



# Nadzornik naj bo neodvisen in naj konstruktivno gleda upravi pod prste

**Bernard C. Pasquier**, član nadzornega sveta Gorenja in nekdanji direktor oddelka za Latinsko Ameriko in karibsko otočje pri IFC od ena do pet.

Da je dobro in učinkovito korporativno upravljanje družb v državni lasti eden ključnih dejavnikov za uspešne rezultate, so si strokovnjaki na tem področju edini. Vlada bi morala ne samo pripraviti jasno lastniško politiko, ampak se tudi ne bi smela vmešavati v vsakodnevno vodenje družb in bi morala spoštovati neodvisnost vodstev.

Po drugi strani je način korporativnega upravljanja, kot se ga vnovič loteva vlada Janeza Janše, najmanj nenavaden, če ne celo nezakonit. To kaže tudi vrsta primerov. Najbolj sveže je imenovanje vladnega izbranca Matjaža Janše v nadzorni svet Cinkarne Celje, pri katerem ne bi povzeli le volje dejanskega lastnika, ampak tudi zakon o gospodarskih družbah (ZGD). Spomnimo tudi na udeleževanje državnega sekretarja na finančnem ministrstvu Dejana Krušca sej nadzornih svetov bank in nadzornih svetov. Slabe prakse je mogoče najti tudi v primeru Telekom Slovenije. Nazadnje je vlada letos poleti poskušala mimo AUKN izvesti odpoklic nadzornikov in imenovanje novih, v večini članov SDS.

**Bernard C. Pasquier**, ki je že dve leti član nadzornega sveta velenjskega Gorenja, kamor je prišel iz Mednarodne finančne korporacije (IFC, del Svetovne banke), drugega največjega lastnika družbe, je prepričan, da je zlasti danes pomembno dobro in učinkovito korporativno upravljanje. Tako nadzorniki ne smejo biti le podpisniki sklepov uprave, ampak ji morajo neprestano gledati pod prste. A hkrati morajo sodelovati z njo in ji dovoliti svobodo pri opravljanju njenega dela. Kot zgleden primer je dal Gorenje.

**Kako pomembno je učinkovito korporativno upravljanje podjetja, še posebno takega kot Gorenje, ki deluje na mednarodni ravni?**

Zelo pomembno. Gorenje tekmuje s svetovnimi igralci. Korporativno upravljanje je zaradi tega eden ključnih elementov konkurenčnosti, tako kot kvaliteta produktov, struktura financiranja ali pa njegova trženjska strategija. Trenutno to velja še bolj kot kdaj prej, saj Evropo pestijo težke gospodarske razmere in je izjemno malo prostora za napake. Tako bo verjetno ostalo še nekaj let.

**Kako bi opisali najučinkovitejši sistem, ki ga lahko ima podjetje?**

Dvotirni sistem upravljanja, ki ga imate v Sloveniji, je pravzaprav oblikovan na osnovi nemškega. V Nemčiji deluje dobro, saj enemu od najpomembnejših deležnikov podjetja, njegovim zaposlenim, omogoča sodelovanje pri strateških, dolgoročnih odločitvah. Hkrati menedžment ohranja svobodo pri upravljanju tekočih poslov. Seveda ni nekakšnega univerzalnega načrta, ki bi vedno deloval. Finančna institucija je nekaj povsem drugega kot proizvodno podjetje in idealno korporativno upravljanje se razlikuje od primera do primera. V končni fazi gre za način, kako sprejemati odločitve in enakovredno upoštevati vse deležnike. Gre za delničarje, menedžment, zaposlene pa tudi stranke, banke, dobavitelje, vlado in lokalno skupnost.

**Ko govorimo o korporativnem upravljanju, katera so glavna tveganja, ki zmanjšujejo učinkovitost delovanja podjetja?**

Nadzorni svet, ki vselej le potrjuje predloge in odločitve vodstva, ker nima poguma ali znanja, da bi mu ugovarjal. Veliko tveganje so tudi nadzorniki, ki so imenovani zaradi svoje politične pripadnosti in ne kompetenc. Na drugi strani se lahko

najde nadzorni svet, ki se preveč podrobno spušča v odločitve in nenehno dvomi o njih.

**Kakšne so vaše izkušnje še iz družbe IFC, dobre ali slabe?**

IFC je okoli 80 svojih predstavnikov imenoval v nadzorne odbore 130 podjetij po vsem svetu. Ti se letno sestajajo v Washingtonu, kjer izmenjajo izkušnje in se seznanijo z vsemi novostmi na področju korporativnega upravljanja. Gre za izjemno dragoceno sredstvo, kako izboljšati svoje delo. Naj poudarim, da predstavniki IFC delujejo v korist prav vseh delničarjev družbe, pri čemer ne smem IFC posredovati nobene poslovne skrivnosti, ki bi jo dobil kot nadzornik. Gre za dobro politiko, v kateri nikoli ni prišlo do konflikta, ki ni bila nikoli v nasprotju z interesi IFC.

**Ko ste leta 2010 prvič prišli v Gorenje, kakšna je bila raven korporativnega upravljanja? Z oceno**

Dal bi mu oceno 3,5. V družbi Gorenje sem se nemudoma počutil kot doma. Od prvega dne je uprava odprta in tudi razkrivanje informacij nadzornemu svetu je odlično in se še danes izboljšuje. Res pa je, da se aktualni nadzorni svet precej razlikuje od predhodnih in tudi odraža kapitalsko strukturo. Je bolj meritokratski, sestavljen iz posameznikov, ki so brez dlake na jeziku in tudi bolj izkušeni. Nadzorniki smo se morali naučiti, kako delati skupaj in najti pravilno ravnotežje z upravo. V veliki meri nam je tudi uspelo.

