

# STAVOVI HRVATSKIH MENADŽERA O UTJECAJU STAKEHOLDERSKOG PRISTUPA NA POSLOVNE REZULTATE

Boris Sisek<sup>1</sup> & Miroslav Režek<sup>2</sup>

UDK/UDC: 65.012.3(497.5)

JEL: M<sub>11</sub>

Originalni znanstveni rad/Original scientific paper

Primljeno/received: 10. prosinca 2006/ December 10, 2006

Prihvaćeno za tisak/Accepted for publishing: 17. ožujka 2007/March 17, 2007

## Sažetak

*Ovaj rad bavi se problemom implementacije novog organizacijskog modela u hrvatska poduzeća. Taj novi model poznat je kao "stakeholderski pristup" ili "stakeholder perspective". Analiza privatizacije u Hrvatskoj pokazala je da menadžeri, kao ključni stakeholderi, imaju neograničenu kontrolu u poduzećima bez većinskog vlasnika. Međutim, u poduzećima s većinskim vlasnikom, vlasnici su također prepustili donošenje ključnih odluka menadžerima. Zbog toga je glavni cilj ovog rada da istraži stavove hrvatskih menadžera o stakeholderskom pristupu, jer će njihova stajališta imati velik utjecaj na uvođenje stakeholderskog pristupa u hrvatska poduzeća.*

*Ključne riječi: stakeholder, stakeholding, stakeholderski menadžment, poslovni rezultati.*

## 1. STAKEHOLDERSKI PRISTUP

U svrhu stvaranja preduvjeta za aktivnu ulogu malih i srednjih poduzeća u razvoju hrvatskoga gospodarstva, kao i poboljšanja sustava upravljanja kvalitetom, ekonomska literatura propituje različite pristupe i modele organizacije poduzeća kojima se nastoji olakšati realizacija ciljeva poduzeća. Ključno je pitanje: koji pristup korporacijskom upravljanju poboljšava konkurentске prednosti, odnosno poslovne rezultate korporacije? Jedan od pristupa je i stakeholderski pristup poduzeću. Stakeholderskim pristupom žele se afirmirati opća načela jednakosti, zajedništva i solidarnosti. Ključna vrijednost u stakeholderskom pristupu je uključivanje, koje je nadređeno jednakosti kao i individualnim slobodama. Pristaše tog pristupa ističu želju za oblikovanjem pravednoga društva koje je

<sup>1</sup> Dr. sc. Boris Sisek, Izvanredni profesor, Ekonomski fakultet-Zagreb, Trg J. F. Kennedyja 6, 10 000 Zagreb, E-mail: bsisek@efzg.hr

<sup>2</sup> Miroslav Režek, Voditelj prodaje osobnih vozila Mercedes-Benz u generalnom zastupniku Euroline d.o.o.

sukladno s privatnim vlasništvom, težnjom za profitom i decentraliziranim odlukama na tržištu (Hutton, 1999). Taj je koncept reakcija na negativne posljedice djelovanja tržišta u suvremenim uvjetima, a temelji se na bitnom izazovu: kako pomiriti zahtjeve za ekonomskom efikasnošću i društvenom pravdom? 'Stakeholder' je engleska riječ za interesno-utjecajnu skupinu u poduzeću i oko njega. Udio ili utjecaj (engl. stake) jest svaki interes ili potraživanje koje grupa ili pojedinac ima u rezultatu (ishodu) korporacijske politike, procedurama ili akcijama prema drugima. Ako se usredotočimo na korporaciju, možemo reći da različiti stakeholderi imaju različita očekivanja od korporacije: zaposlenici (zadovoljstvo na poslu, adekvatna plaća, zdravlje i sigurnost na poslu), dioničari (financijski prinos, dugoročni rast dioničarske vrijednosti), konkurenti (poštena konkurencija), klijenti (kvaliteta, adekvatan odnos između novca i vrijednosti koju su primili), dobavljači (što brže plaćanje, dugoročan poslovni odnos), kreditori (sigurnost), društvo (sigurnost, briga o zaštiti okoliša), vlada (društvena odgovornost). Interesno-utjecajne skupine poduzeća međusobno se razlikuju ne samo zato što postoji razlika u njihovim primarnim interesima i motivima, nego i zbog razlika u razini uključenosti u poduzeće te razini rizika koji je s time povezan. U tom smislu stakeholderi se mogu podijeliti na različite grupe: vanjski i unutarnji stakeholderi, primarni i sekundarni, ključni ili strateški stakeholderi. Podjela je dokaz da svi stakeholderi nemaju istu važnost za korporaciju. Ovisno o tome posjeduju li stakeholderi jednu ili više značajki (moć, legitimnost, brzina potrebne reakcije) imat će različitu relevantnost koja se mjeri kao stupanj do kojeg menadžeri daju prioritete konkurentskim zahtjevima stakeholdera (Mitchell, Agle i Wood, 1997). S druge strane, korporacija ne može zadovoljiti sve zahtjeve svih stakeholdera, jer su interesi pojedinih skupina u danom trenutku suprotstavljeni.

