

STAKEHOLDERSKI PRISTUP PODUZEĆU

Boris Sisek¹ & Monika Strahonja²

UDK/UDC: 658.1:174

JEL klasifikacija / JEL classification: G34, M14

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 05. listopada 2011. / October 05, 2011

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 29. svibnja 2012. / May 29, 2012

Sažetak

Stakeholderski pristup osmišljen je da bi se proklamirala opća načela jednakosti, jedinstva i solidarnosti. Njegova je glavna vrijednost uključivanje. Zagovornici tog pristupa naglašavaju želju da se stvori pravedno društvo kompatibilno s privatnim vlasništvom, stvaranjem profita i decentraliziranim odlukama na tržištu. Stakeholdersko društvo (gospodarstvo, poduzeće) temelji se na reciprocitetu prava i obaveza koji se stvara oko ideje ekonomskog, socijalnog i političkog uključivanja. Cilj realizacije tog koncepta je izgradnja slobodnog, moralnog i kohezivnog društva koje se bazira na sveopćem članstvu, društvenom uključivanju i tržišnoj ekonomiji. Povezanost stakeholderskog pristupa s ostalim konceptima kao što su socijalno poduzetništvo i društvena odgovornost poduzeća vrlo je snažna.

Ključne riječi: *stakeholderi, stakeholderski pristup, stakeholdersko poduzeće, stakeholderski menadžment, društvena odgovornost poduzeća.*

1. UVOD

Stakeholderski pristup poduzeću je relativno nov koncept kojim se nastoji objasniti funkcioniranje suvremenog poduzeća. Taj se pristup razvio u okviru teorija korporativnog upravljanja. Korporativno upravljanje treba stvoriti okvir za postavljanje najvažnijih ciljeva, određivanje sredstava za njihovo postizanje i djelotvornosti njihova ostvarivanja. Uspješno korporativno upravljanje treba uravnotežiti ciljeve poduzeća i zahtjeve glavnih interesno-utjecajnih skupina (stakeholdera).

¹ Dr. sc. Boris Sisek, redoviti profesor, Ekonomski fakultet-Zagreb, Sveučilište u Zagrebu, E-mail: bsisek@efzg.hr

² Monika Strahonja, studentica Ekonomskog fakulteta-Zagreb, Sveučilište u Zagrebu

U ovom se pristupu naglašava da jedina mjera uspjeha poduzeća ne može biti njegova sposobnost stvaranja bogatstva za dioničare. Mjera uspjeha, smatraju pristaše ovog pristupa, je sposobnost stvaranja bogatstva koje ne pripada isključivo vlasnicima kapitala, a raspodjela stvorene vrijednosti mora voditi više računa o socijalnoj pravednosti.

2. STAKEHOLDERSKI PRISTUP

2.1. Porijeklo stakeholderskog pristupa

Osnovna ideja stakeholdinga nastala je kao reakcija na nedostatke kapitalizma slobodnoga tržišta. To su prije svega nesigurnost, polarizacija društva i marginalizacija mnogih društvenih grupa. Kao opća filozofija ili koncept, stakeholding se vraća općim načelima slobode, zajedništva, jednakosti i solidarnosti.

Njegove su glavne karakteristike i ciljevi postizanje društvene i ekonomske kohezije, a to se realizira uzajamnošću za sve i uključivanjem svih. Ključna vrijednost u stakeholderskom pristupu je uključivanje (engl. inclusion). Oslanjajući se na te univerzalne ideje stakeholding implicira jednake mogućnosti, a ne jednake ishode za sve. Svrha društvenog i ekonomskog uključivanja³ nije samo postići društvenu pravdu i sigurnost, nego i ukazivati na mogućnost da pojedinci, djelujući zajedno, mogu utjecati na sile koje oblikuju društvo. Dakle, u krajnjoj konzekvenci stakeholding mora dovesti do promjena u kulturi i u načinu razmišljanja pojedinaca. To je i najteže postići, jer se javlja problem interiorizacije općih načela od strane pojedinaca. S druge strane, u svakom se takvom socijalnom projektu otvara pitanje odnosa između pojedinca i društva, između individualnog i kolektivnog. U tom se smislu i unutar diskusija o stakeholderskom pristupu pojavila dilema valja li stakeholding shvatiti prije svega kao oznaku udjela koje imaju pojedinci ili ti udjeli proizlaze iz članstva u nekoj organizaciji ili udruženju? Dakle, čemu dati prednost: individualnom ili kolektivnom modelu stakeholdinga? U prvome je bitan pojedinac i njegov ljudski kapital koji je, zapravo, njegov udio. U kolektivnom se pristupu ističe pravo reprezentacije u zajedničkim entitetima. A. Darling je u spomenutom radu naglasio da je bit individualnog stakeholderskog pristupa pomoći pojedincima da steknu vještine i imovinu i da ih elementi civilnoga društva ohrabre u kulturnom pomaku prema većoj suradnji u poduzećima i drugim kolektivnim entitetima. U razrješavanju toga odnosa svakako postoje određeni teorijski i praktični problemi. "Napetost između individualnog i kolektivnog stakeholdinga ne odražava se samo u različitim oblicima koje udjeli mogu poprimiti i u različitim oruđima koja su potrebna da budu ostvareni i zadržani, nego i u različitim kontekstima unutar kojih je stakeholding relevantan."⁴

³ Darling, A.: "A Political Perspective", u G. Kelly, D. Kelly i A. Gamble: *Stakeholder Capitalism*, Macmillan, London, 1997, str. 10.

⁴ Kelly, G., Kelly, D., Gamble, A.: "Conclusion: Stakeholder Capitalism" u G. Kelly i drugi (ur.), op. cit., str. 245-246.

Kao politički i filozofski koncept stakeholderski je pristup nastao u okviru politike "trećega puta" (T. Blair ga u svojoj političkoj kampanji 1997.godine tako naziva) i predstavlja kompromis između kapitalizma slobodnog tržišta i starog socijaldemokratskog modela. Nastoji povezati slobodno tržište, industrijsku demokraciju (participacija na radnom mjestu) te visoke i transparentne socijalne izdatke (država blagostanja).

Vrijednosti trećega puta su slijedeće: jednakost (inkluzivnost), prava uz odgovornosti (obveze), autoritet uz demokraciju (na participativnom temelju).

Drugi izvor je teorija menadžmenta. Na prvom mjestu tu je pojava socijalnih pokreta 60-ih i 70-ih (za civilna prava; antiratni pokreti; za prava potrošača; zaštita okoliša i pokreti za ženska prava) koji u prvi plan ističu netradicionalne stakeholderske grupe, dok su istraživanja u okviru strateškog menadžmenta ukazala na negativne posljedice dominacije vlasničkog pristupa pri formuliranju cilja i strategije korporacije.

2.2. Razine realizacije stakeholdinga

Ovisno na kojim se razinama događa stakeholding različito se manifestira sukob između individualnog i kolektivnog. Te razine (konteksti) mogu biti: mikrorazina, srednja razina (civilno društvo) i makrorazina⁵.

Mikrorazina. Najjednostavnija za razumijevanje jest mikrorazina, koja se odnosi na udio koji pojedinci imaju kao članovi - sudionici na radnome mjestu, u kućanstvu ili susjedstvu. Tu su odnosi osobni i izravni, a stakeholding aktivan i neposredan.

