Upravljanje poduzećem u dinamičkoj okolini: Korporativno građanstvo kao izazov vodstva

Mašović, Marko

Master's thesis / Diplomski rad

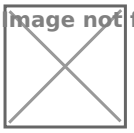
2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:595686

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

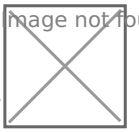
Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**



Repository / Repozitorij:

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula





Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet za ekonomiju i turizam
„Dr. Mijo Mirković“

MARKO MAŠOVIĆ

UPRAVLJANJE PODUZEĆEM U DINAMIČKOJ OKOLINI: KORPORATIVNO GRAĐANSTVO KAO IZAZOV VODSTVU

Diplomski rad

Pula, 2018.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet za ekonomiju i turizam
„Dr. Mijo Mirković“

MARKO MAŠOVIĆ

UPRAVLJANJE PODUZEĆEM U DINAMIČKOJ OKOLINI: KORPORATIVNO GRAĐANSTVO KAO IZAZOV VODSTVU

Diplomski rad

JMBAG: 513 - ED, izvanredni student
Studijski smjer: Management i poduzetništvo

Predmet: Društveno odgovorno poslovanje
Mentor: izv. prof. dr. sc. Tea Golja

Pula, ožujak 2018.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Marko Mašović, kandidat za magistra ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student:

Marko Mašović



U Puli, 19. ožujka 2018.

IZJAVA O KORIŠTENJU AUTORSKOG DJELA

Ja, Marko Mašović dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom „Upravljanje poduzećem u dinamičkoj okolini: Korporativno građanstvo kao izazov vodstvu“ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 19. ožujka 2018.

Potpis



SADRŽAJ:

Uvod ... 1

1. Korporativno upravljanje ... 2

1.1.Pojmovi korporacije i korporativnog upravljanja ... 2

1.2.Mehanizmi korporativnog upravljanja ... 4

1.2.1.Interni mehanizmi korporativnog upravljanja ... 4

1.2.2.Eksterni mehanizmi korporativnog upravljanja ... 8

1.3.Sustavi korporativnog upravljanja ... 9

2. Promjene u poduzeću i prilagodba poduzeća ... 13

2.1. Okolina poduzeća ... 13

2.1.1. Opća okolina ... 14

2.1.2. Okolina zadatka ... 17

2.1.3. Industrijska okolina ... 20

2.1.4. Interna okolina ... 21

2.2. Interesno-utjecajne skupine ... 26

2.3. Izazovnosti prilagodbe poslovanja promjenama u okruženju ... 28

3. Korporacije – od pohlepe do korporativnog građanstva ... 32

3.1. Počeci korporacije ... 32

3.1.1. „Bubble act“ i nakon njega ... 33

3.1.2. Micanje ostalih ograničenja ... 33

3.2. DOP i korporativno građanstvo ... 35

3.2.1. Definicija DOP-a i njegove dimenzije ... 35

3.2.2. Argumenti za i protiv DOP-a te njegove tipične poslovne prakse ... 39

3.3. Korporativno građanstvo ... 42

3.4. Primjeri dobre prakse DOP-a ... 45

3.4.1. Dell Inc. ... 45

3.4.2. Privredna banka Zagreb ... 48

Zaključak ... 51

Popis literature ... 52

Popis priloga ... 55

Uvod

Briga o društvu i okolišu u današnje vrijeme postaje sve češća tema, a veliku zaslugu za to imaju tehnologije koje su povezale svijet i omogućile da informacije dospiju do skoro svakog kutka zemaljske kugle te samim time osvijestile stanovništvo o poraznim činjenicama. Te iste tehnologije su dale priliku korporacijama da postanu veće i od država samih te dospiju do više manje svakog kućanstva i time postanu dio naših svakodnevnih života. Kako je čovjek odavno spoznao da sam za sebe ne može promijeniti svijet, a jako je teško i pokrenuti bilo kakvu promjenu na svjetskom nivou, počeo je očekivati da promjene počnu provoditi oni koji bi trebali, odnosno oni kojima je takva moć u rukama, a to su u današnje vrijeme korporacije koje puno od društva uzimaju pa je logično da bi puno društvu trebale i dati. Tu dolazi do povezivanja pojmova korporacije i društveno odgovornog poslovanja.

Svrha ovoga rada je pokazati kakav su put korporacije prešle od svojih početaka do danas, ali i ukazati na dio koji im još uvijek ostaje za prijeći da bi postali korporativno građanstvo. Posebnost teme je u tome što mnoga poduzeća, kao i njihovi vlasnici, još uvijek ne razumiju da je društveno odgovorno poslovanje jedina budućnost koja nam preostaje. Da ne mogu iz društva uzimati, a ništa ne vraćati nazad te da su resursi ograničeni i da ako nastave ovako neće ostaviti ništa za generacije koje dolaze.

Rad je napisan u tri cjeline u kojima se objašnjava kako menadžeri koji vode korporacije odgovaraju na promjene okoline i svojim odlukama trebaju dovesti do korporativnog građanstva. U prvom poglavlju riječ je o korporativnom upravljanju do kojeg dolazi zbog odvajanja upravljanja od vlasništva te je objašnjen pojam korporacije. Drugo poglavlje opisuje kako poduzeća odgovaraju na izazove iz okoline te što spada pod tu okolinu. U zadnjem poglavlju dan je odgovor na to što korporacije moraju napraviti da postanu „građani“ kako bi vratili svoj dug prema društvu i prikazani pozitivni primjeri društveno odgovornog poslovanja.

Znanstvene metode korištene u radu jesu: analiza, sinteza, deskripcija, kompilacija te indukcija.

1. Korporativno upravljanje

U ovom poglavlju bit će objašnjeno što je to korporacija, kakva je razlika između nje i ostalih oblika vlasništva te kako najčešće nastaje. Uz to pojasnit će se pojam „korporativno upravljanje“ s posebnim naglaskom na njegove mehanizme i sustave.

1.1.Pojmovi korporacije i korporativnog upravljanja

„Korporacija je institucija – jedinstvena struktura i skup nezaobilaznih ciljeva koji usmjeravaju postupke ljudi unutar organizacije.“[1] Ona je jedan od pravnih oblika trgovačkog društva te jedan od tri najčešća oblika vlasništva uz samostalno vlasništvo i partnerstvo. Bitno je napomenuti da dolazi kao logičan slijed, to jest nekakva nadogradnja, nakon samostalnog vlasništva i partnerstva zbog toga što je pomoću nje, odnosno preko dionica, puno lakše doći do novog kapitala te se takvim oblikom rizik poslovanja dijeli na više ljudi, odnosno sve one koji će kupiti dionice određenog poduzeća. Primjera gdje je došlo do preoblikovanja poduzeća u dioničko društvo, odnosno korporaciju, kako bi došlo do razvoja i rasta ima mnogo, ali jedan od najupečatljivijih je onaj Apple-a, koji je započeo kao partnerstvo, te je 1980. godine izdao dionice na burzi u vrijednosti od 65 milijuna dolara i danas se njegova vrijednost broji u milijardama.[2] Bitna stavka korporacije je i to da, za razliku od nekih drugih oblika poslovanja, vlasnici riskiraju gubitak samo onog novca kojeg su potrošili na kupnju dionica, odnosno ne odgovaraju cijelom svojom imovinom. Jedna od njenih najvećih posebnosti je u odvojenosti vlasništva i kontrole, odnosno upravljanja. Vlasnici mogu utjecati na upravljanje, ali ne direktno već preko odbora što će biti detaljnije pojašnjeno u dijelu o mehanizmima korporativnog poslovanja. Tu dolazimo do pojma „korporativno upravljanje“ koje kao relativno novo znanstveno i stručno područje sve više postaje predmetom izučavanja brojnih akademskih institucija“[3]

[1] Bakan, J.: „Korporacija“, Mirakul d.o.o, Zagreb, 2006., str. 9.
[2] Kim, K. A., Nofsinger, J. R., Mohr, D. J.: „Corporate Governance“, Prentice Hall, New Jersey, 2009., str. 3.
[3] Tipurić, D.: „Nadzorni odbor i korporativno upravljanje“, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2007., str. 51.

Korporativno upravljanje je postalo veoma spominjana i kontroverzna tema raznih medija koji često pišu o raznim prijevarama, skandalima, pretjeranim naknadama menadžerima i ostalim, od strane javnosti, percipiranim neuspjesima. Razlog tomu je sveprisutnosti korporacija, na razne načine, u životu velike većine kroz zadnjih nekoliko desetljeća. Moglo bi se reći kako korporativno upravljanje određuje kako upravljati korporacijom odnosno njenim strukturama i procesima. U starim definicijama naglasak je bio na osiguravanju dobiti za dioničare pa se tako istraživanje Shleifera i Vishnyja[4] iz 1997. godine u potpunosti bavi pitanjem na koji način, kako ih oni zovu, „dobavljači kapitala“ osiguravaju povrate na svoja ulaganja dok u potpunosti zanemaruju pitanja ostalih dionika i održivosti poslovanja. U kasnijim definicijama, nakon što je došlo do osvještavanja o značajnosti svih dionika, vidimo promjenu pa tako Tipurić[5] piše o korporativnom upravljanju kao „sustavu nadzornih mehanizama kojima svi dobavljači krucijalnih inputa trebaju osigurati povrate na svoja ulaganja u korporaciji, ne ugrozivši njezin dugoročni opstanak i prosperitet“. Larker i Tayan[6] definiraju korporativno upravljanje kao „skup kontrolnih mehanizama koje organizacija usvaja kako bi spriječila menadžere od aktivnosti kojima bi štetili dobrobiti vlasnika i svih dionika poduzeća.“ Bitno je napomenuti kako se zbog odvajanja upravljanja od vlasništva javljaju agencijski troškovi, odnosno troškovi nastali nadzorom i poticanjem menadžera da rade u korist vlasnika poduzeća te oni mogu biti značajni. Dobro korporativno upravljanje treba osigurati poticaje menadžerima svih razina, pogotovo uprave i nadzornog odbora, kako bi isti radili u interesu poduzeća i svih dionika poduzeća, osigurati da manjinski dioničari nisu u nezavidnom položaju u odnosu na dioničare koji nadziru rad poduzeća te osigurati uspostavu učinkovitog sustava kontrole poslovanja.