U okviru stakeholderskog pristupa postoje razni prijedlozi i modeli o drugačijem cilju aktivnosti poduzeća. Naime, jednostrana maksimalizacija dioničarske vrijednosti ima negativne popratne pojave kao što su nezaposlenost, nedovoljno investiranje, nejednakost i društveno isključivanje. Zastupnici stakeholderskog pristupa ističu kako je težnja za profitom uzrokovana fragmentiranom vlasničkom strukturom i visoko likvidnim (i nestabilnim) tržištima kapitala, što uz dominaciju interesa dioničara dovodi do težnje za visokim financijskim prinosima u što kraćem roku. Zbog toga je potrebno ograničiti kratkoročnu maksimalizaciju profita u korist dugoročnog stvaranja bogatstva. U stakeholderskom pristupu ističe se da korporacija svojim poslovanjem mora zadovoljiti interese različitih interesno-utjecajnih grupa. Ona mora osigurati profit i ekonomski rast (za investitore i dioničare), ispuniti očekivanja potrošača, očekivanja zaposlenika u njihovim različitim interesima, te ispuniti zahtjeve bližeg i šireg okruženja, etičke ciljeve i ciljeve zaštite okoliša. Iz prethodno navedenog je očito da uravnoteženje interesa stakeholdera neke organizacije može biti komplicirano zbog razlika u znanju, ciljevima, osposobljenosti, različitih sustava nagrađivanja i različite poslovne politike organizacije. Formiranje različitih vrijednosti još više potencira problem uspostavljanja ravnoteže između konkurentskih vrijednosti različitih interesno-utjecajnih skupina.

Teorijska elaboracija stakeholderskog pristupa može se naći u ekonomskoj literaturi kod nekoliko relevantnih autora. M. Blair (1995) u svojim je ranim radovima pošla od kritike vlasničke koncepcije korporacije u kojoj su bitni samo odnos između dioničara i menadžera te maksimalizacija zarade za dioničare. Ona smatra da su odvajanjem vlasništva

od upravljanja, uspostavom 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, te su (ako su njihove vještine jako specijalizirane za korporaciju) izloženi velikom riziku jer ne mogu te vještine iskoristiti negdje drugdje. 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 pojedinca 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: preko sindikata, otpremnina, društvenih standarda doživotnog zaposlenja, unutarnjih ljestvica radnih mjesta, putanja 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.

J. Kay (1997) u svojoj analizi polazi od promijenjene prirode vlasništva u modernoj korporaciji. Ta je uloga toliko umanjena i drugačija od klasičnih funkcija vlasništva da zbog toga razni vlasnički koncepti više nisu aktualni. Kay nabroja 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 rezidualna kontrola (posuđivanje i iznajmljivanje). Za korporaciju je bitna struktura unutarnjih odnosa među ljudima koji su u njoj zaposleni te skup vanjskih odnosa s okolinom. Zbog toga koncept vlasništva više nije relevantan, pa nitko više ne može reći da je vlasnik kompanije. Velik broj pojedinaca ima razna prava i obveze u vezi s kompanijom, ali se ni jedno od tih prava ne može opisati kao vlasničko pravo. On time negira relevantnost modela korporacije (principal-agent model) koji je još uvijek dominantan i u praksi 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.

Mitchell i drugi (1997) svoj su istraživački napor usmjerili prema teoriji stakeholderske identifikacije i njihove relevantnosti. Oni definiraju stakeholdera kao pojedinca ili grupu koji imaju jedno od sljedećih svojstava: moć, legitimnost i brzina potrebne reakcije (engl. urgency). 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. Brzina potrebne reakcije je stupanj do kojeg zahtjevi stakeholdera traže neposrednu pozornost. Ovisno o tome posjeduje li neki stakeholder jedan ili više od navedenih atributa, imat će različitu relevantnost (engl. salience), a ona je stupanj do kojeg

menadžeri daju prioritet konkurentskim zahtjevima stakeholdera. Zbog toga će postojati različite vrste stakeholdera: skriveni, izgledni i definitivni (nezaobilazni).

## 2. VLASNIČKI PRISTUP

Kao što je već navedeno, stakeholderski pristup je u suprotnosti s vlasničkim pristupom upravljanju korporacijom. Da bismo shvatili nastanak i dominaciju vlasničkog pristupa (maksimalizacija dioničarske vrijednosti), potrebno je objasniti bit menadžerske teorije ("menadžerski kapitalizam") u kojoj je menadžer središnja figura u korporaciji. Time ćemo ujedno pokazati da je stakeholderski pristup jedna osuvremenjena i detaljizirana varijanta menadžerske teorije.