Druga je razina šira zajednica, institucije i grupe koje čine civilno društvo i gdje su gotovo svi pojedinci uključeni u neku od organizacija. To su škole, poduzeća, bolnice, sindikati itd. Ovdje pojedinci imaju interese u grupama kojima pripadaju, ali interesi nisu izravni i neprekidni kao na mikrorazini. U ovom se kontekstu ukazuje na važnost socijalnog kapitala koji je najvažnije sredstvo povezivanja ljudi u stvaranju jednakih mogućnosti (izbora) realizacije interesa.

Treći je kontekst makrorazina, ona je najopsežnija, ali i najteža za precizno definiranje, a bitna je za konstitucije stakeholderske ekonomije i društva. Što je veći obuhvat (razmjer) pojedinaca i grupa, to su odnosi više inpersonalni i neizravni. Teško je u takvim uvjetima odrediti mehanizme stakeholdinga koji omogućuju djelotvorno sudjelovanje – teško ih je kontrolirati, a interesi su sve općenitije artikulirani. S druge strane, odluke koje se donose na toj razini presudno utječu na to da pojedinci steknu udjele. Tu se radi o primjeni stakeholdinga na vladu ili na parlament u nekoj zemlji i na nadnacionalne asocijacije koje su u današnjem vremenu sve češće.

Između pojedinih razina mogu nastati napetosti (konfliktne situacije) i to ukazuje na stvarni problem realizacije stakeholderske ekonomije. Drugi problem koji otežava realiziranje stakeholderske ekonomije jest rastuća globalizacija. Ona donosi

⁵ Sisek, B.: Stakeholderski pristup korporaciji i ekonomiji, Ekonomski pregled br. 1-2, Zagreb, 2001., str. 71-72.

nove efikasne oblike proizvodnje bogatstva, ali istovremeno povećava neizvjesnost i nesigurnost pojedinaca u njihovim životnim aspiracijama.

Postoji više podjela stakeholdera, u najširem smislu gledano dijele se na primarne i sekundarne. Primarni stakeholderi su presudni za postojanje i aktivnosti poduzeća. To su vlasnici, zaposlenici, dobavljači, menadžeri i klijenti. Ovdje bi mogli spadati i vlada te lokalna zajednica jer stvaraju infrastrukturu za djelovanje poduzeća. Sekundarni stakeholderi su oni čiji su interesi neizravni i udaljeni te nisu presudni za preživljavanje poduzeća. To su: konkurenti, javnost, mediji i društvo kao cjelina.

Ponekad se interesno-utjecajne grupe dijele na unutarnje i vanjske, ovisno o lociranosti i tipu povezanosti s poduzećem. Strateški i ključni stakeholderi su one grupe i pojedinci koje imaju najveći utjecaj na aktivnosti korporacije.

U stakeholderskom se pristupu javlja problem odnosa između individualnog i kolektivnog, između društva (zajednice) i pojedinca. Naime, kako omogućiti autonomiju pojedinca, njegovo pravo na izbor, mogućnosti ulaska i izlaska u vezi s određenim odnosima, a istovremeno inauguirati kolektivne obveze i prava koja su zajednička s pravima ostalih članova zajednice? Određena suprotnost, odnosno napetost između individualne autonomije i ostvarivanja zajedničke javne (kooperativne) kulture zajednički je problem i stakeholdinga i drugih teorija. Ta se suprotnost vidi i u različitim kontekstima unutar kojih se stakeholding događa ili je značajan. Što se više udaljimo od mikrorazine, sve teže postaje odrediti što su, kako djeluju i kako se realiziraju mehanizmi stakeholderske participacije.

Dvije su posljedice globalizacije na stakeholding:

(1) globalizacija je potkopala odnose unutar nacionalnih ekonomija na kojima se zasniva koncept stakeholderske ekonomije i

(2) sudionici procesa globalizacije ispremiješani su u tolikom rasponu odnosa koji daleko premašuje nacionalne granice. Posljedica je toga da uspostavljanje stakeholdinga unutar zemlje zahtijeva borbu protiv snaga koje su izvan granica, a sa druge strane, nameće dilemu: je li moguće uspostaviti stakeholderski kapitalizam unutar samo jedne zemlje.

2.3. Stakeholderska korporacija

U kakvoj su vezi korporacija i koncept stakeholdinga? Prije svega mora se reći da je koncept ili opća filozofija stakeholdinga šira od korporacijskog tretmana toga problema. Iako su korporacija i funkcije stakeholdera u korporaciji važan dio toga koncepta (pristupa), njih ne treba izjednačavati. No, činjenica je da su ideja i mehanizmi djelovanja stakeholdinga razvijeni unutar teorije menadžmenta. Smatra se da je začetak ideje o stakeholderima sadržan u poznatom djelu Berlea i Meansa "The Modern Corporation and Private Property" iz godine 1932. U tom se djelu razrađuju odvajanje vlasništva od upravljanja, nastanak profesionalnih menadžera koji su predstavnici vlasnika ili organizacije te drugačija stajališta o korporaciji - ona prestaje biti

sredstvo privatnog biznisa i postaje institucija. No, u posljednjem su se desetljeću dogodile značajne promjene u okruženju u kojem djeluju korporacije. Te su promjene nametnule pitanja o društvenoj odgovornosti i o ulozi poslovnih organizacija u društvu. Javili su se problemi zaštite okoliša, sigurnosti zaposlenih na radnome mjestu i problemi zaštite potrošača. Nametnula su se pitanja o tome što su korporacije, kome služe, čije interese moraju predstavljati i kome moraju biti odgovorni upravljači suvremene korporacije?

Sama je korporacija značajna institucija novijega vremena. Ona se pokazala efikasnom u alokaciji resursa, u stvaranju novih tehnologija, proizvoda i usluga i u povećanju proizvodnosti rada. Ispunjavajući interese i potrebe raznih članova društva, korporacije su proširile svoje djelovanje na međunarodnome planu. Rastuća međusobna povezanost i integritetnost u globalnu ekonomiju otvorila je probleme ostvarivanja ciljeva korporacije u uvjetima različitih kulturnih i vrijednosnih sustava.

Kako navodi B. Sisek u svome radu⁶, model stakeholderske korporacije nastao je kao reakcija na tradicionalnu (vlasničku) koncepciju korporacije u kojoj se kompanija tretira kao skup imovina dioničara, a menadžment kao agent dioničara (principala). Ta se koncepcija posebno afirmirala 1980-tih godina. Naime, u cilju povećanja cijena dionica smanjuju se svi mogući troškovi te se otpuštaju radnici i rasprodaje fizička imovina. Vodeće načelo korporacije postaje "otpuštaj i podijeli". Smanjuju se razmjeri korporacije i forsira razdioba korporacijskih prinosa koja potpomaže rast cijena dionica. To znači da raste omjer dividendi prema usklađenim korporativnim profitima nakon oporezivanja. Dioničari su nosioci rezidualnog rizika bez bilo kakvog jamstva da će ostvariti pozitivan prinos. Stoga je u interesu dioničara da se korporacijski resursi alociraju u njihove najbolje uporabe, sve s ciljem da rezidual bude što veći. Ostali sudionici ekonomske aktivnosti korporacije dobivaju prinose za koje su prethodno potpisali ugovore.

