

Marko Kolaković  
 Branko Kovačević  
 Boris Sisek\*

UDK 334.7  
 Izlaganje sa znanstvenog skupa

## UTJECAJ TEORIJA PODUZEĆA NA SUVREMENE PRISTUPE ORGANIZACIJI PODUZEĆA

*Svrha je ovoga rada odgovoriti na nekoliko pitanja: Koliko su razne teorije poduzeća utjecale na nastanak suvremenih pristupa organizaciji? Jesu li razne teorije poduzeća supstituti ili komplementi? Što je, uz imanentan teorijski razvitak, utjecalo na nastanak novih pristupa? To je utjecalo i na raspored teksta: najprije se daje pregled postojećih teorija, zatim stakeholderski pristup i koncept virtualne organizacije poduzeća, a na svršetku su nalazi istraživanja i zaključak. U generalnom se zaključku obrazlažu povezanost različitih teorija i ukorijenjenost novih pristupa u povijesnim teorijama poduzeća. Uz to se navode i promijenjene povijesne okolnosti (globalizacija, nove tehnologije, neizvjesnost i nestabilnost konkurentskog okruženja) koje su također utjecale na nastanak novih pristupa. Ukazuje se na sve veću dominaciju raznih teorija sposobnosti (resursnih teorija) u kojima je naglasak na procesu učenja, na prilagodbi i predviđanju promjena u okruženju.*

### Uvod

Cilj teorije poduzeća jest dati teorijska objašnjenja za egzistenciju i djelovanje poduzeća. No, nakon ekonomsko-povijesne analize odmah se nameće pitanje: da

---

\* Dr. sc. Marko Kolaković, dr. sc. Branko Kovačević, dr. sc. Boris Sisek - Ekonomski fakultet Zagreb. Ovaj je rad iznesen na znanstvenoj konferenciji: "Uloga povijesti ekonomske misli u nastavi na fakultetima društvenih znanosti u Hrvatskoj", održanoj u Osijeku, u listopadu 2001. Članak primljen u uredništvo: 6. 8. 2002.

postoji li ona uopće? Naime, ne postoji opća suglasnost među teoretičarima o tom spornom pitanju, pa je diskutabilno hoće li takva suglasnost biti postignuta u doglednoj budućnosti. Koliko je to nesuglasje uzrok novim pristupima u izučavanju poduzeća, a koliko su tome pridonijele neke druge okolnosti – o tome ćemo nastojati dati odgovor u našem radu.

Neoklasična teorija firme (poduzeća) prvi je sustavan pokušaj odgovora na neka osnovna pitanja: Što određuje granice između organizacija i tržišta? Kako se ono što se događa unutar organizacija razlikuje od događanja između aktera na tržištu? Što određuje ponašanje organizacija? Postoje li načini promjene organizacijskog oblikovanja koji poduzeće čine efikasnijim? (Stiglitz, 1991., str. 17). Rasprave o teorijama poduzeća impliciraju i debate o svim bitnim pitanjima ekonomike i ekonomske teorije. Na taj se način povijest teorija o organizaciji poduzeća uklapa u temu predstojeće znanstvene konferencije.

Iako postoje različite podjele teorija o poduzeću, od onih najopćenitijih (podjela na ugovorne teorije i teorije sposobnosti) do najpodrobnijih sa svim podvarijantama svake teorije, mi smo se u ovome radu odlučili za podjelu na šest osnovnih teorija, jer smatramo da je to dovoljno pregledno i prihvatljivo za svrhe ovog rada.

Cilj ovog rada je odgovoriti, nakon kritičke analize, na sljedeća pitanja: Koliko su razne teorije poduzeća i debate o njima utjecale na nastanak novih pristupa poduzeću? Što novi pristupi usvajaju, a što odbacuju? Jesu li različite teorije supstituti ili komplementi, koliko su različite teorije međusobno isključive? To je utjecalo i na raspored pojedinih dijelova teksta: najprije se daje pregled postojećih teorija, zatim novi pristupi (stakeholderski pristup i koncept virtualne organizacije), a zatim slijedi zaključak u kojem odgovaramo na navedena pitanja. Pritom smo svjesni činjenice da novi pristupi još nemaju puni teorijski status i da su im pojmovi kojima se koriste nedovoljno analitički precizni. Zbog toga se koristimo izrazima “pristup” ili “koncept” u smislu pojma, zamisli, mišljenja ili načela na kojima se zasniva predmet rasprave. Ne koristimo se izrazom (za te nove pristupe) “teorija” u smislu skupa ispravno argumentiranih ideja kojima je namjena objasniti činjenice ili događaje. Napominjemo da u našem radu nismo analizirali novu znanstvenu disciplinu strateški menadžment, njezine konstitutivne elemente i utjecaj teorija poduzeća na tu disciplinu. To bi zahtijevalo poseban rad.

## **Teorija poduzeća**

### *Neoklasična teorija poduzeća*

Prikaz ove teorije poduzeća dajemo prema tri relevantna i pregledna rada Jacobson i Andreosso (1996.), Williamson (1990.) i Knudsen (1995.).

Prva je karakteristika te teorije da polazi od paradigme tržišne ravnoteže: ponuda i potražnja izjednačene su na svim tržištima; ravnoteža se ostvaruje prilagodbom ciljeva; poduzeće uzima cijene inputa kao dane. Glavna zadaća teorije u tim uvjetima jest objasniti oblikovanje cijena unutar različitih tržišnih struktura. Zbog toga je razina analize unutar neoklasične teorije bila industrija (sektor) a ne pojedinačno poduzeće. Industrija predstavlja skup poduzeća koja nude proizvode sa zajedničkim obilježjima ili koji su bliski supstituti. Alokacija aktivnosti između poduzeća i tržišta (hoće li proizvesti ili kupiti) time je uzeta kao određena (dana) proizvodnom funkcijom.

Poduzeće je apstrakcija, crna kutija (black box), posebna jedinica odlučivanja koju karakterizira homogeni cilj – a to je maksimizacija profita. Taj cilj presudno određuje ponašanje poduzeća. Organizacijske i zakonske karakteristike (unutarnja struktura) poduzeća nevažne su. Taj je entitet opisan proizvodnom funkcijom (odnosom maksimalnog outputa i potrebnih inputa), a to je uglavnom tehnološka koncepcija. Troškovi su izvedeni iz proizvodne funkcije u onoj mjeri u kojoj su poznate cijene inputa na tržištima inputa. Sa druge strane, prihodi su određeni križaljkom potražnje. Output koji donosi maksimalan profit nalazi se u točki izjednačenja graničnog prihoda i graničnog troška:  $MR = MC$ . U uvjetima tržišne konkurencije poduzeća koja ne maksimiraju profit ispast će iz igre, a uspješni će opstati. Neoklasična teorija pretpostavlja potpuno znanje svih aktera na tržištu o svim bitnim tržišnim uvjetima i zbog toga će doći do dugoročne ravnoteže. Jedini je uvjet za to uklanjanje umjetnih prepreka konkurenciji.

Što se tiče promjena proizvodne tehnike, ova teorija pretpostavlja da će to ovisiti o cijenama proizvodnih faktora i da će poduzeće zamijeniti vrstu tehnike bez ikakvih troškova. Tu se pretpostavlja da će znanje o proizvodnim tehnikama nastati kao vanjski pomak u proizvodnoj funkciji poduzeća, a ne kao endogeni proces učenja osnovan na iskustvu pojedinog poduzeća. Ta teorija opisuje poduzeće kao “entitet bez povijesti” (Knudsen 1995., str. 186).

