

Boris Sisek\*

UDK 338.7:347.72.02:65.01.12:330.18

Izvorni znanstveni rad

## STAKEHOLDERSKI PRISTUP KORPORACIJI I EKONOMIJI

*Autor kritički prikazuje dosadašnje rasprave, dosege i probleme vezane uz stakeholderski pristup. Zbog drugačijeg načina organiziranja kapitalističkoga društva, ideje stakeholdinga vraćaju se općim načelima sloboda, zajedništva, jednakosti i solidarnosti, ali se povezuju i sa traženjem sigurnosti i stabilnosti u vremenu neprekidnih promjena. Taj pristup dosad se najviše razvio u literaturi o djelovanju korporacija i zadaćama korporacijskog menadžmenta i autor najveći dio članka posvećuje analizi između toga pristupa i drugih koncepata.*

### Uvod

Postoje dva izvora aktualnosti stakeholderskog koncepta ili pristupa. Jedan su političke debate u Engleskoj između konzervativaca i laburista, a drugi je izvor novo promišljanje korporacijskog menadžmenta. Pošto je Tony Blair prihvatio izraz “stakeholderska ekonomija” u svojoj predizbornoj kampanji godine 1996. on je taj koncept učinio dijelom identiteta Laburističke stranke. No, ta je rasprava aktualna i u konzervativnoj stranci, pa se došlo do zaključka da ideje uključenosti, članstva i participacije ne pripadaju samo jednoj političkoj orijentaciji. Razlike su između političkih projekata u tumačenju uzroka lišenosti sudjelovanja i najboljeg načina da se isključenost nadvlada. Politička je debata otvorila i pitanja: Nudi li ideja stakeholdinga nešto novo, što nadilazi ideje građanskoga prava i društvenog uključivanja? Je li ona samo površno dotjerivanje tržišnog društva i odustajanje od bitnijih promjena? Je li je taj koncept povratak na zastarjele ideje iz prošlosti i povratak na korporativizam? Uz sva ta pitanja pale su i teške riječi: da je taj izraz izmišljotina, da predstavlja prolazno pomodarstvo i da je isprazan ili mrtav.

---

\* B. Sisek, docent Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu. Članak primljen u uredništvu: 06. 02. 2001.

Drugi su izvor toga koncepta literatura o menadžmentu i nova istraživanja koja su se, uz probleme ekonomske efikasnosti, sve više počela baviti odnosom korporacije i društva odnosno društvenom odgovornošću korporacije. Tako se stakeholderski pristup našao u središtu discipline koja se naziva *business and society*. Unutar te znanstvene discipline inzistira se na pojmu socijalni kapital, koji je ključni resurs za inkluzivno društvo. Naime, unutar civilnoga društva stvara se neopipljiva mreža svih vrsta - informacije, povjerenje, kooperacija - kojom se društvo mnogo bolje suočava s promjenama ili ih inicira. I u literaturi o strateškom menadžmentu postoje ekstremna stajališta o doseg stakeholderškog menadžmenta: od izrazitog normativnog optimizma da je stakeholderska ideja postala glavno mjesto teorije menadžmenta do veoma opreznih i skeptičnih tvrdnji o mogućnostima i svrsi toga koncepta. Bez obzira na te kontroverze, u novije je vrijeme broj istraživačkih radova iz toga područja sve veći. Tako su već godine 1995. doajeni stakeholderskog koncepta M. Clarkson, L. Preston i T. Donaldson započeli s projektom "Redefining the Corporation", okupivši veliki broj znanstvenika raznih područja menadžerske teorije. Taj je rad nastavljen unutar Clarkson Centre for Business Ethics u Torontu i dobio je najveći zamah na svršetku devedesetih godina u projektu pod pokroviteljstvom The Alfred P. Sloan Foundation. Projekt se ostvaruje dijalozima, konverzacijama, razmjenama stajališta stvaranjem međunarodne istraživačke mreže i serijom konferencija i seminara.

U Hrvatskoj se tim konceptom rijetko tko bavi, pa se javlja potreba za informiranjem znanstvene javnosti o dosadašnjim raspravama, o dosezima i o problemima stakeholderskog pristupa. To i jest glavni cilj ovoga rada - informirati znanstvenu javnost u jednom preglednome članku o navedenim spornim problemima. Takav je cilj odredio i strukturu članka: najprije se daje definicija stakeholdera, zatim stakeholderska korporacija i nakon toga eksplikacija stakeholderske ekonomije i demokracije. Tek se poslije toga, u posebnome dijelu daju kritike koncepta i govori se o spornim pitanjima koja su se pojavila za vrijeme znanstvenih rasprava. Ovdje se koristimo izrazom "stakeholderski koncept" u smislu pojma, zamisli, mišljenja ili načela na kojima se zasniva predmet rasprave. Ne koristi se izrazom "stakeholderska teorija" u smislu skupa ispravno argumentiranih ideja kojima je namjena da objasne činjenice ili događaje. Možda je, barem zasad, pretenciozno govoriti o stakeholderskoj teoriji. Drugi se problem pojavio s prijevodom izraza "stakeholder". Budući da on znači osobu ili organizaciju koja ima udio ili interes u nekome poslu, organizaciji ili društvu, nespretno bi bilo neprekidno pisati "nositelj interesa" ili "posjednik uloga" i time opteretiti tekst. U našoj literaturi još nije udomaćen neki izraz koji bi mogao biti primijenjen kao odgovarajući prijevod. Ako bismo pokušali s rječju "dionik", to je sinonim za dioničara, a on je samo jedan od stakeholdera. Zbog toga se autor u ovome radu stalno koristi izrazima "stakeholder", "stakeholding" i "stakeholderski".

## Načela stakeholdinga i njihova primjena

Osnovna ideja stakeholdinga nastala je kao reakcija na nedostatke kapitalizma slobodnoga tržišta. To su prije svega nesigurnost, polarizacija društva i marginalizacija mnogih društvenih grupa. Kao opća filozofija ili koncept stakeholding se vraća općim načelima slobode, zajedništva, jednakosti i solidarnosti. Njegove su glavne karakteristike i ciljevi postizanje društvene i ekonomske kohezije, a to se realizira uzajamnošću za sve i uključivanjem svih. Oslanjajući se na te univerzalne ideje stakeholding implicira jednake mogućnosti, a ne jednake ishode za sve. Svrha društvenog i ekonomskog uključivanja<sup>1</sup> nije samo postići društvenu pravdu i sigurnost, nego i ukazivati na mogućnost da pojedinci, djelujući zajedno, mogu utjecati na sile koje oblikuju društvo. Dakle, u krajnjoj konzekvenci stakeholding mora dovesti do promjena u kulturi i u načinu razmišljanja pojedinaca. To je i najteže postići, jer se javlja problem interiorizacije općih načela od strane pojedinaca. Sa druge strane, u svakom se takvom socijalnom projektu otvara pitanje odnosa između pojedinca i društva, između individualnog i kolektivnog. U tom se smislu i unutar diskusija o stakeholderskom pristupu pojavila dilema valja li stakeholding shvatiti prije svega kao oznaku udjela koje imaju pojedinci ili ti udjeli proizlaze iz članstva u nekoj organizaciji ili udruženju? Dakle, čemu dati prednost: individualnom ili kolektivnom modelu stakeholdinga? U prvome je bitan pojedinac i njegov ljudski kapital koji je, zapravo, njegov udio. U kolektivnom se pristupu ističe pravo reprezentacije u zajedničkim entitetima. A. Darling je u spomenutom radu naglasila da je bit individualnog stakeholderskog pristupa pomoći pojedincima da steknu vještine i imovinu i da ih elementi civilnoga društva ohrabre u kulturnom pomaku prema većoj suradnji u poduzećima i drugim kolektivnim entitetima. U razrješavanju toga odnosa svakako postoje određeni teorijski i praktični problemi. "Napetost između individualnog i kolektivnog stakeholdinga ne odražava se samo u različitim oblicima koje udjeli mogu poprimiti i u različitim oruđima koja su potrebna da budu ostvareni i zadržani, nego i u različitim kontekstima unutar kojih je stakeholding relevantan."<sup>2</sup>

Zato što postoje različita tumačenja pojmova vezanih uz stakeholding i zbog razjašnjavanja problema realizacije toga koncepta, u okviru stakeholderskog pristupa formulirana su ključna načela i oruđa stakeholdinga.<sup>3</sup> Načela su ova:

---

<sup>1</sup> A. Darling: "A Political Perspective", u G.Kelly, D.Kelly i A.Gamble: Stakeholder Capitalism, Macmillan, London, 1997, str. 10.