Pitanje odgovornog socijalnog ponašanja i ostvarivanja poslovnih ciljeva iniciralo je i teorijske debate o prirodi korelacije između etičkih načela i financijskih rezultata. Maksimizacija profita kao isključivi cilj korporacije (podržana i od suvremenih liberala) došla je pomalo u sukob sa strategijom moderne korporacije. U novim se okolnostima javio problem šire društvene odgovornosti i osvijestivosti ciljeva korporacije prema mnogo širem članstvu, nego što su dioničari. Globalizacija ekonomije, koja stvara nestabilno konkurentsko okruženje, u susretu sa sve većim društvenim očekivanjima za ispravno funkcioniranje korporacije stavila je nove zahtjeve pred menadžment kompanija. Zapravo, pojavio se problem konfliktnosti ciljeva i utjecaja stakeholderskih grupa na strategiju i odluke korporacijskog menadžmenta. Na teorijskom je planu počela rasprava o potrebi novog pristupa u promišljanju korporacije i njezinih aktivnosti. Osim pozivanja na univerzalna načela pravednoga društva ili pozitivne pojedinačne primjere (japanski Keiretsu i Mondragon u Španjolskoj) stakehol-

⁶ Tipurić, D. i suradnici: ESOP i hrvatsko poduzeće, Sinergija-nakladništvo d.o.o. Zagreb, 2004., str. 104-121.

dinga, dva su značajna doprinosa stakeholderskom pristupu modernoj korporaciji. To su radovi J. Kaya⁷ i M. Blair⁸. Ovdje prikazujemo samo koncepciju prvog autora.

Polazna je premisa Kayove analize promijenjena priroda vlasništva u modernoj korporaciji. Ona je toliko umanjena i drugačija od klasičnih funkcija vlasništva, da zbog toga razni vlasnički koncepti više nisu aktualni. Kay polazi od odgovora na pitanje: što je vlasništvo? On nabraja bitne vlasničke karakteristike: pravo posjedovanja, korištenja, upravljanja, privajanja dohotka, pravo da vlasništvo ne bude nacionalizirano i pravo prenošenja na drugoga, tj. rezidualna kontrola. Ako se ta prava primijene na dioničare korporacije, možemo li za njih reći da su vlasnici korporacije? Usporedi li se vlasništvo nad dionicama s vlasništvom nad nekom uobičajenom stvari, pokazuje se da se na dioničare mogu primijeniti samo dva prava: nema vremenskog ograničenja korištenja i rezidualna kontrola (posuđivanje i iznajmljivanje). Za korporaciju je bitna struktura unutarnjih odnosa između ljudi koji su u njoj zaposleni i skup vanjskih odnosa s okruženjem. Zbog toga koncept vlasništva više nije relevantan i nitko više ne može reći da je vlasnik kompanije (PLC). Veliki broj pojedinaca ima razna prava i obveze u vezi s kompanijom, ali se nijedno od tih prava ne može opisati u smislu vlasničkih prava - dioničari kao zakonski vlasnici ne mogu više obavljati funkcije vlasništva (služenje imovinom i kontrola menadžera). Kome moraju biti odgovorni upravljači kompanije? Kay smatra da to može biti samo šira grupa stakeholdera, a ne jedino dioničari. On time negira relevantnost modela korporacije koji je još uvijek dominantan u literaturi. To je model nalagodavca i najmoprimca (principal-agent model) u kojem su dioničari vlasnici, a menadžeri njihovi plaćeni predstavnici koji su odgovorni za upravljanje. Novi pristup inzistira na tretmanu moderne korporacije kao društvene institucije, kao posebnog entiteta koji daje društvenu važnost i neovisan život korporaciji u odnosu na njezine dioničare.

Kay svoj model zasniva na konceptu starateljstva (skrbništva, trusteeship), u kojem su odbor direktora i izvršni menadžer skrbnici (zastupnici) za materijalnu i nematerijalnu imovinu korporacije, a ne zastupnici dioničara. "Dužnost je skrbnika da poboljša vrijednost imovine koja mu je povjerena na upravljanje i da pravedno uravnoteži različite zahtjeve za prinosima koje ta imovina donosi"⁹

Različite su se prakse razvile u razvijenim zemljama u realizaciji stakeholdinga na radnome mjestu. Kao pozitivni primjeri ističu se djelovanja japanskih i njemačkih korporacija, za koje se ističe da imaju svoju osobnost, da predstavljaju društvene institucije i da njihovi ciljevi vode računa o interesima širokog kruga stakeholdera.

Zaključno valja reći kako je osnovna razlika između vlasničkog i stakeholderskog pristupa u slijedećem: poduzeće nije instrument isključivo dioničara odnosno vlasnika, već svih onih koji dobavljaju resurse potrebne za normalno funkcioniranje poduzeća.

⁷ Kay, J.: "The Stakeholder Corporation", u G.Kelly, D.Kelly, A. Gamble (red.) Stakeholder Capitalism, Macmillan, London, 1997; J. Kay: "The Customer Corporation", The Business of Economics, Oxford University Press, Oxford, 1996.

⁸ Blair, M.: "Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century, Brooking Institution Press, Washington, D.C., 1995.

⁹ Kay, J., op. cit., str. 135.

Vlasnici stoga nemaju pravo pretpostavljati svoje interese interesima stakeholdera. Profit nije jedini smisao postojanja poduzeća, već se mora uključiti u ciljeve i interese vodećih stakeholdera koji su ključni za opstanak poduzeća.

Vlasnički pristup prihvaćen je u SAD-u i Velikoj Britaniji, za razliku od stakeholderskog pristupa čija su uporišta azijske zemlje i kontinentalna Europa. Vlasnički pristup temelji se na prepoznavanju svrhe poduzeća kao instrumenta zadovoljavanja interesa vlasnika. Dioničari su pravni vlasnici poduzeća i time, prema vlasničkom pristupu, najvažnija interesno-utjecajna skupina. Kao imatelji dionica nemaju pravo na unaprijed zajamčenu zaradu, za razliku od ostalih interesno-utjecajnih skupina koje dobivaju prinose za koje su prethodno potpisale ugovore. Dioničari primaju svoje zarade putem dividende i putem povećanja tržišne vrijednosti njihovih dionica. Vlasnički pristup takvu poziciju definira kao rizičniju u odnosu prema drugim interesno-utjecajnim skupinama. Po tom pristupu jedino vlasnici snose rizik propasti poduzeća i nemaju nikakva jamstva zaštite vlastitih ulaganja. Prema vlasničkom pristupu, vlasnici imaju interes da se resursi poduzeća rasporede u najbolje moguće projekte, s ciljem da višak, od rezultata tih projekata, koji njima ostaje bude što veći. Zagovaratelji vlasničkog pristupa smatraju da ključni cilj poduzeća treba biti maksimiranje bogatstva dioničara, a razlog tome jest što oni smatraju da se uspjeh poduzeća isključivo mjeri ekonomskim veličinama, kao što su tržišna vrijednost dionica, profit i iznos dividendi. Prema vlasničkom pristupu, maksimalizacija bogatstva dioničara jest cilj koji će dati najbolje rezultate ne samo za dioničare, već će interesi svih interesno-utjecajnih skupina biti najbolje zadovoljeni. Sustav korporativnog upravljanja treba omogućiti što manje razilaženje između vlasničkih intencija i poslovanja poduzeća. Menadžeri svoju odgovornost najbolje ispunjavaju ako vode računa o financijskim interesima dioničara. Odgovornost poduzeća prema drugim interesno-utjecajnim skupinama podređena je glavnom cilju. Prema zagovarateljima vlasničkog pristupa društveni i ekonomski ciljevi su zasebni, te ulaganje u društvene ciljeve smanjuje ekonomsku efikasnost poduzeća te je efikasniji angažman pojedinca nego korporativni angažman kod rješavanja socijalnih ciljeva. To ne znači da su poduzeća socijalno neodgovorna, već je najbolje da poduzeća slijede svoje interese i ekonomsku efikasnost. Zagovaratelji stakeholderskog pristupa smatraju da dioničari nisu jedini nosioci rizika propasti poduzeća, jer su npr. zaposlenici sa specifičnim kvalifikacijama vezanim za određeno poduzeće također izloženi riziku. Poduzeće je dužno jednako postupati prema vanjskim i unutarnjim interesno-utjecajnim skupinama, međutim to je u praksi teško postići.