Od nastanka neoklasične teorije do danas upućene su joj mnoge kritike. Ovdje ćemo navesti samo najbitnije i najučestalije. Paradigma tržišne ravnoteže polazi od tvrdnje o neupitnoj efikasnosti tržišta. No, ako je to točno zašto se sve transakcije ne obavljaju na tržištu, zašto uopće postoje poduzeća? Dalje primjedbe odnose se na maksimizaciju profita kao glavnog cilja. Mnogi autori ukazuju na tri sporne situacije: a) poduzeća ne izjednačuju  $MR$  i  $MC$ , nego zbog ograničene racionalnosti postupaju praktično (određivanje cijena maržom) ili maksimiziraju druge veličine; b) zbog neizvjesnosti o budućnosti, nju nije moguće u potpunosti spoznati, informacije su nepotpune i zbog toga profitna maksimizacija može postati nemoguća. Dakle, pretpostavka o potpunoj informiranosti aktera ne stoji; c) zbog organizacijske složenosti teško je provesti takvo odlučivanje koje bi bilo u suglasju s profitnom maksimizacijom, jer postoji birokratizacija i sukob interesa u poduzeću. Pretpostavke o racionalnom ponašanju tržišnih subjekata i maksimizaciji profita,

uz istovremeno zanemarivanje unutarnje organizacije, ne mogu objasniti razlike u ekonomskoj uspješnosti između različitih poduzeća. Pitanje veličine poduzeća i njezina utjecaja na efikasnost također je izvan interesa neoklasične teorije. Pretpostavka "crne kutije" znači da se sva poduzeća analiziraju na isti način. I konačno, ova teorija ništa ne govori o tome mora li poduzeće nešto samo proizvesti ili kupiti na tržištu. Na tim su kritikama se razvile druge teorije poduzeća.

### *Menadžerska teorija*

Dalji razvitak teorije poduzeća kretao se prema izučavanju ključnih problema unutarnje strukture poduzeća. Ta se promjena dogodila pod utjecajem nekoliko čimbenika. Prije svega, pod utjecajem tehnološke promjene, rastući razmjeri proizvodnje i uvođenje znanosti doveli su do nastanka velikih korporacija i u prvi su plan nametnuli menadžere. U tim uvjetima dolazi do razdvajanja vlasništva i upravljanja, a to su u svojoj studiji opisali Bearle i Means već u tridesetim godinama prošloga stoljeća. Menadžerska se teorija posebno angažirala u oblikovanju modela koji nastoje utvrditi posljedice što ih ima odvajanje vlasništva i upravljanja na ciljeve poduzeća. Tako već u šezdesetim godinama prošloga stoljeća nastaju modeli u kojima se napušta profitna maksimizacija kao glavni cilj djelovanja poduzeća. Za Baumola cilj je poduzeća maksimizacija ukupnoga prihoda, Marris ističe maksimizaciju rasta firme, a Williamson smatra da menadžeri maksimiraju svoje plaće i dio rezidualnog dohotka (Ricketts, 1987., str. 267). Zajedničko je većini modela menadžerske teorije da ukazuju na novu ulogu menadžera i na ograničenja u njihovu djelovanju. Oni žele imati siguran posao, pa da bi to osigurali, firma mora ostvarivati neprekidan rast. Sa druge strane, financijska su tržišta veoma osjetljiva i na njima se manifestira svaka teškoća (npr. prevelika zaduženost ili prevelika zadržana dobit), tako da će ravnotežna pozicija poduzeća biti rezultanta djelovanja svih navedenih čimbenika (Jacobson i Andreosso, 1996). Navedeni autori smatraju da je najveća moguća prevencija dioničara od samovoljnog postupanja menadžera postojanje triju tržišta: tržišta korporacijskog upravljanja, tržišta menadžerskog rada i tržišta proizvoda kompanije o kojoj se radi. Što bolje funkcionira svako od tih tržišta, to će biti manje konflikata interesa između dioničara i menadžera.

U doprinose te teorije ubraja se njezina orijentacija da uđe u analizu strukture, moći i interesa unutar poduzeća i da je ukazivanjem na činjenicu da vlasništvo može utjecati na ekonomske uvjete otvorila prostor za analizu zakonskih okvira (uvjeta) funkcioniranja poduzeća. Osim toga, studije o diskrecionom ponašanju menadžera uvele su u analizu pojmove kao što su asimetrične informacije, koje određuju probleme moralnog hazarda i negativne selekcije (Knudsen, 1995., str.

188). U kritikama ove teorije ističu se tri grupe primjedbi: a) iako modeli unutar ove teorije tretiraju cilj poduzeća drugačije od neoklasične teorije, smatra se da nisu bitno, u metodološkom smislu, odmakli od neoklasične firme kao ciljno orijentirane i maksimirajuće jedinice; b) razdvajanje vlasništva od upravljanja prenaplašeno je, pa menadžerska diskrecija neće biti većih razmjera i c) menadžeri ostaju subordinirani u odnosu na malu grupu ključnih (velikih) dioničara (Hughes, 1988).

### *Teorija o odnosu principala i agenta (teorija posredovanja)*

Odnos principala i agenta nastaje kad jedna strana posjeduje neku imovinu (principal), a druga strana u njezino ime svojim djelovanjem utječe na vrijednost te imovine (agent). Principal može biti vlasnik zemlje, zajmodavac, poslodavac, a agent je menadžer, činovnik, broker, zakupac zemlje ili zapovjednik broda. U literaturi o poduzeću principal je obično vlasnik (dioničari), a agent – menadžer. Teorija posredovanja bavi se pitanjem kako uskladiti interese principala i agenta, i to tako da agent djeluje u interesu principala. U prvo je vrijeme taj problem rješavan tako da agenta valja platiti za efikasno obavljenu posao. Pritom se pretpostavljalo da principal zna što agent mora napraviti, da bi ga mogao besplatno kontrolirati i mjeriti rezultate njegova rada. Implicitna je pretpostavka takvoga odnosa da akteri posjeduju istovjetne informacije (simetrične informacije). No, problem upravo nastaje zbog asimetričnih informacija, naime zato što principal nema potpune informacije o tome što agent radi, niti ga može potpuno i besplatno kontrolirati. Posljedica je toga da, npr., menadžer može ne izvršavati svoje obveze, jer zna da njegov rad nije moguće u potpunosti kontrolirati. Ili primjer da štediša (principal) koji svoj novac uloži u banku nema potpune informacije o aktivnostima banke i mogućim plasmanima koji se neće moći naplatiti. Kada se ciljevi principala i agenta ne podudaraju, nastaje problem moralnog hazarda, situacije u kojoj se agent čim sklopi ugovor s principalom ponaša drugačije nego u okolnostima u kojima ugovor nije potpisan. Glavni su izvori ovoga problema (i njegova ilustracija) poslovi osiguranja, kreditni odnos i situacija kada principal želi izvući maksimalan višak iz rada agenta, a ovaj ne izvršava svoje obveze ili odbija raditi (Stiglitz, 1988).

Zbog toga se kao okvirni problem u tome odnosu nameće oblikovanje i realizacija takvog ugovornog odnosa kojim će se stvoriti stimulativni uvjeti (poticaji) da agent djeluje u interesu principala. Jedan je od načina da menadžeri uz redovitu plaću, budu plaćeni, i bonusom koji ovisi o poslovnom uspjehu korporacije. Drugi način odgovora na menadžerski moralni hazard jesu neprijateljska preuzimanja, kada dolazi do smjene dotadašnjeg menadžmenta i rasta cijena dionica kompanije u odnosu na prijašnje stanje (Jacobson i Andreosso, 1996., str. 37). Rješavanje

toga problema dovelo je i do nastanka matematičkih modela i empirijskih istraživanja pojedinih stimulativnih ugovora (Rickets, 1987. i Sappington, 1991.).

Za razliku od neoklasične teorije u kojoj je glavna razina analize bila industrija (sektor), a poduzeće jedinica analize, teorija posredovanja usmjeruje se na poduzeće kao glavnu razinu analize, a jedinica je analize – transakcija. Glavni su prigovori da je u ovoj analizi problema principala i agenta prevelik naglasak stavljen na odnos vlasnik (dioničari) - menadžer. Drugi je prigovor da je ta teorija prihvatila behaviorističke pretpostavke neoklasične teorije. Naime, da je zasnovana na tradicionalnom modelu maksimizacije koji pretpostavlja pojedinačno poduzeće ili ugovornog agenta koji su sposobni predvidjeti posljedice svake alternative i izabrati onu varijantu koja daje najbolji rezultat (Knudsen, 1995., str. 189).