<sup>2</sup> G. Kelly, D.Kelly, A. Gamble: "Conclusion: Stakeholder Capitalism" u G.Kelly i drugi (ur.) Stakeholder Capitalism, op. cit., str. 245-246.

<sup>3</sup> G.Kelly i drugi, op. cit., str. 241-245.

- (1) *Sigurnost*. Naglasak je na garanciji svakoj osobi da ima (i dobije) minimum sposobnosti i mogućnosti, čime se pojedinci pripremaju za promjene, a ne za to da budu zaštićeni od promjena.
- (2) *Participacija i uzajamnost*. Imalac udjela mora biti aktivan i spreman da se angažira s ostalima koji dijele istu aktivnost ili interes.
- (3) *Društvena pravda*. Činjenica da pojedinac posjeduje značajne udjele zahtijeva akciju - napasti nejednakosti i stalne prepreke za uspostavu meritokratskog društva. Naglasak je na jednakosti mogućnosti, a ne za jednakosti ishoda.
- (4) *Autonomija*. Budući da je stakeholderski pristup veoma prožet individualizmom, naglašavaju se svojstva koja su pojedincima prijeko potrebna da bi imali kontrolu nad svojim životima i potrebnu fleksibilnost za promjene.
- (5) *Ekonomska efikasnost*. Ne zahtijeva se samo pravednija raspodjela, nego i veća proizvodnja bogatstva. Ovdje se otvara problem odnosa između ekonomske efikasnosti i društvene pravde.

Da bi pojedinci stekli i zadržali udjele, potrebna su im oruđa. Najvažnija su: (a) prenosive vještine, one koje se mogu primijeniti na više mjesta i zbog toga daju pojedincu veću samostalnost, fleksibilnost i pokretljivost; (b) vlasnička prava, koja omogućuju pojedincima da budu samostalni i poduzetni; (c) odnosi povjerenja, oni uključuju socijalni kapital, neformalne mreže svih vrsta koje stvaraju odnose povjerenja, solidarnosti i obvezatnosti; (d) politička prava, omogućuju da se obavlja glasovanje unutar organizacija uspostavljanjem procedura za odlučivanje i odgovornost.

Ako se ide u konkretizaciju tih načela, onda biti stakeholder znači "biti priznat kao onaj koji ima interesa u odlukama i akcijama pojedinačnih organizacija, pa kao posljedicu toga zahtijevati prava konzultiranja, informiranja i sudjelovanja u odlučivanju, dok mu prihvaćanje članstva donosi obveze".<sup>4</sup>

Konkretizacija tih načela može se najbolje pratiti na primjeru analize stakeholderskih odnosa u korporaciji, gdje se veoma dobro mogu uočiti i problemi koji su s time povezani. Kako definirati korporacijskog stakeholdera? Prvu definiciju dao je R.Freeman:<sup>5</sup> "Stakeholder u nekoj organizaciji jest (po definiciji) bilo koja grupa ili pojedinac koji mogu utjecati, ili se na njih utječe pri ostvarivanju ciljeva organizacije". Od ove najopćenitije definicije s vremenom se prišlo njezinu preciziranju. U okviru istraživanja "*Redefining the Corporation*" M. Blair<sup>6</sup> definira sta-

<sup>4</sup> Ibidem, str. 240.

<sup>5</sup> R.E.Freeman: "Strategic Planning: A Stakeholder Approach, Pitman, Boston, 1984. Citirano prema S. Turnbull: "Stakeholder Cooperation, Journal of Co-operative Studies, 29(3), 1997., str. 2.

<sup>6</sup> M.Blair: "Firm - specific Employee Assets", Stakeholder Theory Conference (TO/4), University of Toronto, May 14-17, 1996., str. 6. Može se naći i na adresi: <http://www.mgmt.utoronto.ca/~stake/To4>.

keholdere kao one sudionike u poslovanju poduzeća koji riskiraju značajnu imovinu. Budući da je ta definicija smatrana preuskom, u kasnijim je diskusijama formulirana preciznija definicija: Pojedinci i grupe koji participiraju, namjerno ili posljedično, u procesu stvaranja bogatstva stakeholderi su korporacije. Stakeholderi sudjeluju u stvaranju bogatstva, dajući inpute, snoseći troškove i izvrgnuviši su teškoćama ili štetama. Prema tome, oni u tome procesu nešto riskiraju - postoji rizik da će koristiti biti manje, ili troškovi i štete biti veći, od onih koje su predviđene ili primjerene.<sup>7</sup>

Prema tome koliko društvo i okruženje poduzeća postaju složeniji, poduzeće mora voditi računa o sve širem krugu stakeholdera. No, sa druge strane, postoji različita razina uključenosti, rizika i obveza za različite stakeholdere nekog poduzeća. U tom se smislu razlikuju primarni stakeholderi<sup>8</sup> (interesi kojih su izravni i opipljivi), i sekundarni stakeholderi (interesi kojih su udaljeni ili neizravni). Sasvim je razumljivo da će korporacija dati prioritet primarnim stakeholderima. Neki se autori<sup>9</sup> koriste izrazom strateški stakeholderi za one grupe ili pojedince o kojima ovisi sama egzistencija poduzeća, npr., to su zaposleni, potrošači i dobavljači. U nekim se publikacijama<sup>10</sup> upotrebljava izraz ključni stakeholderi, da označi one stakeholdere koji su najvažniji i koji imaju najveći utjecaj na aktivnosti kompanije.

Dakle, vidi se da, što se više ide od opće ideje stakeholdinga prema nižim razinama i užem području, to su potrebna veća razlikovanja u klasifikaciji stakeholdera, a sve se više uočava i moguća konfliktnost interesa. To se može najbolje ilustrirati tablicom 1. u kojoj se usporedno navode stakeholderi i njihova očekivanja od poslovanja i aktivnosti poduzeća.<sup>11</sup>

---

<sup>7</sup> "Consensus Statement on the Stakeholder Model of the Corporation", str. 1. Na adresi: <http://www.mgmt.utoronto.ca/~stake/Consensus.htm>.

<sup>8</sup> A.Darling: "A Political Perspective", op. cit. str. 17. Primarna se uključivanja događaju na tržištu i stakeholderi koji su presudni za postojanje i aktivnosti poduzeća primarni su stakeholderi. Sekundarni su stakeholderi one grupe i pojedinci na koje utječu, izravno ili neizravno, kompanijina sekundarna uključivanja (događaju se na netržištan način i kao posljedica aktivnosti kompanije.) Šire o tome, W. Frederick, J. Post, K. Davies: *Business and Society*, McGraw-Hill, Inc., 1992., str. 11.

<sup>9</sup> S.Turnbull: "Stakeholder Cooperation", op. cit., str. 2.

<sup>10</sup> "The Copenhagen Charter: a management guide to stakeholder reporting", Published by Danish offices of Ernst and Young, Copenhagen, 1999., str. 6.

<sup>11</sup> Tablicu dajemo prema A.Stainer, L.Stainer: "Business performance - a stakeholder approach", *International Business Performance Management*, (1), 1998., str. 6.

Drugačija tablica može se naći u W.Frederick i drugi: "Business and Society", op. cit. str. 15-17. Tamo se stakeholderi uspoređuju prema dva kriterija: prema prirodi interesa i prema prirodi moći svakoga od njih.

Tablica 1.

## STAKEHOLDERI I NJIHOVA OČEKIVANJA OD BIZNISA

Stakeholder	Očekivanja
Konkurenti	Poštena konkurencija
Kreditore	Bonitet, sigurnost
Potrošači	Ponuda, kvaliteta, protuvrijednost za novac
Zaposleni	Pravična plaća, zadovoljstvo na poslu, zdravlje i sigurnost na radu, jednake mogućnosti
Vlada	Udovoljavanje zakonima, društvena odgovornost
Dioničari	Financijska zarada, dugoročna vrijednost dionica, dodana vrijednost
Društvo	Sigurnost, briga o zaštiti okoliša, društveni doprinos
Dobavljači	Brza naplata, dugoročni odnosi
Menadžeri	Financijska zarada, sigurnost posla, što veće ovlasti

U originalnoj tablici menadžeri nisu navedeni kao stakeholderi. Takav je tretman bio karakterističan sve do novijega vremena, kada je uočeno da nema nikakvoga razloga za njihovo izostavljanje. Menadžeri su posebna (specifična) grupa: oni imaju određene privilegije u informiranosti i ovlasti u odnosu na ostale stakeholdere, ali i oni mogu imati koristi ili štete od aktivnosti korporacije.