Dakle, temeljni problem do kojeg dolazimo jest kako pomiriti vlasnički pristup i stakeholderski pristup poduzeću. U poduzećima u kojima je iznimno važna komponenta uključenost i predanost zaposlenika poslu, kvalitetan program zaposleničkog dioničarstva treba biti jedna od odrednica stjecanja konkurentske prednosti poduzeća. Takva poduzeća jako su ovisna o svojim zaposlenicima, a njihovo zadovoljstvo nije moguće nagraditi samo plaćom. Prije ili kasnije, u poduzeću je potrebno posegnuti za nekim od programa u kojima će oni postati dio „vlasničke strukture“, s prepoznatljivim vlasničkim interesom¹⁰.

¹⁰ Tipurić, D. Nadzorni odbor i korporativno upravljanje. Zagreb, Sinergija, 2006., str. 44.

Pitanje vremenske perspektive je važno, smatraju teoretičari stakeholderskog pristupa poduzeću. U kratkome roku, interesi i zahtjevi različitih stakeholdera mogu biti suprotstavljeni, ali u dugome roku mogu i moraju konvergirati prema zajedničkim ciljevima¹¹.

3. POVEZANOST STAKEHOLDERSKOG PRISTUPA S OSTALIM KONCEPTIMA

3.1. Stakeholding i socijalno poduzetništvo

Analizirajući stakeholderski pristup i socijalno poduzetništvo Kolaković i Sisek¹² ukazuju na neka njihova zajednička obilježja, odnosno na neka područja koja su predmet njihova interesa. Zajednička obilježja su sljedeća:

- koncepti su nastali u povijesnoj perspektivi kao rezultat politike "trećeg puta, odnosno kao reakcija na nedostatke neoliberalizma slobodnog tržišta (neoliberalni kapitalizam);
- cilj im je stvaranje jakog civilnog društva, tj. povećanje društvene kohezije;
- težnja za povezivanjem ekonomske efikasnosti i realizacije socijalnih ciljeva;
- zahtjev za društvenom odgovornošću korporacija;
- naglašavanje šest ključnih stakeholderskih grupa u kontekstu poduzetničkog pothvata (poduzetnik, potrošači, zaposlenici, dobavljači, investitori i lokalna zajednica)
- shvaćanje profita i profitnih aktivnosti kao sredstva do cilja, a ne cilja po sebi, i
- primjena balanced scorecard pristupa kao načina mjerenja izvedbe.

Neka od navedenih zajedničkih obilježja zahtijevaju dodatni komentar kako bi omogućili usporedbu oba koncepta. To se prije svega odnosi na civilno društvo. U stakeholderskoj literaturi često se neodređeno govori o "javnosti općenito" ili o "općoj javnosti", a često se upotrebljavaju izrazi zajednica i društvo kao sinonimi. Međutim, potrebno je precizirati značenje ovih izraza u kontekstu analize civilnog društva. Civilno društvo se odnosi na razinu cijele države, dok su zajednice lokalne susjedne grupe (susjedstvo businessa), a može se razlikovati i globalno društvo. Ovo razlikovanje je potrebno zato što je civilno društvo fundamentalni stakeholder sa mnogim interesima u odnosu na business i ti zahtjevi nisu isti kao kod drugih posebnih stakeholdera. Ti su zahtjevi općenitije prirode, a tiču se svijesti i problema zaštite okoliša, čuvanja planeta Zemlje, socijalnih nejednakosti, nezaposlenosti i socijalnog isključivanja. Ispunjavanje tih zahtjeva dovodi do održivog ekonomskog rasta, pravednijeg društva i

¹¹ Tipurić, D.i suradnici: Korporativno upravljanje, Sinergija-nakladništvo d.o.o. Zagreb, 2008., str.188.

¹² Kolaković, M., Sisek, B. Social entrepreneurship as a mean of achieving goals of stakeholder society and economy, Economy & Business International Scientific Publications, Vol.1 2007. Science Invest Bourgas, Bulgaria, ISBN 978-954-9368-27-7, str. 179-191. (www.ScienceBg.Net, www.eJournalNet.com)

jačanja društvene kohezije. Kohezija se odnosi na društvo unutar nacionalnih granica i predstavlja proces ujedinjavanja nasuprot sila koje ga razdvajaju i predstavljaju mu prijetnju. Socijalno poduzetništvo afirmira civilno društvo jer mu je njegov razvoj u središtu misije. Bez civilnog društva stakeholderska teorija je nekompletna.

Drugo područje detaljnijeg raščlanjivanja je društvena odgovornost korporacije (corporate social responsibility – CSR). Taj je pojam prilično neodređen i izaziva neprekidne rasprave unutar stakeholderskog pristupa. U raznim udruženjima, programatskim dokumentima i nevladinim organizacijama, kao i u akademskim raspravama pokušava se doći do općeprihvaćene definicije. No, o društvenoj odgovornosti detaljnije u idućem poglavlju.

Socijalno poduzetništvo se danas ubrzano razvija i privlači sve veću pozornost u različitim sektorima. Pojam socijalnog poduzetništva se pojavljuje u medijima, svakodnevno se spominje na sveučilištima, a jednako tako često u različitom kontekstu pruža i informacije o strategijama nekolicine istaknutih organizacija koje potiču socijalni napredak.

Analizirajući povijest nastanka socijalnog poduzetništva, kao relativno novog društvenog fenomena, uočava se dosta sličnosti s nastankom samog stakeholderskog pristupa. Kako ističu Kolaković i Sisek, sve je povezano s nastankom i padom države blagostanja, reafirmacijom neoliberalizma slobodnog tržišta te nastankom politike "trećeg puta".

Nakon drugog svjetskog rata sve do ranih 1970-tih, vlade zapadnih zemalja provodile su Keynesijanski model socijalne demokracije gdje je u sustavu fiksnih deviznih tečajeva (Bretton Woods), niske inflacije i pune zaposlenosti država preuzela brigu o zadovoljavanju društvenih usluga. Ta stabilnost je bila narušena pojavom naftne krize ranih 1970-tih kad se pojavljuje visoka inflacija. Već od ranih 1980-tih mnoge od tih zemalja prelaze na usvajanje ekonomskog sustava koji se naziva neoliberalizam slobodnog tržišta (engl. free market neo-liberalism). Država svodi svoju uključenost u ekonomski sektor na minimalnu mjeru, dolazi do procesa deregulacije, privatizacije i marketizacije što znači da je velik dio socijalnih usluga prepušten tržištu i pojedinačnom zadovoljavanju potreba koje su prije bile organizirane na kolektivan način. Dakle, država se povukla iz svojih funkcija u sustavu blagostanja, smanjila poreze i prepustila pojedincima da preuzmu odgovornost za svoje vlastito blagostanje. S druge strane, na svjetskom planu došlo je do izrazitih procesa globalizacije, što se naročito manifestiralo u slobodnom kretanju financijskog kapitala i globalizaciji financijskih tržišta.