### *Teorija transakcijskih troškova*

Neki elementi ove teorije razvijeni su u radovima R. H. Coasea u tridesetim godinama prošloga stoljeća, a potpuno je zaokružena u novijim radovima istoga autora i djelima O. Williamsona. Štoviše, Williamson smatra da je ekonomika transakcijskih troškova sastavni dio Nove institucionalne ekonomike i da predstavlja interdisciplinarni pothvat pri kojem su sjedinjeni pravo, ekonomika i organizacijska teorija (Williamson, 1990., str. 8-9). Što su transakcijski troškovi? To su svi oni troškovi koji se ne snose direktno u fizičkom procesu proizvodnje; dakle, troškovi informacija, pregovaranja, potpisivanja i zaključivanja ugovora, realizacije vlasničkih prava, troškovi nadzora i moguće promjene institucionalnih aranžmana (S. Cheung, 1988., str. 56). Kada bi svi transakcijski troškovi bili nula, alokacija bi resursa bila slična, bez obzira kako su organizirane proizvodne i razmjenske aktivnosti. To ne bi bio problem ekonomske teorije. No, oni postoje, i što su veći, to više smanjuju opseg transakcija, pa prisiljavaju ekonomske aktere da ekonomiziraju tim troškovima. Drugim riječima, ako su troškovi reguliranja transakcija na slobodnom tržištu manji od reguliranja istoga skupa transakcija unutar poduzeća, tada će biti izabrana tržišna alokacija. U obratnom će slučaju doći do organizacije transakcija unutar poduzeća. Tako ova teorija objašnjava nastanak i postojanje poduzeća. Ova teorija poduzeća polazi od dviju behaviorističkih pretpostavki: *ograničene racionalnosti* i *oportunitizma* (Williamson, 1990.). Ograničena racionalnost ukazuje na ograničene spoznajne mogućnosti (sposobnosti) ljudi i ograničenja u racionalnosti ponašanja, a to daje posebnu ulogu tržištu i objašnjava zbog čega planiranje ne može biti isključivi alokativni mehanizam. Sa druge strane, oportunitizam ukazuje na sebično zadovoljavanje vlastitih interesa i time objašnjava slučajeve prijevara, lukavstva, davanje selektivnih ili netočnih informacija. To se opisuje i kao oportunitizam, moralni hazard i posredovanje

(Williamson, 1990, str. 12). Zbog toga nastaju različiti ugovorni modeli kojima se pokrivaju različite kombinacije tih elemenata. Ključne dimenzije prema kojima se razlikuju pojedine transakcije i koje utječu na transakcijske troškove jesu:

1. neizvjesnost (što je ona veća, veća je i vjerojatnost organiziranja transakcija unutar poduzeća);
2. učestalost transakcije i
3. posebnost imovine (asset specificity) koja je involvirana u razmjenu.

Najvažnije su investicije u posebnu imovinu koja se ne može upotrijebiti u druge svrhe bez velikih gubitaka ili se uopće ne može upotrijebiti. Što je imovina specifičnija, to je veća prijetnja oportunitizma, veća je neizvjesnost i veća je vjerojatnost da se takva transakcija obavlja unutar poduzeća, a ne na tržištu. Utjecaj transakcijskih troškova na tržišnu alokaciju ili hijerarhijsku organizaciju (poduzeće) time je dobio svoju potvrdu. Tako se minimizacija transakcijskih troškova pokazuje kao osnova za postojanje poduzeća i njegovo dimenzioniranje. Glavne kritike te teorije (Jacobson i Andreosso, 1996., str. 40) usmjerene su na problem definiranja strategije razvitka i procese učenja. Naime, tvrdi se da ta teorija ne vodi dovoljno računa o ulozi poduzeća u stjecanju i upotrebi znanja, što je posljedica nerazlikovanja procesa proizvodnje i razmjene (ugovor je najbitniji element ekonomske aktivnosti). Drugi je prigovor da ta teorija tretira organizaciju kao ekonomsku instituciju koja se može samo prilagoditi postojećoj ekonomskoj okolini, pa zato nema mjesta za inovativno poduzeće. Objašnjava se što već etablirano poduzeće čini da bi preživjelo, a ne eksplicira se kako poduzeće postiže i održava konkurentsku prednost.

### *Evolutivna teorija*

Iako se ova teorija prilagođuje i koristi se elementima menadžerske teorije i teorije transakcijskih troškova, adekvatnije bi bilo smjestiti je u suvremene teorije sposobnosti ili resursne teorije. Naime, predmet je analize samo poduzeće sa svojim fizičkim, ljudskim, intelektualnim i organizacijskim kapitalom. Tako se i objašnjavaju nastanak i granice poduzeća – postojanjem sposobnosti (grupnih ili individualnih), a analiza u svoje središte stavlja razvitak sposobnosti (capabilities) koje omogućuju funkcioniranje poduzeća u neizvjesnoj okolini.

Cilj je ove teorije objasniti analizom promjena u dugom roku kako se poduzeće unutar nekog sektora (industrije) prilagođuje novim izazovima iz okoline stohastičkim procesom istraživanja (potrage) za novim i profitabilnim rutinama (vještinama). Drugim riječima, kako oblikovati ekonomske strukture koje u najvećoj mjeri omogućuju akumulaciju znanja i sposobnosti (Knudsen, 1995., str. 202). Pritom se koristi mnogim biološkim analogijama kao što su: varijacija, mutacija, selekcija,

hereditarnost i adaptacija. Inzistiranje na evolutivnom procesu kao ključnom pojmu znači da poduzeće nije moguće objasniti kao rezultat racionalnih odluka homo oeconomicusa, nego kao rezultat evolutivnih procesa. Poduzeće se mora objašnjavati kao proces prilagodbi i rješenja za socijalni problem usklađivanja i suradnje. Evolutivna teorija usredotočuje se na strukturu, strategiju i ključne organizacijske sposobnosti (organizational capabilities). Sastavni dijelovi organizacijske sposobnosti jesu organizacijske vještine ili postupci (organizational routines). To su već usvojene (naučene) rutine na različitim funkcionalnim područjima poduzeća (od proizvodnje do istraživanja i razvitka), ali i rutine potrebne za koordinaciju tih područja (Jacobson i Andreosso, 1996., str. 41-42). Time se naglašava da tako definirane organizacijske sposobnosti poduzeća nisu u posjedu pojedinaca. Konceptija poduzeća kao skupa rutina ističe važnost kontinuiranog učenja za dinamičan razvitak. Ta teorija opisuje poduzeća kao povijesni entitet zbog toga što je proizvodno znanje rezultat endogenog procesa učenja zasnovanog na iskustvu. To je ključna razlika u odnosu na neoklasičnu teoriju poduzeća koja tretira poduzeće kao entitet bez povijesti, jer su promjene u njegovom proizvodnom znanju isključivo rezultat egzogenog pomaka u proizvodnoj funkciji.

Jedna od primjedbi koja se odnosi na tu teoriju odnosi se na njezin mogući utjecaj na znanstvenu disciplinu strateškog upravljanja. Naime, smatra se da je taj utjecaj slab zbog toga (iako su se u posljednje vrijeme u tome dogodile znatne promjene) što je još uvijek dominantna razina analize industrija, a ne pojedinačno poduzeće.

Kao zaključak, može se istaknuti da je cilj ove teorije analiza i postizanje promjena u dugom roku. Važnost promjena unutar poduzeća ne odnosi se samo na gotove proizvode, nego i na proizvodne procese i donošenje odluka.

### ***Teorija kooperativnih igara***

Oko sredine osamdesetih godina prošlog stoljeća M. Aoki formulirao je primjenu teorije igara na poduzeće. Tako se razvila teorija koja opisuje poduzeće kao koaliciju različitih sudionika. Poduzeće služi kao nexus za kooperativne odnose između zaposlenih i dioničara koji omogućuju optimalne proizvodne rezultate i raspodjelu rizika i dodane vrijednosti. U tom su odnosu menadžeri samo tehnokratski medijatori između dioničara i zaposlenika. Kooperativno ponašanje sudionika koalicije dovest će do "organizacijske ravnoteže" (Jacobson i Andreosso, 1996.).

Početni je model Aoki dopunio poslije u jednome radu (Aoki, 1990.). On objašnjava da novi oblik unutarorganizacijske koordinacije nije tipičan samo za japanska poduzeća, nego je uočljiv na svjetskoj razini i predstavlja racionalan



odgovor konkurentskih poduzeća na izazove iz promjenljive okoline – globalna konkurencija zahtijeva brze reakcije na promjene tržišta i neprekidno uvođenje inovacija. Za razliku od starog hijerarhijskog načina organizacije, novi je način organizacije više diskrecijski i participativan. On se oslanja na sudjelovanje zaposlenih u prijenosu i obradi informacija, kako na individualnoj razini, tako i između pogona. Kao rezultat zajedničkoga rada stvara se pozitivna informacijska renta, raspodjela koje je podvrgnuta pregovaranju između aktera koji su je stvorili. Na to se pregovaranje primjenjuju postavke teorije igara, tvrdi Aoki, i raspodjela rente ne može biti posebno definirana u individualnim ugovorima.