### Stakeholderska korporacija

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

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

Sama je korporacija značajna institucija novijega vremena. Ona se pokazala efikasnom u alokaciji resursa, u stvaranju novih tehnologija, proizvoda i usluga i u povećanju proizvodnosti rada. Ispunjavajući interese i potrebe raznih članova društva, korporacije su potrošile svoje djelovanje na međunarodnome planu. Rastuća međupovezanost i integriranost u globalnu ekonomiju otvorila je probleme ostvarivanja ciljeva korporacije u uvjetima različitih kulturnih i vrijednosnih sustava. Pitanje odgovornog socijalnog ponašanja i ostvarivanja poslovnih ciljeva iniciralo je i teorijske debate o prirodi korelacije između etičkih načela i financijskih rezultata. Maksimizacija profita kao isključivi cilj korporacije (podržana i od suvremenih liberala) došla je pomalo u sukob sa strategijom moderne korporacije. U novim se okolnostima javio problem šire društvene odgovornosti i osviještenosti ciljeva korporacije prema mnogo širem članstvu, nego što su dioničari. Globalizacija ekonomije, koja stvara nestabilno konkurentsko okruženje, u susretu sa sve većim društvenim očekivanjima za ispravno funkcioniranje korporacije stavila je nove zahtjeve pred menadžment kompanija. Zapravo, pojavio se problem konfliktности ciljeva i utjecaja stakeholderskih grupa na strategiju i odluke korporacijskog menadžmenta. Na teorijskom je planu počela rasprava o potrebi novog pristupa u promišljanju korporacije i njezinih aktivnosti.

Osim pozivanja na univerzalna načela pravednoga društva ili pozitivne pojedinačne primjere (japanski Keiretsu i Mondragon u Španjolskoj) stakeholdinga, dva su značajna doprinosa stakeholderskom pristupu modernoj korporaciji. To su radovi J. Kaya<sup>12</sup> i M.Blair.<sup>13</sup>

Polazna je premisa Kayove analize promijenjena priroda vlasništva u modernoj korporaciji. Ona je toliko umanjena i drugačija od klasičnih funkcija vlasništva, da zbog toga razni vlasnički koncepti više nisu aktualni. Kay<sup>14</sup> polazi od odgovora na pitanje: što je vlasništvo? On 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 nad dionicama s vlasništvom nad nekom

---

<sup>12</sup> J. Kay: "The Stakeholder Corporation", u G.Kelly, D.Kelly, A. Gamble (red.) Stakeholder Capitalism, Macmillan, London, 1997; J. Kay: "The Customer Corporation", The Business of Economics, Oxford University Press, Oxford, 1996.

<sup>13</sup> M. Blair: "Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century, Brooking Institution Press, Washington, D.C., 1995.

M. Blair: "Firm-Specific Human Capital and Theories of the Firm", u M.Blair-M.Roe (red.) Employees and Corporate Governance, Brookings Institution Press, Washington, D.C., 1999.

M. Blair - T. Kochan (red.); The New Relationship (Human Capital in the American Corporations), Brookings Institution Press, Washington, D.C., 2000.

<sup>14</sup> J. Kay: "The Stakeholder Corporation", op. cit., str. 130-136.

uobičajenom stvari, pokazuje se, da se na dioničare mogu primijeniti samo dva prava: nema vremenskog ograničenja korištenja i rezidualna kontrola (posuđivanje i iznajmljivanje). Za korporaciju je bitna struktura unutarnjih odnosa između ljudi koji su u njoj zaposleni i skup vanjskih odnosa s okruženjem. Zbog toga koncept vlasništva više nije relevantan i nitko više ne može reći da je vlasnik kompanije (PLC). Veliki broj pojedinaca ima razna prava i obveze u vezi s kompanijom, ali se nijedno od tih prava ne može opisati u smislu vlasničkih prava - dioničari kao zakonski vlasnici ne mogu više obavljati funkcije vlasništva (služenje imovinom i kontrola menadžera). Kome moraju biti odgovorni upravljači kompanije? Kay smatra da to može biti samo šira grupa stakeholdera, a ne jedino dioničari. On time negira relevantnost modela korporacije, koji je još uvijek dominantan u literaturi. To je model nalogodavca i najmoprimca (principal-agent model) u kojem su dioničari vlasnici, a menadžeri njihovi plaćeni predstavnici koji su odgovorni za upravljanje. Novi pristup inzistira na tretmanu moderne korporacije kao društvene institucije, kao posebnog entiteta koji daje društvenu važnost i neovisan život korporaciji u odnosu na njezine dioničare.

Kay svoj model zasniva na konceptu starateljstva (skrbništva, trusteeship), u kojem su odbor direktora i izvršni menadžer skrbnici (zastupnici) za materijalnu i nematerijalnu imovinu korporacije, a ne zastupnici dioničara. "Dužnost je skrbnika da poboljša vrijednost imovine koja mu je povjerena na upravljanje i da pravedno uravnoteži različite zahtjeve za prinosima koje ta imovina donosi".<sup>15</sup>

Taj se model od klasičnoga modela dioničar - menadžer razlikuje na dva načina: (1) Odgovornost je skrbnika da održi korporacijsku imovinu, a to se razlikuje od maksimizacije vrijednosti dionica. Imovina korporacije uključuje kvalifikacije svojih zaposlenika, očekivanja potrošača, 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 moderne korporacije utječe i na sasvim drugačije pozicioniranje korporacijske uprave. Ona bi morala omogućiti menadžerima da realiziraju višestruke ciljeve, a da istovremeno budu odgovorni za rezultate poslovanja.

M. Blair u svojim je prijašnjim radovima<sup>16</sup> pošla od kritike vlasničke koncepcije korporacije, u kojoj je bitan jedino odnos između dioničara i menadžera i maksimizacija zarade za dioničare. Ona smatra da su već odvajanjem vlasništva od upravljanja, uspostavom razvijenog tržišta vrijednosnica i nastankom posebne klase profesionalnih menadžera nastali uvjeti za drugačiju teoriju poduzeća. Naime, kao

---

<sup>15</sup> J.Kay, op. cit., str. 135.

<sup>16</sup> M.Blair: "Ownership and Control...", op. cit., str. 208-218.



društvenog ili zakonskog entiteta, koji je neovisan u odnosu na bilo kojeg pojedinog stakeholdera.<sup>17</sup> Zaposleni, kao i dioničari, snose velike rizike ulaganjem u svoj ljudski kapital i zbog toga su, ako su njihove vještine posebno specijalizirane za korporaciju, oni izloženi velikom riziku, jer te vještine ne mogu iskoristiti negdje drugdje. Sličan je slučaj i sa specijaliziranim investicijama u fizički kapital. To su investicije<sup>18</sup> vrijednost kojih u pojedinačnom poduzeću znatno premašuje njihovu vrijednost u alternativnim upotrebama. Dakle, taj se kapital ne može jednostavno investirati izvan poduzeća, pa zbog toga investitori traže odgovarajuću zaštitu (sigurnost). Njezina realizacija često traži aranžmane različite od klasičnih ugovora - određena prava upravljanja ili udio u dioničkom vlasništvu. Isti se slučaj može dogoditi i s ulaganjima u ljudski kapital u onim sektorima gdje dominiraju visoke tehnologije. Tu je primarna imovina (kapital) u ljudima, znanstvenicima, a oni su izvor intelektualnog kapitala.<sup>19</sup> Takvo poduzeće mora riješiti tri problema:<sup>20</sup> (a) mora privući zaposlene s izrazito visokim kvalifikacijama, ponajprije iz akademskih krugova, (b) mora potaknuti te zaposlene da razvijaju ljudski kapital koji ima bitnu vrijednost za poduzeće i (c) mora potaknuti te zaposlene da ostanu dugo u poduzeću, tako da firma može utvrditi određena prava intelektualnog vlasništva i komercijalizirati proizvod zasnovan na idejama zaposlenih. Dakle, investiranje u ljudski kapital<sup>21</sup> donosi određeni rizik za one koji u njega investiraju i traži primjerene poticaje i zaštitu. To znači da zaposleni koji poduzimaju te rizične investicije žele zaštititi svoje udjele (interese) u kontinuiranom djelovanju poduzeća, a to je nemoguće klasičnim ugovorima. (U klasičnom je modelu taj problem rješavan kao problem radnog zakonodavstva.) Zbog posebne važnosti i rizika takvog odnosa za pojedinog zaposlenika i za poduzeće raste uloga pojedinaca kao stakeholdera. Prema tome, traži se drugačiji koncept korporacije, kao sustava poticaja ili kao mehanizma

---

<sup>17</sup> Po njenom je mišljenju nastojanje da se uskladi cilj maksimizacije vrijednosti za dioničare sa društveno odgovornim ponašanjem korporacije propalo u osamdesetim godinama zbog tri razloga: (a) rasta globalne konkurencije, (b) internacionalizacije financijskih tržišta i (c) pojave neprijateljskih preuzimanja. M. Blair, op. cit., str. 216.