[4] Shleifer, A., Vishny, R. W.: „A Survey of Corporate Governance“, The Journal of Finance, 1997., str. 737.-783.
[5] Tipurić, D.: „Nadzorni odbor i korporativno upravljanje“, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2007., str. 52.
[6] Larcker, D., Tayan, B.: „Corporate Governance Matters“, FTpress, New Yersey, 2011., str. 8.

1.2.Mehanizmi korporativnog upravljanja

Kao što je već navedeno korporativno upravljanje je sustav nadzornih mehanizama kojima se osigurava efikasnost upravljanja poduzećem i rješavanje sukoba koji se pojavljuju u korporacijskim strukturama. Mehanizmi mogu biti raznovrsni te obuhvaćaju kontrolu od strane dioničara i kreditora, mehanizme unutarnje kontrole, vanjske revizore i zakonske okvire u kojima poduzeće posluje. Najčešće ih dijelimo na interne, odnosno mehanizme unutar poduzeća, i eksterne, odnosno vanjske mehanizme na koje poduzeće ne može direktno utjecati.

1.2.1.Interni mehanizmi korporativnog upravljanja

Interni mehanizmi se dijele na:[7]

1. Odbor(i) direktora
2. Naknade menadžmentu
3. Koncentracija vlasništva
4. Odnos s interesno-utjecajnim skupinama
5. Financijska transparentnost i adekvatno obznanjivanje relevantnih informacija

Odbor je iznimno važan organizacijski instrument koji stvara vezu između dioničara i menadžera odnosno njime vlasnici društva utječu na menadžere kako bi isti vodili poduzeće u njihovom interesu. Može se reći da odbori imaju ključnu ulogu u korporativnom upravljanju te postoje dva načina organizacije odbora u modernoj korporaciji. Prvi je uspostava jedinstvenog odbora direktora koji je specifičan za angloamerički model korporativnog upravljanja te se još naziva i jednorazinski zbog činjenice da objedinjuje nadzornu i upravljačku funkciju na jednoj razini. Neizvršni direktori, odnosno vanjski članovi odbora, koji vode nadzornu funkciju, nemaju operativne poslovne ovlasti te trebaju biti neovisni i objektivni, sva svoja znanja, stručnost kao i ugled, veze i informacije staviti korporaciji na raspolaganje. S druge strane, izvršni direktori, odnosno unutarnji članovi odbora, trebaju pridonijeti radu

[7] Tipurić, D.:„Nadzorni odbor i korporativno upravljanje“, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2007., str. 56.

svojim poznavanjem poslovanja poduzeća u kojem djeluju, svojom stručnošću te biti glavni u pretvorbi posebnih odluka i inicijativa odbora u poslovnu akciju. Prednost ovog modela je jako dobra i pravovremena informiranost članova odbora te samim time lakše i pravodobnije donošenje krucijalnih odluka. Drugi model korporativnog upravljanja temelji se na postojanju dvije vrste odbora u upravljačkoj strukturi te se taj model još naziva i dvorazinski. Prva vrsta je nadzorni odbor čiji članovi nemaju izvršne pozicije već nadziru i prate poslovanje dok je druga vrsta upravni odbor čiji menadžeri, najviši u korporaciji, imaju ulogu upravljanja i vođenja poduzeća. Nadzorni odbor je mjesto gdje se zastupaju interesi različitih interesno-utjecajnih skupina, a ne samo vlasnika, te je odličan primjer toga Njemačka, u kojoj je zakonom određeno da u nadzornom odboru mora biti predstavnika radnika. Kod ovog modela dioničari na glavnoj skupštini biraju nadzorni odbor koji potom bira upravu poduzeća te takvo postojanje dva odbora pomaže smanjivanju sukobljavanja osobnih interesa menadžera s interesima korporacije.[8]

Kompenzacijski paket menadžmentu, odnosno naknade istima, drugi je interni mehanizam korporativnog upravljanja. Menadžeri imaju raznolike dionike na koje njihove odluke utječu te bi dobar menadžer trebao staviti potrebe dionika ispred svojih, ali se to često nije slučaj ako menadžer smatra da nije dovoljno nagrađen za svoj rad. Tada se u pravilu neće pretjerano truditi na poslu, zapošljavat će prijatelje ili rodbinu, raditi velike troškove, kao na primjer kupovanje skupog namještaja za ured, razmišljat će kratkoročno ako mu se bliži mirovina i slično. Bitan način kako bi se ovo spriječilo je davanjem odgovarajućih novčanih poticaja koji mogu biti u više oblika.[9] Naknade mogu biti fiksne, kao što je plaća koja sama po sebi ne motivira adekvatno menadžere, te varijabilne koje mogu biti u obliku bonusa na plaću, dodjele dionica, dioničke opcije ili profit-sharing. Varijabilni dio, ako je dobro definiran, povezuje interese i ciljeve dioničara i menadžera. Kompenzacijski paket može sadržavati i otpremnine te dodatne pogodnosti kao što su police za životna i mirovinska osiguranja te opciju „zlatnog padobrana“ koja omogućuje menadžerima isplatu

[8] Tipurić, D.: „Nadzorni odbor i korporativno upravljanje“, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2007., str. 56.-63.
[9] Kim, K. A., Nofsinger, J. R., Mohr, D. J.: „Corporate Governance“, Prentice Hall, New Jersey, 2009., str. 14.

dogovorene plaće nakon napuštanja posla kako bi lakše prebrodili razdoblje snalaženja.[10]

Slijedeći interni mehanizam korporativnog upravljanja je koncentracija vlasništva preko kojega se određuje distribucija moći i kontrole između menadžera i vlasnika. Postoji fragmentirano vlasništvo koje karakterizira velik broj dioničara koji pojedinačno nemaju kontrolne pakete dionica te ne ostvaruju bitan utjecaj u poduzeću i takav oblik vlasništva je specifičan za angloameričko područje. U Europi je karakteristična visoka razina koncentracije vlasništva te se ona očituje u poduzećima gdje postoje dioničari sa značajnim udjelima koji mogu bitno utjecati na upravljačke i poslovne procese. Takva razina koncentracije vlasništva može biti pozitivna za uspješnost poduzeća iz razloga što većinski vlasnici imaju poticaj aktivnije se angažirati u kontroli korporacije što dovodi do toga da se u velikom broju slučajeva sprječava „loše“ ponašanje menadžera, odnosno ponašanje gdje svoje potrebe stavljaju ispred ciljeva organizacije. Larcker i Tayan[11] takve dioničare nazivaju „aktivnim investitorima“. Druge pozitivne stvari kod koncentriranog vlasništva su smanjenje agencijskog problema, odnosno većinski vlasnik ima bolju kontrolu nad poduzećem te uklanjanje „free-riding“-a, to jest problema gdje dioničar s malim udjelom ne želi poduzimati aktivnosti kontrole jer su troškovi često veći od koristi koje ima zbog posjedovanja dionica. Takav dioničar se još naziva i pasivnim investitorom. Neke od negativnih posljedica koje ovakav oblik vlasništva ima su slab položaj manjih dioničara, nedostatak transparentnosti, pristranost u odabiru menadžera te favoriziranje određenih opcija pri donošenju odluka.[12]

Bitan mehanizam korporativnog upravljanja je i uspostava kvalitetnog odnosa s interesno-utjecajnim skupinama. Takav pristup se bazira na općim načelima jednakosti, zajedništva i solidarnosti, odnosno na uključivanju i brizi za sve dionike. Može se reći da je proizašao iz nezadovoljstva ljudi djelovanjem tržišta u suvremenim uvjetima, odnosno profitom kao jedinim ciljem poduzeća nauštrb ostalih dionika. Njime se pokušava povezati ciljeve poduzeća i njihovih vlasnika s društvenom

[10] Tipurić, D.: „Nadzorni odbor i korporativno upravljanje“, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2007., str. 63.-67.
[11] Larcker, D., Tayan, B.: „Corporate Governance Matters“, FTpress, New Yersey, 2011., str. 394.
[12] Tipurić, D.: „Nadzorni odbor i korporativno upravljanje“, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2007., str. 67.-70.

pravdom, to jest osigurati društveno odgovorno poslovanje. Tipurić je 2007.[13] napisao da „okvir korporativnog upravljanja mora prepoznati zakonska i druga, zajedničkim sporazumima definirana, prava interesno-utjecajnih skupina te treba ohrabriti aktivnu suradnju između poduzeća i takvih grupa u stvaranju vrijednosti, radnih mjesta i trajno financijski zdravog poslovanja."

Slijedeći mehanizam je financijska transparentnost i adekvatno objavljivanje informacija koje nisu bitne samo za postojeće vlasnike i investitore nego i za sve one koji bi to u budućnosti mogli postati. Istinito i pravodobno informiranje o bitnim poslovnim podacima, kao što su financijsko stanje te odluke o očekivanim investicijama, od velike je važnosti za vlasnike dionice kako bi se znali ponašati na tržištu kapitala i mogli prosuditi kvalitetu menadžmenta. Isto tako korporacije moraju objavljivati informacije o svojem poslovanju i rezultatima, na najvišoj razini kvalitete, kako bi zadovoljile visoke međunarodne standarde i zakone koji se odnose na njih te je isto bitno i radi percepcije javnosti o poduzeću te privlačenja novih investitora. Informacije, ako govorimo o onima koje su bitne za vlasnike, moraju biti jednako dostupne svima dioničarima u jednakom obujmu i u istom trenutku kako ne bi bilo povlaštenih. Pojedine informacije, kao godišnja revizija, odboru i dioničarima trebaju doći od strane neovisnih osoba, koji moraju biti kompetentne i kvalificirane, kako bi se informacije mogle smatrati objektivne. Revizori su odgovorni dioničarima, koji ih i zapošljavaju, bez obzira što moraju surađivati s menadžerima kako bi mogli obaviti svoj posao. Informacijski posrednici, kao što su analitičari, brokeri i rating agencije, mogu imati važnu ulogu u pružanju poticaja odborima u slijeđenju dobre prakse korporativnog upravljanja, naravno uz uvjet da nisu u sukobu interesa.[14]

[13] Tipurić, D.: „Nadzorni odbor i korporativno upravljanje", Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2007., str. 74.
[14] Tipurić, D.: „Nadzorni odbor i korporativno upravljanje", Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2007., str. 75.-77.