Velika ovlaštenja zaposlenih da autonomno reagiraju i neprekidno sudjeluju u razmjeni informacija može ih skrenuti od neposredne proizvodnje na prenošenje i obradu informacija. Ključni trade off ocjena je stvorene dodane vrijednosti zbog participativnog učenja i prijenosa informacija u odnosu na gubitke proizvodne efikasnosti koja je rezultat specijalnih znanja (vještina).

Drugi je prigovor ovoj teoriji to da zanemaruje aktere izvan poduzeća (financijske institucije, potrošači, dobavljači). Njihove akcije mogu znatno utjecati na rezultat kooperativnih igara.

### **Stakeholderski pristup poduzeću**

Glavni je cilj ovog dijela rada protumačiti stakeholderski pristup poduzeću. Prije toga, međutim, potrebno je ukratko dati osnovne karakteristike toga pristupa. Opširan prikaz dosadašnjih rasprava dosega i problema vezanih uz stakeholderski pristup dan je na drugome mjestu (Sisek, 2001.).

Glavni su izvori ovog pristupa literatura o menadžmentu i novija istraživanja koja su se, uz probleme ekonomske efikasnosti, počela baviti odnosom korporacije i društva odnosno društvenom odgovornošću korporacije. Zbog toga se stakeholderski pristup našao u središtu discipline koja se naziva *business and society*. Ideje stakeholdinga vraćaju se općim načelima slobode, zajedništva, jednakosti i solidarnosti, ali se povezuju i s traženjem sigurnosti i stabilnosti u vremenu neprekidnih promjena. Stakeholder je osoba koja ima interes (udio) u djelovanju posebnih entiteta i zbog toga može tražiti da bude informirana i konzultirana o djelovanju organizacije i da sudjeluje u odlučivanju. Najopćenitiju definiciju korporacijskog stakeholdera dao je jedan od rodonačelnika ovog pristupa R. Freeman: “Stakeholder u nekoj organizaciji bilo koja je grupa ili pojedinac koji mogu utjecati ili se na njih utječe pri ostvarivanju ciljeva organizacije” (citirano prema Mitchell, Agle i Wood (1997.), str. 854). Poslije se išlo na sužavanje definicije, naglašivanjem rizika koji snose pojedinci ili grupe djelovanjem korporacije i važnosti pojedinaca za egzistenciju poduzeća. O tome će biti riječi u daljem tekstu.

Vezu između stakeholderskog pristupa i drugih teorija poduzeća dajemo prikazom triju bitnih uporišta (i autora) stakeholderskog koncepta.

M.Blair (1995.) u svojim je ranim radovima pošla od vlasničke koncepcije korporacije u kojoj su bitni samo odnos između dioničara i menadžera i maksimizacija zarade za dioničare. Smatra da su odvajanjem vlasništva od upravljanja, uspostavljanjem razvijenog tržišta vrijednosnica i nastankom posebne klase profesionalnih menadžera, nastali uvjeti za drugačiju teoriju poduzeća: kao društvenog ili zakonskog entiteta koji je neovisan u odnosu na bilo kojeg pojedinog stakeholdera.

Zaposleni, kao i dioničari, snose velike rizike ulaganjem u svoj ljudski kapital, pa su (ako su njihove vještine veoma specijalizirane za korporaciju) izloženi velikom riziku, jer ne mogu te vještine iskoristiti negdje drugdje. Isto je i sa specijaliziranim investicijama u fizički kapital. Blair ističe (Blair, 1999, str. 59) da su to investicije čija vrijednost kojih u pojedinačnom poduzeću znatno premašuje njihovu vrijednost u alternativnim uporabama. Investitori zbog toga traže određenu zaštitu ili sigurnost za svoj kapital. Da bi se to postiglo, potrebni su drugačiji aranžmani od klasičnih ugovora, tj. potrebna su određena prava upravljanja ili udio u dioničkom vlasništvu. Sličan je slučaj s ulaganjima u ljudski kapital u sektorima visokih tehnologija (Blair, M., Kochan, T., 2000., str. 16). Primarna je imovina u tim sektorima u ljudima, znanstvenicima, a oni su izvor intelektualnog kapitala. Prema tome, investiranje u ljudski kapital donosi određeni rizik za one koji u njega investiraju i traži primjerene poticaje i zaštitu. To znači da zaposleni koji poduzimaju rizične investicije žele zaštititi svoje udjele (interese) u kontinuiranom djelovanju poduzeća, no to uz pomoć klasičnih ugovora nije moguće. Zbog posebne važnosti i rizika takvog odnosa za pojedinog zaposlenika i za poduzeće, raste uloga pojedinaca kao stakeholdera. Dakle, traži se drugačiji koncept korporacije kao sustava poticaja ili kao mehanizma za upravljanje odnosima između svih sudionika. Osiguravanje uključenosti različitih stakeholdera pokušava se realizirati na različite načine (Blair, M., Roe, M., op. cit. str. 5): preko sindikata, otpremnina, društvenih standarda doživotnog zaposlenja, unutarnjih ljestvica radnih mjesta, putanje karijere, pravila senioriteta i izravnih i formalnih prava upravljanja. Koriste se i neki drugi institucionalni aranžmani, npr., zakonsko definiranje korporacije kao pravne osobe koja je neovisna o bilo kojem njezinom sudioniku. Jedan je od neugovornih mehanizama za zaštitu specifičnih ulaganja i vlasništvo. Ono omogućuje i uključuje posjedovanje rezidualnih prava upravljanja, tj. donošenje odluka i prisvajanje ekonomskog viška koji preostaje nakon isplate svih plaćanja koja se moraju izvršiti prema ugovorima. To su argumenti u korist drugačijih aranžmana između sudionika u djelovanju korporacije od postojećih.

Takvim se pristupom M. Blair udaljila (i odbacila je) od standardne analize korporacije koja je dominantna u drugim teorijama poduzeća. Korporacije standardno opisuju kao odnos kojim sudionici djelatnosti poduzeća potpisuju međusobne ugovore. Većina odnosa utvrđuje se ugovorima koji su rezultat

pregovaranja. Zbog toga se poduzeće opisuje kao odnos ugovora (nexus of contracts), pri čemu je osnovni problem ugovaranja odnos između principala (dioničari) i agenta (menadžeri). Svi ostali odnosi između zaposlenih i poduzeća stvar su radnog zakonodavstva i ne tiču se korporacijske uprave. Blair tvrdi upravo suprotno: problemi suvremene kooperacije ne mogu se riješiti ugovorima.

Što se tiče povezanosti s posebnim teorijama poduzeća, tu postoje neke dodirne točke ali i još veće razlike.

Vidjeli smo da se Williamson u teoriji transakcijskih troškova koristi pojmom "posebnost imovine" (asset specificity) da bi istaknuo činjenicu rizičnosti investicija u takvu imovinu, jer se ona ne može upotrijebiti u druge svrhe bez velikih gubitaka ili se uopće ne može upotrijebiti. Pritom on misli i na fizički i na ljudski kapital. Iako smatra da bi upravljačke strukture morale zaštititi investicije u ljudski kapital, on ne obraća preveliku pozornost tom problemu i u prvi plan ističe interese dioničara. Suprotno tome, Blair razrađuje čitav sustav mehanizama uz pomoć kojih se štite i nagrađuju ulaganja u ljudski kapital svih sudionika.

Postoje određene analogije između teorije posredovanja i investiranja u specifičan ljudski kapital za poduzeće. Blair smatra (Blair, 1999., str. 71-72) da je u odnosu principala i agenta ključni problem nadziru je poštovanje njihova ugovora, a to je često nemoguće mjeriti. Isti se takav problem javlja i kod ulaganja u ljudski kapital: poduzeće može samo nepotpuno nadgledati (i procjenjivati) ishode takvih investicija. No, razlika je u ova dva pristupa značajna u rješenjima. Dok se u odnosu principala i agenta inzistira samo na ugovornom plaćanju naknade za obavljeni posao (odnos je asimetričan), u slučaju specifičnih investicija u ljudski kapital i zaposleni i poduzeće poduzimaju akcije kojima se utječe na nadoknadu zaposlenicima za određeni posao, ali se istovremeno utječe i na pritjecanje budućih prihoda (odnos je simetričan).