Nastanak krupnih korporacija krajem 19. stoljeća i razdvajanje vlasništva od upravljanja doveli su do napuštanja shvaćanja uloge menadžera kao zastupnika isključivo interesa dioničara. Oni su zastupnici javnosti, a ne vlasnika i imaju fiducijarnu odgovornost prema javnosti (Kaen, 2003, 8-13). Uslijed toga zadaća je menadžera, a to se i od njih očekuje, da uravnotežuju javne interese sa interesima dioničara, kreditora, zaposlenika itd. To znači da su prava dioničara ograničena, odnosno da u krajnjoj liniji javna korporacija može opstati bez dioničara. J. K. Galbraith u *Novoj industrijskoj državi* objašnjava promjene u suvremenom kapitalizmu i korporacijskom upravljanju polazeći od razvoja suvremene tehnike i tehnologije te nastanka zrelih korporacija koje dominiraju čitavim ekonomskim sustavom. Za opstanak i razvoj zrelih korporacija presudna je "tehnostuktura" tj. Stručnjaci i organizatori, od onih koji su najviši u hijerarhiji do specijalista koji se nalaze u neposrednom kontaktu s radnicima. Korporacijski je razvoj bitno određen znanjem, talentom, odnosno "organiziranim znanjem". U takvim uvjetima dolazi do promjena u motivima djelovanja članova korporacije, a istovremeno i do promjena u korporacijskom upravljanju i važnosti pojedinih skupina zaposlenih. Osnovni motivi u djelovanju ljudi su: 1) prisila da se obavlja neki posao, 2) novčana naknada za određeni rad, 3) identifikacija s ciljevima grupe u kojoj se djeluje, i 4) adaptacija u namjeri da se ciljeve organizacije podredi svojim vlastitim ciljevima. Galbraith objašnjava motivacijsku strukturu pomoću krugova korporacije (Galbraith, 1970, 157-166). Krug koji je na periferiji korporacije čine obični dioničari pri čemu je njihova veza s korporacijom najlabavija i novčane je prirode. U drugom krugu nalaze se radnici u proizvodnji ("plavi ovratnici") gdje se uz novčani javlja i motiv identifikacije. U trećem krugu su "bijeli ovratnici" gdje je još više izražena identifikacija. Četvrti krug čine tehničari, dizajneri i specijalisti za razna područja korporacije gdje se uz identifikaciju javlja i motiv adaptacije. U zadnjoj (petoj) grupi su članovi uprave tvrtke ("top menadžment") koji su presudni za razvoj korporacije te kod njih prevladava motiv adaptacije. Tehnostuktura je presudna za razvoj korporacije jer ima znanje i organizacijske sposobnosti, te joj zbog toga pripada vlast i moć u korporaciji. Kad primanja članova tehnostrukture dostignu zadovoljavajuću razinu, njihov glavni cilj i motiv djelovanja je maksimalni rast korporacije, dakle određena filozofija rasta. Zbog toga, u onoj mjeri u kojoj korporacija postaje sve više zrela, vlasnici kapitala (dioničari) postaju sve manje važni za uspješno funkcioniranje korporacije. Najprije obični akcionari, a zatim i krupni dioničari, postaju sve više nepotrebni jer nemaju ni vlasti ni moći, a niti znanja da raspolazu resursima korporacije.

Snažan poticaj takvom pristupu dala je i poslovna praksa korporacija u SAD i V. Britaniji do 1980-tih godina. Naime, korporacije su ostvarivale velike prihode koje su alocirale prema načelu upravljanja "zadrži i reinvestiraj" (Lazonick, W. I O'Sullivan, M., 2000, 13-35). Zadržani prihodi omogućili su da se investira u ljudski i fizički kapital, da se zadrži novac i zaposlenike te omogući neprekidni rast korporacija. Od takvog postupanja imali su koristi radnici korporacija, potrošači i klijenti, a u krajnjoj liniji i vlasnici dionica. Takva filozofija rasta dovela je do izrazite centralizacije odlučivanja i do vjerovanja da dobri menadžeri mogu uspješno upravljati širokim spektrom ekonomskih aktivnosti, naravno uz velika diskreciona prava. No, s promjenom ekonomske stvarnosti, takva svemoć menadžera (posebno vrhunskih) bila je znatno uzdrmana. Naime, korporacije su unutarnjim rastom i spajanjima diverzificirale djelatnost u previše različitih poslova i udaljenih podružnica. Uslijed toga više nije bila moguća kontrola i realizacija načela "zadrži i reinvestiraj". Također se pojavila i nova međunarodna konkurencija tim kompanijama. Uz to, pojavili su se i veliki institucionalni investitori, došlo je do znatne deregulacije financijskog i bankarskog sektora, što je sve uvelike promijenilo ekonomsko okruženje u kojem djeluju korporacije: na tržištu su se našla golema financijska sredstva koja su omogućila procvat neprijateljskog preuzimanja, tj. Uspostavu tržišta za korporativno upravljanje. Jedino mjerilo poslovnog uspjeha postaje veća tržišna kapitalizacija poduzeća nakon preuzimanja. U cilju povećanja cijena dionica smanjuju se svi mogući troškovi pa se otpuštaju radnici i rasprodaje fizička imovina. Vodeće načelo korporacije postaje "otpuštaj i podijeli". Smanjuju se razmjeri korporacije i forsira se razdioba korporacijskih prinosa koja potpomaže rast cijena dionica. U tu svrhu može se koristiti i ponovni otkup vlastitih dionica. Tako se afirmira novi pristup ("vlasnički") koji usmjerava korporaciju i njeno poslovanje na novi cilj, a to je maksimizacija vlasničkih prinosa. Dioničari su nosioci rezidualnog rizika bez bilo kakva jamstva da će ostvariti pozitivan prinos. Oni snose rizik hoće li poduzeće ostvariti profit ili imati gubitak. Zbog toga im je u interesu 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. Poradi toga će maksimalizacija vlasničkog prinosa dati najbolje rezultate ne samo za dioničare nego i za ekonomiju kao cjelinu (O'Sullivan, M., 2000, 395). U tom kontekstu javlja se problem odnosa između menadžera i vlasnika (dioničara), tj. Kako osigurati da menadžeri djeluju u interesu vlasnika, budući da postoji veliko područje njihova diskrecijskog djelovanja (agencijska teorija). Da bi vlasnici nadzirali menadžment u alokaciji resursa, oni trebaju prave informacije. Te informacije moraju biti raspoložive svima te ne smiju biti predmet manipulacije neke posebne interesne grupe. U tom smislu je važna uloga države i njenih regulatornih agencija da osiguraju pravovremenu informiranost investitora i da onemogućuju insajdersku manipulaciju tržištem vrijednosnica (Kaen, op.cit.,15). Zagovornici ovog pristupa naglašavaju da je preusmjeravanje alokacije rada i kapitala od korporacijskog menadžmenta na tržišni mehanizam donijelo niz pozitivnih promjena. One se ogledaju u većoj efikasnosti restrukturiranih korporacija što se vidi u većem profitu; oslobađanje rada i kapitala iz velikih korporacija stvorilo je osnovu za nova rizična ulaganja u novim sektorima, a napose nastanak inovativnih poduzeća.