1.2.2.Eksterni mehanizmi korporativnog upravljanja

Eksterni mehanizmi korporativnog upravljanja jesu:[15]

1. tržište za korporativnu kontrolu
2. pravna infrastruktura
3. zaštita manjinskih dioničara
4. konkurentski uvjeti

Tržište za korporativnu kontrolu eksterna je sila koja tjera menadžere da upravljaju poduzećem na način koji je u interesu dioničara, odnosno da teže maksimiziranju dobiti svojih vlasnika iako oni nemaju direktnu kontrolu nad poduzećem. Larcker i Tayan[16] ovaj eksterni mehanizam opisuju na način da „niske cijene dionica ukazuju na loše vođenje poduzeća te potiču investitore na kupnju dionica poduzeća te mijenjaju menadžment kako bi maksimizirali cijenu dionica, a samim time i svoj profit.“ Postoje dva načina kako se može preuzeti kontrola nad poduzećem bez suglasnosti menadžmenta. Prvi je borba glasovima na skupštini dioničara kada netko izazove postojeći menadžment istovremeno predlažući novi menadžerski tim i tražeći potporu dioničara koja može doći izravno ili putem punomoći za glasovanje na skupštini. Drugi način je javna ponuda za preuzimanje dionica od strane potencijalnog preuzimatelja te se to obično događa po cijeni dionice koja je veća tržišne kako bi se dioničare potaknulo na prodaju.[17]

Slijedeći eksterni mehanizam korporativnog upravljanja je pravna infrastruktura, odnosno kvalitetan pravni okvir koji će smanjiti nesigurnosti sudionika na tržištu te stvoriti jasna očekivanja o rezultatima djelovanja vezano uz korporacije. Bitno je napomenuti da prevelika regulacija može dovesti do kočenja poduzetničkog poslovanja, nemogućnosti uspostavljanja zadovoljavajućeg sustava korporativnog upravljanja, a u konačnici dovesti i do odlaska ulagača u druge zemlje odnosno na nova tržišta. Uz to što svaka država ima svoje zakone koji reguliraju poslovanje bitno

[15] Tipurić, D.: „Nadzorni odbor i korporativno upravljanje“, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2007., str. 77.
[16] Larcker, D., Tayan, B.: „Corporate Governance Matters“, FTpress, New Yersey, 2011., str. 362.
[17] Tipurić, D.: „Nadzorni odbor i korporativno upravljanje“, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2007., str. 78.

je i da rade zajedno kako bi kako bi zemlje u razvoju mogle što lakše usvojiti dobre prakse od naprednijih zemalja. Kako su korporacije snažan poticaj ekonomskom rastu okvir korporativnog upravljanja mora biti fleksibilan kako bi omogućio djelovanje poduzeća u raznovrsnim okolnostima. Naravno, zakoni trebaju sprječavati trgovanje na temelju povlaštenih informacija, netransparentnost, zloporaba pozicija i drugih štetnih praksi.[18]

Zaštita manjinskih dioničara i konkurentski uvjeti su zadnja dva eksterna mehanizma korporativnog upravljanja. Prvi se veže uz zakone i regulative koji bi trebali osigurati zaštitu manjinskim dioničarima, posebice onima s jakom malim paketima. Oni su ugroženi od strane velikih dioničara koji će, putem tuneliranja i drugih tehnika, pokušati iskoristiti svoj položaj te se često u korporacijama događa da su interesi velikih i malih dioničara potpuno različiti. Kao što konkurencija utječe na mala poduzeća tako utječe i na velike korporacije te samim time i na izbor najboljeg oblika korporativnog upravljanja. Tržište prisiljava korporacije na usvajanje onog modela upravljanja koji će biti poslovno efikasan i dugoročno održiv kako bi se mogle nositi s konkurencijom. Isto tako loši menadžeri, to jest oni koji nisu sposobni stvoriti konkurentsku prednost poduzeća, moraju biti zamijenjeni jer će na tržištu napredovati samo ona poduzeća koja vođena kvalitetnim menadžerima i s dobrim kvalitetnim strukturama izgrađuju održivu konkurentsku prednost. Bitno je napomenuti da u sustavima u kojima nema konkurencije postoji velika vjerojatnost postojanja neefikasnih menadžera i loših sustava korporativnog upravljanja.[19]

1.3.Sustavi korporativnog upravljanja

Postoje dva temeljna sustava korporativnog upravljanja ovisno o tome koji se mehanizmi pretežito koriste, interni ili eksterni. Prema tome imamo otvoreni i

[18] Tipurić, D.: „Nadzorni odbor i korporativno upravljanje“, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2007., str. 79.-80.
[19] Tipurić, D.: „Nadzorni odbor i korporativno upravljanje“, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2007., str. 80.-82.

zatvoreni sustav koji će biti objašnjeni u ovom potpoglavlju, a o kojem je riječ ovisi o odgovorima koje daju na slijedeća pitanja:[20]

1. Koje su to najvažniji dionici koji utječu na odluke korporacije?
2. Koje instrumente dionici, uključujući i one pasivne u kontroliranju i utjecanju na menadžment, imaju na raspolaganju te kako ih koriste i koliko su efektivni?

Otvoreni sustav korporativnog upravljanja naziva se još i Anglo-američki zbog činjenice da je njegova primjena karakteristična za SAD i Veliku Britaniju. Suprotan njemu je zatvoreni sustav koji je najčešći u Europi i Japanu te se još naziva i kontinentalno-japanski sustav korporativnog upravljanja. Prvi sustav uvelike ovisi o tržištu kapitala i ponašanju investitora dok kod drugoga glavnu uloga imaju dioničari.

U slijedećoj tablici prikazana je razlika između ova dva sustava korporativnog upravljanja s obzirom na vlasništvo, koncentraciju moći, ulogu vlasnika, ključnih problema i ostalog.

Tablica 1. Usporedba otvorenog i zatvorenog sustava korporativnog upravljanja

	OTVORENI SUSTAV	**ZATVORENI SUSTAV**
VLASNIŠTVO	Disperzirano	Koncentrirano
KONCENTRACIJA GLASAČKE MOĆI DIONIČARA	Slabija	Veća
KONTROLA I VLASNIŠTVO	Razdvojeni	Povezani
MOĆ	Menadžment	Vlasnici kontrolnih paketa dionica i stakeholderi
ULOGA VLASNIKA U KORPORATIVNOM UPRAVLJANJU	Za većinu mala zbog free-riding problema	Poželjno velika zbog netransparentnosti
INSTRUMENTI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA	Pretežno eksterni	Pretežito interni

[20] Schmidt, R. H.: „Corporate Governance in Germany: An Economic Perspective“, Center for Financial Studies, Frankfurt, 2003., str. 5.-6.

INTERESI DRUGIH INTERESNO-UTJECAJNIH SKUPINA	Nisu zastupljeni u većoj mjeri	Zastupljeni u većoj mjeri
TEMELJNI AGENCIJSKI ODNOS	Dioničari nasuprot menadžmentu	Većinski dioničari nasuprot manjinskih dioničara
KLJUČNI PROBLEM	Ostvarivanje ciljeva menadžmenta na štetu efikasnosti i profitabilnosti	Ostvarivanje ciljeva većinskih vlasnika i drugih grupa na štetu interesa manjinskih dioničara
IDENTITET DIONIČARA	Institucijski investitori prevalentni, tek onda pojedinačni dioničari	Najprije poduzeća, potom financijske institucije pa pojedinačni dioničari
TRŽIŠTE KAPITALA	Jako razvijena s primarnom ulogom	Osrednje razvijena sa sekundarnom ulogom
TRŽIŠTE ZA KORPORATIVNU KONTROLU	Postoji sa znatnim udjelom neprijateljskih preuzimanja	Nema relevantnu ulogu, neprijateljska preuzimanja rijetka

Izvor: Tipurić, D.: „Nadzorni odbor i korporativno upravljanje“, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2007., str. 88.

Kao što se može iščitati iz tablice kod otvorenog sustava korporativnog upravljanja funkcije vlasništva dionica i nadzora poslovanja su razdvojene zbog disperziranog vlasništva te menadžment ima središnju ulogu i odlučuje o svim bitnim pitanjima poduzeća pa dolazi do rizika da će staviti vlastite interese ispred onih poduzeća. Velik broj malih dioničara dovodi do smanjene vjerojatnosti za zajedničkim djelovanjem i utjecajem na menadžment. Korporacije s ovakvim sustavom upravljanja se listaju na organiziranim tržištima kapitala te je izuzetno bitna uloga institucionalnih investitora, kao što su mirovinski i drugi fondovi te poduzeća za životna osiguranja, koji kupuju dionice za račun svojih članova. Zbog toga je važna transparentnost u objavljivanju poslovnih podataka i uređenost sustava. Bitno je postojanje aktivnog tržišta za korporativnu kontrolu koje će sankcionirati „loše“ ponašanje menadžera, a tome pripomažu i dioničari koji nisu vezani velikim udjelima nego veoma brzo i lagano izlaze iz svoje vlasničke pozicije te time umanjuju vrijednost dionica pa će lakše doći i do preuzimanja poduzeća. Kako su dioničari u pravilu „mali“ često preferiraju „free-riding“ sistem ili prodaju dionice prije nego budu uključeni u aktivnosti poboljšanja korporativnog upravljanja. Poticaji za njihovo sudjelovanje u nadzoru korporacije su mali te je samim time i uključenost u

oblikovanje i razvoj dugoročne strategije slaba. Zbog problema kontrole i velike moći u rukama menadžera veoma je bitna pojačana i odgovarajuća regulativa kako bi isti radili u korist poduzeća i dioničara, a ne gledali prvenstveno na svoje potrebe.[21]

