
KORPORATIVNO UPRAVLJANJE

Darko Tipurić (ur.)

Sinergija, Zagreb, 2008., 809 str.

Knjiga s toliko stranica, u kojoj je pisalo sedamnaest autora, s tako zanimljivom temom već i po tome pobuđuje zanimanje znanstvene i stručne javnosti. Jasno, odmah se postavlja i pitanje: pobuđuje li ona i svojom kakvoćom dubinski interes te iste javnosti? Pokušat ćemo i o tome nešto reći u njezinu prikazu na sljedećim stranicama.

Urednik knjige (D. Tipurić) na uvodnim stranicama podsjeća na to da se "korporativno upravljanje" uvijek povezuje s određenim odnosima moći, utjecaja, ovlasti i odgovornosti unutar složenih poslovnih sustava, kao što su to – po definiciji – upravo same korporacije. Ovdje je dana i vrlo zanimljiva definicija temeljnoga pojma knjige, definicija koja "bježi" od "vlasničke definicije" korporacijskoga upravljanja: "Korporativno upravljanje se može definirati kao sustav nadzornih mehanizama kojima svi dobavljači krucijalnih inputa trebaju osigurati povrate na svoja ulaganja u korporaciji, ne ugrozivši njezin dugoročni opstanak i prosperitet. Ono treba stvoriti okvir za postavljanje najvažnijih ciljeva, određivanje sredstava za njihovo postizanje i praćenje izvedbe te djelotvornosti njihova ostvarivanja" (str. V). Ujedno su navedene teme koje najšire određuju praksu korporacijskoga upravljanja u mnogim zemljama. Prije svega to su

teme vezane uz ova pitanja: tko nadzire korporaciju i zašto, kako se korporacijom upravlja i u čijem interesu, tko treba nadzirati korporaciju i na koji način, kakvi su odnosi vlasnika i menadžera te većinskih i manjinskih dioničara; na koji se način štite prava manjinskih dioničara; kako se korporacija odnosi prema javnosti i potencijalnim ulagačima; kako se u korporacijske poslove uključuju druge interesno-utjecajne skupine te kako se štite njihova prava i razmatraju zahtjevi; kako se iskazuje društvena odgovornost poduzeća.

Mora se priznati da se u zadnjih nekoliko godina D. Tipurić i grupa autora oko njega (mahom s Ekonomskoga fakulteta u Zagrebu) najsustavnije bavila praktičnim aspektima korporacijskoga upravljanja. Tako je, primjerice, isti urednik uredio 2004. godine knjigu *ESOP i hrvatsko poduzeće*, a 2006. godine knjigu *Nadzorni odbor i korporativno upravljanje*. U ovoj knjizi velika se pozornost daje i teorijskom utemeljenju koncepta korporacijskoga upravljanja te njegovim praktičnim posljedicama za korporacije i relevantnu društvenu okolinu. U prilog tomu govori sam sadržaj knjige, koja je strukturirana u tri velike cjeline i obuhvaća devetnaest poglavlja.

U prvoj cjelini pod naslovom "Konceptcije, sustavi i teorije korporativnog upravljanja" nalazimo šest poglavlja. U prvome od njih pokazuje se nastanak i razvoj moderne korporacije te kontekst u kojem se razvijalo i mijenjalo korporacijsko upravljanje u povijesti, od razdoblja tzv. *menadžerskoga kapitalizma* do suvremenoga pogleda na upravljanje korporacijama. Ovdje se posebno naglašava da "suvremeno korporativno upravljanje treba integrirati vlasničku i stakeholdersku orijentaciju, stavljajući naglasak na izgradnju konkurentnosti i efikasnosti te potencirajući održivi razvoj poduzeća u kojemu će se ostvariti ne samo interesi dioničara nego i drugih glavnih interesno-utjecajnih skupina" (str. VII). U drugome poglavlju na tome tragu detaljno se analiziraju tzv. *interni* (odbori, naknade menadžerima, koncentracija vlasništva, odnosi s interesno-

