

## Výzva pre slovenské podniky

Veľká výzva nie len pre Slovnaft ale aj ostatné slovenské strategické podniky

Na miesto úvodu

Žijeme fascinujúce obdobie zásadných premien Slovenska. Na pozadí globalizačných trendov sa v relatívne krátkom čase jednej generácie odohráva proces bezprecedentnej politickej, ekonomickej aj sociálnej transformácie prakticky celej slovenskej spoločnosti a jej medzinárodnej integrácie do civilizácie najvyspelejšej časti dnešného sveta.

Prijatím modernej ústavy sme po januári 1993 začali písať nové dejiny samostatného Slovenska – dejiny rozvoja Slovenska ako mladej modernej, rozvinutej demokratickej spoločnosti postavenej na sociálne a ekologicky orientovanom trhovom hospodárstve.

Procesom de-etatizácie prešli prakticky všetky slovenské podniky, ktoré dokázali prežiť rozpad RVHP a tzv. tradičných trhov. Mnohé štátne podniky, banky ale aj iné štátne organizácie sa transformovali na akciové spoločnosti so stopercentnou účasťou štátu. Tieto účasti boli následne, v procesoch privatizácie, priamo alebo nepriamo, čiastočne alebo úplne prevedené do súkromných rúk. Do slovenskej spoločnosti sa takto postupne vrátilo aj celé spektrum najrozmanitejších foriem správy štátneho, verejného a privátneho majetku. Jednou z najvýznamnejších foriem podnikateľských subjektov sa prirodzene stali verejneobchodovateľné akciové spoločnosti. Zrodil a vyvíja sa legálny a spoločenský rámec pre fungovanie týchto spoločností a paralelne sa rodí a vyvíja aj ich moderná forma správy a riadenia – **Corporate Governance**

### **Piliere rozvoja Corporate Governance – Konceptnosť, Kompetentnosť a Kultúrnosť**

Piliere rozvoja **Corporate Governance** – Konceptnosť, Kompetentnosť a Kultúrnosť

Je známych mnoho "definícií" **Corporate Governance**. Avšak jednotlivé definície možno ani nie sú tak dôležité ako dôležitý je obsah, ktorý sa za týmto pojmom skrýva. Čo sa od **Corporate Governance** dnes očakáva, aké hlavné úlohy má plniť, čím všetkým sa má zapodievať, či akými princípmi sa má riadiť.

Je samozrejmé, že tým hlavným cieľom správy a riadenia je prinášať hodnoty vlastníkovi, avšak nie vždy je zrejmé, že tieto hodnoty je možné prinášať len tak, že dokážeme prinášať hodnoty zákazníkovi, zamestnancom a čoraz viac aj ostatným do podnikania spoločnosti legitímne zainteresovaným stranám.

Moderná architektúra najlepšej praxe v správe a riadení by mala byť pevne osadená na hodnotách a princípoch, ktoré preveril čas, akými sú otvorenosť, transparentnosť, poctivosť. OECD je organizáciou, ktorá je pravdepodobne dnes lídrom v procese kodifikácie a šírenia princíпов, hodnôt a najlepšej praxe pre **Corporate Governance**. Na tejto pevnej základni je možné začať osádzať piliere, na ktorých je možné modernú "stavbu" správy akciových spoločností rozvíjať. Týmito piliermi by mali byť konceptnosť, kompetentnosť a kultúra.

### **Konceptnosť**

Pre rozvoj modernej správy akciových spoločností z pohľadu organizácie je potrebné jasne definovať systém pre správu a riadenie. Teda definovať subjekty správy, dozoru a riadenia a prípadne kontroly, resp. interného auditu. Definovaným subjektom je potrebné vymedziť presne ich poslanie, funkcie a procesy.

Mimoriadne dôležité je od samého počiatku zabudovať do systému pre správu a riadenie mechanizmus spätnej väzby, ktorý umožní korekcie systému, hneď ako sa prejavia prvé varovné signály jeho zníženej alebo neadekvátnej funkčnosti.

Existuje mnoho modelov správy a riadenia akciových spoločností avšak nie je ani tak dôležité, či pre správu akciovej spoločnosti adoptujeme tzv. nemecký, anglosaský alebo iný model. Omnoho dôležitejšie je, ako už bolo uvedené vyššie presne vymedzenie správnych, riadiacich či dozorných resp. kontrolných funkcií, procesov a úloh od toho kryštálovo jasne odvodenie právomocí a zodpovedností, jednotlivých subjektov.