**Katere so bile glavne pomanjkljivosti, ki jih je bilo treba popraviti?**

Gorenje je eno največjih podjetij v Sloveniji. Država je ponosna nanj in prav je, da je tako. Gorenje v Sloveniji prodaja toliko izdelkov, kolikor jih proizvede v tednu dni. Toda če pogledamo Gorenje od zunaj, ugotovimo, da gre za srednje veliko podjetje, ki se bori z velikani na močno konkurenčnem trgu. Po eni strani posluje v okolju z visokimi stroški, po drugi pa v industriji, ki jo je gospodarska kriza hudo prizadela. Trudimo se, da bi Gorenje preobrazili iz slovenskega podjetja, ki izvažajo po svetu, v mednarodno podjetje s sedežem v Sloveniji.

**Kaj vse ste popravili do danes?**

Bolj smo osredotočeni na dolgoročne cilje in mislim, da tudi vodstvo verjame v to. Zavedamo se, da so razmere v Evropi negotove in da je treba povečati prodajo na razvijajočih se trgih, ki rastejo in bodo tudi v prihodnje kupovali gospodinjne aparate.

Ponosen sem, da sem bil povabljen na sejo zaposlenih. Na njej sem jim pojasnil, da Gorenje posluje v dragem okolju, tako da se moramo premakniti navzgor po verigi dodane vrednosti. V Sloveniji zadržimo le tisti del z visoko dodano vrednostjo, z nižjo pa preselimo v tujino. Če to uspeva Nemcem, zakaj ne bi tudi nam.

Kar zadeva vire financiranja, pa so Gorenju manjkali stiki z bankami zunaj Slovenije, kar smo popravili. Biti mednarodno podjetje pomeni imeti globalne odnose.

**Kaj je še vedno problematično?**

Spremembe, ki smo si jih zastavili, so tudi kulturne narave in te ni mogoče spremeniti čez noč.

**Kako se na spremembe odziva uprava?**

Zelo dobro. Gre za profesionalno ekipo, ki je predana podjetju.

**Glede na to, da se ji v kratkem izteče mandat, uživa vso vašo podporo?**

Nedvomno.

**Kako so spremembe vplivale na Gorenje? Podjetje zaradi tega deluje učinkoviteje in ima nižje stroške ali pa je ključno boljše obvladovanje tveganj?**

Glede na zunanje dejavnike se Gorenje rezultatov v zadnjih dveh letih ne sme sramovati. V tem obdobju so nekatera podjetja, enako velika kot Gorenje, bankrotirala, spet druga so kupili večji igralci na trgu. Verjamem, da je Gorenje zaradi navedenih sprememb bolje pripravljeno na težke razmere na trgu, kot je bilo pred tem.

**Je zdaj manj verjetnosti, da bi prišlo do nepravilnosti v odvisnih podjetjih ali da bi menedžment zlorabil svoj položaj?**

Okrepili smo notranjo revizijo. Z notranjo reorganizacijo smo poenostavili oziroma razjasnili organizacijsko strukturo. Postopna preobrazba iz izvoznega podjetja s podružnicami v mednarodno podjetje z divizijami bi

prav tako morala prinesiti določene rezultate. Tveganje je nedvomno manjše.

**Kakšen je vaš pogled na trenutne razmere v Evropi, predvsem na glavnih trgih Gorenja? Kaj napovedujete za prihodnje leto ali dve?**

Tudi naslednji dve leti bosta za Evropo izredno težki, saj se bo nadaljevalo razdolževanje. Nekaterе države se bodo srečale s problemom konkurenčnosti in vlade se reševanja v določenih primerih lotijo premalo odločno. Zaradi tega bodo spremembe bolj boleče, kot bi bile sicer. Če želimo, da bo skupna valuta preživela, se bomo morali odpovedati suverenosti, tako na finančnem področju kot fiskalnem. Ampak prepričan sem, da se bo v srednjeročnem obdobju uredilo in bo Evropa izšla iz krize močnejša.

**Kaj pa Slovenija? Tiči težava v šibkem gospodarstvu ali kje drugje?**

Ne poznam še toliko Slovenije. Toda sodeč po njeni majhnosti bi morala biti okretna in fleksibilna ter raje osredotočena v prihodnost kot preteklost. Uveljavite zakonodajo in regulacijo, ki bo spodbujala podjetništvo in omogočila vašim največjim podjetjem, da uspešno tekmujejo na svetovnem trgu.

**Tomaz Modic**

Ne poznam še toliko Slovenije. Toda sodeč po njeni majhnosti bi morala biti

okretna in fleksibilna ter raje osredotočena v prihodnost kot preteklost. Uveljavite zakonodajo in regulacijo, ki bo spodbujala podjetništvo in omogočila vašim največjim podjetjem, da uspešno tekmujejo na svetovnem trgu.

Page: 7

Reach: 118000

Country: SLOVENIA

Size: 994 cm2

3 / 3



Naročnik: VSESILOVENSKO ZDRUŽENJE MALIH DELAVČARJEV  
Objave so namenjene interni uporabi v skladu z odločbami ZASP in se brez soglasja imetnika pravic ne smejo prosto razmnoževati in distribuirati!  
Kiplog d.o.o.

www.kiplog.com