-utjecajnim skupinama i korporacijsko izvještavanje) i *eksterni* mehanizmi korporacijskoga upravljanja (tržište za korporacijsku kontrolu, pravni i regulativni okvir, zaštita manjinskih dioničara i konkurentski uvjeti). U trećem poglavlju raspravlja se o razlikama između otvorenoga i zatvorenoga sustava korporacijskoga upravljanja. Dok se zatvoreni sustav uglavnom temelji na djelovanju velikih vlasnika i banaka (slučaj Njemačke i Japana), u otvorenome sustavu naglašenija je uloga tržišnih mehanizama (slučaj zemalja anglosaksonskoga poslovnog kruga). Hrvatsku obilježava, po autorima (H. Horak), zatvoreni sustav korporacijskoga upravljanja; ovdje je znatna vlasnička koncentracija, ali je uloga tržišta kapitala osjetno manja nego u otvorenome sustavu korporacijskoga upravljanja.

Iduća tri poglavlja, dodajmo nama vrlo zanimljiva, posvećena su recentnim teorijama korporacijskoga upravljanja: *agencijskoj teoriji*, *teoriji uslužnosti* i tzv. *stakeholder teoriji*. Agencijska teorija (*agency theory*, bolje rečeno: teorija o opunomoćeništvu) opisuje, razjašnjava i formalizira odnos između vlasnika kao principala i menadžera kao agenta (opunomoćenika). Agencijski problem nastaje, po autorovu mišljenju (D. Tipurić), zato što je "prirodno ponašanje" menadžera oportunističko, tj. usmjereno prema maksimizaciji vlastite koristi, a ne prema maksimizaciji koristi vlasnika koji su ih angažirali. Ova teorija smjera dati odgovor kako da se "sebični" menadžeri ponašaju – kao da su vlasnici poduzeća kojima rukovode. Najvažnije je kako pronaći optimalan odnos, u kojem bi se primjereno povećala učinkovitost menadžera, a da se istodobno smanje i ublaže neusklađenosti i nepodudarnosti u ciljevima vlasnika i menadžera.

Teorija uslužnosti (*stewardship theory*) odbacuje ključne postavke agencijske teorije; po njoj valja izgraditi kontekst u kojemu će menadžeri uvidjeti kako je djelovanje u interesu vlasnika i njihov – interes. Tako, dok je u "agencijskom odnosu" naglasak na izgradnji institucionalno-ugovornih aranžmana kako menadžeri ne bi ostvarili vlastite interese umjesto vlasnikovih poslovnih interesa, ovdje se smjera proizvodnji "zajedničkih ciljeva", pa je i djelovanje menadžera u interesu organizacije. Po Tipurićevu mišljenju, teorija uslužnosti ima izvore "u organizacijskoj psihologiji i sociologiji, a napose u sociopsihološkome modelu ljudskog ponašanja koji pretpostavlja kako menadžer prakticira proorganizacijsko i kolektivističko ponašanje, ostvarujući više zadovoljstva služeći grupi (organizaciji) nego zadovoljavajući svoje vlastite ciljeve" (str. VIII).

Teorija o stakeholderima (DČ: korporacijskim dionicima) temelji se na zahtjevu integracije etičke dimenzije u postojeću poslovnu praksu. Njezini zagovornici smatraju da je vlasnički pristup poduzeću s moralnoga stajališta neprihvatljiv te da jedina mjera uspješnosti poduzeća/menadžera ne može biti sposobnost stvaranja bogatstva za dioničare. Štoviše, ako svrha poduzeća nije maksimizacija cilja samo jedne odabrane skupine stakeholdera/dionika, onda se svrha postojanja poduzeća, in ultima linea, smješta u kontekst moralnih vrijednosti i ljudskih prava. Iz toga kuta svrha je korporacija da stvaraju bogatstvo koje ne pripada isključivo vlasnicima kapitala, a u mjeru njihova uspjeha računa se i njihova sposobnost distribucije stvorene vrijednosti na jednoj široj osnovi, osnovi koja će zadovoljiti socijalnu pravdu.