U zatvorenom sustavu u posebnoj ulozi su vlasnici značajnih paketa dionica koji imaju aktivnu ulogu nadzora poslovanja i preko svog utjecaja upravljaju korporacijom. Ovakve korporacije imaju mali broj značajnih investitora s različitim interesima te zajedno s bankama i radnicima, to jest njihovim predstavnicima, upravljaju procesima. Za razliku od otvorenog sustava ovaj oblik karakterizira znatna vlasnička koncentracija, puno manja uloga tržišta kapitala te financiranje najviše putem banaka koje su često i vlasnici i kreditori poduzeća. Zbog takvog načina financiranja, poduzeća imaju visok omjer dugovnog nasuprot vlasničkog kapitala te veliki udio kredita u ukupnim obvezama. Kako su banke često povezane s poduzećem na dva načina pitanje je hoće li doći do razilaženja u interesima između njih i ostalih vlasnika poduzeća. Za razliku od otvorenog sustava gdje prevladavaju institucionalni investitori ovdje su najznačajniji vlasnici dionica druga poduzeća, a osim njih i banaka veliki utjecaj imaju i drugi dionici, kao što su radnici, dobavljači i kupci. Karakteristično za ovakav zatvoreni sustav je dvorazinski odbor direktora, odnosno podjela na upravu i nadzorni odbor. Nedostaci su netransparentnost, što i ne čudi jer je tržište kapitala sporedno, nastanak složenih nadzornih i holding korporativnih struktura, putem kojih ulagači zadržavaju moć neproporcionalno svojim ulaganjima, te djelovanje većinskih vlasnika na štetu manjinskih dioničara, često pomoću sporazuma s bankama, radnicima i ostalim dionicima kao što je na primjer povećanje zaposlenosti i ostvarenog outputa nauštrb maksimiziranju profita. Nadzor nad poduzećem je ovdje iznimno važan, pogotovo ako nije izgrađen mehanizam zaštite manjinskih dioničara, iz razloga što može biti jako „skupo“ izgubiti kontrolni paket i doći u lošu poziciju pa oni koji imaju takav paket dionica rade sve da ga i zadrže dok kod uređenijih sustava, gdje su uređeni mehanizmi zaštite, stah od gubitka kontrole je puno manji.[22]

[21] Tipurić, D.: „Nadzorni odbor i korporativno upravljanje“, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2007., str. 83.-85.

[22] Tipurić, D.: „Nadzorni odbor i korporativno upravljanje“, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2007., str. 86.-89.

2. Promjene u poduzeću i prilagodba poduzeća

U ovom poglavlju bit će pojašnjeno što je to okolina poduzeća te prikazano kako se dijeli, odnosno koje su njene vrste, kako bi se vidjelo zbog čega se poduzeće mora mijenjati kako bi opstalo. Naglasak će uz okolinu biti i na interesne dionike s obzirom da su ta dva pojma međusobno isprepletena te neizostavan dio poduzeća i njegovog poslovanja.

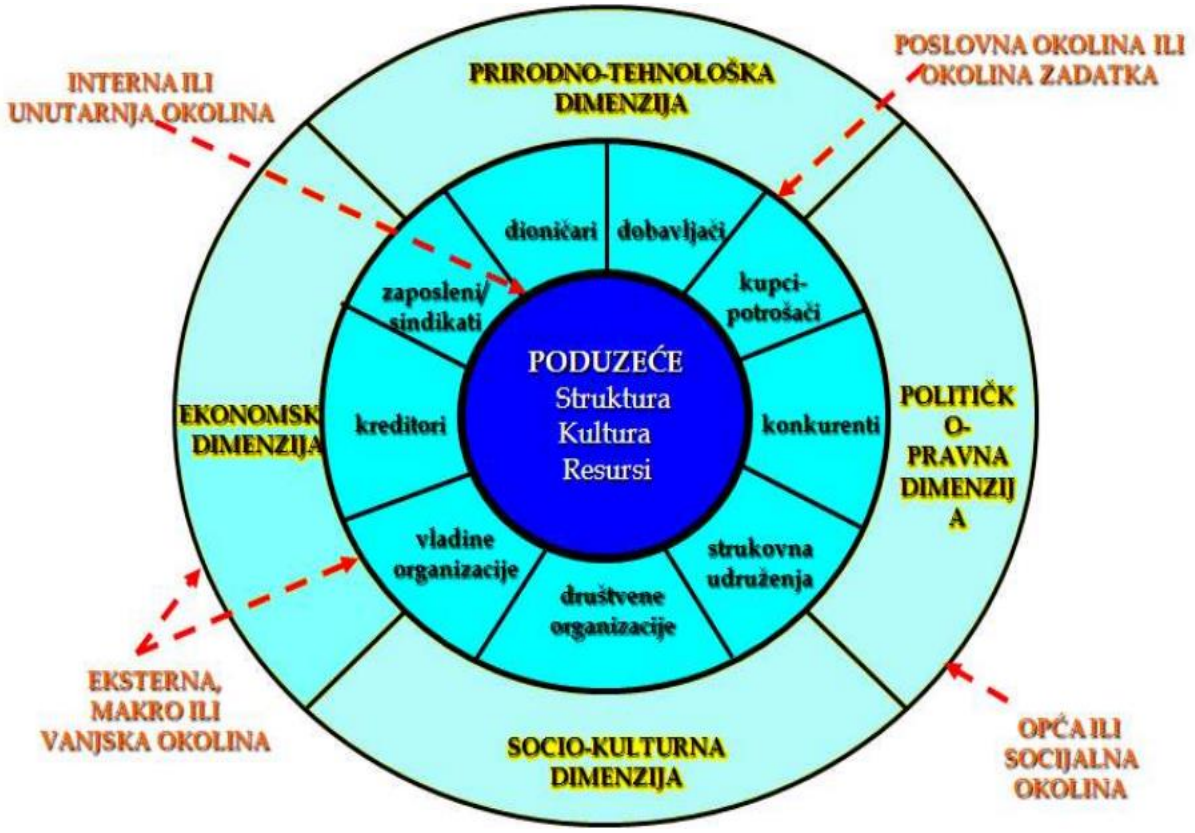
2.1. Okolina poduzeća

Da bi menadžment mogao dobro voditi poduzeće mora poznavati njegovu okolinu te predviđati promjene i prilagođavati im se. Okolina ima razne karakteristike, kao što su stabilnost, složenost, homogeniziranost i slično te su ponašanje i aktivnosti menadžera u svakoj situaciji različite, odnosno ne postoji neki karakteristični obrazac ponašanja. Na jedan dio okoline poduzeće ima utjecaj, nekada veći, nekada manji, dok na neke dijelove uopće ne može utjecati te im s mora u potpunosti prilagoditi. Prema Bubleu[23] „okolina označava ukupnost činitelja koji utječu na poslovanje poduzeća, a koje menadžment mora respektirati prilikom donošenja odluka.“ Isti autor navodi i kako „okolina neprekidno stvara kako nove prilike tako i nove opasnosti za poduzeće i odatle potreba neprekidnog motrenja iste kako bi se na vrijeme uočile tekuće i potencijalne prilike i prijetnje, te pripremili adekvatni odgovori.“

Okolina se dijeli na vanjsku, kojoj se poduzeće mora prilagođavati ako želi opstati te na nju ne može značajnije utjecati, i na unutarnju, koja je dio organizacije te nju menadžment velikim dijelom kontrolira. Vanjska okolina je beskonačna, odnosno pod njom se podrazumijeva sve izvan organizacije, ali kako bi bilo teško analizirati i reagirati na sve njezine aspekte, poduzeće treba odrediti na koje je osjetljivo i kojima se mora prilagoditi te reagirati na njih.[24]

[23] Buble, M.: „Management“, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str.69.
[24] Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N.: „Temelji menadžmenta“, Školska knjiga, Zagreb, 2008. str. 106.

Slika 1. Okolina organizacije



Izvor: Buble, M.: „Management“, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str.70.

Prema slici okolinu možemo podijeliti na opću i okolinu zadatka, koje su dio eksterne okoline poduzeća, te na internu okolinu poduzeća. Bitno je spomenuti da postoji i pojam industrijska okolina poduzeća, odnosno dio koji obuhvaća konkurenciju kako bi se pomoću određenih analiza vidjele njezine snage.

2.1.1. Opća okolina

Opća okolina, koja se još naziva i makrookolinom, dio je vanjske okoline na koju organizacija ne može utjecati te joj se mora prilagoditi. Sastoji se od sociokulturne, tehnološke, ekonomske, političko-pravne i međunarodne dimenzije. U početku su bile samo četiri, ali je zbog svjetske globalizacije i činjenice da poduzeća više ne djeluju samo unutar granica svoje države dodana i međunarodna dimenzija.

Sociokulturna okolina govori o demografskoj slici i strukturi promatranog tržišta, odnosno o vrijednostima i vjerovanjima ljudi te njihovim stavovima prema radu. Prema Loziću[25] sociokulturna okolina je „dio opće okoline koji podrazumijeva dvije skupine čimbenika: demografske karakteristike sa svim normama i vrijednostima koje određena populacija predstavlja te opće kulture i socijalne vrijednosti koje su prihvaćene u okolini organizacije.“ Proučavanje demografske strukture je više kvantitativno, kao prosječna dob stanovništva, razina obrazovanja, podjela prema spolu i drugo, dok su opće i kulturne vrijednosti više kvalitativni pojmovi i daju dubinsku sliku društva. Važnost sociokulturne okoline se ogleda u spremnosti stanovništva, odnosno potrošača da kupuju proizvode vezano uz njihovu demografsku strukturu te sociokulturne vrijednosti koje prevladavaju na tom tržištu, to jest okolini. Poduzeće mora prilagoditi svoje proizvode i usluge, kao i cijelo poslovanje, ovim čimbenicima jer neće različite demografske skupine trebati iste proizvode, kao što neće ni društva s različitim vrijednostima isto prihvatiti sve proizvode i ponašanje poduzeća.