<sup>18</sup> M. Blair: "Firm-Specific Human Capital and Theories of the Firm", op. cit., str. 59.

<sup>19</sup> Ova se rasprava nadovezuje na suvremene debate o intelektualnom kapitalu, o njegovoj definiciji i o elementima intelektualnog kapitala. U našoj literaturi postoji instruktivan rad A.Pulića i M.Kolakovića: "Intelektualni kapital poduzeća" u D.Tipurić (red.) "Konkurentna sposobnost poduzeća", Sinergija, Zagreb, 1999., str. 215-231. U tom se radu intelektualnom kapitalu daje obilježje "skrivenih imovina" zbog toga što je teško utvrditi taj kapital i označiti njegovu ekonomsku vrijednost. Njegova je osnovna podjela na ljudski kapital strukturni kapital.

<sup>20</sup> M.Blair - T.Kochan (red.): "The New Relationship", op.cit., str. 16.

<sup>21</sup> M.Blair - M. Roe (red.) u "Employees and Corporate Governance", str. 2. ističu važnost ljudskoga kapitala na ovaj način: "Za mnoga poduzeća, ljudski kapital - ideje, vještine i organizacijske sposobnosti kojima zaposleni rješavaju problem, te brzina i fleksibilnost s kojima mogu razmjestiti resurse - puno su važniji nego njihov fizički kapital".

za upravljanje odnosima između svih sudionika. Osiguravanje uključenosti različitih stakeholdera pokušava se realizirati na različite načine:<sup>22</sup> preko sindikata, otpreminama, društvenim standardom doživotnog zaposlenja, unutrašnjim ljestvicama radnih mjesta, putanjom karijere, pravilom seniorata i izravnim i formalnim pravima upravljanja. Tu se pridodaju i neki drugi institucionalni aranžmani, npr. zakonsko definiranje korporacije kao pravne osobe koja je neovisna o bilo kojem sudioniku. Jedan je od neugovornih mehanizama za zaštitu specifičnih ulaganja i vlasništvo. Ono omogućuje i uključuje posjedovanje "rezidualnih" prava upravljanja - donošenje odluka i privajanje ekonomskog viška koji preostaje nakon isplate svih plaćanja koja se moraju izvršiti prema ugovorima.<sup>23</sup> Dakle, sve su to argumenti u korist drugačijeg aranžmana između sudionika u djelovanju korporacije - prihvaćanje stakeholderskog pristupa i napuštanje tradicionalnog stajališta o korporaciji kao skupu ugovora kojima različiti sudionici utvrđuju međusobne transakcije.

Različite su se prakse razvile u razvijenim zemljama u realizaciji stakeholdinga na radnome mjestu. Kao pozitivni primjeri ističu se djelovanja japanskih i njemačkih korporacija<sup>24</sup>, za koje se ističe da imaju svoju osobnost, da predstavljaju društvene institucije i da njihovi ciljevi vode računa o interesima širokog kruga stakeholdera. Za Njemačku je karakteristična socijalno-tržišna ekonomija koja se postiže kombiniranjem društvene uprave i korporacijske uprave. Tu postoje institucionalni aranžmani (zakonska sigurnost), kojima se zaposlenima daje mogućnost sudjelovanja u upravljanju. Sigurnost i sustavni razvitak karijere i kvalifikacija motiviraju zaposlene da se koriste svojim sposobnostima u interesu korporacije. Tri su osnovne karakteristike njemačkih kompanija: (1) dostupnost dugoročnog financiranja, (2) efikasan sustav početne obuke i (3) participacija zaposlenih u donošenju odluka (suodlučivanje). Kompanije koje imaju više od 2000 zaposlenih moraju organizirati upravu na dvije razine: nadzorni odbor (dioničari, banke, zaposleni, menadžment) i upravni odbor, uz uvjet da pola sjedišta u nadzornome odboru mora biti popunjeno predstavnicima radnika. Postoje i radnički savjeti koji predstavljaju radničke intese na razini pogona.

---

<sup>22</sup> M. Blair - M. Roe: "Employees and Corporate Governance", op. cit., str. 5.

<sup>23</sup> M. Blair: "Firm - specific Human Capital and Theories of the Firm", op. cit., str. 77.

<sup>24</sup> Ovdje se daju iskustva tih kompanija u osnovnim crtama. Šire o tome može se naći u ovoj literaturi: (1) G. Kelly i drugi: "Stakeholder Capitalism", u radovima u tome Zborniku, (a) H. Perkin: "The Third Revolution", str. 35-48; (b) J. Kay: "The Stakeholder Corporation", str. 125-142; (c) D. Soskice: "Stakeholding Yes; the German Model No", str. 219-226. (2) M. Blair - M. Roc "Employees and corporate Governance", str. 6-8. (3) M. Steadman i drugi: "Pressures from Stakeholders Hit Japanese Companies", Long Range Planning, 28(6), 1995. (4) S. Turnbull: "Stakeholder Cooperation", Journal of Cooperative Studies 29(3), 1997., str. 18-52; S. Turnbull: "Stakeholder Governance: A Cybernetic and Property Rights Analysis, 25<sup>th</sup> Conference of Economists, Australian National University, 1996., str. 1-15.

U Japanu, kojem se pripisuje familijarna verzija kapitalizma, sudjelovanje zaposlenih i ostalih stakeholdera u upravljanju provodi se uz pomoć društvenih standarda i tradicije. Korporacijska se uprava oslanja više na standarde, nego na formalnu zakonsku regulativu. Poduzeća su obvezna na osiguranje doživotnog zaposlenja i popunjavanje upravnog odbora zaposlenima više razine ili starijima (seniorat). Tradicionalno je poduzeće organizirano u keiretsu. Ta se grupa (neka vrsta holdinga) sastoji od poduzeća iz 8-10 različitih sektora proizvodnje, koja se okupljaju oko određene banke. Djelovanje grupe zasnovano je na povjerenju i međuovisnosti, a manje na zakonskoj regulativi. Dioničari u firmama stabilni su investitori; isprepletено je vlasništvo u korporacijama i postoji ograničenje u količini dionica koje se otvoreno prodaju na burzi. Uobičajena je praksa između japanskih kompanija da razmjenjuju određene količine dionica s vjerovnicima i poslovnim partnerima kao gestu dobre volje i poštovanja. Dakle, postoje određeni implicitni ugovori - odnosi povjerenja s dobavljačima, upravljanje zalihama itd.

Za razliku od njemačkih i japanskih kompanija, američke i britanske više su privatno, a manje javno, tijelo i definirane su kao skup odnosa (ugovora) između vlasnika i menadžera i između menadžera i ostalih zaposlenih. Sudjelovanje zaposlenih sve je više okrenuto sudjelovanju u profitu ili u vlasništvu. Nema posebnog standarda koji regulira participaciju zaposlenih, ali se koriste različiti unutarnji (korporacijski) mehanizmi koji vode uključivanju zaposlenih u pojedinim poduzećima (od slučaja do slučaja).

Realizacija stakeholderskog koncepta (pristupa) zahtijeva i drugačiju organizaciju korporacijske uprave. Središnjim problemom postaje društvena odgovornost korporacije. Toliko koliko kompanija postaje veća, ona svojim djelovanjem utječe na sve veći broj svojih stakeholdera. Često su posljedice njezina zanemarivanja društvenih i kulturnih posljedica njezinih aktivnosti (posebno ako izazivaju ekološke probleme) - gubitak reputacije i smanjena profitabilnost. Zbog toga sudjelovanje strateških stakeholdera u upravi stvara osnovu za uspostavu povjerenja i efikasnije sporazumijevanje bolju, nego što bi to bilo ostvareno tržišnim odnosima. Koji odnosi uključuju sudjelovanje strateških stakeholdera u sustavu informiranja i u upravljanju poduzećem? To su: radnička participacija, autonomni centri učenja i suvremene tehnike menadžmenta. Afirmacija netržišnih odnosa zahtijeva i bitne promjene u korporacijskoj upravi. Promjene se, uz ostalo, odnose na ulogu odbora u sustavu upravljanja i kontrole. Dosadašnji je unitarni odbor imao nekoliko glavnih nedostataka: (a) ograničen je na nadgledanje i usvajanje korporacijske strategije, a ne i na njezino formuliranje,<sup>25</sup> (b) sastavlja ga i vodi predsjedavajući odbora: on određuje ulogu, sastav odbora i određuje stupanj uključenosti odbora u aktivnosti korporacije.