Međutim, mnogi autori ukazuju i na negativne posljedice vlasničkog pristupa i načela "otpuštaj i podijeli". Ističe se da je u SAD-u pala zaposlenost, godišnji broj radnih sati se povećao, troškovi gubitka posla sve su veći i stalno se povećavaju nejednakosti u

razdiobi dohotka i bogatstva (u koje spada i raspodjela dionica). "Argumenti pristaša vlasničkog pristupa temelje se na dvije pretpostavke. Prva upućuje da su društveni i ekonomski ciljevi zasebni, te da korporativno ulaganje u društvene svrhe smanjuje (jer je trošak) ekonomsku efikasnost poduzeća. Druga upućuje da nema razloga vjerovati kako je efikasnije korporativno angažiranje na socijalnim ciljevima od angažmana pojedinaca (kao vlasnika ili radnika)." (Tipurić, 2006, 30)

### 3. STAKEHOLDERSKI MENADŽMENT

Sve više se pojavljuju pritisci na menadžere da vode računa o sustavu vrijednosti stakeholdera, a da ne ugroze interese dioničara. Potrebno je uskladiti opće aspiracije poduzeća s interesima i vrijednostima pojedinih stakeholdera kako bi se u tom konglomeratu želja pronašao način da se svi ljudski, organizacijski i intelektualni potencijali stave u službu stvaranja nove vrijednosti. To od menadžera zahtijeva da vode računa o mogućim sukobima između njihove zakonske obveze da djeluju u interesu svih stakeholdera i njihove vlastite uloge kao stakeholdera korporacije. Oni formiraju posebnu interesno-utjecajnu skupinu koja je zainteresirana za sigurnost svojega posla, opseg diskrecije u iskorištavanju resursa poduzeća i za razinu svojeg nagrađivanja (Thomsen, 2005). Uz to, njihova je prednost u odnosu na ostale stakeholdere što imaju privilegije u pristupu informacijama i diskrecijska prava pri utjecaju na proces odlučivanja u korporaciji. Ovakva složena pozicija menadžmenta u stakeholderskom modelu uzrokovala je neke kritike samog pristupa i modela. Naime, široko postavljene obveze pred korporacijski menadžment – kako mora voditi računa o interesima svih stakeholdera, osigurati ekonomsku efikasnost i razvoj sposobnosti svih sudionika, stabilnost i ravnopravnost – upućuju na normativni karakter tog pristupa. On ne vodi dovoljno računa o tome da različite ekonomske izvedbe trebaju biti određene i mjerljive te ocijenjene u odnosu na ostvarivanje cilja korporacije. Osim toga, kritičari ističu kako stakeholderski pristup služi kao prikriveno opravdanje za neograničenu kontrolu poduzeća od strane menadžera, pri čemu se menadžment stavlja u poziciju nezavisnog i nadmoćnog presuditelja u eventualnim sukobima interesa različitih stakeholdera. Velika zamjerka stakeholderskom pristupu i modelu je da je umanjio značaj vlasništva i kapitala za uspostavu stakeholderskog poduzeća. Iako je priroda vlasništva u dioničkim društvima različita od klasičnog privatnog vlasništva, vlasničke funkcije nisu time ukinute. Ističe se (Nutti, 1998, 11) da dioničari još uvijek imaju ingerencije koje su vlasničke: u osnivanju dioničkog društva, njegovu restrukturiranju i preuzimanju, kao i u likvidaciji. Slična je primjedba svojevremeno bila upućena i Galbraithu, naime, da je umanjio ulogu i važnost kapitala u tehnostukturi.

Unutar stakeholderskog pristupa prihvatilo se da je zadaća menadžmenta, u uvjetima globalne konkurencije, povećati efikasnost, povećati bogatstvo i riješiti sukobe između različitih zahtjeva stakeholderskih grupa. U takvim uvjetima formulirana su načela stakeholderskog menadžmenta koja bi trebala pomiriti te često suprotstavljene ciljeve. Stakeholderski menadžment pokušava ostvariti efikasnu kombinaciju doprinosa, rizika i koristi koja uzima u obzir uloge i interese svih interesno-utjecajnih skupina. Smatra se kako postoje jaki razlozi vjerovanju da će prihvaćanje stakeholderskog menadžmenta pridonijeti

dugoročnom opstanku i uspjehu poduzeća. Takav tip korporacijskog menadžmenta otvara mogućnost uključivanja stakeholdera u proces korporacijskog odlučivanja te time može povećati njihovu potporu djelovanju korporacije. To je važno zbog toga što postoji realna mogućnost da menadžment poduzme neke postupke u cilju smanjenja troškova i povećanja profita, čime može ugroziti interese drugih interesno-utjecajnih skupina te time izazvati nestabilnost u korporaciji (Sachs, S., Rühli, E., 2005). Da bi se to izbjeglo formulirana su načela stakeholderskog menadžmenta (Clarkson Centre for Business Ethics, 1999, 1-5):

1. Menadžeri trebaju priznati i aktivno nadzirati preokupacije svih legitimnih stakeholdera i na odgovarajući način voditi računa o tim interesima u odlučivanju i djelovanju.