*J. Kay* (1997., str.130-136) u svojoj analizi polazi od promijenjene prirode vlasništva u modernoj korporaciji. Ona je toliko umanjena i drugačija od klasičnih funkcija vlasništva, tako da zbog toga razni vlasnički koncepti više nisu aktualni. Kay nabraja bitne vlasničke karakteristike: pravo posjedovanja, korištenja, upravljanja, prisvajanja 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 dionica s vlasništvom neke uobičajene stvari, pokazuje se da se na dioničare mogu primijeniti samo dva prava: nema vremenskog ograničenja korištenja i rezidualne kontrole (posuđivanje i iznajmljivanje). Za korporaciju je bitna struktura unutarnjih odnosa među ljudima koji su u njoj zaposleni i skup vanjskih odnosa s okolinom. Zbog toga koncept vlasništva više nije relevantan, pa 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 kao vlasničko pravo – dioničari kao zakonski vlasnici ne mogu više obavljati funkcije vlasništva (služenje imovinom i kontrola menadžera). Kome moraju odgovarati upravljači kompanije? Široj grupi stakeholdera, a ne jedino dioničarima – smatra Kay. On time negira relevantnost modela korporacije (principal – agent model) koji je još uvijek dominantan, kako u praksi, tako i u literaturi. 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, a ne kao proizvodu privatnog ugovora. Kay svoj model zasniva na konceptu skrbništva (starateljstva, trusteeship), u kojem su odbor direktora i izvršni menadžer skrbnici materijalne i nematerijalne imovine, a ne zastupnici dioničara. Cilj menadžera kao skrbnika odnosi se na šire ciljeve korporacije, a ne isključivo na financijske interese dioničara. “Dužnost je skrbnika da sačuva i poveća vrijednost imovine koja mu je povjerena na upravljanje, te da pravedno uravnoteži različite zahtjeve za prinosima koje ta imovina donosi” (Kay, op. cit., str. 135).

Taj se model razlikuje od klasičnog modela principal – agent na dva načina: 1) odgovornost je skrbnika da održi korporacijsku imovinu, što se razlikuje od maksimizacije vrijednosti dionica. Imovina korporacije uključuje kvalifikacije njezinih zaposlenika, očekivanja potrošača i dobavljača i reputaciju kompanije u bližoj i široj zajednici. Zbog toga se poslovanje kompanije definira kao dugoročno uspostavljen odnos povjerenja. 2) Druga je bitna novina toga modela to što on uspostavlja ravnotežu između suprotstavljenih interesa sadašnjih stakeholdera i između sadašnjih i budućih stakeholdera. Takvo shvaćanje korporacije utječe na djelovanje korporacijske uprave. Naime, ona bi morala omogućiti menadžerima da realiziraju višestruke ciljeve i da istovremeno budu odgovorni za rezultate poslovanja.

Osim toga, Kay inzistira na akumulaciji znanja i sposobnosti u poslovnim procesima, kao na prijeko potrebnome uvjetu konkurentne sposobnosti i na kooperativnim odnosima unutar poduzeća. Njegov model “traži, za razliku od modela posredovanja, evolutivni razvitak korporacije, oko njezinih ključnih vještina i aktivnosti, zbog toga što su te sposobnosti i aktivnosti, a ne set financijskih potraživanja, ono što čini bit kompanije” (Kay, op. cit. str. 135). Time njegov pristup snažno podupire *teorije sposobnosti* poduzeća, odnosno *evolutivnu* teoriju kao podskup tih teorija.

Mitchell, Agle i Wood (1997) svoj su istraživački napor usmjerili prema teoriji stakeholderske identifikacije i njihove relevantnosti (važnosti). Smatraju da je Freemanova definicija stakeholdera preširoka, a da su druge uže definicije u kojima se ističu rizik ili potreba nekog stakeholdera za opstanak korporacije, previše neodređene. Oni definiraju stakeholdera kao pojedinca ili grupu koji imaju jedno, dva ili tri sljedeća svojstva: moć, legitimnost i hitnost (Mitchell i drugi, 1997., str. 854). Moć je vjerojatnost da će jedan akter unutar društvenih odnosa moći provesti svoju volju, unatoč otporu. Legitimnost je opća percepcija da su akcije nekog entiteta

poželjne, ispravne ili prihvatljive unutar određenog društveno formiranog sustava, normi, vrijednosti, vjerovanja i definicija. Hitnost (urgency) je stupanj do kojeg zahtjevi stakeholdera traže neposrednu pozornost. Ovisno o tome posjeduje li neki stakeholder jedan ili više navedenih atributa, imat će različitu relevantnost (saliency), a ona je “stupanj do kojeg menadžeri daju prioritet konkurentskim zahtjevima stakeholdera” (isto, str. 878). Zbog toga će postojati različite vrste stakeholdera: skriveni, izgledni i definitivni (nezaobilazni). Ako se mijenja relevantnost nekog stakeholdera, menadžeri korporacije moraju znati da to zahtijeva različite stupnjeve i tipove pozornosti koju moraju obratiti pojedinom stakeholderu. Iako menadžeri mogu potpasti pod njihovu definiciju stakeholdera, autori im daju središnje mjesto. Naime, menadžeri odlučuju koji su stakeholderi relevantni za korporaciju i time zaslužuju adekvatnu pozornost menadžmenta. Karakteristike toga menadžmenta bit će moderator odnosa između stakeholdera i menadžera. Koji je cilj ili kakva je korist od toga modela (pristupa)? On s jedne strane želi stvoriti efikasniji menadžment, tj. želi pomoći menadžerima u njihovu upravljanju i usklađivanju višestrukih stakeholderskih interesa. Sa druge strane, cilj je ovoga pristupa stvoriti korisniju i obuhvatniju teoriju poduzeća.

U jednom kasnijem radu (Agle, Mitchell, Sonnenfeld, 1999) autori izlažu rezultate empirijskog istraživanja kojim je potvrđeno da tri karakteristike stakeholdera (moć, legitimnost i hitnost) značajno utječu (povećavaju) na relevantnost stakeholdera i time utječu na stupanj do kojeg menadžeri daju prioritet konkurentskim stakeholderima. Ipak, nije potvrđena pozitivna relacija između relevantnosti (njezinog uvažavanja) i financijskog rezultata korporacije.

O povezanosti ovoga modela sa drugim teorijama poduzeća, autori ističu da u rješavanju problema identifikacije stakeholdera nisu pronašli pojedini atribut unutar postojeće teorije koji bi mogao pouzdano voditi prema rješavanju toga problema. Veća je povezanost (i korist) nađena u analizama moći unutar teorije posredovanja, teorija sposobnosti (resursnih teorija) i teorije transakcijskih troškova. Teorija posredovanja bavi se problemom: kako principal može kontrolirati ponašanje agenata da ostvari svoje interese? Resursne teorije sugeriraju da moć pritječe onima koji kontroliraju resurse potrebne poduzeću. Teorija transakcijskih troškova ukazuje na činjenicu da promjene tih troškova određuju odnos između tržišnih transakcija i hijerarhijski organizirane aktivnosti unutar poduzeća, pa time ukazuje na značaj pojedinih aktera za menadžere (Mitchell i drugi, 1997, str. 863).

Davanje središnje uloge menadžerima i njihovim karakteristikama u razrješavanju odnosa između stakeholdera i menadžmenta ima dosta dodirnih točaka s menedžerskom teorijom poduzeća. Autori zaključuju da “nijedna posebna teorija organizacije ne nudi sustavne odgovore na pitanja o identifikaciji stakeholdera i njihovoj relevantnosti, iako većina tih teorija ima što reći o ulozi moći, ili legitimnosti (ali ne o obje povezano) u odnosima stakeholdera i menadžera. Suprotno tome, hitnost nije glavno središte bilo koje organizacione teorije” (isto, str. 864).