U drugome dijelu knjige pod naslovom "Kontekst i vanjski mehanizmi korporativnog upravljanja" nalazimo šest poglavlja. Prva dva bave se globalnom i nacionalnom regulacijom te pravnim standardima korporacijskoga upravljanja. U trećem poglavlju raspravlja se o tržištu kapitala u Hrvatskoj i ključnim elementima njegove regulacije, u četvrtome o tržištu

za korporacijsku kontrolu. Po Tipurićevu mišljenju, osnovna je pretpostavka modela tržišta za korporacijsku kontrolu mogućnost da menadžeri upravljaju korporacijom tako dugo dok njezinu tržišnu vrijednost ne može osjetnije uvećati alternativna skupina menadžera nekom novom poslovnom strategijom. "Osnovni pokretač promjena, po takvoj tezi, slaba je djelotvornost menadžmenta poduzeća u aspektu stvaranja vrijednosti za dioničare. Tržište za korporativnu kontrolu djeluje kao prijetnja menadžmentu ne samo zbog mogućnosti gubljenja nadzora nad poduzećem. Loše upravljanje, također, smanjuje vrijednost neefikasnih menadžera na tržištu rada, a time i njihove izgleda za buduću angažman" (str. IX).

U petome i šestome poglavlju ove knjige problematizira se društvena odgovornost poduzeća, odnosno "stakeholder-ski pristup" ekonomiji i društvu. Autor rada o društvenoj odgovornosti poduzeća ističe da biti odgovoran ne znači fiksno, nepromjenljivo stanje koje se uspostavlja primjenom nekih poslovnih aktivnosti u praksi i načina na koji su integrirane u poslovne aktivnosti. Društvena odgovornost odnosi se prije svega na volju, kapacitet i mogućnosti na osnovi kojih poslovne organizacije uče i integriraju promjenljiva očekivanja društva u svoj "menadžment rizika", promjena i prilika, kao i načine na koje te poslovne prakse zadovoljavaju očekivanja svoga poslovnoga okruženja.

U trećem dijelu knjige pod nazivom "Interni mehanizmi korporativnoga upravljanja" nalazi se sedam poglavlja. U prvome poglavlju D. Tipurić razmatra ulogu nadzornoga odbora u sustavima korporacijskoga upravljanja. Ovo je poglavlje zanimljivo jer on ovdje primjenjuje agen-

cijsku teoriju na objašnjenje odnosa između menadžera i nadzornoga odbora te vlasnika poduzeća i članova nadzornoga odbora. Po njegovu mišljenju, nadzorni odbor jest spona u dvostrukome agencijskome lancu: kao agent vlasnika s posebnim zaduženjima (zato što vlasnici ne mogu ili nisu kadri preuzeti kvalitetno ulogu principala prema upravi) te kao principal prema upravi korporacije koji preuzima agentsku ulogu. "Kao interni mehanizam korporativnoga upravljanja, nadzorni odbor je odlučujući element sustava korporativnoga upravljanja jer nadzire djelovanje uprave, donosi politike i autorizira strategije koje određuju budućnost poduzeća" (str. X).

U drugome poglavlju ovoga dijela knjige govori se o nagrađivanju vrhovnih menadžera. Podsjeća se na to da je prikladno oblikovana naknada menadžerima za njihov rad jedan od internih mehanizama korporacijskoga upravljanja, koja bi trebala poticati menadžere na donošenje profitabilnih odluka i dugoročno ih vezati uz poduzeće. Sukladno tim ciljevima, treba pažljivo kombinirati osnovne komponente kompenzacijskih primanja vrhovnih menadžera (kao što su osnovne plaće, kratkoročni i dugoročni poticaji, paketi otpremnina, program mirovinskoga i životnog osiguranja te posebni programi dodatnih beneficija). U trećem poglavlju razmatra se korporacijsko izvještavanje, u četvrtome analiza financijskih izvješća, u petome i šestome uloga interne, odnosno vanjske, revizije. U posljednjem poglavlju ovoga dijela knjige razmatra se odnos korporacijskoga upravljanja i informacijskih sustava.

Gledano iz sociološke perspektive, tema "korporativnoga upravljanja" već na razini stručne terminologije izaziva određene nedoumice: je li riječ doista o "korporativnome" ili ipak o "korporacijskome upravljanju". Dok ekonomisti (a mahom su oni autori u ovoj knjizi) govore uglavnom o "korporativnome upravljanju", osobno sam mnogo skloniji drugome terminu. Na-

ime, sociolozima termin "korporativan" uglavnom označuje zajedničke interese određenih sudionika, pa tako i korporacija, ali ne i – "korporativa". Leksički gledano, dakle, iz sociološkoga kuta kad je riječ o upravljanju korporacijama, razgovaramo o korporacijskome a ne o korporativnome upravljanju.