2. Menadžeri trebaju saslušati stakeholdere i s njima otvoreno komunicirati o njihovim aktualnim zadaćama i doprinosima te o rizicima koje se preuzeli zbog njihove uključenosti u korporaciju.

3. Menadžeri trebaju usvojiti procese i načine ponašanja koji su osjetljivi na sudjelovanje i sposobnost svakog stakeholdera.

4. Menadžeri moraju priznati međuovisnost napora i nagrada među stakeholderima i moraju pokušati stvoriti pravednu raspodjelu koristi i tereta korporacijske aktivnosti između njih, vodeći računa o rizicima i osjetljivostima koji iz toga proizlaze.

5. Menadžeri trebaju djelovati suradnički s ostalim subjektima, javnim i privatnima, kako bi osigurali da rizik i štete koji proizlaze iz korporacijske aktivnosti budu što manji, a tamo gdje ih se ne može izbjeći, neka budu primjereno plaćeni.

6. Menadžeri trebaju posve izbjegavati aktivnosti koje bi mogle ugroziti ljudska prava (npr. pravo na život) ili prouzročiti rizike koji bi, ako su jasno spoznati, mogli biti očito neprihvatljivi za relevantne stakeholdere.

7. Menadžeri trebaju priznati moguće sukobe između: a) njihove vlastite uloge kao korporacijskih stakeholdera, i b) njihovih zakonskih i moralnih odgovornosti za interese stakeholdera. Takve bi sukobe morali razrješavati otvorenim komunikacijama, primjerenim izvješćivanjem i sustavom poticaja a, ako je potrebno, i arbitražom treće osobe.

Iz ovih načela vidljivo je da su zastupnici ovog pristupa previše okrenuti normativnom oblikovanju modela i ciljeva stakeholdinga, a premalo sredstvima da se oni ostvare. Veći će naglasak na sredstva i na njihovo djelovanje dovesti do vrednovanja ciljeva u novom svjetlu, a vjerojatno i do njihova preispitivanja (Sisek, 2001, 76). Dakle, u rješavanju problema korporativnog upravljanja stakeholderski menadžment bi trebao uzeti u obzir različite zahtjeve pojedinih interesnih grupa, moguće kompromise i sukobe u balansiraju različitih interesa te sve to uključiti u proces odlučivanja. Ključna pitanja (Vinten, 2000, 379) na koja menadžeri trebaju odgovoriti u njihovu pokušaju da vrednuju razmjere stakeholderskih interesa i različitih oblika prava (vlasničkih, moralnih, zakonskih itd.) su sljedeća:

1. Tko su stakeholderi?
2. Koji su njihovi interesi i/ili prava?
3. Koje izazove i prigode oni nude?

4. Koju vrstu odgovornosti ima tvrtka prema svakoj grupi (ekonomsku, zakonsku, etičku, filantropsku)?

5. Koje su najbolje oblikovane strategije i/ili akcije za prilagodbu ili borbu s tim izazovima i prigodama (šansama) tj. izravno ili neizravno djelovanje, reaktivno ili proaktivno postupanje, ofenzivan ili defenzivan stil?

6. Treba li reakcija biti prilagođujuća ili pregovaračka, manipulacija, otpor ili neka kombinacija?

#### 4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Analiza privatizacije u Hrvatskoj pokazala je da menadžeri, kao ključni stakeholderi, imaju neograničenu kontrolu u poduzećima bez većinskog vlasnika. Međutim, u poduzećima s većinskim vlasnikom, vlasnici (tajkuni) su također prepustili donošenje ključnih odluka menadžerima. Zbog toga je glavni cilj ovog rada da istraži stavove hrvatskih menadžera o stakeholderskom pristupu. Menadžeri imaju presudnu moć u procesu donošenja odluka i njihova stajališta će presudno utjecati na uvođenje stakeholderskog pristupa u hrvatska poduzeća. U ovom radu htjeli smo utvrditi stupanj informiranosti hrvatskih menadžera o stakeholderskom pristupu, a posebno njihove stavove o utjecaju tog modela na poslovne rezultate poduzeća. Istraživanje je provedeno metodom anketiranja krajem 2003. i 2005. godine (e-mail ili izravno anketiranje). Uzorak je obuhvatio 100 poduzeća iz svih gospodarskih djelatnosti i sektora, a proporcije uzorka su bile adekvatne udjelu velikih, srednjih i malih poduzeća u ukupnom broju hrvatskih poduzeća. Pritom smo pošli od pretpostavke da je samo mali broj menadžera upoznat s tim pristupom, njegovim temeljnim sastavnicama i primjenom u drugim zemljama, budući da je taj model formuliran tek početkom 80-tih godina prošlog stoljeća. Osim toga, prateći intervjue naših menadžera u medijima, izuzetno rijetko se moglo uočiti da netko od njih koristi izraz "stakeholder".

Prvo pitanje u anketi odnosilo se na stupanj informiranosti o stakeholderskom pristupu: "Jeste li upoznati s tim pristupom?"