---

<sup>25</sup> D.O'Neal i H.Thomas: "Developing the strategic Board", Long Range Planning, 29 (3), 1996., str. 314-327.

Budući da je većinu članova odbora izabrao glavni direktor (CEO) i top menadžment, ti članovi zbog zahvalnosti provode onu politiku koja im se nametne. Ti se nedostaci unitarnog odbora mogu izraziti i na drugačiji način.<sup>26</sup> Naime, zbog toga što sve informacije idu preko izvršnog menadžmenta, članovi odbora dobivaju netočne informacije koje idu od vrha prema dolje. U slučaju da članovi odbora žele (i mogu) djelovati, oni često nemaju moći, zbog lojalnosti prema onima koji su ih izabrali. Dalji je problem netočnost informacija koje idu odozdo prema gore, i to zbog problema koji su karakteristični za sve hijerarhijske sustave, pa menadžment dobiva neadekvatne informacije.<sup>27</sup>

Jedna od bitnih karakteristika današnjih odbora jest da je smo 14% mjesta popunjeno stakeholderima koji nisu dioničari.<sup>28</sup>

U promišljanju nove uloge odbora unutar korporacijske uprave zastupnici stakeholderskog pristupa ističu važnost njegove strateške orijentacije. Ističe se da odbori mogu dati stvarni doprinos definiranju strategije na razini korporacije i ocjenjivanju učinaka menadžmenta,<sup>29</sup> dajući jasnije kriterije za ocjenu tih učinaka. U tom su kontekstu zanimljivi rezultati empirijskog istraživanja koje je obuhvatilo 80 generalnih direktora i korporacijskih direktora koji su zajedno predstavljali više od 200 mjesta u odborima. Cilj istraživanja bio je ustanoviti: (a) kako djeluju postojeći odbori, i to ocjenjivali su ih sami direktori - sudionici, (b) u čemu oni vide glavnu ulogu i odgovornost odbora i pojedinih direktora i (c) kakvu ulogu ima nečije članstvo u više odbora. Rezultati istraživanja pokazali su da direktori ulogu odbora vide drugačije od sadašnje. Naime, oni naglašavaju važnost strateške orijentacije odbora. Strateški odbor mora imati važnu ulogu u formuliranju i provođenju korporacijske strategije i mora biti određen i odgovornošću korporacije prema njezinim važnim stakeholderima.<sup>30</sup> Važne se promjene predlažu i u sastavu odbora: većina članova moraju biti neovisni (vanjski) direktori i neovisni predsjedavajući odbora. To bi dovelo do bitnih promjena u korporacijskoj upravi, a ponajprije u odnosu između CEO i korporacije. U takvim uvjetima većinsko posjedovanje dionica ne bi davalo isključivo pravo da se izabere izvršni

---

<sup>26</sup> S. Turnbull: "Stakeholder Cooperation", op. cit., str. 4-7.

<sup>27</sup> "Unitarni odbori jako su izloženi: (a) preopterećenosti informacijama zbog nedostatka specijalizacije u odlučivanju, (b) iskrivljavanju informacija zbog nedostatka nezavisnih kanala komunikacija i (c) podmićivanju od neograničene (apsolutne) vlasti." S. Turnbull, op. cit., str. 16.

<sup>28</sup> P. Luoma i J. Goodstein: "Stakeholders and Corporate Boards: Institutional Influences on Board Composition and Structure", *Academy of Management Journal*, 42(5), 1999., str. 553-564.

<sup>29</sup> M. Goold "The (Limited) Role of the Board", *Long Range Planing* 29 (4), 1999., str. 572-575.

<sup>30</sup> D. O'Neal i H. Thomas: "Developing the Strategic Board", op. cit., str. 323.

<sup>31</sup> J. Kay: "The Stakeholder Corporation", op. cit., str. 139.

menadžment.<sup>31</sup> Inzistiranje na više centara moći (i nadležnosti), dakle, na višestrukim kontrolnim središtima u kojima participiraju stakeholderi dobilo je svoj izraz u pojmu “višestruki (mješoviti) odbor”. Prednosti takvog organiziranja analiziraju se na primjeru japanskog Keiretsu i španjolske korporacije Mondragon<sup>32</sup>, gdje je formirana čitava mreža odbora, savjeta i ostalih mehanizama uključivanja stakeholdera, što ima i komparativne prednosti u odnosu na ostala poduzeća.

Važnost je odgovarajućeg informiranja u novom sustavu korporacijske uprave oblikovanje strateškog informacijskog sustava, u kojem se ističe važnost stakeholderskog dijaloga i procesa izvješćivanja. Stakeholdersko izvješćivanje<sup>33</sup> važno je oruđe za skupljanje i korištenje znanja i informacija dobijenih od stakeholdera. Tim se informacijama koristi menadžment korporacije sa svrhom poboljšati vrijednost za dioničare i ostale stakeholdere, poboljšati vanjsku vrijednost za korporaciju u obliku jačih stakeholderskih odnosa i bolje reputacije korporacije.

Takva stajališta o novoj ulozi odbora nailaze i na otvorena suprotstavljanja. O tome će biti riječi u petom dijelu ovoga rada, gdje se raspravlja o spornim problemima stakeholderskog pristupa. Dosad je objavljeno malo empirijskih studija o stakeholderskom menadžmentu i o njegovu utjecaju na financijski rezultat korporacije. Postavljeno je pitanje: što motivira korporaciju da uvažava i zadovoljava stakeholderske interese. Dva su pristupa (modela) razvijena da bi se odgovorilo na to pitanje.<sup>34</sup> Prema prvom, instrumentalnom pristupu (*Strategic Stakeholder Management Model*), glavni je motiv donošenja odluka u korporaciji tržišni uspjeh i poduzeće želi iskoristiti sve faktore u svome okruženju da postigne bolji financijski rezultat. U ostvarivanju toga cilja menadžerski interes za stakeholdere i sam stakeholderski menadžment sredstvo su za njegovo postizanje - stakeholderi su instrumentalizirani. U drugom pristupu (*Intrinsic Stakeholder Commitment Model*) naglasak je na normativnim aspektima djelovanja. Tu se tvrdi da korporacija ima normativne (moralne) obveze postupati sa stakeholderima na ispravan način, bez obzira na instrumentalnu vrijednost stakeholdera za korporaciju. Posljedica pridržavanja bitnih moralnih načela bit će takvo korporacijsko ponašanje koje će poboljšati financijski rezultat.

Usporedbom tih dvaju pristupa, autori dolaze do općenitog zaključka da odnosi sa stakeholderima izravno utječu na financijske rezultate.

---

<sup>32</sup> S.Turnbull: “Stakeholder Cooperation”, op.cit., str. 5. i 9.

<sup>33</sup> “The Copenhagen Charter: a management guide to stakeholder reporting”, Published by Danish offices of Ernst and Young; KPMG, Pricewaterhouse Coopers and House of Mandag Morgen, 1999., str. 3.

<sup>34</sup> S. Berman, A.Wicks, S.Kotha i T. Jones: “Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance”, *Academy of Management Journal*, 42(5), 1999., str. 488-506.