U takvim uvjetima javile su se i nužne negativne popratne pojave nekontroliranog širenja tržišnih principa na javni sektor i civilno društvo. Sve veće socijalne nejednakosti unutar pojedinih nacionalnih država (na svjetskom planu između razvijenih i zemalja u razvoju) dovele su do kompromisnog modela ekonomskog i socijalnog razvoja koji je poznat kao "treći put". Neoliberalni model se odbacuje, ali ne i tržišni mehanizam. Nastoji se kompromisno pomiriti tržišna ekonomija s većim utjecajem društva na jednakost, solidarnost i uzajamnost. Socijalne usluge se žele osigurati novim

odnosom između civilnog društva i države te većim utjecajem raznih oblika djelovanja zajednice na osiguranje društvenog blagostanja. Tako se javio i interes za teorijskom elaboracijom socijalnog poduzetništva kao i za empirijskim istraživanjima tog fenomena. No, pitanje je što je to socijalno poduzetništvo? Odgovor nije jednostavan, jer ne postoji jednoznačna (općeprihvaćena) definicija socijalnog poduzetništva kao ni klasičnog (komercijalnog) poduzetništva. U tradicionalnom smislu poduzetništvo je povezivano sa businessom i profitnim aktivnostima, tako da su i definicije u pravilu sadržavale tu profitnu komponentu¹³.

Više je razloga zbog kojih socijalno poduzetništvo postaje sve popularnije. Kao temeljni razlog treba spomenuti da u socijalnim poduzetnicima postoji nešto što je samo po sebi zanimljivo i privlačno – naročito se to odnosi na priče o tome kako i zašto rade to što rade. Ti izuzetni pojedinci unatoč svim preprekama uspijevaju realizirati vlastite briljantne ideje i osmisлити novi proizvod i usluge koje drastično poboljšaju živote svih nas.

No, interes za socijalno poduzetništvo nadilazi sam fenomen popularnosti i fascinacije tim ljudima. Socijalno poduzetništvo ukazuje na važnost poticanja društvenih promjena. Upravo ta potencijalna korist, zajedno s dugotrajnom, transformacijskom dobrobiti za društvo je ono što izdvaja djelokrug aktivnosti od njegovih sudionika/participanata.

Socijalni poduzetnik ne očekuje i ne stvara održivu financijsku dobit za sebe i svoje investitore – koji su najčešće filantropske i vladine organizacije. Baš suprotno, socijalni poduzetnik stremi visokim vrijednostima transformacijskih dobrobiti koje se pojavljuju, a zatim odražavaju, rastu i napreduju u značajnom dijelu zajednice ili društva u cjelini.

3.2. Stakeholderski pristup unutar korporativnog upravljanja i društvena odgovornost korporacije

Ta dva pristupa su često povezana, pa se i stakeholderska orijentacija poduzeća često nastoji objasniti u sklopu analize društveno odgovornog ponašanja poduzeća.

Stakeholderska orijentacija ili stakeholderski menadžment aproksimiraju se mjerama društveno odgovornog ponašanja, a uspješnost poslovanja poduzeća mjeri se računovodstvenim ili tržišnim pokazateljima koji mogu biti pouzdano mjerilo vrijednosti stvorene za vlasnike, ali nikako i indikatori performansi poduzeća s obzirom na druge skupine stakeholdera¹⁴.

Za početak je potrebno definirati društvenu odgovornost. Iako postoji mnoštvo definicija, generalno se može opisati kao napor korporacije da proširi svoje djelovanje

¹³ Kolaković, M., Sisek, B. Social entrepreneurship as a mean of achieving goals of stakeholder society and economy, *Economy & Business International Scientific Publications*, Vol.1 2007. Science Invest-Bourgas, Bulgaria, ISBN 978-954-9368-27-7, str. 179-191.

¹⁴ Tipurić, D.i suradnici: *Korporativno upravljanje, Sinergija-nakladništvo d.o.o. Zagreb, 2008.*, str. 281.

izvan okvira koji su propisani zakonom, balansirajući potrebe svojih interesno-utjecajnih skupina, prvenstveno dioničara za povećanjem profita, s potrebama ostvarenja ciljeva drugih interesno-utjecajnih skupina¹⁵.

Biti društveno odgovoran ne znači samo ispunjavati zakonske obveze, već i mnogo više od toga, investirati u ljudski kapital, okoliš i odnose s dionicima (stakeholderima).

Često se najprije određuju područja na kojima se zahtijeva društvena odgovornost: ljudska prava, tržište (potrošači, dobavljači), radno mjesto (zaposlenici), okoliš, zajednica i etika. U nekim se definicijama naglašava da CSR¹⁶ predstavlja povezivanje poslovnih operacija i vrijednosti pri čemu se interesi svih stakeholdera odražavaju u politikama i akcijama korporacija. Ili se CSR definira kao skup upravljačkih praksi, koje se odvijaju na dobrovoljnoj bazi te kojima se osigurava da poduzeće minimizira svoje negativne utjecaje na društvo, a maksimizira svoje pozitivne utjecaje.

Tijekom godina korporativno upravljanje je evoluiralo iz modela isključivo orijentiranog na profit na model u čijem fokusu je odgovornost na svim razinama menadžmenta prema svim interesno-utjecajnim skupinama. Važno je naglasiti kako profit nije oprečan odgovornosti jer su društveni i ekonomski aspekt poduzeća neupitno povezani. Društvena odgovornost poduzeća upravo znači koncept upravljanja poduzećem tako da se ostvaruje profit, ali i da se zadovoljavaju društveni i kriteriji zaštite okoliša s krajnjim ciljem održivosti i zadovoljstva svih uključenih dionika. Imajući na umu kako je profitabilnost neophodna za opstanak poduzeća, nije ni čudo što se često društveni aspekti djelovanja poduzeća nađu na marginama interesa¹⁷.

Pred kompanije je danas stavljen zahtjev da prikažu kako izgleda njihov profil djelovanja i operacija i to s posebnim naglaskom na odnos prema okolišu i ljudskim potencijalima. Korporacijska društvena odgovornost danas je veoma aktualna tema, kako u akademskim krugovima, tako i među poslovnim subjektima, tj. unutar poslovne zajednice. Izvještavanje o korporacijski odgovornom ponašanju jest jedan izravan, ako ne i glavni, način na koji javnost (dioničari i dionici) mogu imati uvid u ponašanja i stavove kompanija prema kategorijama društvene odgovornosti. Pitanje poslovanja na društveno odgovoran način postaje ključna tema u tvrtkama koje tržišno posluju, a društvena odgovornost postaje poželjan oblik poslovne strategije u razvoju tvrtke. Osim doprinosa poboljšanju kvalitete življenja dionika, društvena odgovornost doprinosi i održivom gospodarskom razvoju. Nerijetko je motiv za društveno odgovorno poslovanje tvrtke upravo pritisak javnosti (npr. klijenata, organizacija civilnog društva koje se bave zaštitom potrošača, zaštitom okoliša ili praćenjem kršenja ljudskih prava i sl.). Osim toga, činjenica je da ugled i rejting poduzeća u javnosti utječe na cijenu dionica, vjernost dioničara kao i lojalnost kupaca. Većina će potencijalnih partnera već u samom početku radije poslovati s poduzećem koje ima reputaciju aktivnog promi-

¹⁵ Doane, N.: The Myth of CSR, Stanford Social Innovation Review 3 (3), preuzeto iz Tipurić, D. i suradnici op.cit., str.325.

