božac, M. (2008.). «The Development of Corporate Governance: The Case of the Republic of Croatia», *Zbornik 27. mednarodne konferencije o razvoju organizacijskih znanosti*, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Portorož
13. Hopt, J. K. (2003.). «Modern Company and Capital Market Problems: Improving European Corporate Governance after Enron», *Journal of Corporate Law Studies*, No. 3.
14. Maassen, G. F. (2002.). «An International Comparison of Corporate Governance Models - A Study on the Formal Independence and Convergence of One-tier and Two-tier Corporate Boards of Directors in the United States of America, the United Kingdom and the Netherlands», *Spencer Stuart*, Amsterdam.
15. Pučko, D. (2005.). «Corporate governance in European transition economies: Emerging models», *Management – Journal of Contemporary Management Issues*, Split, (10), 1.
16. Rechner, P. L. (1989.). «Corporate Governance: Fact or Fiction? – Composition of Board of Directors», *Business Horizons*, July-August.
17. Sheridan, T., Kendall, N. (1992.). «Corporate Governance: An Action Plan for Profitability and Business Success», *Financial Times*, London.
18. Tipurić, D. (2006.). *Nadzorni odbor i korporacijsko upravljanje*, Sinergija, Zagreb.
19. Tungler, G. (2000.). «The Anglo-American Board of Directors and the German Supervisory Board – Marionettes in a Puppet Theatre of Corporate Governance or Efficient Controlling Devices», *Bond Law Review*, Vol. 12, No. 2.
20. Combined Code, www.ecgi.org
21. Communication from the Commission to the Council and the European Parliament – Modernising Company Law and Enhancing Corporate Governance in the European Union – A Plan to Move Forward, COM/2003/0284 final
22. ECGI Research Newsletter 3/2006, Effective Boards
23. European Commission Recommendation on the Role of Non-Executive or Supervisory Directors and on the Committees of the (Supervisory) Board 2005/162/EC, OJ L 2005/52/51

24. U.S. Corporate Governance Standards: A Checklist Covering Sarbanes-Oxley, SEC
25. Rulemaking and the new NYSE and NASDAQ Listing Requirements, www.lockeliddell.com
26. Vutt, M. (2006.). «Legal regulation of the Board Structure of Public Limited Companies in the light of Regulatory Communication between the European Union and Member States», *Juridica International*, 1.
27. «Workplace employee representation in the 25 states of the European Union», *Labour Research Department*, London, www.boeckler.de
28. *Zakon i izmjenama i dopunama Zakona o trgovačkim društvima*, NN br. 107/2007
29. *Zakon o radu*, NN br. 137/2004.
30. *Zakon o trgovačkim društvima*, NN br. 111/93, 34/99, 52/00, 118/03.

SWOT ANALYSIS OF ONE-TIER AND TWO-TIER SYSTEM OF CORPORATE GOVERNANCE AND CONVERGENCE

Summary

Different models of corporate governance are formed in different economic and social systems. Commercial Code from 2003 (Official Gazette No. 111/93, 34/99, 52/00, 118/03) was amended and modified with the Amendment to the Commercial Code (Official Gazette No. 107 from 19 October 2007) that shall enter into force from 1 April 2008. According to the possibility of choosing one of two models for governance, the purpose of this paper is to analyse characteristics of each model because the possibility of choosing requires understanding of their characteristics.

In this paper the author analyses strengths, weaknesses, opportunities and threats of models and modifies or fulfils SWOT analysis with dimension of convergence. This analysis provides a new, different base for considering alternatives and making decisions.

Key words: corporate governance, one-tier model, two-tier model, convergence, SWOT analysis