## Koncept virtualne organizacije poduzeća

*Virtualizacija* je danas neizbježna činjenica u suvremenom poslovnome svijetu. Virtualizacija se javlja kao posljedica primjene novih znanja i tehnologija i upravo je ona čimbenik koji suvremenim poduzećima omogućuje ekstraprofite. Moderna poduzeća sve više svoje fizičko postojanje zamjenjuju virtualnom, što im pomaže da svladaju takve prepreke kao što je zemljopisna udaljenost. Da bi se danas moglo uspješno poslovati, bitno je imati pristup svjetskom tržištu informacija, razmjenjivati saznanja i podatke na svim poljima i prilagoditi se svjetskim standardima koji diktiraju uvođenje modernih dostignuća informacijske i komunikacijske tehnologije koji omogućuju virtualno poslovanje.

Posljedica je virtualizacije nastanak virtualnih poduzeća. Raspadanjem klasičnih organizacijskih struktura poduzeća i njihovom ponovnom kreacijom primjenom informacijske i komunikacijske tehnologije dolazi do snižavanja troškova i povećanja djelotvornosti ili proizvodnosti. Poduzeća se tako mogu koristiti intelektualnim resursima širom svijeta, ona mogu postići fleksibilnost u poslovanju preko dinamičnih struktura i ugovorenih aranžmana, mogu se baviti projektima i problemima koji su prije bili nezamislivi, jer su prelazili njihove mogućnosti, mogu doći na svjetsko tržište i smanjiti troškove u odnosu na uobičajene načine poslovanja. Upravo su to razlozi za proučavanje i primjenu različitih načina virtualnog djelovanja.

Postoje tri bitna trenda koji su doveli do porasta virtualnosti poslovanja, a to su globalizacija, na znanju i informacijama zasnovani proizvodi i usluge i revolucija interneta (Skyrme, 1997). Globalizacija, nepostojanje jasnih organizacijskih granica, fokusiranje na komplementarne osnovne aktivnosti i resurse, uz alokaciju ostalih zadataka karakteristike su suvremenog načina poslovanja. Nestajanje hijerarhijskih organizacijskih karakteristika, ravnopravnost sudionika i geografska disperzija poslovnih aktivnosti još su neki od aspekata koji obilježavaju suvremene svjetske kompanije. Znanje i intelektualni kapital predstavljaju kritične resurse poslovanja, a upotreba informacijske i komunikacijske tehnologije način je na koji se danas obavlja usuglašivanje poslovnih aktivnosti. Svi su ti trendovi doveli do nastanka virtualnih poduzeća, ili virtualnih korporacija, kako ih neki autori nazivaju.

Termin "virtualna korporacija" (engl. *Virtual corporation*) u stručnu literaturu uvode godine 1992. pioniri koncepta virtualnog poslovanja William H. Davidow i Michael S. Malone. Njihova knjiga "Virtualna korporacija: strukturiranje i revitalizacija korporacije za 21. stoljeće" izazvala je golem odjek i potakla je brojna dalja teoretska djela i praktična istraživanja na tom novom području teorije o organizaciji poduzeća. Prema njihovom je mišljenju virtualna korporacija multinacionalno poduzeće, djelovanje kojeg se zasniva na suradnji između poslovnih jedinica (engl. *Business units*) vlastitoga poduzeća, ali i dobavljača, kupaca, istraživača i dr.

U naslovnoj priči iz Business Weeka (8. veljače 1993) virtualna se kompanija definira kao novi organizacijski model koji se koristi tehnologijom da bi dinamično povezoao ljude, imovinu i ideje.<sup>1</sup> Uzme li se u obzir samo ovu definiciju, postavlja se pitanje može li virtualna organizacija biti promatrana kao novi oblik organizacije poduzeća. Naime, i sve su ostale suvremene poslovne organizacije, ako žele ostati konkurentne i preživjeti na agresivnom globalnom tržištu, prisiljene su pratiti i koristiti se prednostima suvremene tehnologije.

Terminom virtualna korporacija dalje se koristi Byrne (1993., str. 98) koji jvirtualnu korporaciju opisuje kao privremenu mrežu neovisnih poduzeća - dobavljača, potrošača, pa čak i rivala - povezanih informacijskom tehnologijom radi podjele vještina, troškova i zajedničkog tržišta. Byrne virtualnu korporaciju tretira kao fluidan i fleksibilan korporacijski model, po kojem se grupa suradnika brzo ujedinjuje da bi iskoristila specifičnu poslovnu priliku. U najčistijoj formi koncepta virtualne organizacije poduzeća, Byrne tvrdi da svaka kompanija koja se povezuje ostalima, kreiranju virtualne korporacije pridonosi samo onim što smatra svojim bitnim kompetencijama. I u ovom slučaju autor ističe koordinirano odvijanje poslovnih aktivnosti virtualne korporacije, gdje glavnu ulogu ima komunikacijska tehnologija.

Hardwick i dr. (1996.) koristeći se terminom “virtualno poduzeće” govore o karakteristikama suvremenog poslovanja i o potrebi kooperacije različitih specijalista prilikom dizajniranja i proizvodnje novih proizvoda i usluga. Prema Hardwicku i dr. virtualno poduzeće nastaje kao rezultat kombinacije specijalnosti različitih poduzeća. Virtualno se poduzeće mora brzo oformiti kao odgovor na nove tržišne prilike i mogućnosti. Kada za njim potreba prestane, virtualno se poduzeće mora isto tako brzo i raspustiti. Belak i Veža (1997., str. 125) virtualno poduzeće definiraju kao “mrežu ekonomsko-proizvodnih odnosa koja može biti sastavljena za realizaciju jednog projekta, više uzastopnih projekata, vremenski ograničena na određeni rok ili na vremenski neograničenu trajnu suradnju”.

Zanimljivu definiciju virtualnog poduzeća iznosi i Goranson (1999., str. 65), on virtualno poduzeće definira kao privremenu agregaciju bitnih kompetencija i povezanih resursa koji kolaboriraju prema specifičnoj situaciji i poslovnoj prilici. Prema Goransonu, virtualna su poduzeća oportunističke asocijacije manjih jedinica koje se spajaju i ponašaju kao da su jedno veliko poduzeće koje već dugo postoji. Ta je sinteza privremena, stvorena zbog specifičnih prilika. Kada te prilike izblijede, virtualno se poduzeće raspada na konstitutivne dijelove koji će se prema novoj prilici sastaviti u neke druge konfiguracije.

---

<sup>1</sup> Izvor Goldman, Nagel i Preiss, 1995., str. 205.

Jansen i dr. (1997., str. 4) iznose definiciju virtualne organizacije zasnovanu na njezinim karakteristikama, a koja glasi: "Virtualna je organizacija kombinacija mnogih geografski disperziranih sudionika (osoba i/ili organizacija), koje ujedinjivanjem svojih komplementarnih osnovnih aktivnosti i metoda nastoje postići zajednički cilj. Virtualna organizacija pretpostavlja podjednaku raspodjelu moći između svojih sudionika i ovisna je o elektronskoj komunikaciji za koordinaciju ovih aktivnosti". Promatrano iz perspektive organizacijskog dizajna ta je definicija skup obilježja za koja se može reći da pojedinačno predstavljaju karakteristike i svih ostalih suvremenih organizacijskih oblika. No, napredak koji koncept virtualne organizacije donosi krije se u objedinjivanju svih tih obilježja u jednu novu, jedinstvenu organizacijsku cjelinu. Intenzitet primjene i iznimna važnost tih obilježja također idu u prilog potvrdi priznavanja virtualne organizacije kao novog organizacijskog oblika.

U literaturi se često mogu naći i prijedlozi da koncept virtualnog poslovanja ne smije biti prihvaćen kao poseban organizacijski oblik poduzeća, već samo kao dimenzija suvremenog poslovanja, po kojoj svako poduzeće može biti tipizirano u većem ili manjem stupnju (npr., Ten Have i dr., 1997; Hedberg i dr., 1997). Zagovaratelji takvih ideja argumente nalaze u činjenici da se gotovo svaka poslovna organizacija koristi metodama podjele zadataka ili projekata koji uključuju i druge sudionike koji se nalaze izvan granica organizacije poduzeća. Osvrćući se na takva razmišljanja, Mowshowitz (1997) tvrdi da, ako je virtualizacija nešto više od pukog elektroničkog umreživanja postojećih organizacijskih jedinica, onda virtualna organizacija ima originalne karakteristike i načela organizacije poduzeća.