No pustimo na stranu ovu načelnu primjedbu. O njoj se može pomnije raspravljati i jednom drugom zgodom. Spomenimo ovdje i neke sadržajne nedostatke ove knjige, nedostatke koji ipak ne umanjuju njezine objektivno značajne teorijske i udžbeničke domete. Prvo, iako je kroz knjigu već na njezinu samom početku uvedena nova, sociološki šira, definicija korporacijskoga upravljanja (usp. posebno str. 3-10), prema kojoj se korporacijsko upravljanje bavi sustavima nadzornih mehanizama kojima svi dobavljači glavnih "inputa" trebaju osigurati povrate na svoja ulaganja u poduzeće, ne ugrožavajući pri tome dugoročan opstanak poduzeća, kasnije nisu iskazani posve uvjerljivi argumenti u prilog takvome ne vlasničkome konceptu korporacije. O tome svjedoče i autorske sumnje u upravljački relevantne potencijale "stakeholderskog pristupa ekonomiji i društvu" (rad B. Siseka), u teorijske dosege teorije uslužnosti (rad D. Tipurića i N. Podrug) te "stakeholderskoga pristupa poduzeću" (rad D. Tipurića i M. Lovrinčević).

Svjestan toga, Tipurić kao jedan od autora tekstova o agencijskoj teoriji, teoriji uslužnosti i dioničkome pristupu poduzeću, na jednome mjestu kaže: "Premda je krajem sedamdesetih godina prošlog stoljeća počela postupna afirmacija vlasničkog pristupa poduzeću, ideje 'menadžerskog kapitalizma' o drukčijem određenju korporacije nisu nestale već su unaprije-

đene u novoj koncepciji, stakeholderskom pristupu poduzeću, s jačim naglaskom na društvenoj dimenziji. Međutim, ni vlasnički niti stakeholderski pristup ne mogu dati zadovoljavajuće odgovore na pitanje o biti poduzeća, niti o poželjnim načinima korporativnoga upravljanja" (str. 28). Ovim načelno prihvatljivim stavom za svakoga istraživača spašena je i "akademska pozicija" i dan naputak za propitivanje korporacijskog upravljanja u realnim okvirima iz barem nekoliko aspekata – vlasničkoga, ne vlasničkoga i komunitarnoga. No nije se išlo dalje i propitalo jesu li dugoročno održive ne vlasničke koncepcije korporacijskoga upravljanja unutar kapitalističkog načina proizvodnje bogatstva.

Drugo, tu dozu suzdržanosti, a osobito autorske teorijske neambicioznosti i nedorečenosti, nalazimo posljedično onda i u tekstu o društvenoj odgovornosti poduzeća (rad M. A. Omazića u jedanaestome poglavlju). Iako se možemo složiti s autorom da "koncepti društvene odgovornosti poduzeća variraju znatno unutar određenog društvenoga konteksta" (str. 325), da biti odgovoran nije fiksno i nepromjenljivo stanje (str. 329), u ovome prilogu na kraju nije posve jasno što je to doista "društveno odgovorno ponašanje" korporacija u nacionalnim, a što u internacionalnim relacijama. Umjesto toga, ovdje prevladava "morali – bi – pristup" (savjeti što bi trebali činiti hrvatski menadžeri) i jedan popis kriterija koji mogu unaprijediti društvenu odgovornost poduzeća (str. 358-360). Ne znam, možda je i to nekome dovoljno za ovaj trenutak hrvatskoga kapitalizma, ali mene taj odgovor autora trenutačno ne zadovoljava. Posebno je šteta da autor nije uspio razviti određene i posve jasne koncepte društvene odgovornosti poduzeća pod pretpostavkama ranije navedenih teorija korporacijskoga upravljanja.