¹⁶ Eng. Corporate Social Responsibility

¹⁷ Tipurić, D. i suradnici: Korporativno upravljanje, Sinergija-nakladništvo d.o.o. Zagreb, 2008., str. 327.

catelja društvene odgovornosti. Sve skupa, to je vrlo vrijedan motiv kojeg se ne smije zaboraviti prilikom osmišljavanja vlastitog puta u društveno odgovorno poslovanje. U suvremenom poslovnom svijetu dobar image nerijetko predstavlja granicu između uspješnog i neuspješnog širenja na željena tržišta.

Sam pojam društvena odgovornost poduzeća izravno upućuje na činjenicu da se fokus nalazi na odnosu između poduzeća i društva. Taj se odnos nalazi na više razina s obzirom da mora uključivati sve interesno-utjecajne skupine. Sve više poduzeća danas naglašava svoju društvenu usmjerenost i odgovornost, prihvaćanje različitih standarda, okvira, normi. Međutim da li je svako poduzeće koje je dalo određenu izjavu o svojoj društvenoj odgovornosti i „koji put“ sponzoriralo određene akcije, pojedince ili grupe zaista društveno odgovorno? To je pitanje na koje se teško može naći pravi odgovor.

Neke od današnjih korporacija postale su tako velike i moćne da su njihovi prihodi veći od bruto društvenog proizvoda nekih zemalja, te se može reći da su sposobne pozitivno (ali i negativno) utjecati na globalne promjene. Za razliku od vlada koje su izabrane slobodnim i demokratskim putem od strane birača, te su i njima zbog toga i odgovorne, velike korporacije za poduzimanje svojih aktivnosti uglavnom snose odgovornost vlastitim dioničarima. Kombinacija stečenoga bogatstva i ograničene vjerdostojnosti čine korporacije izuzetno moćnim.

Valja imati na umu da postoji razlika između društvene odgovornosti i dobrotvornih, odnosno humanitarnih donacija jer društvena odgovornost ide dalje od dobrotvornih davanja, zahtijevajući da odgovorna tvrtka uzme u obzir utjecaj na sve sudionike, unutarnje i vanjske, ali i na okoliš. Riječ je o zahtjevu da se potreba za profitom uravnoteži s društvenom koristi.

Pred tvrtke je danas stavljen zahtjev da prikažu kako izgleda njihov profil djelovanja i poslovanja, i to s posebnim naglaskom na odnos prema okolišu, ljudskim potencijalima kao i zajednici u kojoj djeluju. Korporacijska društvena odgovornost danas je, kako je već naglašeno, vrlo aktualna tema. Transparentno izvještavanje o društvenom ponašanju poduzeća jest, uvjetno rečeno, glavni način na koji javnost može imati uvid u ponašanja i stavove tvrtke prema kategorijama društvene odgovornosti. Međutim, društvena odgovornost za neka poduzeća predstavlja tek samo trenutnu vrstu komunikacije s okolinom.

Današnji potrošači su spremni platiti više za proizvod čiji je proizvođač društveno odgovoran, a zaposlenici su u velikoj mjeri spremniji raditi u društveno odgovornim tvrtkama nego primati višu plaću. Društveno odgovorno ponašanje pogoduje stvaranju pozitivnog imidža organizacije koja tako postaje atraktivnija korisnicima njezinih usluga ili kupcima proizvoda. To, dakako, povećava prodaju i, naravno, profit. Odgovorno ponašanje, poput prodaje proizvoda koji nisu testirani na životinjama ili onih koji nisu proizvedeni dječjim radom, uistinu poboljšava imidž organizacije, što s jedne strane rezultira smanjenjem broja sudskih sporova, manjom opasnošću za okoliš i sl., a s druge smanjenjem ukupnih troškova organizacije i povećanjem prihoda.

Pokušaj dokazivanja da se društvena odgovornost poduzeća uvijek isplati jest pokušaj dokazivanja da će sva poduzeća postati profitabilna postanu li društveno od-

govorna, što svakako nije slučaj u praksi. Ako su neka poduzeća profitabilnija jer su odgovornija, to nikako ne znači da će njihovi manje odgovorni konkurenti biti profitabilniji ako postanu odgovorniji. Na društvenu odgovornost poduzeća ne bi se smjelo gledati kao na neku generičku odrednicu strategije koja je primjenjiva u gotovo svim uvjetima¹⁸.

U turbulentnim uvjetima poput onih koji trenutno vladaju na tržištu, krajnje je vrijeme da poduzeća promisle i uspostave dugotrajnije vrijednosti koje mogu u svijesti kupca stvoriti pozitivnu sliku o poduzeću, jer u konačnici to će biti jedna od važnijih determinanti koje će utjecati na odluke potrošača.

3.3. Stakeholderska orijentacija i promjena vrhovnog menadžmenta

U novijoj se literaturi može naći kako je pojam stakeholder i ušao u uporabu kako bi se proširio pojam odgovornosti menadžmenta, koji je tradicionalno vezan za dioničare, tj. vlasnike kapitala. Kako odluke i akcije menadžmenta utječu na sve skupine stakeholdera, vrhovni menadžment ne može samo predstavljati interese dioničara (biti njihov agent) već mora zastupati interese svih onih skupina koje pridonose organizacijskoj sposobnosti stvaranja bogatstva kontribucijom resursa. Svaka skupina stakeholdera ima svoje interese i ciljeve koji se razlikuju od interesa i ciljeva drugih skupina. Budući da vrhovni menadžment u stakeholderskom određenju poduzeća zauzima posebnu, stratešku poziciju, konflikt interesa koji otvara prostor oportunističkom djelovanju i implicira agencijski trošak moguć je ne samo u relacijama između menadžmenta i vlasnika nego i u relacijama menadžmenta s drugim skupinama stakeholdera¹⁹. Odnosno, može se reći kako stakeholdersko određenje poduzeća dodatno pojačava agencijski problem.

Prema Tipuriću, teorija stakeholdinga, nasuprot agencijskoj teoriji, rješenje problema efikasnog nadzora ne vidi u usmjeravanju i ograničavanju djelovanja agenta, nego u povećanju diskrecije u djelovanju menadžmenta i jačanju participacije stakeholdera u procesima donošenja odluka. Odavno je poznata činjenica da poduzeća ne mogu egzistirati bez resursa i da ovisе o resursima iz svoga okruženja, kako bi stvorila vrijednost za svoje dioničare, pri čemu su vlasnici tih resursa različiti stakeholderi poduzeća. Zato je za poduzeće važno identificirati koji su to dobavljači kritičnih resursa, prepoznati i priznati interese, zahtjeve (potrebe) i očekivanja od tih istih dobavljača, jer u konačnici, uspješna implementacija odluka koje menadžment donese ovisi upravo o njima, stakeholderima poduzeća.