Stavi li se u odnos s teorijama poduzeća, koncept virtualne organizacije poduzeća, u većoj ili manjoj mjeri, vuče svoje korijene iz svih šest, u uvodnom dijelu navedenih teorija poduzeća.

Naime, još *neoklasična teorija* tvrdi da je poduzeće samo automat za maksimizaciju profita koji djeluje u vremenski i prostorno neograničenom okruženju (Jacobson i Andreosso, 1996, str. 24). Upravo to i jest glavna karakteristiku koncepta virtualne organizacije poduzeća. Organizacijske i zakonske karakteristike (unutarnja struktura) poduzeća nevažne su i mijenjaju se gotovo svakodnevno s uključenjem novih članova u virtualno poduzeće. U neoklasičnoj teoriji poduzeće je definirano proizvodnom funkcijom (odnosom maksimalnog outputa i potrebnih inputa), što je očito i u konceptu virtualne organizacije poduzeća.

*Menadžerska teorija*, dalje, ističe novu ulogu menadžera. Koncept virtualne organizacije poduzeća menadžere stavlja u prvi plan; njihove vještine i sposobnosti kompiliranja bitnih kompetencija različitih samostalnih tvrtki u jedno novo, virtualno poduzeće predstavlja determinantu poslovnog uspjeha. Menadžer u virtualnom poduzeću ipak ima ulogu drugačiju od klasičnog menadžera. Odgovornost za rezultate poslovanja virtualnog poduzeća mora preuzeti autonoman suradnički



tim sačinjen od eksperata različitih profila, pa se tako pojavljuju različiti tipovi menadžera kao što su: menadžer kompetencija, projektni menadžer, mrežni broker, mrežni trener In/Outsourcing menadžer i dr.

Elementi *teorije o odnosu principala i agenta* primjetni su i u konceptu virtualne organizacije poduzeća. Klasičan odnos između principala (vlasnika) i agenta (menadžera) podignut je na višu razinu; tj. tzv. *planet-satelit* odnos, gdje principala (planet) predstavlja liderska tvrtka virtualnog poduzeća oko koje se tvrtke članice okupljaju u virtualnu organizaciju, a agenta (satelite) predstavljaju tvrtke članice virtualnog poduzeća koje posjeduju različite bitne kompetencije.

Osnove koncepta virtualne organizacije poduzeća izravno počivaju na *teoriji transakcijskih troškova*. Suvremeno poslovanje nalaže specijalizaciju poslovanja i eksternalizaciju svih aktivnosti koje nisu osnovne, što je dovelo do velikog porasta transakcija između poduzeća, a samim time i transakcijskih troškova. Poduzeća su shvatila da se dugoročnim ugovorima o poslovnim odnosima postižu obostrane uštede u odnosu na čiste tržišne odnose ili pogotovo u odnosu na internalizaciju poslovnih aktivnosti. Stoga je ekonomiziranje transakcijskih troškova danas imperativ.

*Evolutivna teorija*, po kojoj se poduzeća s vremenom usredotočuju na svoje ključne (bitne) sposobnosti i rutine, dovela je do današnje uske specijalizacije poduzeća. Samo specijalizirana poduzeća u suvremenom globalnom okruženju mogu postići vrhunske rezultate. Koncept virtualne organizacije poduzeća logičan je nastavak evolutivne teorije. Jedina je razlika to što teoretičari koncepta virtualne organizacije poduzeća zagovaraju i *revolutivni pristup*, tj. potpuno rekonfiguriranje lanca stvaranja vrijednosti u poduzećima primjenom koncepta virtualne organizacije poduzeća.

Koncept virtualne organizacije poduzeća može povući paralelu i s *teorijom kooperativnih igara*. Unutarorganizacijska koordinacija, reakcije na izazove iz promjenljive okoline i neprekidno uvođenje inovacija obilježavaju i koncept virtualne organizacije poduzeća. Pojavom virtualnih poduzeća, zbog njihove sposobnosti brzog formiranja i prilagodbe, mogućnost reakcije na tržišne prilike i izazove podignuta je na dosad najvišu moguću razinu. Implementiranje inovacija i novih tehnologija ne zahtijeva više enormne troškove njihove kupnje, već se one samo "posuđuju" od tvrtki članica virtualnog poduzeća.

Proces uključivanja vanjskih (eksternih) dobavljača i potrošača u planiranje i izvršavanje koraka proizvodnog procesa rezultiralo je nastankom virtualne organizacije poduzeća. Na novu dinamiku tržišnih odnosa i povećane nesigurnosti suvremena poduzeća reagiraju strategijama osiguranja i podjele rizika, ulazeći u kooperativne veze sa drugim poduzećima, tvoreći tako strateške mreže virtualnih poduzeća. Upotreba novih informacijskih i komunikacijskih tehnologija i osnivanje neinstitucionalizacije smatraju se ključnim obilježjima virtualnih poduzeća. Priroda

prekoračivanja granica poduzeća, objedinjenje komplementarnih osnovnih aktivnosti iz različitih izvora, određuju načine alokacije zadataka. Geografska disperzija tih osnovnih aktivnosti i/ili metoda još je jedan aspekt neizostavan pri alokaciji zadataka unutar virtualnog poduzeća. Usuglašivanje aktivnosti unutar virtualnih poduzeća regulirano je po principu jednakosti sudionika. Klasična organizacijska struktura zamijenjena je povjerenjem i otvorenim komunikacijama koje su preduvjet za uspostavljanje latentnih odnosa u neinstitucionaliziranim i privremenim kooperacijama.

Kao karakteristiku virtualnih poduzeća posebno je potrebno istaknuti njihovu prilagodljivost. Virtualna poduzeća moraju biti agilna u svojoj internoj organizacijskoj strukturi, pravilima i regulacijama, sa zadatkom pronalaženja i jasnog definiranja poslovnih prilika. Ta nova organizacija poduzeća predstavlja integraciju bitnih kompetencija distribuiranih između više samostalnih poduzeća. Virtualna poduzeća nastoje dinamično mijenjati svoje poslovne kapacitete permanentnim redizajnimanjem svojih kompetencija i moraju biti sposobna prenijeti te kompetencije na određena mjesta, i u količini koju zahtijeva tržište.

Kao što st vidi, koncept virtualne organizacije poslovanja nije se pojavio bez teorijskih osnova, već on predstavlja logičan slijed u razvitku teorija poduzeća. Elementi koncepta čvrsto se zasnivaju na povijesnim teorijama o poduzeću. No, stupanj i intenzitet njihove primjene izdvaja koncept virtualne organizacije poduzeća kao jedan novi oblik organizacije poduzeća. Budući da se koncept virtualne organizacije poduzeća pojavio tek u posljednjih desetak godina, bit će potrebno proći još dosta vremena da bi se on profilirao i definirao i da bi našao svoje mjesto u povijesnim okvirima teorije poduzeća.

## **Zaključak**

Naša nas je analiza dovela do zaključka da novi pristupi organizaciji prilagođuju elemente prethodnih teorija i da se koriste njima. Nadopune ili čak odbacivanje neke teorije nisu samo rezultat znanstvenog procesa postavljanja, testiranja ili odbacivanja hipoteza i polemika između zastupnika pojedinih teorija. Ustanovili smo da se elementi novih koncepata zasnivaju na povijesnim teorijama o organizaciji poduzeća. Razlike između teorija mogu nastati zbog razlika u spoznajnim stajalištima ili zbog toga što pojedine teorije stavljaju veći naglasak na različite aspekte nastanka i djelovanja poduzeća. U tom se smislu može reći da teorije poduzeća nisu međusobno isključive, već su komplementi, a ne supstituti. No, one se mogu razlikovati, kako zbog teorijskih razlika (znanstvene argumentacije), tako i zbog promjena povijesne realnosti (institucionalno okruženje, struktura i ponašanje poduzeća) unutar koje funkcionira poduzeće. Ako su te promjene temeljite, onda