**Tablica 1:** Informiranost menadžera o stakeholderskom pristupu (%)

	Godina anketiranja	
	2003.	2005.
a) da	67	63
b) ne	33	37
Ukupno	100.00	100.00

U ovoj tablici, kao i u naredne dvije, dajemo ukupne podatke za sva poduzeća bez razvrstavanja po veličini. Visok postotak pozitivnih odgovora od 63 do 67% možda je posljedica prethodno ponuđene definicije stakeholderskog koncepta ispitanicima: "Stakeholderi su pojedinci i grupe koji participiraju, namjerno ili posljedično, u procesu stvaranja bogatstva korporacije. U stakeholderskom pristupu ističe se da korporacija svojim



poslovanjem mora zadovoljiti interese različitih stakeholderskih grupa.” Tek usporedbe radi: u SAD se procjenjuje da 75% onih koji rade u korporacijama prepoznaju značenje pojma “stakeholder” (Vinten, op.cit., 381).

Drugo pitanje odnosilo se na stupanj provedbe stakeholderskog pristupa u anketiranim poduzećima.

**Tablica 2:** Stupanj implementacije stakeholderskog pristupa u anketiranim poduzećima (%)

	Godina anketiranja	
	2003.	2005.
a) nimalo	13.4	31
b) malo	21.6	17
c) osrednje	35.1	27
d) jako	20.6	23
e) iznimno jako	9.3	2
Ukupno	100.00	100.00

Samo 30% anketiranih (2003. godine) odnosno 25% (2005. godine) dalo je nedvosmislen odgovor o visokom stupnju implementacije stakeholderskog pristupa, ukoliko zbrajamo samo odgovore “jako” i “iznimno jako”. No, ukoliko zbrojimo prva tri retka u Tablici 2. (“nimalo”, “malo” i “osrednje”), tada se pokazuje da je stakeholderski pristup tek na samim počecima u 70% poduzeća (2003. godine) odnosno 65% (2005. godine). Naravno, drugačije rezultate bi dobili ukoliko srednji redak (“osrednje”) pribrojimo uz zadnja dva retka. Problem je u trećem retku jer on predstavlja jednu kompromisnu formulaciju: ni “da” niti “ne”; to je primjer neodlučnosti.

Treće pitanje odnosilo se na utjecaj uvođenja stakeholderskog pristupa na poslovne rezultate.

**Tablica 3:** Utjecaj implementacije stakeholderskog pristupa na poslovne rezultate poduzeća

	Godina anketiranja	
	2003.	2005.
a) nimalo	12.40	29.59
b) malo	17.50	15.31
c) osrednje	35.10	23.47
d) jako	26.80	29.59
e) iznimno jako	8.20	2.04
Ukupno	100.00	100.00

Ovdje nalazimo odgovore koji su više afirmativni o korisnosti tog pristupa nego što su oni u prethodnom pitanju. Ako uzmemo u obzir samo odgovore u zadnja dva retka, onda se nedvosmisleno pozitivno odredilo 35% ispitanika (2003. godine) odnosno 31.6% (2005. godine). To se još više odnosi na velika poduzeća: 46.7% (2003. godine) odnosno

37% (2005. godine) ispitanika iz tih poduzeća potvrdilo je jak ili iznimno jak utjecaj implementacije tog pristupa na njihove poslovne rezultate. Ako bismo pribrojili i treći redak ("osrednje"), tada je 80% velikih poduzeća (2003. godine) odnosno 67% (2005. godine) u najmanju ruku zadovoljno utjecajem stakeholderskog modela na poslovne rezultate. Za sve tri vrste poduzeća, negativniji odgovori su 65% (2003. godine) i 68.3% (2005. godine) ako zbrojimo prva tri retka u tablici.

Zadnje pitanje u anketi bilo je konkretnije: "U kojoj mjeri primjena stakeholderskog pristupa može utjecati na pojedina područja aktivnosti Vašeg poduzeća?" U tekstu koji slijedi odgovore za svako pojedino područje aktivnosti dat ćemo u posebnoj tablici.

**Tablica 4:** Utjecaj na povećanje profita (%)

Vrsta poduzeća	Velika		Srednja		Mala		Sva poduzeća	
	2003.	2005.	2003.	2005.	2003.	2005.	2003.	2005.
Godina anketiranja								
a) nimalo	3.30	3.33	0.00	7.69	10.30	3.45	4.10	4.71
b) malo	6.70	10.00	7.90	7.69	10.30	6.90	8.20	8.24
c) osrednje	46.70	30.00	57.90	34.62	34.50	31.03	47.50	31.76
d) jako	30.00	43.33	31.60	42.31	41.50	44.83	34.00	43.53
e) iznimno jako	13.30	13.33	2.60	7.69	3.40	13.79	6.20	11.76
Ukupno	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

**Tablica 5:** Utjecaj na povećanje kvalitete upravljanja (%)

Vrsta poduzeća	Velika		Srednja		Mala		Sva poduzeća	
	2003.	2005.	2003.	2005.	2003.	2005.	2003.	2005.
Godina anketiranja								
a) nimalo	0.00	3.33	2.60	7.69	10.30	3.45	4.10	4.71
b) malo	6.70	3.33	5.30	3.85	3.40	13.79	5.20	7.06
c) osrednje	33.30	40.00	42.10	23.08	48.40	17.24	41.20	27.06
d) jako	50.00	40.00	47.40	57.69	31.00	55.17	43.30	50.59
e) iznimno jako	10.00	13.33	2.60	7.69	6.90	10.34	6.20	10.59
Ukupno	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