Prilagodba tehnološkoj okolini u današnje vrijeme, vrijeme brzog i kontinuiranog napretka u znanosti i tehnologiji koje utječe na velik dio poduzeća, mora biti brza i pravilna kako bi se opstalo na tržištu. Tehnologija je sveukupno znanje o načinu na koji se nešto obavlja, što uključuje pronalaske, tehnike i druga znanja koja se koriste u proizvodnji, distribuciji, istraživanju, prodaji i sveukupnom poslovanju poduzeća. Stvarajući nove proizvode stvaramo i nove kupce, odnosno nova tržišta i tržišne niše te se u tome vidi koliki utjecaj ima tehnologija, kako na poduzeća tako i na društvo u cjelini. Bitna stavka tehnološke okoline je tehnološka neizvjesnost, odnosno velike promjene s kojima treba ići u korak kako bi se preživjelo te je ovdje velika odgovornost na menadžerima i to pogotovo u organizacijama koje se bave ili koriste visoku tehnologiju gdje i najmanji krivi korak dovodi do velikog, često i nenadoknadivog zaostatka za konkurencijom. Globalizacija je dovela do toga da nova tehnologija lakše i neusporedivo brže nego nekada dolazi do skoro svakog kutka svijeta pa samim time menadžeri moraju imati saznanja o svim novih dostignućima vezanim uz njihovo poslovanje jer i najmanje poboljšanje može biti od

[25] Lozić, J.: „Osnove menadžmenta“, Sveučilište u Splitu, Split, 2012., str. 53.

jako velike važnosti i poduzeća si ne mogu dozvoliti da ga propuste. Razvoj tehnološke okoline može se podijeliti na dva temeljna aspekta:[26]

1. Tehnološki razvoj proizvoda – vodi prema razvoju novih proizvoda i usluga ili unapređenju korištenja postojećih proizvoda i usluga
2. Tehnološki razvoj procesa – podrazumijeva kvalitativno novu promjenu u načinu proizvodnje ili upravljanja organizacijom

Prema Bubleu[27] ekonomska okolina je „veoma složena kategorija, odnosi se na cjelokupno zdravlje ekonomskog sistema u kojem poduzeće operira.“ Čimbenici ove okoline kojima se menadžment mora pozabavit jesu kupovna moć, BDP, fiskalna politika, razina cijena, inflacija, kamatne stope, nezaposlenost, potražnja, a ne smije ni zanemariti zbivanja vezana uz svjetsku ekonomiju, ograničenost resursa i slično. Da bi organizacija bila uspješna, odnosno da bi menadžment uspješno vodio poduzeće, on mora jako dobro poznavati opće ekonomske uvjete, mjere gospodarskog sustava i ekonomske politike tržišta u kojem posluje te onaj koji to ne razumije neće opstati, ne samo u globalnoj, nego i u lokalnoj okolini.[28] Bitan dio ekonomske okoline je i ekonomski ciklus u kojemu se nalazi industrija na ciljanom tržištu. Oni imaju svoje vrhove i doline te organizacija mora dobro procijeniti u kojem trenutku bi bilo najoptimalnije uči na tržište te na kakav način.

Političko-pravna okolina obuhvaća ukupnost političko-pravnih normi koje se nalaze u okolini organizacije te može znatno utjecati na organizaciju kroz zakonski okvir određujući što organizacija smije, a što ne smije raditi.[29] Zakoni mogu biti i barijera i prilika, odnosno isti zakon će neko poduzeće odbiti od tržišta dok će za neko drugo poduzeće biti prilika. Primjer su stroge kontrole proizvodnje koje će neka poduzeća, koje se baziraju na niskim cijenama proizvoda, odbiti zbog velikih povećanja troškova proizvodnje dok će automatski biti nekakva zaštita poduzećima, koja zadovoljavaju uvjete, od konkurencije. Svaka država zakonima određuje „pravila igre“ koja poduzeća moraju poštovati, a kako ih je mnogo menadžerima u poštovanju istih pomažu pravne službe unutar organizacije ili specijalizirani odvjetnički uredi. Svaki

[26] Hitt, M. A., Black, S., Porter, L. W.: „Management“, Prentice Hall, New York, 2005., str. 80.
[27] Buble, M.: „Management“, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str.72.
[28] Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N.: „Temelji menadžmenta“, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 108.
[29] Lozić, J.: „Osnove menadžmenta“, Sveučilište u Splitu, Split, 2012., str. 55.

politički sustav ima svoje zakonitosti pa će do poduzeća dolaziti razni pritisci i lobiranja. U demokratskim društvima vlade se mijenjaju u pravilu svake 4 godine te se poduzeća moraju znati s time nositi.

Međunarodna okolina se naknadno počela navoditi kao bitan dio opće okoline, a razlog tome je rast poduzeća i njihov „prelazak“ granica vlastite države. Prema Sikavici, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić[30] ona je „okolina gospodarskih subjekata koja posluju izvan matične zemlje.“ Čim poduzeće posluje s poduzećima iz drugih zemalja ili prodaje svoje proizvode i usluge u drugim zemljama mora poznavati međunarodnu okolinu i njoj se prilagoditi. Može se reći da je ona vanjska okolina, ali u inozemstvu te bez tehnološkog dijela jer se tehnologija ne veže uz granice država. Problemi menadžmenta poduzeća koja posluje izvan granica svoje zemlje višestruko se umnožavaju s obzirom na broj zemalja u kojima posluju.

2.1.2. Okolina zadatka

Okolina zadatka naziva se još i specifična te kao i opća spada pod vanjsku okolinu, ali je to onaj dio koji je izravno u funkciji ostvarivanja ciljeva poduzeća. Njeni čimbenici neposredno i svakodnevno utječu na odluke menadžmenta, ali i organizacija direktno utječe na njih. Dijele se na:[31]

1. Kupci (studenti, pacijenti, građani..)
2. Konkurenti
3. Dobavljači (sirovine, sredstva, energija, oprema)
4. Tržište rada

Kupci su najvažniji dio okoline zadatke te su to svi oni koji kupuju ili na neki sličan način dolaze u posjed proizvoda ili usluga poduzeća. Organizacije postoje da bi zadovoljile potrebe i želje kupaca te time ostvarile profit, odnosno svoj cilj, iako nije jedini. Samim time menadžment, odnosno poduzeće, mora pristupati kupcima s velikom pažnjom i prilagođavati se njihovim interesima. Oni svojim brojem i

[30] Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N.: „Temelji menadžmenta“, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 108.
[31] Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N.: „Temelji menadžmenta“, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 117.

financijskom snagom određuju potencijale rasta i razvoja organizacije. U današnje vrijeme globalizacije velik dio kupnje se obavlja preko interneta te se time broj kupaca do kojih poduzeća mogu doprijeti uvelike povećao. Utvrditi želje i potrebe kupaca složen je i veoma bitan zadatak poduzeća kao i njihovo zadovoljavanje te na odnosu s kupcima treba raditi, odnosno dobiti stalnog kupca pomoću raznih aktivnosti među kojima je jedan od bitnijih servis kupaca koji se sastoji od:[32]

- Brzine ispunjenja narudžbe
- Isporuke robe pod povoljnim uvjetima
- Spremnosti za povrat defektne robe i ponovnu isporuku nove
- Raspoloživosti servisne službe za popravak i dijelove
- Troškova servisa

Svakom je poduzeću servis kupaca jedna od bitnijih strategijskih prednosti. Kupci postaju sve zahtjevniji te pristup prema njima mora biti različit kakvi su i oni sami. Takav pristup i proizvod napravljen prema željama kupaca postaju u današnje vrijeme često bitniji i od određivanja same cijene jer kupci znaju što žele i spremni su platiti više da to i dobiju.

U konkurenciju spadaju sva poduzeća koja se nalaze u istoj grani industrije te se bore za iste kupce, a u pravilu posluju s istim dobavljačima. Zbog otvorenosti tržišta i tehnologije konkurencija je sve veća iz dana u dan, a dokaz tome je sve češća kupnja preko interneta koji tako postaje konkurencija čak i malim lokanim trgovinama. Konkurencija se ne može kontrolirati, ali se može na nju djelomično utjecati. Bitno je pronaći odgovarajuće strategije te tako reagirati na izazove koje stavlja pred poduzeće. Može se reći da smo s konkurencijom u stalnoj borbi te da je možemo podijeliti na konkurenciju na strani kupca, ali i na onu na strani dobavljača, to jest na konkurenciju za oskudne resurse što je nekoj industriji više ili manje izraženo. Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić[33] konkurencijom smatraju „organizacije iz iste djelatnosti, ali i podjednake snage, odnosno tržišnog potencijala.“ To je sasvim logično jer velike kompanije, koje drže na primjer 30 posto određenog tržišta, neće vidjeti konkurenciju, a samim time ni obraćati preveliku pažnju, na poduzeće koje drži jedan posto tržišta i time se zadovoljava, odnosno ne čini išta da taj udio poveća.

[32] Buble, M.: „Management“, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str.79.
[33] Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N.: „Temelji menadžmenta“, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 121.

Kako svako gospodarstvo ima male, srednje i velike poduzetnike s različitim tržišnim udjelima tako svako poduzeće ima svoju konkurenciju s izuzetkom monopola. Menadžment mora konstantno analizirati, pa čak i „špijunirati“ konkurenciju kako bi znao adekvatno odgovoriti na njene poteze, a najbolji odgovor je u pravilu unikatna strategija kompanije koju je nemoguće kopirati.

Dobavljači su sve one organizacije od kojih nabavljamo robe i usluge, odnosno sve ono što koristimo u procesu proizvodnje naših roba i usluga. Za razliku od kupaca, koji se nalaze na kraju procesa transformacije, dobavljači se nalaze na ulazu te su također veoma bitni za poduzeće. Iako su najčešće menadžeri posvećeniji kupcima ne smiju zanemariti odnose s dobavljačima jer se to može pokazati kao veliki problem koji dovodi do nesigurnosti, povećanja troškova, lošijih sirovina za proizvodnju, a u najgorem slučaju i do kolapsa cijelog poslovanja poduzeća. Moć i utjecaj dobavljača ovisi o inputima koji su poduzeću potrebni za procese, odnosno njihovoj nedostupnosti, oskudnosti i sličnom. Ako poduzeće ima puno dobavljača i može ih lako zamijeniti njihova snaga je mala, dok ako posluje s malim brojem dobavljača, pogotovo ako je samo jedan, njegova moć je velika. Iako na prvu izgleda bolje imati puno dobavljača to baš i nije tako te se organizacije u pojedinim granama industrije trude imati samo nekoliko ili čak jednog dobavljača s kojim onda njeguju partnerski odnos. To im donosi mnoge pogodnosti kao što su manji troškovi nabave, brža i sigurna isporuka dobara, bolja kvaliteta isporučenih dobara te mnoge druge. U Japanu su jako česti uspješni odnosi između kupca i dobavljača te se temelje na četiri načela:[34]

1. Kupac i dobavljač nastoje raditi dobro za obje strane (win-win ponašanje)
2. Kupac i dobavljač zajedno dijele mogućnosti neuspjeha
3. Jača strana uključuje slabiju u donošenju odluka
4. U cijelom sustavu dobro se zna tko je vođa, a to će biti onaj partner koji se dokazao u dosadašnjem poslovanju

[34] Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N.: „Temelji menadžmenta“, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 120.