Pa ipak, bez obzira na ove načelne primjedbe, knjiga *Korporativno upravljanje* predstavlja u hrvatskim prilikama jedinstvenu i sveobuhvatnu građu za razumijevanje teorije, prakse i ključnih dilema korporacijskoga upravljanja u zadnjih dvadesetak godina. Kao takva, ona je neza-

bilazan izvor temeljnih znanja i informacija o korporacijskome upravljanju ne samo studentima i akademskim građanima nego i poslovnim ljudima, medijskoj i političkoj javnosti. Primjerice, u njoj će zainteresirani čitatelj naći i vrlo detaljne tekstove o pravima društava i korporacijskome upravljanju u EU (str. 191-231), kao i iscrpan opis zakonodavnoga i regulatornoga okvira korporacijskoga upravljanja te regulacije tržišta kapitala u našoj zemlji (233-297). Ta poglavlja, a posebno ona u trećemu dijelu knjige o internim mehanizmima korporacijskoga upravljanja, svjedoče o tome da je u svaki od njih uložena velik autorski trud i rad. Dodajmo da knjiga na kraju nudi i opsežan popis literature te relevantnih izvora o temi koju obrađuje. Riječju, tko god bude htio u ovome području ići "korak dalje", makar se i ne slagao sa svim tezama autora u ovoj knjizi, neće je moći zaobići.

Drago Čengić

RAZVOJ SPOSOBAN ZA BUDUĆNOST Prinosi promišljanju održivog razvoja Hrvatske

Vladimir Lay (ur.)

Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Zagreb, 2007., 283 str.

U izdanju Instituta društvenih znanosti Ivo Pilar, Zagreb, objavljena je knjiga *Razvoj sposoban za budućnost – Prinosi promišljanju održivog razvoja Hrvatske* urednika

Vladimira Laya. Okosnicu knjige čini razmatranje novoga smjera razvoja koji ne preferira "rast i profit pošto-poto", kao ni mogućnosti takva razvoja.

U prvoj tematskoj cjelini, *Pristupna, teorijska i metodologijska razmatranja* (autori: Vladimir Lay, Zdenko Zeman, Dražen Šimleša i Marija Geiger), tekstovi su koji se uglavnom odnose na razmatranja održivosti i održivoga razvoja Hrvatske. Naglasak je na četiri stožerne dimenzije održivosti (koje su vrlo domišljato istaknute i u likovnom rješenju korica): biološko-ekološkoj, ekonomskoj, sociokulturnoj te političkoj. Druga tematska cjelina, *Prema održivom razvoju Hrvatske* (autori: Jelena Puđak, Sanja Špoljar Vržina, Dražen Šimleša i Jasmina Branilović), problematizira aspekte održivoga razvoja Hrvatske sa sociološkoga i s antropološkoga stajališta.

Autor prvoga teksta *Vizija održivog razvoja Hrvatske – Prinosi artikulaciji polazišta i sadržaja vizije* sam je urednik Vladimir Lay. Naslov teksta jasno daje do znanja da je riječ o dvije cjeline: prvoj koja je posvećena polazištima i pristupu viziji održivoga razvoja te drugoj posvećenoj sadržaju vizije održivoga razvoja. Kritički analizirajući postojeći društveni poredak na apstraktnoj, globalnoj razini, Lay naglašava kako krajnje izopačeni model kapitalističkog upravljanja svijetom dovodi do okrutnoga "mljevenja" ljudi i prirode, što gotovo nitko ne kontrolira niti sputava. Zbog toga treba raditi na viziji održivoga razvoja ne samo na globalnoj nego i na lokalnoj razini. Jer upravo je lokalna razina snažnija karika uspjeha ove vizije! *Integralna* ili *cjelovita* održivost podrazumijeva život čovjeka i život svijeta kao primaran, kao iskonsku i temeljnu vrijednost, autor ovakav način održivosti smatra najprihvatljivijim. Lay opširno tematizira biološko-ekološku, ekonomsku, sociokulturnu i političku održivost, povezujući ih u jednu cjelinu već spomenutim pojmom *integralne održivosti*. Navedene dimenzije održivosti uranja i u sadržaj vizije održivoga razvoja te svaku podrobno objašnjava. Potrebno je istaknuti kako autor kritizira re-