Normativni pristup i rast zanimanja za literaturu iz poslovne etike, a isto tako i istraživanja o etičkim aspektima businessa, veoma su prisutni u stakeholderskom pristupu. Tako je, na primjer, japanska multinacionalna kompanija u sektoru finansijskih usluga organizirala<sup>35</sup> (godine 1997. ) istraživanje da bi poboljšala organizacijski učinak na poseban način. Naime, da bi ga poboljšala tako, da se unaprijede stakeholderski odnosi da budu zasnovani na jakim etičkim načelima. Takvi se odnosi moraju razviti uz pomoć etičkog kodeksa. On mora služiti kao vodič za sve stakeholdere, da bi oni znali svoja prava i obveze, mora identificirati ponašanje koje odstupa od standarda i kloniti ga se. Vrijednosti su toga kodeksa: poštenje, pravednost, odgovornost, radna etika, ponos itd. Svi su stakeholderi dobili primjerak kodeksa, a japanska kompanija želi takvu praksu proširiti i na druge podružnice diljem svijeta. U novije se vrijeme kao rezultat dominacije normativnog pristupa i specifične uloge menadžmenta pokušalo formalizirati načela stakeholderskog menadžmenta. Naime, zadaća je menadžmenta u uvjetima globalne konkurencije povećati efikasnost i povećati bogatstvo i riješiti sukobe između konkurirajućih zahtjeva stakeholderskih grupa. Budući da je djelovanje u takvim kompliciranim uvjetima otežano, u različitim se istraživanjima pokušalo pronaći načela za djelovanje koja bi mogla pomiriti te često suprotstavljene ciljeve. Načela stakeholderskog menadžmenta<sup>36</sup> nastala su kao rezultat istraživanja velike grupe znanstvenika okupljenih u okviru Clarkson Centre for Business Ethics i projekata pod pokroviteljstvom The Sloan Foundation. To su ova načela:

- (1) Menadžeri moraju priznati i aktivno nadzirati preokupacije (aktivnosti) svih legitimnih stakeholdera i morali bi na odgovarajući način voditi računa o tim interesima u odlučivanju i djelovanju.
- (2) Menadžeri moraju slušati i otvoreno komunicirati sa stakeholderima o njihovim aktualnim poslovima i doprinosima i o rizicima koje su preuzeli zbog njihove uključenosti u korporaciju.
- (3) Menadžeri moraju usvojiti procese i načine ponašanja koji su osjetljivi na brige i sposobnosti svakog stakeholderskog klijenta.
- (4) Menadžeri moraju priznati međuovisnost napora i nagrada između stakeholdera i moraju pokušati stvoriti pravednu raspodjelu koristi i tereta korporacijske aktivnosti između njih, vodeći računa o rizicima i osjetljivostima, koji iz toga proizlaze.

---

<sup>35</sup> D. Jarrat, D. Ardigh, G. McLean: "Corporate Ethics, Workplace Empowerment and Stakeholder Relationship Management", Business and Economics for the 21st Century, Volume III, Business and Economics Society International Anthology, Los Angeles, 1999., str. 212-221.

<sup>36</sup> "Principles of Stakeholder Management", Clarkson Centre for Business Ethics, Toronto, CCBE, 1999., str. 1-5. Taj se tekst može naći i na adresi: <http://www.mgmt.utoronto.ca/~stake/Principles.htm>.

- (5) Menadžeri moraju djelovati kooperativno s ostalim subjektima, javnim i privatnima, da bi osigurali da rizik i štete koje proizlaze iz korporacijske aktivnosti budu što manje, a tamo gdje ne mogu biti izbjegnute, da budu primjereno plaćene.
- (6) Menadžeri moraju sasvim izbjegavati aktivnosti koje bi mogle ugroziti neotuđiva ljudska prava (npr., pravo na život) ili prouzročiti rizike koji bi, ako su dobro shvaćeni, mogli biti očigledno neprihvatljivi za relevantne stakeholdere.
- (7) Menadžeri moraju priznati moguće sukobe između a) njihove vlastite uloge kao korporacijskih stakeholdera i b) njihovih zakonskih i moralnih odgovornosti za interese stakeholdera, pa bi morali razrješavati takve sukobe u otvorenim komunikacijama, primjerenim izvješćivanjem i sustavom poticanja a, ako je potrebno, i arbitražom treće osobe.

Time je potpuno zaokružen normativni pristup (“što bi se moralo”) stakeholderskom menadžmentu.

### **Stakeholderska ekonomija**

Problemi koji su navedeni pri artikulaciji stakeholderskih interesa unutar korporacije još su veći ako ih analiziramo na razini stakeholderske ekonomije ili stakeholderskog društva. Prema definiciji “stakeholdersko društvo i stakeholderska ekonomija postoje tamo gdje se uzajamnost prava i obveza gradi oko ideje ekonomskog, društvenog i političkog uključivanja.”<sup>37</sup> Ta bi osnovna načela valjalo primijeniti na funkcioniranje nevidljive ruke tržišta, radi korekcije njegovih nedostataka. No, tu i nastaju problemi, a vezani su uz razine na kojima se odvija stakeholdersko uključivanje. Ovisno na kojim se razinama događa stakeholding se različito manifestira sukob između individualnog i kolektivnog. Te razine (konteksti) mogu biti: mikrorazina, srednja razina (civilno društvo) i makrorazina.<sup>38</sup>

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

Druga je razina šira zajednica, institucije i grupe koje čine civilno društvo i gdje su gotovo svi pojedinci uključeni u neku od organizacija. To su škole, poduzeća, bolnice, sindikati itd. Ovdje pojedinci imaju interese u grupama kojima pripadaju, ali interesi nisu izravni i neprekidni kao na mikrorazini. U ovom se kontekstu ukazuje

---

<sup>37</sup> W. Hutton: “An Overview of Stakeholding”, u G. Kelly i drugi (red.) “Stakeholder Capitalism”, str. 3.

<sup>38</sup> G. Kelly i drugi, op. cit., str. 246-247.

na važnost socijalnog kapitala koji je najvažnije sredstvo povezivanja ljudi u stvaranju jednakih mogućnosti (izbora) realizacije interesa. Ta neopipljiva mreža povjerenja i kooperacije omogućuje pojedincima da se bolje nose s promjenama i “zbog toga što je socijalni kapital otjelovljen u inkluzivnim mrežama i praksama, on je resurs stakeholdinga”<sup>39</sup>. Dakle, suprotno od nesigurnosti i kompetitivnosti tržišnih odnosa, ovdje se pokazuje kako pojedinci, radeći zajedno, mogu utjecati na snage koje oblikuju društvo - aktivni su stakeholderi oni pojedinci koji imaju udjele na različitim razinama. Ipak, i na mikrorazini i na ovoj (srednjoj) razini javlja se konfliktna situacija: davanje udjela jednom pojedincu može značiti isključivanje drugih. Treći je kontekst makrorazina, ona je najopsežnija, ali i najteža za precizno definiranje, a bitna je za konstitucije stakeholderske ekonomije i društva. Što je veći obuhvat (razmjor) pojedinaca i grupa, to su odnosi više impersonalni i neizravni. Teško je u takvim uvjetima odrediti mehanizme stakeholdinga koji omogućuju djelotvorno sudjelovanje - teško je kontrolirati, a interesi su sve općenitije artikulirani. Sa druge strane, odluke koje se donose na toj razini presudno utječu na to da pojedinci steknu udjele. Tu se radi o primjeni stakeholdinga na vladu ili na parlament u nekoj zemlji i na nadnacionalne asocijacije koje su u današnjem vremenu sve češće.

Između pojedinih razina mogu nastati napetosti (konfliktne situacije) i ova posljednja (makrorazina) ukazuje na stvarni problem realizacije stakeholderske ekonomije.

Drugi problem koji otežava realiziranje stakeholderske ekonomije jest rastuća globalizacija. Ona donosi nove efikasne oblike proizvodnje bogatstva, ali istovremeno povećava neizvjesnost i nesigurnost pojedinaca u njihovim životnim aspiracijama. Dvije su posljedice globalizacije na stakeholding:<sup>40</sup> (1) globalizacija je potkopala odnose unutar nacionalnih ekonomija na kojima se zasniva koncept stakeholderske ekonomije i (2) sudionici procesa globalizacije ispremiješani su u tolikom rasponu odnosa koji daleko premašuje nacionalne granice. Posljedica je toga da uspostavljanje stakeholdinga unutar zemlje zahtijeva borbu protiv snaga koje su izvan granica, a sa druge strane, nameće dilemu: je li moguće uspostaviti stakeholderski kapitalizam unutar samo jedne zemlje?<sup>41</sup>

Dalja je karakteristika stakeholdinga na ovoj razini nedostatak teorijskih radova o stakeholderskoj ekonomiji i društvu, pogotovo ako to usporedimo s jako opsežnom literaturom o stakeholderskoj korporaciji. Čini se da je jedan od mogućih uzroka i politička situacija u Velikoj Britaniji i političke borbe unutar Nove laburističke stranke. Naime, to je zemlja koja jedina ima stakeholding kao eksplicitni dio

<sup>39</sup> J. McCormick: “Mapping the Stakeholder Society”, u G. Kelly i drugi, op. cit., str. 118.

<sup>40</sup> J. Perraton: “The Global Economy”, u G. Kelly i drugi, op. cit., str. 232.