2.1.3. Industrijska okolina

Industrijska okolina je dio eksterne okoline poduzeća koji obuhvaća grupu poslovnih subjekata čiji se proizvodi i usluge mogu smatrati supstitutima u velikoj mjeri, odnosno kojima se mogu zadovoljiti identične potrebe kupaca. Za analizu industrijske okoline koristi se Porterov model prema kojem konkurentske snage jesu:[35]

1. Konkurenti u grupaciji ili rivalstvo među postojećim konkurentima – najvažnija je konkurentska snaga o kojoj ovisi izbor konkurentske strategije poduzeća. Poslovni potezi na tržištu su međusobno uvjetovani, odnosno potezi nekog poduzeća izazivaju odgovarajuću reakciju drugog poduzeća.

2. Pojava novih konkurenata ili ulazak novih poduzeća u grupaciju – s pojavom novih konkurentskih poduzeća javlja se prijetnja za postojeća, odnosno dolazi do promjena na konkurentskom tržištu.

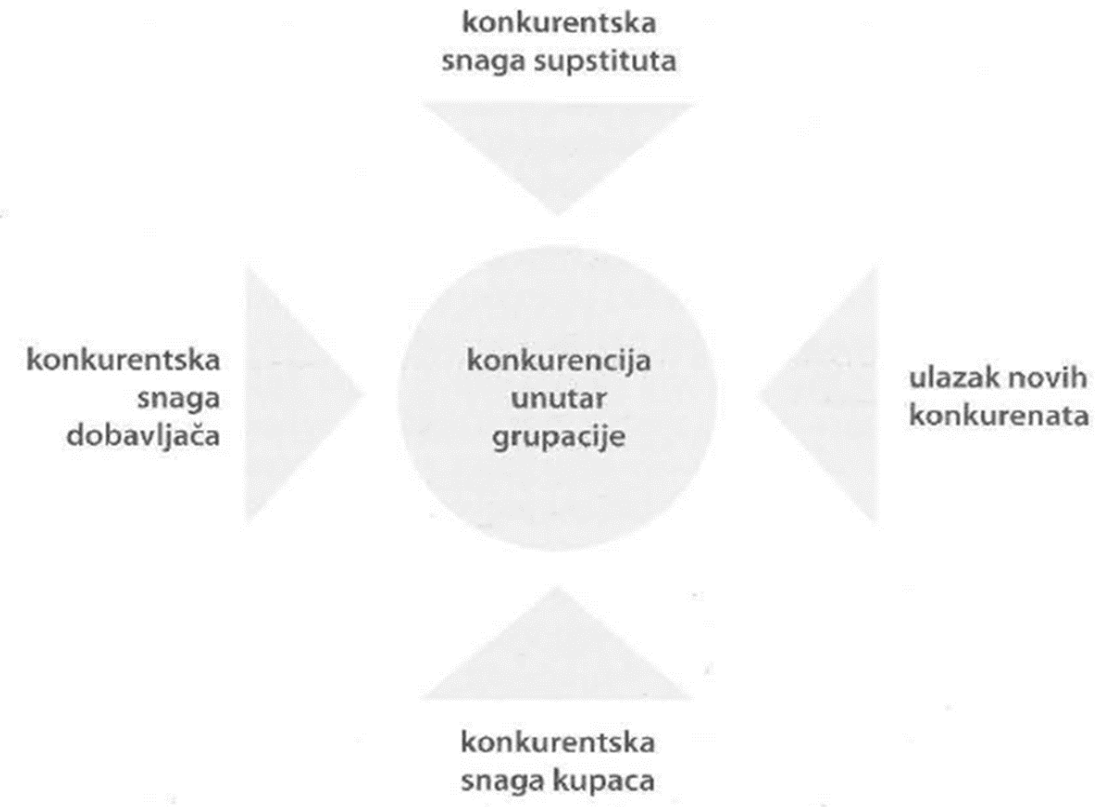
3. Konkurentska snaga nadomjestaka ili supstituta – u slučaju pojave jeftinijeg zamjenskog proizvoda, od proizvođača primarnog proizvoda se zahtijeva poboljšanje kvalitete, diferencijacija proizvoda, a u krajnjem slučaju i sniženje cijene. Kupci su skloni mijenjanju navika i vrlo lako mogu prijeći na korištenje zamjenskih proizvoda.

4. Konkurentska snaga dobavljača – pregovaračka moć dobavljača raste s ovisnošću poduzeća o istome, a to je situacija kada dobavljači mogu određivati uvjete poslovanja.

5. Konkurentska snaga kupaca – snaga kupaca dolazi do izražaja u situaciji kada mali broj kupaca kupuje velike količine robe te kad postoji mogućnost prelaska kod drugog proizvođača to jest prodavača.

[35] Buble, M.: „Strateški menadžment“, Sinegija, Zagreb, 2005., str. 20.

Slika 2. Konkurentske snage



Izvor: Izrada autora prema podacima prema podacima - Buble, M.: „Strateški menadžment“, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 20.

2.1.4. Interna okolina

Interna, odnosno unutarnja okolina predstavlja onaj dio okoline koji se nalazi unutar poduzeća te na nju menadžment može u potpunosti utjecati, odnosno kontrolirati je. Prema Sikavici, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić[36], promatramo li organizaciju kao proces inputa u outpute, interna okolina „su sve komponente inputa kada uđu u organizaciju, zatim proces transformacije ili pretvorbe inputa u outpute kao i sami outputi, prije nego se pojave na tržištu.“ Unutarnja okolina je neposredna radna okolina u kojoj se događaju svi ključni procesi bitni za razvoj poduzeća te je zato veoma bitno da menadžment prati i analizira te procese kako bi mogao odgovoriti na

[36] Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N.: „Temelji menadžmenta“, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 125.

prijetnje i izazove koji bi se mogli pojaviti u budućnosti. Iako su definicije interne okoline bez nekih velikih razlika stručnjaci nisu skroz složni oko definiranja elemenata te iste kulture pa tako Lozić[37] smatra da su to organizacijska kultura, zaposlenici i menadžment dok Buble[38] kao elemente interne okoline vidi organizacijsku strukturu, organizacijsku kulturu te organizacijske resurse. Za ovaj rad uzeta je podjela Bahtijarević-Šiber, Sikavice i Pološki Vokić koji integriraju većina klasifikacija te se prema njima interna okolina sastoji od:[39]

1. Organizacijskih resursa – zaposlenici i tehnologija, ali i drugi resursi koji čine komponente poduzeća
2. Organizacijske strukture – koja u procesu transformacije povezuje sve resurse
3. Menadžmenta – koji aktivnostima drugih ljudi povezuje sve elemente interne okoline u procesu transformacije resursa
4. Organizacijske kulture – koju čini sustav vrijednosti, vjerovanja i normi koje dijele svi članovi organizacije

Organizacijski resursi prema Bubleu[40] predstavljaju „sve prirodne i proizvedene stvari, kao i ljudska znanja i sposobnosti kojima se možemo koristiti, bilo neposredno, u potrošnji – kao sredstvima za zadovoljenje potreba, bilo posredno, u proizvodnji – kao sredstvima za proizvodnju određenih proizvoda ili za pružanje odgovarajućih usluga.“ Organizacije ne mogu djelovati bez resursa koji se mogu podijeliti na materijalne, ljudske, financijske i informacijske. Pod materijalne resurse podrazumijevamo sirovine, materijale, komponente, dijelove i sklopove, zemljišta, zgrade, transportna sredstva te opremu i tehnologiju proizvodnje pomoću koje transformiramo inpute u outpute. Ljudski resursi, odnosno ljudski potencijali, su najvažniji resurs svake organizacije koji utječu na organizaciju svojim znanjem i sposobnošću te su bitan izvor konkurentske prednosti. Pod tim se resursima misli na sve zaposlene u poduzeću koje treba koordinirati, usmjeravati, motivirati i voditi prema ciljevima organizacije, ali je bitno napomenuti da se tu ne podrazumijeva

[37] Lozić, J.: „Osnove menadžmenta“, Sveučilište u Splitu, Split, 2012., str. 57.
[38] Buble, M.: „Management“, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str. 81.
[39] Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N.: „Temelji menadžmenta“, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 126.
[40] Buble, M.: „Management“, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str. 82.

samo brojčana, kvalifikacijska, profesionalna i ostala struktura zaposlenih već ponajviše njihov stvaralački rad i kreativnost koji pokreću i povezuju sve ostale organizacijske resurse. Financijski resursi su financijska sredstva potrebna poduzeću za normalno poslovanje, a kako izvori financiranja mogu biti različiti veoma je bitno da menadžment optimizira iskoristivost tih izvora, odnosno da omjer vlastitog i tuđeg financiranja bude optimalan. U današnje vrijeme globalizacije poslovanja, konstantnih brzih promjena i „doba interneta“ vrijednost informacije je sve veća te poduzeća sve više ulažu u izgradnju informacijskih sustava koji im osiguravaju prikupljanje i obradu svih bitnih informacija, kako internih tako i eksternih. Prikupljene kvalitetne i pravovremene informacije, kao i njihova analiza, olakšavaju donošenje menadžerskih odluka te u velikoj mjeri određuju ciljeve i strategiju poduzeća.

Organizacijska struktura sastavni je dio svake organizacije te predstavlja sveukupnost veza i odnosa između i unutar resursa poduzeća. Ona ima funkciju da omogući poduzeću obavljanje različitih aktivnosti uz prilagođavanje utjecajima okoline, da smanji internu i eksternu neizvjesnost te da osigura uspješnu koordinaciju svih aktivnosti u poduzeću. „Da bi svi organizacijski dijelovi poduzeća mogli usklađeno i homogeno djelovati, moraju biti međusobno povezani i integrirani. Taj jednostavni sustav svih organizacijskih dijelova poduzeća nazivamo organizacijskom strukturom.“[41] Prije navedeno povezivanje može se izvršiti na temelju dva kriterija, izvršenja ili objekta. Integriranje na temelju izvršenja dovodi do funkcijske, a na temelju objekta do divizijske organizacijske strukture koja može biti orijentirana na proizvod, kupce ili teritorij na kojem poduzeće posluje. Ostale vrste organizacijskih struktura, kao i one suvremene, samo su izvedenice od ove dvije osnovne. Suvremena strukture, koje se još nazivaju i organske, se integriraju u klasične kako bi u njih unijele potrebnu dinamiku i organske elemente te ih napravile prihvatljivima suvremenim uvjetima poslovanja u kojima prevladava nestabilna i složena okolina. Odabir organizacijske strukture ovisi o nizu faktora kao što su veličina poduzeća, širina proizvodnog asortimana, poslovna strategija te mnogim drugima.