Nadalje, uzročno posljedična veza tu ne prestaje. Kako bi osigurali interes i omogućili suradnju, menadžeri moraju pronaći način kako da privuku baš one dobavljače resursa koje oni žele.

¹⁸ Tipurić, D.i suradnici: Korporativno upravljanje, Sinergija-nakladništvo d.o.o. Zagreb, 2008., str. 340.

¹⁹ Tipurić, D.i suradnici: Promjene vrhovnog menadžmenta i korporativno upravljanje, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2011, str. 270-271.

Konstelacija snaga interesno-utjecajnih skupina i moć koju stakeholderi iskazuju s obzirom na odluke i akcije menadžmenta nisu statične kategorije; dinamika odnosa s ključnim stakeholderima ovisi o kontekstu unutar kojega poduzeće djeluje, a promjena menadžmenta uvelike utječe na međusobne relacije i odnose.

Iako su najranije definicije stakeholdera identificirale menadžment poduzeća kao posebnu interesno-utjecajnu skupinu, kasnija su određenja prepoznavala menadžment ili (1) kao posrednika između relevantnih skupina stakeholdera ili (2) kao povjerenika koji reprezentira interese poduzeća kao cjeline-balansira i kompromisira različite interese, zahtjeve, potrebe i očekivanja stakeholdera.

Problem upravljanja modernom korporacijom mnogo je širi i kompleksniji od potencijalnog sukoba interesa koji nastaje u relacijama između vlasnika kapitala i menadžmenta, a koji je u fokusu interesa agencijske teorije. Svaka skupina stakeholdera ima svoje interese i ciljeve po kojima se razlikuje od drugih skupina. Budući da vrhovni menadžment u stakeholderskom pristupu zauzima posebnu poziciju, konflikt interesa koji otvara prostor oportunističkom djelovanju i implicira agencijski trošak moguć je ne samo u relacijama između menadžmenta i vlasnika, nego i u relacijama menadžmenta s drugim skupinama stakeholdera.

Da bi osigurali kontinuirani pristup resursima i specifičnim kompetencijama koje imaju njihovi vlasnici, menadžeri moraju pronaći način da privuku dobavljače tih resursa i motiviraju ih na dugoročnu suradnju. Promoviranje interesa stakeholdera putem ciljeva i strategija poduzeća jedan je od načina da se ispune očekivane koristi vlasnika resursa od relacijskog odnosa s poduzećem. Budući da su interesi različitih skupina stakeholdera divergentni, a njihove strategije u postizavanju ciljeva različite, razlike u utjecaju koji svaka skupina prikuplja i moći koju svaka skupina iskazuje u odnosu prema poduzeću tvore kontekst u kojemu menadžeri mogu ukopavanjem učvrstiti svoju poziciju i preoblikovati upravljačke strukture u poduzeću u svoju korist. Vrhovni menadžment, često pod krinkom aktivnog upravljanja stakeholderskim relacijama mijenja strukturu moći unutar poduzeća na takav način koji će mu omogućiti realizaciju dominantne pozicije.

Ukopavanje (eng. entrenchment) je skup aktivnosti kojima vrhovni menadžer osnažuje svoju poziciju unutar korporacije smanjujući utjecaj odbora i jakih interesno-utjecajnih skupina.

Stakeholderi promoviraju različite strategije kako bi ograničili menadžment u djelovanju. Bojkoti, štrajkovi, lobiranja i medijski pritisci samo su dio širokog spektra u iskazivanju moći i utjecaja stakeholdera odnosno "discipliniranja" menadžmenta. Važan kanal iskazivanja utjecaja stakeholdera na ponašanje menadžmenta su odbori. Odbori tipično uključuju predstavnike zaposlenih, kreditora i regulatornih agencija, a utjecaj stakeholdera na ponašanje menadžmenta može se manifestirati i putem sudjelovanja u odluci o zamjeni vrhovnog menadžmenta. Ako stakeholderi mogu do određene mjere utjecati na (ne)uspjeh neprijateljskog preuzimanja, to može dovoljno motivirati menadžere da uspostave čvrste i bliske odnose s predstavnicima ključnih stakeholdera. Rezultati istraživanja (Tipurić i suradnici) pokazuju kako je percipirani utjecaj stakeholdera na poduzeće veći nego li je utjecaj poduzeća na skupine u njegovu

okruženju, što upućuje na zaključak da su predsjednici uprava svjesni mjere do koje odnosi s ključnim stakeholderima određuju poslovanje poduzeća. Također se došlo do rezultata da je stakeholderska orijentacija poduzeća značajno veća kad je zastupljenost predstavnika stakeholdera u nadzornom odboru veća. Ipak, veća zastupljenost predstavnika stakeholdera u odboru utječe značajno na veću orijentaciju poduzeća prema zaposlenicima, ali ne i na orijentaciju poduzeća prema drugim skupinama stakeholdera.

Dobiveni rezultati u istraživanju provedenom u knjizi „Promjene vrhovnog menadžmenta i korporativno upravljanje“ upućuju na zaključak da promjene na upravljačkom vrhu poduzeća imaju potencijal utjecaja na pregovaračke pozicije stakeholdera. Uz promjenu vrhovnog menadžmenta često se uspostavljaju novi odnosi moći i utjecaja. To povećava izgleda za jačanje pregovaračke pozicije manje utjecajnih stakeholdera, budući da učvršćenje pozicije novih upravljača može privremeno ovisiti i o njima.

Teorijska osnova za proučavanje promjena vrhovnog menadžmenta (eng. top management turnover) proizlazi iz istraživanja menadžerskih kompenzacija i poslovanja poduzeća kroz prizmu agencijske teorije. Pored korištenja kompenzacija, kao sredstva usklađivanja interesa principala i agenta, strah od smjene trebao bi potaći menadžere da rade u interesu vlasnika.

Efikasnost korporativnog upravljanja ovisi o uravnoteženim odnosima internih i eksternih mehanizama korporativnog upravljanja. Promjene vrhovnog menadžmenta nisu same po sebi mehanizam korporativnog upravljanja već su one rezultat djelovanja kako eksternih tako i internih mehanizama korporativnog upravljanja, odnosno odražavaju ukupnu kvalitetu korporativnog upravljanja u poduzeću.

Razlozi i motivi promjena vrhovnih menadžera razlikuju se od slučaja do slučaja i teško ih je otkriti. Neovisno o sustavu korporativnog upravljanja, promjene vrhovnog menadžmenta imaju uzroke u nizu različitih činitelja i okolnosti; uglavnom su logične i poslovno utemeljene, ali je ponekad u njima teško pronaći racionalno objašnjive obrasce. Klasifikacija promjena vrhovnog menadžmenta, koja je prikazana knjizi Promjene vrhovnog menadžmenta i korporativno upravljanje, rezultat je provedenoga kvalitativnog istraživanja na uzorku menadžera i drugih informiranih osoba o pojedinim slučajevima menadžerskih odlazaka ili smjena u Hrvatskoj. Zaključeno je da razloge promjene menadžmenta treba analizirati ovisno o tome dolazi li, ili ne dolazi, do promjene pozicije korporativne kontrole u poduzeću. Moguće je razlikovati promjene kojima prethodi promjena u položaju korporativne kontrole (kad se mijenja dominantni entitet) i promjene kad nema pomaka korporativne kontrole. Na drugoj razini klasifikacije grupirane su dvije skupine: neprisilne i prisilne promjene vrhovnog menadžmenta (Tablica 1). Ponudena taksonomija neizravno upućuje na zaključak u kojemu bi pravcu trebalo povezivati dobru praksu korporativnog upravljanja s fenomenom promjena menadžmenta. Osim vrhunske djelotvornosti i ostvarivanja poslovnih ciljeva kao temeljnoga kriterija procjene njihova rada, vrhovni se menadžeri trebaju ponašati etički i na moralno prihvatljiv način te voditi računa o interesima svih dioničara, respektirajući interese svih važnih interesno-utjecajnih skupina i društva u cjelini²⁰.