<sup>41</sup> W. Hutton, op. cit., str. 8.



programa vladajuće stranke. Tony Blair već je i prije dolaska na vlast propagirao stakeholding kao sastavni dio politike Trećega puta. Njegova težnja da ujedini socijalnu demokraciju i liberalizam dovela ga je do radikalno novih pristupa. T. Blair koristi se izrazima stakeholder i stakeholderska ekonomija u kontekstu vrijednosti politike Trećeg puta i političkih ciljeva Nove laburističke stranke. Te su vrijednosti (vrednote): (1) pravedna raspodjela bogatstva, (2) jednakost mogućnosti (šansi), (3) odgovornost i (4) zajedništvo. Politički su ciljevi: (1) dinamička ekonomija, (2) snažno civilno društvo, (3) moderna vlast zasnovana na suradnji i decentralizaciji, (4) vanjska politika zasnovana na suradnji.<sup>42</sup> Blair smatra da primjena tih vrijednosti zahtijeva veliku dozu pragmatizma ili, kako on naziva svoj pristup, “permanentni revizionizam”.<sup>43</sup> No, pragmatizam i ideološka obojenost zanemaruju teorijska istraživanja, čine ih manje važnima, a više se orijentiraju na unutarstranačku borbu i pripreme za izbore. Pragmatizam često znači političku kombinatoriku<sup>44</sup> koja ima malo veze s vrijednostima i političkim ciljevima neke stranke. Više se pozornosti poklanja pojedinim mjerama ekonomske politike i njihovom utjecaju na birače (izbori u Velikoj Britaniji bit će godine 2001.), nego pitanju realizacije načela stakeholderske ekonomije ili usklađenosti ciljeva i sredstava kojima se postižu ti ciljevi.

Unutarstranačka sukobljavanja prevode na ideološki teren (i etiketiranja) i takve probleme kao što je pristup istraživanjima stakeholderske ekonomije. Naime, ako je stakeholding politički koncept i opća filozofija, kako je moguće proučavati ga ako se u pristupu ne usvoji i ne naglasi međupovezanost između društvenog, ekonomskog i političkog sustava - a to je karakteristika političke ekonomije i njezina pristupa? No, kako nas obavještava Hutton,<sup>45</sup> mnogi koji se smatraju zastupnicima stakeholderskog kapitalizma odbacuju političku ekonomiju kao pristup koji je karakterističan ili za marksiste ili za Novu desnicu.

Kad se uzmu u obzir sve navedene teškoće s ozbiljenjem koncepta stakeholderske ekonomije, ne začuđuje nedostatak teorijskih radova i dostignuća s tog područja. Ono što je preostalo svodi se na opće tvrdnje o odnosu tržišta i državne regulacije, ili kakve moraju biti monetarna i fiskalna politika. Te su preporuke često pomiješane s odredbama iz ekonomskog programa Nove laburističke stranke. Uloga vlade u stvaranju stakeholderske ekonomije vidi se u ovome:

---

<sup>42</sup> T.Blair: “Treći put” (“Nova politika za novo stoljeće”), Jesenski i Turk, Zagreb, 2000., str. 19. i 31.

<sup>43</sup> Ibidem, str. 23.

<sup>44</sup> U tom je smislu ilustrativan štrajk (u rujnu 2000.) u Engleskoj protiv uvođenja visokih poreza na gorivo. Organizatori štrajka, mali privatni prijevoznici i farmeri koji nisu sindikalno organizirani, imali su (prema anketama) podršku 90 % građana. Tony Blair, koji se eksplicitno izjasnio za stakeholderski pristup, hladno je odbio štrajkaše izjavom da se politika kreira u vladi i provjerava u parlamentu: ulici se ne smije dopustiti da kreira politiku.

<sup>45</sup> W. Hutton, op. cit., str. 3-4.

- Potrebno je osigurati gospodarsku stabilnost i ispravan fiskalni i monetarni sustav koji ohrabruje investiranje - stabilno ekonomsko okruženje i niska inflacija za to su presudni.
- Potrebno je poticati konkurenciju gdje je god to moguće, a regulaciju samo tamo gdje je potrebna.
- Mora se osigurati da ljudi imaju pristup najboljem mogućem obrazovanju. Bez toga se ljudi neće moći prilagoditi promjenama na tržištu radne snage. Isključenost sa tržišta radne snage smatra se najtežim oblikom isključenosti. Obrazovanje i osposobljavanje bitni su (ne samo u razdoblju školovanja) i zbog presudne uloge ljudskog i intelektualnog kapitala u stvaranju vrijednosti.
- Mora postojati kontinuirani program borbe protiv strukturne nezaposlenosti.
- Modernizacija sustava blagostanja.
- Društvena je pravda uvjet za postizanje ekonomske efikasnosti i u tom se smislu tretira kao investiranje (investicija).
- Stakeholderska ekonomija ne može se stvoriti regulacijom tj. propisivanjem. Država ne može zamijeniti civilno društvo, pa se u tome promjene u kulturi i načinu razmišljanja pokazuju kao prijeko potreban uvjet stakeholdinga.

Jedino gdje postoji suglasnost o stakeholderskom pristupu jest uloga dioničarstva zaposlenih (ESO) u stvaranju stakeholderske ekonomije. To je dioničarsko vlasništvo važno zbog nekoliko razloga:<sup>46</sup> (1) Dioničarsko vlasništvo omogućuje udio jednoj od najvažnijih grupa - radnicima - i time se izbjegavaju mnogi problemi i sukobi koji se mogu pojaviti pri uvođenju stakeholderskog kapitalizma. (2) Dioničarstvo zaposlenih ima u financiranju investicija drugoročniju perspektivu (vidokrug) nego kolebljiva financijska tržišta. (3) Taj tip vlasništva osigurava preraspodjelu bogatstva, a to se smatra poželjnim u smislu kolektivnog aspekta stakeholdinga (jednakost i uzajamnost). (4) ESO počiva na ideji kooperacije i razvijanja osjećaja identifikacije s poduzećem. Osim toga, postoji utjecaj ESO na kolektivno pregovaranje, na radno zakonodavstvo i na smanjeni broj štrajkova.<sup>47</sup>

Iako su ti planovi dioničarstva zaposlenih (ESOP) uvedeni još godine 1978. (laburistička vlada) i za vrijeme vlade M.Thatcher, smatra se da njihova važnost nije upitna. Pogotovo u slučajevima kada zaposleni otkupljuju njihove kompanije u privatizaciji. Smatra se da time ESOP ispunjava nekoliko ciljeva: čuva razinu zaposlenosti, zadržava primanja zaposlenih i sprečava rasprodaju imovine. Ako bi to bio trajni model stakeholderskog kapitalizma, onda je potrebno povećati broj novoosnovanih ESOP i produžiti njihovo trajanje. Naime, uočeno je da u dosta slučajeva radnici prodaju dionice.

<sup>46</sup> A. Pendleton: "Stakeholders as Shareholders ...", u G. Kelly i drugi, op. cit., str. 169-182.

<sup>47</sup> N. Gianaris: "Modern Capitalism..." Westport, Praeger, 1996., str., 127-147.

## Diskusija i zaključak

Prije kritičke valorizacije stakeholderskog pristupa moraju se utvrditi objektivne teškoće s kojima se susreće taj koncept, okolnosti u kojima je nastao i u kojima se nastoji realizirati. Pokazuje se da su se ključni problemi s kojima se susreće manifestirali i kao otvorena (sporna) pitanja i u drugim društveno-ekonomskim teorijama i konceptima. Zato nije realno očekivati da će stakeholding kao novi koncept riješi većinu otvorenih problema drugih teorija, a ti će problemi biti navedeni u tekstu koji slijedi.

Prije svega to je odnos između tržišta i svjesne djelatnosti (državne regulacije), odnos između efikasnosti i jednakosti, odnos između stihijskog djelovanja tržišta i društvene pravde. Kako ostvariti programski cilj Nove laburističke stranke: “Valja poticati konkurenciju gdje je god to moguće, a regulaciju samo tamo gdje je potrebno”? Stakeholding želi nametnuti značajna ograničenja na djelovanje tržišta i time smanjiti raslojavanje u društvu, no pitanje je kako afirmirati kooperativne vrijednosti kad postoji nadmoć kompetitivnih vrijednosti?

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

Suvremeni procesi globalizacije također utječu na mogućnosti realizacije određenih teorijskih modela. Utjecaj globalizacije i sve veća internacionalizacija ekonomskih odnosa oslabili su mogućnosti realizacije stakeholdinga u nacionalnim razmjerima.