**Tablica 6:** Utjecaj na povećanje proizvodnosti (%)

Vrsta poduzeća	Velika		Srednja		Mala		Sva poduzeća	
	2003.	2005.	2003.	2005.	2003.	2005.	2003.	2005.
Godina anketiranja								
a) nimalo	0.00	6.67	2.60	8.33	10.30	6.90	4.10	7.06
b) malo	6.70	10.00	10.50	8.33	10.30	10.34	9.30	9.41
c) osrednje	43.30	33.33	36.80	16.67	31.00	31.03	37.10	27.06
d) jako	43.30	43.33	50.00	58.33	41.50	31.03	44.30	42.35
e) iznimno jako	6.70	6.67	2.60	8.33	6.90	20.69	5.20	11.79
Ukupno	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

**Tablica 7:** Utjecaj na povećanje tržišne vrijednosti dionica (%)

Vrsta poduzeća	Velika		Srednja		Mala		Sva poduzeća	
	2003.	2005.	2003.	2005.	2003.	2005.	2003.	2005.
Godina anketiranja								
a) nimalo	10.00	10.00	5.30	26.92	27.60	20.69	13.40	18.82
b) malo	3.30	16.67	13.10	15.38	17.24	10.34	11.30	14.12
c) osrednje	36.70	23.33	39.50	11.54	31.00	34.48	36.10	23.53
d) jako	36.70	40.00	39.50	34.62	20.80	27.59	33.00	34.12
e) iznimno jako	13.30	10.00	2.60	11.54	3.40	6.90	6.20	9.41
Ukupno	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

**Tablica 8:** Utjecaj na sprečavanje odljeva stručnjaka iz poduzeća (%)

Vrsta poduzeća	Velika		Srednja		Mala		Sva poduzeća	
	2003.	2005.	2003.	2005.	2003.	2005.	2003.	2005.
Godina anketiranja								
a) nimalo	0.00	6.67	5.30	3.85	10.30	13.79	5.20	8.24
b) malo	10.00	3.33	23.70	11.54	10.30	6.90	15.40	7.06
c) osrednje	33.30	33.33	31.60	23.08	27.60	31.03	31.00	29.41
d) jako	40.00	36.67	28.90	46.15	44.90	41.38	37.10	41.18
e) iznimno jako	16.70	20.00	10.50	15.38	6.90	6.90	11.30	14.12
Ukupno	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

**Tablica 9:** Utjecaj na poboljšanje sustava nagrađivanja (%)

Vrsta poduzeća	Velika		Srednja		Mala		Sva poduzeća	
	2003.	2005.	2003.	2005.	2003.	2005.	2003.	2005.
Godina anketiranja								
a) nimalo	3.30	6.67	2.60	3.85	10.30	6.90	5.20	5.88
b) malo	13.30	13.33	23.70	7.69	10.30	3.45	16.50	8.24
c) osrednje	26.70	23.33	36.80	34.62	37.90	20.69	34.00	25.88
d) jako	50.00	43.33	31.60	38.46	31.00	51.72	37.10	44.71
e) iznimno jako	6.70	13.33	5.30	15.38	10.30	17.24	7.20	15.29
Ukupno	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Odgovori su rangirani sukladno postotku pozitivnih odgovora ("jako" i "iznimno jako") koje su dala anketirana poduzeća za pojedina područja (2003. godina): 1) Povećanje proizvodnosti (49.50%), 2) Povećanje kvalitete upravljanja (49.30%), 3) Sprečavanje odljeva stručnjaka (48.40%), 4) Poboljšanje sustava nagrađivanja (44.30%), 5) Povećanje profita (40.20%) i 6) Povećanje tržišne vrijednosti dionica (39.20%).

Rang lista za 2005. godinu je sljedeća: 1) Povećanje kvalitete upravljanja (61.18%), 2) Poboljšanje sustava nagrađivanja (55.30%), 3) Sprečavanje odljeva stručnjaka (55.3%), 4) Povećanje profita (55.29%), 5) Povećanje proizvodnosti (54.11%) i 6) Povećanje tržišne vrijednosti dionica (43.53%).

Uočljivo je da samo dva područja aktivnosti poduzeća imaju isto mjesto na rang listi u obje ankete: Sprečavanje odljeva stručnjaka (treće mjesto) i Povećanje tržišne vrijednosti dionica (šesto mjesto). Glede ovog posljednjeg, zanimljivo je da ispitanici daleko više cijene mogućnosti stakeholderskog modela u povećanju proizvodnosti, profita i kvalitete upravljanja nego mogućnosti povećanja tržišne vrijednosti dionica. To može biti znak da još nije provedena u potpunosti privatizacija, ali i uvjerenja anketiranih da u Hrvatskoj još ne postoji povezanost između realnog sektora i tržišta kapitala. Također se može uočiti da je u 2005. godini daleko veći broj pozitivnih odgovora glede svih područja aktivnosti poduzeća nego u 2003. godini.

Ako uzmemo samo odgovore iz zadnja dva retka ("jako" i "iznimno jako"), tada u većini slučajeva najveći postotak se pozitivnih glasova, u odnosu na sva pitanja, odnosi na velika poduzeća, zatim slijede srednja poduzeća te mala poduzeća.