Dnes sú najmä väčšie a veľké firmy ďaleko viac, ako kedykoľvek pred tým závislé na kvalite dialógu so všetkými, do podnikania spoločnosti významne zainteresovaných stranami – stakeholdermi. Je preto mimoriadne dôležité aj jednoznačné vymedzenie zodpovedností a právomocí jednotlivých subjektov správy a riadenia v tomto mnohosmernom a súčasne mnohvrstvovom dialógu.

Je dôležité presne vymedziť zodpovednosti a právomoci Predstavenstva, Dozornej rady, Interného auditu či tzv. exekutívy, ale ešte omnoho ťažšie je ich priniesť spolu s hodnotami a princípmi do každodenného, reálneho života spoločností.

Úplne novú dimenziu komplexnosti, do tohoto už aj tak dosť zložitého procesu prinášajú strategickí investori zo zahraničia s ktorými sa donedávna väčšinou autonómne slovenské podniky a banky začali, pre potreby zásadného zlepšenia svojej konkurencieschopnosti spájať.

Tu je mimoriadne dôležité nájsť a udržiavať rovnováhu medzi relatívne tesnou biznisovou, procesnou a kultúrnou integráciou slovenských podnikov smerom dovnútra týchto nadnárodných spoločností a samostatnosťou vo vystupovaní smerom navonok a to najmä vo vzťahu ku kľúčovým stakeholderom, akými sú popri zákazníkoch najmä verejné a štátne regulačné orgány ale aj ostatné štátne, verejne a privátne inštitúcie, média či verejnosť ako celok.

### **Kompetentnosť**

Nestačí len dostatočne vyjasniť poslania a úlohy jednotlivých subjektov správy a riadenia spoločnosti, je potrebné obsadiť tieto aj kvalitnými správcami – kompetentnými lídrami, manažermi a odborníkmi. Ľuďmi, ktorí majú nielen preukázané odborné znalosti, schopnosti a skúsenosti, osobnostné predpoklady, ale v neposlednom rade aj morálne kvality pre úspešné zastávanie týchto významných pozícií v rámci akciových spoločností. Je mimoriadne dôležité si uvedomiť, že jednotlivé subjekty by v ideálnom prípade nemali byť len pracovnými skupinami kvalitných manažérov a odborníkov ale skutočnými tímami ľudí, ktorí by mali spoluvytvárať kompetentné tímy schopné, s využitím synergických efektov zo spolupráce dosahovať maximálnu výkonnosť firmy ako celku. Konečným žiaducim stavom by teda mali byť maximálne efektívne a účinne pôsobiace “tímy tímov” správcov, dozorcov, auditorov a exekutívcov.

### **Kultúra**

Organizačná kultúra postavená na autentickom vodcovstve, procesnom riadení a hodnotách akými sú kvalita, produktivita a humanita by mala, popri hodnotách a moderných princípoch pre **Corporate Governance** byť tým tretím, komplementárnym pilierom pre rozvoj modernej správy a riadenia spoločností na Slovensku. Je potrebné si dôsledne uvedomiť zmeny v paradigmách strategického rozvoja podnikateľských subjektov, ktoré postupne menia prevažne kompetitívne stratégie dominujúce v poslednom desaťročí za kolaboratívne stratégie a neustále rastúci význam prijateľnosti zamýšľaných firemných stratégií zo strany stakeholderov, ktorí stále viac a viac determinujú ich konečnú voľbu.

Ak hovoríme o hodnotách akými sú otvorenosť, transparentnosť či poctivosť je čas sa zamyslieť aj nad možnosťou prizvať nezávislých, uznávaných odborníkov do subjektov správy napr. do predstavenstva spoločnosti.

Tieto zmeny si žiadajú zásadne inú organizačnú kultúru pre interné prostredie a kultúru vzťahov s vonkajším, stále sa rýchlejšie meniacim a viac komplexným prostredím.