Definicije menadžmenta su razne i može ga se gledati na više načina. Kao proces, vještinu, znanstvenu disciplinu, profesiju ili kao nositelja određenih funkcija u

[41] Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N.: „Temelji menadžmenta“, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 127.

organizaciji. Prema Sikavici, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić[42] menadžment je „proces u kojem se koordiniraju aktivnosti drugih ljudi pomoću kojih se ostvaruju ciljevi organizacije uz efikasnu i efektivnu uporabu svih raspoloživih resursa organizacije.“ On povezuje sve ostale organizacijske čimbenike, osim organizacijske kulture koju se ne može povezivati s ostalim čimbenicima, ali se može reći da nju menadžment određuje. Menadžment neki autori nisu u početku navodili pod internu okolinu poduzeća jer on dolazi u nešto drukčijoj ulozi, odnosno kako on upravlja svim ostalim čimbenicima, prema unutra i vani, u pravilu kad pričamo o poduzeću i upravljanju misli sa na njega te je on time postaje sam svoja okolina. To se može objasniti time što menadžment javlja na više razina i u cijeloj strukturi organizacije te je jedna razina okolina drugoj razini. Bitno je napomenuti da se sve razine trebaju prilagoditi i uskladiti s najvišom razinom da bi poduzeće moglo funkcionirati.

Pod organizacijskom kulturom podrazumijeva se ponašanje zaposlenika unutar organizacije, ali i slika koju organizacija šalje prema vani. Buble[43] navodi da ona „predstavlja ukupnost stavova, vrijednosti, normi, vjerovanja i pogleda koje dijeli većina zaposlenih u poduzeću te usmjerava ponašanje zaposlenih koji, usvajajući određeni sistem vrijednosti, prihvaćajući zadane norme ponašanja i poštujući odgovarajuće običaje i tradiciju, doprinose stvaranju organizacijske klime u poduzeću, kao i ostvarenju vizije, misije i ciljeva poduzeća.“ Puna je specifičnosti koju joj u pravilu daju menadžeri i to najviše oni koji su osnovali poduzeće, a kasnije se na to nadograđuje i jako ju je teško u potpunosti promijeniti s obzirom da se prenosi s čovjeka na čovjeka. Ima sve važniju ulogu u uspješnosti organizacije te je zadatak menadžmenta da razvijaju, održavaju i njeguju jaku organizacijsku kulturu koja im pomaže da se poduzeće prilagodi vanjskoj okolini i njenim promjena. Prema Lozići[44] organizacijsku kulturu možemo promatrati na tri razine:

1. Vidljivi znakovi kulture – najlakše ih se uočava i prepoznaje, odnosno oni su sve ono što vidimo, čujemo i spoznamo u komunikaciji s članovima određene organizacije (statusni simboli, ceremonije, priče, slogani, ponašanje, jezik, žargon, stil odijevanja i slično)

[42] Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N.: „Temelji menadžmenta“, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 9.
[43] Buble, M.: „Management“, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str. 82.
[44] Lozić, J.: „Osnove menadžmenta“, Sveučilište u Splitu, Split, 2012., str. 58.

2. Nevidljivi znakovi kulture – nalaze se „ispod površine“ i teško su vidljivi nekom izvan organizacije, to jest zapisani su u podsvijesti zaposlenika. Mogu se definirati kao zajedničke vrijednosti, vjerovanja, pretpostavke, stavove i osjećaje.
3. Aspekti kulture koji su toliko duboko ugrađeni u organizaciji da ih ni zaposlenici nisu više svjesni. Smatra se da su to osnovne organizacijske kulture prema kojima se podsvjesno ponašamo i donosimo odluke. Primjer toga je vjerovanje da su ljudi u osnovi lijeni i da će izbjegavati svoje dužnosti kad god ime se pruži prilika što će dovesti do češćih nadziranja dok će u organizacijama koje vjeruju da su ljudi u osnovi željni izvršiti dobro svoj posao zaposlenici imati više slobode u svom radu.

Organizacijska kultura je utkana u sve aktivnosti poduzeća te ima mnogo različitih funkcija kojima pomaže menadžerima svih razina u upravljanju organizacijom i usmjeravanju zaposlenih prema zacrtanim ciljevima. Specifične funkcije kulture jesu:[45]

- Određuje ukupnu uspješnost i razvoj organizacije. Usmjerava odluke i ponašanje menadžmenta i zaposlenih
- Osnovni je i najefikasniji instrument realizacije strategije. Bez odgovarajuće kulture strategiju jednostavno nije moguće realizirati
- Omogućuje da vizija organizacijskog razvoja postane transparentna i zajednička svim članovima organizacije. Usmjerava individualnu, grupnu i organizacijsku energiju u postizanje specifične misije i ciljeva organizacije
- Najjači je i najveći organizacijski kontrolni sustav. Zamjenjuje formalne mehanizme koordinacije i kontrole te eliminira formalna pravila i propise. Osigurava autonomiju djelovanja i samokontrolu zaposlenih
- Specifičan je distinktivni psihološki prostor koji osigurava integritet i određuje identitet i imidž organizacije prema unutra i prema vani
- Njezina svrha je unificiranje socijalne dimenzije organizacije i pružanje zajedničkog modela ponašanja zaposlenima
- Smanjuje kompleksnost i neizvjesnost, filtrira i kodira utjecaje okoline
- Integrira različite podsustave organizacije i organizacijske i individualne ciljeve

[45] Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N.: „Temelji menadžmenta“, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 415.

- Ima ulogu katalizatora koji stvara motivaciju i inicira aktivnost
- Kultura je osnovni izvor svrhe i stabilnosti organizacije, osigurava kontinuitet djelovanja

2.2. Interesno-utjecajne skupine

Kad govorimo o utjecajima na organizaciju nezaobilazan pojam su dionici, odnosno interesno-utjecajne skupine. Prema Bahtijarević-Šiber, Sikavici i Pološki Vokić[46] dionici su „pojedinci i grupe koji mogu utjecati na akcije, odluke i ciljeve organizacije i na koje ona utječe svojim odlukama i ponašanjem. Riječ je o zaposlenicima, potrošačima, dioničarima, dobavljačima, partnerima, sindikatima i drugima." Iz ovoga se može zaključiti kako u dionike ulaze svi oni bez čije potpore poduzeća jako teško mogu uspjeti i opstati. Iako poduzeća neće uvijek biti svjesna svih svojih dionika tako ni interesni dionici neće uvijek biti svjesni potencijalnog utjecaja poduzeća na njihove interese. Krkač[47] navodi kako je interesni dionik „svaka osoba ili skupina koja ima interesa u poslovanju obrta, tvrtke ili korporacije. Interesno je dioništvo pojam nadređen, kako pojmu vlasnički dioničar, tako i pojmovima proizvođač, kupac, trgovac, član dioničkog društva, kulturne skupine, građanin države i tako dalje." Iz svega ovoga vidljiva je poprilična složenost pojma interesnog dionika iz razloga što vrste interesa i utjecaja mogu varirati pa tako dionike možemo podijeliti na interne i eksterne, primarne i sekundarne, društvene i nedruštvene, nečujne dionike i mnoge druge. U tablici 2. i tablici 3. prikazane su podjele na primarne i sekundarne, odnosno na društvene i nedruštvene interesne dionike.

[46] Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N.: „Suvremeni menadžment – vještine, sustavi i izazovi", Školska knjiga, Zagreb, 2007. str. 532.
[47] Krkač, K.: „Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost", Mate d.o.o., Zagreb, 2007., str. 224.

Tablica 2. Primarni interesni dionici

Primarni društveni interesni dionici	Primarni nedruštveni interesni dionici
Vlasnički dioničari i investitori	Prirodni okoliš
Zaposlenici i menadžeri	Buduće generacije
Potrošači	Neljudske vrste
Zajednice i kulture	
Dobavljači i drugi partneri	

Izrada autora prema podacima: Krkač, K.: „Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost“, Mate d.o.o., Zagreb, 2007. str. 5.-6.

Tablica 3. Sekundarni interesni dionici

Sekundarni društveni interesni dionici	Sekundarni nedruštveni interesni dionici
Vlade	Udruge za zaštitu okoliša
Konkurentske tvrtke	Udruge za dobrobit životinja
Civilne udruge, mediji i drugi	

Izrada autora prema podacima: Krkač, K.: „Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost“, Mate d.o.o., Zagreb, 2007. str. 5.-6.

Iz svega prije vidljivo je kako interesnih dionika ima mnogo te su njihovi zahtjevi različiti pa zadovoljavanje istih može biti uistinu teško. Dioničari i ostali investitori u pravilu žele maksimiziranje dobiti na uloženi kapital, odnosno povećanje vrijednosti poduzeća, i da sami odlučuju što će s tim novcem. Menadžeri s druge strane moraju zadovoljiti sve dionike jer oni vode poduzeće te će odgovarati zbog loših rezultata dok istovremeno žele ostvariti i neke svoje ciljeve koji mogu biti u sukobu s ciljevima vlasnika. Radnici žele dobre i redovite plaće, razna usavršavanja, dobar odnos šefova prema njima, napredovanja te mnoga druga prava za koja se često brinu i sindikati. Potrošači žele proći što jeftinije prilikom kupnje proizvoda i usluga ali da istovremeno kvaliteta bude što viša dok dobavljači žele da se prema njima pošteno postupa, da otkupna cijena njihovih materijala bude što veća i da plaćanja budu u rokovima, a po mogućnosti što prije. Interes ima i lokalna zajednica na više načina. Kao radna zajednica koja uglavnom radi u poduzeću i želi sačuvati radna mjesta te

kao politička zajednica koja ubire poreze sve dok tvrtka posluje na njihovom području. Slične želje kao lokana politička zajednica ima i vlada zemlje jer se i oni financiraju porezima te svi skupa potiču poduzeće da ostaje gdje je kako bi ostvarivalo opće dobro. Naravno, pod pretpostavkom da poduzeće posluje društveno odgovorno. Ovo su samo neke od želja i zahtjeva kojih ima još mnogo te su često kontradiktorni i u sukobu te stoga menadžeri moraju znati dobro balansirati da nitko ne bude nezadovoljan.