I na svršetku valja napomenuti da je znanstvena disciplina business and society, unutar koje se razvija stakeholderski pristup, relativno mlada i nerazvijena, empirijska su oruđa te discipline tek na početku formiranja, pa da i to ograničuje domet stakeholderskog koncepta.

Nakon ovih uvodnih napomena mogu se analizirati kritike i sporna pitanja stakeholderskog pristupa, ograničujući se samo na najbitnije kontroverze koje su se pojavile u teorijskim raspravama u posljednjem desetljeću.

- Unutar ovoga pristupa malo je istraživanja poduzeto u instrumentalnom području, koje se odnosi na izučavanje onoga što se događa ako menadžment postupa sa stakeholderima na određeni način i koji razmatra (empirijski) kako se menadžeri stvarno ponašaju sa stakeholderima. Empirijska istraživanja potvrđuju instrumentalni pristup (menadžeri postupaju sa stakeholderima na određeni način samo zbog boljeg financijskog rezultata), ali ne i normativni (djelovanje prema izvornim moralnim vrijednostima). Ono što zastupnici stakeholdinga tumače kao rezultat prihvaćanja njihova koncepta zapravo je prilagođivanje na promijenjene ekonomske prilike, dakle pragmatično, a ne moralno postupanje. Zastupnici ovoga pristupa previše su okrenuti normativnom oblikovanju modela i ciljevima 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. Preokupacija usavršavanjem normativnoga modela mogla bi, s vremenom, dovesti teoretičare do tvrdnje da jednostavno ne postoje uvjeti za realizaciju stakeholderskog pristupa, što se dogodilo s raznim modelima samoupravljanja.
- U stakeholderskom konceptu ističe se da korporacija svojim poslovanjem mora zadovoljiti interese različitih stakeholderskih grupa. Ona mora osigurati profit i ekonomski rast (za investitore i dioničare), ispuniti očekivanja potrošača, zaposlenih u različitim interesima, ispuniti očekivanja bližeg i šireg okruženja, etičke ciljeve i zaštitu okoliša. Očito je da zbog toga cilj korporacije ne može biti maksimizacija profita. Koji je to novi motiv i kako prema tome mjeriti učinke korporacije? Sa druge strane, ako poduzeća sa stakeholderskom organizacijom imaju zbog nje bolje financijske rezultate (kao što tvrde zagovornici ovoga koncepta), zašto taj koncept nije općeprihvaćen kad je ekonomski probitačan? Ako je takva organizacija superiorna, a ona samo predstavlja bolju organizaciju kapitalističkoga društva, zašto ne postoji veći broj stakeholderskih kompanija? Na takva pitanja pristalice ovoga koncepta ne daju zadovoljavajući odgovor.
- Opća je suglasnost zastupnika ovoga pristupa da bi korporacije morale biti organizirane kao poduzeća u vlasništvu zaposlenih sa svrhom afirmirati pravo na sudjelovanje na radnome mjestu i ostvarati mnogo veću zaštitu njihovih interesa. Ako je bit stakeholderstva u vlasništvu zaposlenih i ako je to osnovni mehanizam za realizaciju stakeholderskog koncepta, u čemu je onda razlika između toga pristupa i “demokracije zasnovane na vlasništvu” i “narodnog kapitalizma”, pristupa koji malo toga zajedničkog dijele sa stakeholdingom?
- Dalji su problemi povezani s realizacijom stakeholderske agende (programa djelovanja). Je li potrebno provoditi moralnim uvjerenjem, posebnim etičkim kodeksom ili kulturnim pomakom, ili je potrebna zakonska i administrativna

regulativa (akcija) kojom bi se članovima društva omogućilo da budu aktivni sudionici promjena? To se posebno aktualiziralo u prijedlozima zakonskih reformi u vezi s korporacijom (J.Kay). Unificiranjem korporacijskoga ponašanja, tvrde kritičari tih reformi, umanjila bi se znatno sposobnost poduzeća za pravovremenu reakciju poduzeća na promjene. Prevelika regulativa često znači gubitak vremena na ostvarivanje konsenzusa na račun životno važnih odluka za poduzeće. U sklopu realizacije te agende uočeno je da je u mnogim društvima veći problem uključivanje onih koji su sada isključeni i marginalizirani, nego davanje većih prava i udjela onima koji su već uključeni. Osim toga, što s onima koji ne žele sudjelovati? Uključuje li svojstvo stakeholdera formalnu dužnost, čak i prisilu?

- Neki se od problema s ovim pristupom javljaju i u artikulaciji i uravnoteženju interesa između različitih stakeholderskih grupa. Tko je ovlašten za koji udio (interes) i po kojoj osnovi? Kako se mogu uravnotežiti različiti interesi, odnosno kako pomiriti interese različitih stakeholderskih grupa ako dođe do sukoba interesa? Imaju li različiti stakeholderi ista prava, bez obzira na njihov značaj, legitimnost i moć? Ti se problemi mogu dobro ilustrirati na primjeru odlučivanja u odboru (direktora), o čemu se vode velike diskusije u vezi s promjenama korporacijske uprave. Uloga odbora riješena je prilično načelno, i to tako da bi se oni morali baviti formuliranjem strategije korporacije i ocjenom rada menadžmenta. Ali što je s raskorakom vremena angažiranja i znanja između izvršnih direktora i članova upravnog odbora izvan poduzeća? To ograničuje djelotvornost odlučivanja u odboru. Sa druge strane, zastupljenost svih stakeholdera u odboru može dovesti do konfliktnosti interesa i blokade odlučivanja. Potrošači žele što kvalitetniji i jeftiniji proizvod, a predstavnik dobavljača u istom odboru što unosniji ugovor - njihovi su interesi različiti. Ili, firma traži novog dobavljača (s povoljnijom ponudom), a stari dobavljač - član odbora blokira takve akcije.

Pri konačnoj ocjeni ovog pristupa potrebno je navesti i neke pozitivne pomake. Ovaj je koncept u posljednje vrijeme postao ravnopravan s ostalim konceptima i teorijama. On ponovno provjerava ključne teorije i otvorena pitanja (dileme) koja su aktualna u novije vrijeme, a nametnula su se unutar drugih koncepata, osobito u vezi s korporacijom. To je važno u sklopu proučavanja korporacijske uprave i novih zahtjeva koji se pred nju postavljaju.

Teoretičari stakeholdinga obavili su velik broj empirijskih istraživanja i dali značajne doprinose u istraživanju korporacijskog menadžmenta. Razlozi dobrih rezultata na ovome području mogu biti dvojaki: (a) tim je istraživanjima poklonjeno najviše vremena i (b) stakeholding je najrazumljiviji, ako se odnosi na one grupe (i pojedince) koji su pronašli zajednički interes u uspjehu poduzeća. To je zanimljiv koncept za istraživanje načina uključivanja pojedinaca i grupa na različitim

razinama. Sa druge strane, zastupnici toga pristupa u svojim su radovima ukazali na zapreke u ostvarivanju pravednijega i ekonomski efikasnijega društva.

U nekim je radovima stakeholderski pristup korišten za analizu privatizacije, što može biti korisno za tranzicijske zemlje prilikom njihova rješavanja problema privatizacije i restrukturiranja.

## STAKE-HOLDERS APPROACH TO CORPORATION AND ECONOMICS

### Summary

The main goal of this article is critical review of past discussions, scope and problems correlated to stake-holders approach. Due to different manner of organization of capitalist society, ideas of stake-holders return to general principles of freedom, unity and solidarity, but they are also associated with search for safety and stability in time of continuous changes. Stake-holder is a person who has interest(share) in activity of special organizations (entities), and owing to this he can demand to be informed and consulted about activity of organization and to participate in decision-making.

So far, stake-holders approach developed most in literature which described activity of corporations and tasks of corporation management. Therefore, the article mostly deals with analysis of differences between this approach and other concepts of majority of disputable questions of activity of corporation and principles of stake-holders management.

Somewhat modest results have been achieved in conceiving stake-holders economy. It exists there where reciprocity of equities and obligations is built around the concept of economic, social and political integration, aimed to correct deficiencies of market. Problems appear due to different levels on which stake-holders integration develops. The higher level is (sector, national economics, supernational associations) the more difficult realization of interest of particular stake-holder is.

The concluding part discusses several essential disputable questions and critiques of stake-holders approach, pointing out here objective difficulties which influence scientific contributions of this approach. The contributions of this approach are pointed out as well: a) empirical research of corporation management and, b) analysis of privatization of public enterprises, what can be efficient approach for solution of the same problems in East European transitional countries.