## 5. ZAKLJUČAK

Unatoč tome što je samo 25% (2005. godine) odnosno 30% (2003. godine) ispitanika dalo nedvosmislene odgovore o visokom stupnju implementacije stakeholderskog pristupa, to je iznenađujuće s obzirom na ishode i model privatizacije u Hrvatskoj, jer u njemu postoji prevlast "dioničarskog pristupa" tj. maksimalizacija dioničarske vrijednosti. Najviše iznenađuju stavovi o mogućoj korisnosti implementacije stakeholderskog pristupa – tj. utjecaj na profit, proizvodnost, kvalitetu upravljanja, tržišnu vrijednost dionica itd. To je znak da su ispitanici svjesni potencijala stakeholderskog pristupa. U kontekstu afirmacije malih i srednjih poduzeća u gospodarskom razvoju Hrvatske, to može biti ohrabrujuće jer se može očekivati afirmacija tog modela u neposrednoj budućnosti.

Stakeholderski model i praksa su nedovoljno istraživani i sigurno je da je potrebno više istraživanja u tom području. Zbog toga je potrebno utvrditi stavove ostalih stakeholdera o problemima koji su bili predmet ovog anketnog istraživanja. Osim toga, potrebno je analizirati utjecaj aktivnosti stakeholdera na korporacijsko upravljanje i poslovni rezultat kompanije. Što se tiče ovog istraživanja, ono je imalo skromne ciljeve: trebalo je poslužiti kao početni korak u empirijskom istraživanju o stakeholderskom modelu i zadržati se samo na stupnju informiranosti hrvatskih menadžera o tom modelu. Skroman uzorak ima slabu signifikantnost i više je indikacija određenih procesa. U budućim istraživanjima potreban je daleko veći uzorak i detaljnije strukturirana anketa koja bi vodila računa o tome da su menadžeri u Hrvatskoj jako heterogena skupina. Naime, tu se nalaze ljudi koji su osnovali svoja (nova) poduzeća, direktori iz bivšeg sustava, menadžeri u javnim poduzećima, kao i stranci ili naši građani koji su kao menadžeri do sada djelovali u inozemstvu. Takvo bi istraživanje ujedno dalo dodatne uvide u glavna obilježja hrvatskih menadžera. Jedno od prvih istraživanja u tom smjeru proveo je D. Čengić sa suradnicima, i ono je relevantno kao i nezaobilazno uporište za istraživanja o hrvatskim menadžerima (Čengić, 2005)

## LITERATURA

1. Blair, M., (1995), *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century*, Brookings Institution Press, Washington D.C.
2. *Principles of Stakeholder Management*, (1999), Clarkson Centre for Business Ethics, Toronto
3. Čengić, D. (ur.), (2005), *Menadžersko-poduzetnička elita i modernizacija: razvojna ili rentijerska elita*, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Zagreb

4. Galbraith, J. K., (1970), *Nova industrijska država*, Stvarnost, Zagreb
5. Hutton, W., (1999), *The Stakeholding Society*, Polity Press
6. Kaen, F. R., (2003), *A Blueprint for Corporate Governance: Strategy Accountability, and the Preservation of Shareholder Value*, American Management Association, New York
7. Kay, J., (1997), *The Stakeholder Corporation*, u: Kelly, G. i dr., *Stakeholder Capitalism*, London, Macmillan
8. Lazonick, W., O'Sullivan, M., (2000), Maximizing shareholder value: a new ideology for corporate governance, *Economy and Society*, No. 24
9. Mitchell, R., Agle, B., Wood, D., (1997), Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts, *Academy of Management Review*, No. 4
10. Nutti, M., (1998), Stocks and Stakes: the case for protecting stakeholders' interests, *Economics Analysis*, No. 1
11. O'Sullivan, M., (2000), The innovative enterprise and corporate governance, *Cambridge Journal of Economics*, No. 24
12. Sachs, S. & Rühli, E. (2005), Changing managers' values towards a broader stakeholder orientation, *Corporate Governance*, Vol. 5, No. 2
13. Sisek, B., (2001), Stakeholderski pristup korporaciji i ekonomiji, *Ekonomski pregled*, No.1-2, Zagreb
14. Thomsen, S. (2005), Corporate governance as a determinant of corporate values, *Corporate Governance*, Vol. 5, No. 4
15. Tipurić, D., (2006), *Nadzorni odbor i korporativno upravljanje*, Sinergija, Zagreb
16. Vinten, G., (2000), The stakeholder manager, *Management Decision*, Vol. 38, No. 6

## ATTITUDES OF CROATIAN MANAGERS TOWARDS INFLUENCE OF STAKEHOLDER APPROACH ON BUSINESS PERFORMANCE

*Boris Sisek<sup>3</sup> & Miroslav Režek<sup>4</sup>*

### *Summary*

*This paper focuses on the implementation of a new organisational model in Croatian companies. The model is known as the «stakeholder approach» or the «stakeholder perspective». Analysis of privatization in Croatia has shown that managers, as the key stakeholders, have full control in companies with no majority owner. However, in companies with a majority owner, the owners have also left key decisions to managers. Therefore, the main goal of this paper is to analyse the attitudes of Croatian managers to the stakeholder approach, because their views will have a great impact on the introduction of the stakeholder approach in Croatian companies.*

**Key words:** *stakeholder, stakeholding, stakeholder management, business outcome.*

<sup>3</sup> Boris Sisek, Ph.D., Associate Professor, Faculty of Economics & Business, Zagreb, E-mail: bsisek@efzg.hr

<sup>4</sup> Miroslav Režek, Head of sales of personal motor vehicles Mercedes-Benz in the General Authorized Dealership Euroline llc.