²⁰ Tipurić D. i suradnici, Promjene vrhovnog menadžmenta i korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, 2011.

Tablica 1: Prikaz prisilnih i neprisilnih promjena u vrhovnom menadžmentu

| Prisilne promjene (eng. forced, involuntary) | Neprisilne ili planirane promjene (eng. non-forced, voluntary) |
|---|---|
| Razlozi: <ul style="list-style-type: none"> • loše poslovanje poduzeća, • politika poduzeća – neslaganje oko strateških pitanja, • 'menadžer slijedi druge interese', • otkaz | Razlozi: <ul style="list-style-type: none"> • umirovljenje, • bolest, • normalan plan sukcesije, • preuzimanje drugih pozicija izvan poduzeća |

Napomena: Tablica napravljena na osnovi tekstova u knjizi Tipurić i suradnici (2011)

Mehanizmi korporativnog upravljanja zauzimaju važnu ulogu u discipliniranju lošeg menadžmenta. Dok se u angloameričkim zemljama interni i eksterni kontrolni mehanizmi uravnoteženo koriste, u većini zemalja kontinentalne Europe interni kontrolni mehanizmi zauzimaju ključnu ulogu.

U hrvatskim poduzećima postoji inverzan odnos između promjene predsjednika uprave i uspješnog poslovanja poduzeća što znači da se uslijed lošeg poslovanja povećava vjerojatnost da će vrhovni menadžment biti promijenjen. To je u skladu s agencijskom teorijom koja postulira da će principal nadgledati rad agenata te reagirati u slučaju lošeg poslovanja odnosno disciplinirati će menadžere. Ako promatramo efikasnost sustava korporativnog upravljanja kroz odnos promjene vrhovnog menadžmenta i poslovanja poduzeća, za hrvatski sustav korporativnog upravljanja može se reći da je u određenoj mjeri efikasan. Međutim, kvaliteta sustava korporativnog upravljanja promatra se kroz cijeli niz ostalih faktora. Razvoj efikasnog sustava korporativnog upravljanja mora postati imperativ u Hrvatskoj²¹.

Tablica 2: Prosječna stopa promjene predsjednika uprave u hrvatskim poduzećima u periodu 2003.-2007. god.

| Godina | Stopa promjene predsjednika uprave |
|---------------|---|
| 2003. | 20,27% |
| 2004. | 20,95% |
| 2005. | 16,22% |
| 2006. | 16,22% |
| 2007. | 16,89% |
| 2003.-2007. | 18,11% |

Izvor: Mešin (2010)

²¹ Mešin, M., Promjene vrhovnog menadžmenta u velikim hrvatskim poduzećima, završni rad na poslijediplomskom specijalističkom studiju, Ekonomski fakultet Zagreb, 2010.

4. ZAKLJUČAK

Osnovna ideja stakeholdinga nastala je kao reakcija na nedostatke kapitalizma slobodnog tržišta. To su: nesigurnost, polarizacija društva i marginalizacija mnogih društvenih grupa. Njegove su glavne karakteristike i ciljevi postizanje društvene i ekonomske kohezije, a to se realizira uzajamnošću za sve i uključivanjem svih. Opća definicija ukazuje da biti stakeholder znači biti priznat kao osoba koja ima interesa u odlukama i akcijama pojedinačnih organizacija, pa kao posljedicu toga zahtijevati prava konzultiranja, informiranja i sudjelovanja u odlučivanju, dok, istodobno, prihvaćanje članstva donosi obveze.

Korporacijski stakeholderi su pojedinci i grupe koji participiraju, namjerno ili posljedično, u procesu stvaranja bogatstva korporacije. Osnovni problem jest kako uskladiti ciljne aktivnosti poduzeća, profit (za dioničare) i strategiju poduzeća, tj. isporučiti vrijednost dioničarima na takav način da se osigura suglasnost i zadovoljstvo ostalih stakeholdera. Problem je kako pomiriti vlasnički i stakeholderski pristup, odnosno ostvariti njihovu komplementarnost.

LITERATURA:

1. Blair, M.: *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-first Century*, Brooking Institution Press, Washington D.C., 1995.
2. Kelly, G., Kelly, D., Gamble, A.: *Stakeholder Capitalism*, London, Macmillan, 1997.
3. Kolaković, M., Sisek, B. Social entrepreneurship as a mean of achieving goals of stakeholder society and economy, *Economy & Business International Scientific Publications*, Vol.1 2007. Science Invest-Bourgas, Bulgaria, ISBN 978-954-9368-27-7, str. 179-191. (www.ScienceBg.Net, www.eJournalNet.com)
4. Mešin, M., *Promjene vrhovnog menadžmenta u velikim hrvatskim poduzećima*, završni rad na poslijediplomskom specijalističkom studiju, Ekonomski fakultet Zagreb, 2010.
5. Sisek, B.: Stakeholderski pristup korporaciji i ekonomiji, *Ekonomski pregled* br.1-2, Zagreb, 2001., str.57-78
6. Tipurić, D. i suradnici: *ESOP i hrvatsko poduzeće*, Sinergija-nakladništvo d.o.o. Zagreb, 2004.
7. Tipurić, D. *Nadzorni odbor i korporativno upravljanje*. Zagreb, Sinergija, 2006.
8. Tipurić, D. i suradnici: *Korporativno upravljanje*, Sinergija-nakladništvo d.o.o. Zagreb, 2008.
9. Tipurić, D. i suradnici: *Promjene vrhovnog menadžmenta i korporativno upravljanje*, Sinergija-nakladništvo d.o.o. Zagreb, 2011.

STAKEHOLDER APPROACH TO THE FIRM

*Boris Sisek*²² & *Monika Strahonja*²³

Summary

The stakeholder approach has been designed to assert the general principles of equality, unity, and solidarity. Its key value is inclusion. Its supporters emphasize the wish to form a just society compatible with private property, profit-making, and decentralized decisions on the market. A stakeholder society (economy, enterprise) is based on the reciprocity of rights and obligations which is generated around the notion of economic, social, and political inclusion. The aim of the implementation of this concept is to form a free, moral and cohesive society based on general participation, social inclusion and market economy. The connection between the stakeholder approach and other concepts such as social entrepreneurship and social responsibility is a strong one.

Key words: *stakeholders, stakeholder approach, stakeholder company, stakeholder, management, corporate social responsibility.*

JEL classification: *G34, M14*

²² Boris Sisek, Ph. D., Full Professor, Faculty of Economics and Business-Zagreb, University of Zagreb, E-mail: bsisek@efzg.hr

²³ Monika Strahonja, student of the Faculty of Economics and Business-Zagreb, University of Zagreb