### **Milníky a nové výzvy pre Slovnaft, a. s.**

Slovnaft, ako celá naša krajina prešiel v období zhruba posledným desiatich rokov takmer totálnou premenou z pôvodne štátneho, centrálnie riadeného podniku s typickou výrobne orientovanou firemnou kultúrou na plne samostatnú, modernú marketingovo orientovanú akciovú spoločnosť. V tomto období museli “za pochodu” prebehnúť nielen jeho nutné technologické premeny, ktoré postavili Slovnaft dnešných dní na roveň najmodernejších a najkomplexnejších rafinérií v rámci celej Európy, ale aj zmeny vlastníckych vzťahov ako aj rozsiahle zmeny takmer celého systému riadenia ako hmotných, finančných tak aj nehmotných aktív a tokov a spôsobov vedenia ľudí.

Vrcholový manažment dokázal v tomto období veľmi citlivo rozpoznať nielen stav meniacej sa slovenskej spoločnosti, ale aj trendy v rafinérskom a petrochemickom biznise a tomu dokonale podriadil aj postupný vývoj foriem vedenia – správy a riadenia spoločnosti.

Prvú časť transformácie možno najlepšie charakterizovať silným transformačným vodcovstvom v správe a riadení Slovnaftu, kde sa ukázalo pragmatické podržať prechodne správu aj exekutívu v tých istých rukách.

Druhú časť transformácie, ktorej ťažisko sa prenieslo už aj do väčších oblastí života spoločnosti už možno, na rozdiel od obdobia prvého, asi lepšie charakterizovať vodcovstvom transakčným. Na tomto mieste je potrebné zdôrazniť, že celé obdobie transformácie bolo podporené, na slovenské pomery veľmi rýchlo a kvalitne sa rozvíjajúcim, moderným strategickým riadením.

Moderné formy **Corporate Governance** sa začali v Slovnafte prirodzene dynamizovať najmä po kľúčovom strategickom rozhodnutí jeho postupnej medzinárodnej integrácie, ktoré bolo prijaté v rámci historicky prvej, plne holisticky pojmatej Rozvojevej stratégie Slovnaft-u z prelomu rokov 1999 a 2000.

Integrácia prebehla formou vytvorenia najskôr Strategického partnerstva so spoločnosťou MOL a neskôr plnou "biznisovou" integráciou Slovnaftu v rámci celej Skupiny MOL.

V Slovnafte došlo v súlade s potrebami najlepšej praxe pre Corporate Governance k rozdeleniu správy a exekutívy. Pod predstavenstvom spoločnosti sa sformovali odborné Výbory na podporu jeho efektívnej činnosti. Do života spoločnosti bola úspešne zavedená funkcia Interného auditu – bol menovaný Riaditeľ pre Interný audit, sformoval sa Výbor pre Interný audit ako jeden z vrcholových poradných orgánov.

Vedenie Slovnaftu schválilo a do praxe uviedlo, na Slovensku pravdepodobne ako prvý veľký podnik, autonómne vypracovaný Etický kódex, kde sa jednoznačne a verejne vyjadril ako sa v budúcnosti mieni správať vo vzťahu ku všetkým rozhodujúcim, do jeho podnikania zainteresovaným, stranám. Slovnaft sa stáva taktiež zakladajúcim signatárom Protikorupčnej charty a prihlasuje sa vo svojej Výročnej správe k Zjednotenému kódexu správy a riadenia akciových spoločností.

#### **Na miesto záveru**

Budúcnosť majú len podnikateľské subjekty, ktorých správcovia dostatočne pochopili, že prijatím postov v organizácii prevzali na seba nie len ekonomickú zodpovednosť voči vlastníkom, ale aj adekvátnu sociálnu resp. celospoločenskú zodpovednosť, ktorá je v modernej demokratickej spoločnosti so spravovaným majetkom vždy nerozlučne spojená.

Slovnaft úspešne zvládol všetky veľké technické, ekonomické, sociálne ale aj politické výzvy, pred ktoré bol postavený v ostatnom desaťročí, čo nás právom oprávňuje predpokladať, že zvládne aj výzvy moderného **Corporate Governance**. Modernej správy a riadenia založenej na najlepšej praxi, v ktorej má aj primeraný podiel prevzatia zodpovednosti voči spoločnosti, v ktorej pôsobí, svoje pevné miesto.

autor: Vratko Kaššovic, Hospodárske noviny, 13. júna 2005

Ing. Vratko Kaššovic, CSc. člen predstavenstva a generálny riaditeľ, Slovnaft, a.s. predseda Rady Stredoeurópskej asociácie správy a riadenia spoločností