dolazi i do “popravljanja” postojećih teorija i novih pristupa. To se upravo dogodilo sa suvremenim pristupima organizaciji. Nove su povijesne okolnosti sljedeće: rastuća međupovezanost i integriranost u globalnu ekonomiju (globalizacija); nove tehnologije i proizvodi i usluge osnovani na znanju; revolucija interneta i važnost nematerijalne imovine u stvaranju dodane vrijednosti. Zbog toga se nameće važnost znanja, vještina i ideja. Koriste se izrazi: intelektualni kapital, ljudski kapital, organizacijski kapital i reputacijski kapital. Osim toga, sredine sedamdesetih godina prošlog stoljeća dogodile su se dvije važne promjene (Stiglitz, 1991.): 1) razvitak nove ekonomike informacija ukazao je da su informacije nepotpune i skupe, da menadžeri imaju značajnu diskreciju i da se često pribjegava praktičnom postupanju (ograničena racionalnost) i 2) poduzeće se sve češće ne rukovodi interesima dioničara. Te su promjene značile da standardni model (dioničari su vlasnici kompanija, a svrha je korporacije maksimirati vrijednost dionica) objašnjenja funkcioniranja poduzeća više nije davao adekvatne odgovore na sve složenija pitanja. U takvim se uvjetima javlja potreba za interdisciplinarnim pristupom i većim naglaskom na empirijska istraživanja, a ne na normativna oblikovanja modela, što je dominantna karakteristika svih dosadašnjih teorija o poduzeću. Primjerice, Williamson (1990) zagovara nastanak jedne nove “znanosti organizacije” u kojoj bi bile sjedinjene ekonomika, sociologija i političke znanosti.

Globalizacija ekonomije stvara nestabilno i neizvjesno konkurentsko okruženje, tako da sve veću važnost dobiva stvaranje znanja i sposobnosti (učenje) unutar poduzeća i u odnosima poduzeća s okruženjem. Javljaju se razne varijante teorija sposobnosti (resursnih teorija) koje se koriste pojmovima bitne kompetencije i dinamičke sposobnosti. Njima naglašavaju važnost procesa učenja, brzih reakcija (prilagodbi) i predviđanja promjena u okruženju. Jedna je od podvarijanti tih teorija i evolutivna teorija koju smo prikazali u ovome radu.

## LITERATURA

1. Agle, B., Mitchell, R. i Sonnenfeld J. (1999) “Who matters to CEOs? An investigation of Stakeholder Attributes and Saliency, Corporate Performance, and CEO Values, *Academy of Management Journal* d42(5) str. 507-525.
2. Aoki, M. (1990): “The Participatory Generation of Information Rents and the Theory of the Firm”, u Aoki, M., Gustafsson, B. i Williamson O. (red.) (1990): *The firm as a nexus of treaties*, SAGE, London.
3. Belak, V, Kovačević, B. i Kolaković, M.: ”Virtual Organization in the Croatian Economy in Transition”, 4th International Conference on ‘Enterprise in Transition’, Split – Hvar, May 24-26, 2001.

4. Belak, V. i Veža, I.: "Virtualno poduzeće prospekt za budućnost", Računovodstvo, revizija i financije, br. 6, 1997., str. 125-134.
5. Belak, V., Kovačević, B. i Kolaković, M.: "Activity based approach in designing of virtual organization", *Proceedings of the 11<sup>th</sup> International DAAM Symposium*, Opatija, 19-21. listopada 2000., str. 23-24.
6. Belak, V., Kovačević, B. i Kolaković, M.: "Intellectual Capital as a Base for Designing a Virtual Organization - the Case of Croatia", Business & Economics Society International 2001 Conference, B&ESI, July 22-26. 2001., Paris, Francuska.
7. Blair, M, Kochan, T (red.), (2000): *The New Relationship (Human Capital in the American Corporations)*, Brookings Institution Press, Washington, D.C.
8. Blair, M. (1995): *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty – First Century*, Brookings Institution Press, Washington, D.C.
9. Blair, M. (1999): "Firm-Specific Human Capital and Theories of the Firm", u Blair, M., Roe, M. (red.) *Employees and Corporate Governance*, Brookings Institution Press, Washington, D.C.
10. Byrne, J. A.: "The virtual corporation", Business Week, 2/93, str. 98-102.
11. Cheung, S. (1988.): "Economic Organisation and Transaction Cost", u *The New Palgrave Dictionary of Economics*, Volume 2, str. 55-57.
12. Davidow, W. H. i Malone, M. S.: "The Virtual Corporation", Harper Business, New York, 1992.
13. Goldman, S. L., Nagel, R. N. i Preiss, K.: "Agile Competitors and Virtual Organizations – Strategies for Enriching the Customer", Van Nostrand Reinhold, 1995.
14. Goranson, H. T.: "The Agile Virtual Enterprise - Cases, Metrics, Tools", Quorum Books, 1999.
15. Gustafsson, B. (1990.): "Foreword", u Aoki, M., Gustafsson, B. i Williamson, O. (red.): *The Firm as a nexus of treaties*, SAGE, London.
16. Hardwick, M., Spooner, D., Rando T. i Morris K.C.: "Sharing Manufacturing Information in Virtual Enterprise", Communications of the ACM, Vol. 39, No. 2, 1996., str. 46-54
17. Hedberg, B., Dahlgren, G., Hansson, J. i Olve N.G.: "Virtual Organization and Beyond", Wiley and Sons, New York, 1997.
18. Hughes, A. (1988.): "Managerial Capitalism", u *The New Palgrave Dictionary of Economics*, Volume 3., str. 293-295.
19. Jacobson, D., Andreosso-O(Calaghan, B. (1996): *Industrial economics and Organization: a European perspective*, The McGraw-Hill Book, London

20. Jansen, W, Jägers, H. P. M. i Steenbakkens, G. C. A.: "Knowledge, Power and Information Technology in Network Variations", *Management of Information*, 5/97., p. 4-12.
21. Kay, J. (1997.): "The Stakeholder Corporation", u Kelly, G. i drugi (red.): *Stakeholder Capitalism*, London, Macmillan, str. 125-141.
22. Knudsen, C. (1995.): "Theories of the Firm, Strategic Management and Leadership", u Montgomery, C.A. (red.): *Resource-based and evolutionary theories of the firm: towards a synthesis*, Kluwer Academic Publishers, Massachusetts.
23. Mitchell, R., Agle, B. i Wood D. (1997.): "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, 22(4), str. 853-856.
24. Ricketts, M. (1987.): *The economics of business enterprise: new approaches to the firm*, Wheatesheaf books ltd., Brighton.
25. Sappington, D. (1991.): "Incentives in Principal-Agent Relationship", *Journal of Economic Perspectives*, 5(2), str. 45-66.
26. Sisek, B. (2001.): "Stakeholderski pristup korporaciji i ekonomiji", *Ekonomski pregleđ*, 1-2/2001., str. 57-78.
27. Skyrme, D.J. i Amidon D.M.: "Creating the Knowledge-based Business", *Business Intelligence*, 1997. (<http://www.skyrme.com/updates/u11.htm>)
28. Stiglitz, J. (1988.): "Principal and Agent", u *The New Palgrave Dictionary of Economics*, Volume 3, str. 966-971.
29. Stiglitz, J. (1991.): "Symposium on Organizations and Economics", *Journal of Economic Perspectives*, 5(2), str. 15-24.
30. Ten Have, S., Van Lierop, F. i Kühne, H. J.: "How virtual must we actually be?", *Nijenrode Management Review*, No. 4, May/June 1997, p. 85-93.
31. Williamson, O. (1990.): "The firm as a nexus of treaties: an introduction", u Aoki M. i drugi (red.): *The firm as a nexus of treaties*, SAGE, London

## IMPACT OF FIRM THEORIES ON CONTEMPORARY APPROACHES TO ORGANIZATION OF FIRM

### Summary

The purpose of this paper is to give answers to several questions: to which extent various firm theories influenced the appearance of contemporary approach to organization? Are various firm theories the substitutes or complements? What, along to immanent theoretical development influenced the appearance of new approaches? That also influenced the arrangement of text: first is given the review of existing theories, and then follow the stake-holder approach and the concept of virtual organization of firm. Finally are given research findings and the conclusion. The general conclusion explains correlation of different theories and rootedness of new approaches in historical theories of firms. Besides, there are also given modified historical circumstances (globalization, new technologies, uncertainty and instability of competitive environment) which also influenced the appearance of new approaches. Altogether, the paper states the increasingly stronger domination of different capability theories (resource theories) with the emphasis on the process of learning, adjustment and prediction of changes in environment.