2.3. Izazovnosti prilagodbe poslovanja promjenama u okruženju

Kako su organizacija i njena okolina u stalnoj interakciji organizacija mora dobro upoznati svoje okruženje kako bi mogla pravilno odgovoriti na izazove koji iz istog proizlaze. Organizacije se moraju brinuti o okolini jer im ona kreira nesigurnost na koju će bolje odgovoriti ako imaju dovoljno informacija te će prema tim informacijama vršiti svoju prilagodbu. Poduzeća koja su prilagođena svojoj okolini će dugoročno prosperirati i rasti dok će ona koja ne poznaju svoju okolinu i istoj se ne prilagođavaju s vremenom propasti. Nesigurnost okoline određuje stupanj promjenjivosti, prema kojem promjene mogu biti male, neznatne ali i jako velike, te stupanj složenosti okoline, koji može biti visok i nizak. Ako se okolina ne mijenja brzo te su promjene male i neznatne govorimo o stabilnoj okolini, dok su brze i velike promjene karakteristične za dinamičku okolinu. Stupanj složenosti se odnosi na broj čimbenika koji djeluju na poduzeće te će biti puno lakše odgovoriti na manji broj promjenjivih čimbenika okoline. Bitno je spomenuti da na stupanj nesigurnosti okoline utječe i dostupnost informacija koja je ključna kako bi se poduzeće prilagodilo promjenama.[48]

Kako bi se prilagodili promjenama u okolini poduzeća moraju nadograđivati svoju strukturu. Tako u svoj klasični organizacijski dizajn, odnosno u funkcijskoj i divizijsku organizacijsku strukturu, dodaju jedan od suvremenih organizacijskih dizajna. To je potrebno zbog nemogućnosti klasičnog dizajna da na vrijeme odgovori izazovima iz okoline, a sve zbog krute birokracije, strogih pravila, nefleksibilnosti i velike kontrole koji su karakteristični za klasične dizajne. Za razliku od toga suvremeni dizajn

[48] Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N.: „Temelji menadžmenta“, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 130.-131.

organizacije sa sobom nosi organsku strukturu, odnosno uključivanje zaposlenih u rješavanje problema, podjednaku informiranost svih zaposlenika, veću važnost horizontalnih odnosa, uvažavanje znanja i sposobnosti, a ne samo položaja, veću otvorenost i decentraliziranost te manju važnost formalne strukture. Bitno je napomenuti da dolaskom suvremenih dizajna ne nestaju klasični nego se te nove strukture integriraju u postojeće. U suvremene dizajne spadaju projektna i matrična te mrežna i procesna organizacijska struktura. Prve dvije su na nekakvoj granici između klasičnih i suvremenih struktura i koriste se kad su u pitanju projekti dok mrežna i procesna organizacija otvaraju organizaciju prema vani, odnosno unutra i karakterizira ih horizontalna organizacija, to jest rušenje vertikalne strukture. Iako su novi oblici organizacijskih struktura prilagodljiviji promjenama u okolini ne može se reći da postoji savršena struktura iz razloga što sve imaju neke prednosti i nedostatke te menadžment mora odrediti koji mu oblik najviše odgovara u određenom trenutku te ga prilagođavati kako se okolina mijenja.[49]

Promjenama u okolini, koje su u današnje tehnološko i globalizacijsko doba često velike i brze, moramo prilagoditi organizacije, a samim time i njihovu kulturu, kako bi poduzeće moglo nastaviti sa svojim uspješnim poslovanjem i razvojem. Iz birokratskih oblika kulture, koje karakterizira stroga hijerarhija, pravila i procedure te krutost, prelazi se na poduzetničke i timske oblike koje karakterizira prilagodljivost i fleksibilnost, usmjerenost na ljude i timove te decentralizacija. Kako je kultura vezana uz strukturu, promjenom iz klasičnih u suvremena oblike organizacijske strukture, kultura postaje dominantno vezivno tkivo poduzeća, a njene vrijednosti instrument usmjeravanja i kontrole ponašanja. Kako se u novije vrijeme zbog promjena u okolini mijenjaju i ciljevi poduzeća, te više profit nije jedini cilj već cilj pomoću kojeg se ostvaruju drugi ciljevi kao što su rast i razvoj, briga o svim dionicima, odgovorno poslovanje i drugo, tako se i kultura mijenja te ljudi postaju središnji dio cijelog sustava i njima se pridodaje sve veća pažnja.

[49] Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N.: „Temelji menadžmenta“, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 359.-385.

Tablica 4. Promjene u organizacijskoj kulturi

STARA KULTURA	NOVA KULTURA
Sustavi koje karakterizira trajnost, hijerarhija i podjela rada	Sustavi koji se brzo mijenjaju s puno informacija, dinamizma, mreža i decentralizacije
Orijentacija na stabilnost i održavanje	Orijentacija na stalne promjene i uspjeh
Unutarnja usmjerenost	Vanjska usmjerenost (tržištu i potrošačima)
Zaokupljenost detaljima, postupcima, pravilima	Orijentacija na kreativnost, inovacije, rizik
Važan je način rada	Važni su postignuti rezultati
Orijentacija na procese	Orijentacija na ljude
Preferira uniformnost, poslušnost i konformizam	Preferira različitost, kompetentnost i izvrsnost
Prevladavajuća orijentacija prema vlastitim interesima	Osjećaj socijalne odgovornosti

Izvor: Pojednostavljena tablica - Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N.: „Temelji menadžmenta“, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 449.-451.

Kao što je već spomenuto, suvremeni oblici, kako organizacijske strukture tako i organizacijske kulture, veću ulogu daju ljudima, njihovim znanjima i kompetencijama, a samim time i brizi o njihovim potrebama. Poduzeća su u novije vrijeme uvidjela da su zadovoljni zaposlenici efikasniji i nije im se teško, kad treba, žrtvovati za potrebe organizacije, da nije lako nadomjestiti dobrog zaposlenika i da su oni glavni pokretač svega te se u njih isplati ulagati. Sve više organizacija nudi edukacije svojim zaposlenicima kako bi isti mogli steći nova znanja te time pomogli poduzeću u razvoju i prilagodbi na okolinu. Uz današnju tehnologiju zaposlenici nisu više vezani stalno uz radno mjesto već neke poslovne obveze mogu izvršavati iz udobnosti doma što dovodi do većeg zadovoljstva zaposlenika, ali i često smanjuje troškove poslodavcima. Team-building je u zadnjih desetak godina postao normalna pojava čime se zaposlenici poduzeća zbližavaju, pojačavaju suradnju i ojačavaju kolektiv, to jest postaju timovi. Neka poduzeća svojim zaposlenicima omogućuju razne pogodnosti, kao što su vrtići i igraonice u sklopu poslovnih objekata, igrališta i teretane kako bi mogli biti fizički aktivni i zdravi, dnevne boravke i slične sobe za odmor i opuštanje i drugo. Neka poduzeća skraćuju radno vrijeme jer brojna istraživanja pokazuju da ljudi onda rade efikasnije i zadovoljniji su. Svi ti neobvezujući

dodaci kojima se poslodavci brinu o svojim radnicima podižu motivaciju, kreativnost, osjećaj pripadanja, ojačavaju vezu između radnika i poduzeća, a sve to dovodi do boljih rezultata, lakših prilagodbi promjenama i uzajamne brige i napretka, kako radnika i poduzeća, tako i društva u cjelini. Osobe u starim sustavima organizacije koje vole hijerarhiju u pravilu se boje promjena, dok ljudi suvremenih oblika organizacije postaju nosioci promjena i iste vide kao priliku za daljnjim potvrđivanjem, samousmjerenjem, autonomijom, izražavanjem svoje kreativnosti, odnosno prilikom da ispuni svoje potrebe za samodređenjem te je pomoću takvih ljudi prilagođavanje promjenama iz okruženja puno lakše i brže.

Ljudi koji povezuju organizacijsku strukturu, organizacijsku kulturu i ostale zaposlenike su menadžeri i oni pokreću promjene koje moraju kako bi poduzeće opstalo i razvijalo se. Njihova uloga je različita od gore navedenih jer su oni ti koji analiziraju promjene i izazove iz okoline te određuju kako će poduzeće na iste odgovoriti, odnosno oni su prvi koji rade promjene. To se ponajviše odnosi na menadžere najviše razine, odnosno upravu, koja mora odlučiti u kojem smjeru će poduzeće ići. Promjene nikada nisu jednostavne, ali se mogu olakšati kroz kvalitetne odnose s dionicima poduzeća zbog kojih će isti promjene lakše prihvatiti, a njihovo vjerovanje u menadžment će sve to ubrzati te će promjene biti uspješno provedene. Može se reći da veliku ulogu, možda i ključnu, u promjenama igra društveno odgovorno poslovanje, odnosno briga o društvu u cjelini, jer njime dobivamo, na neki način, partnere u raznim oblicima koji će tu prilagodbu potpomoći zbog uzajamne brige i koristi. Ako su zaposlenici sretni, ako su njihove potrebe ispunjene, neće odbijati promjene već će iste motivirani prihvatiti. Ako su dioničari zadovoljni poslovanjem, bilo da su veliki, bilo da su mali, neće menadžmentu raditi probleme prilikom promjena. Ako su nam dobavljači partneri gledat će kako da s nama prođu promjene na najbolji mogući način. I tako je sa svim dionicima prema kojima se dobro ophodimo, a i puno lakše ćemo od istih dobivati potrebne informacije kako bi razne utjecaje i izazove mogli predvidjeti, a time i promjene dobro isplanirati. „Vrlo uspješna poduzeća bit će ona koja mogu preživjeti na dugi rok u stalno mijenjajućem svijetu budući da su njihovi menadžeri dobri u upravljanju promjenama.“[50]

[50] Aleksić, A.: „Uloga upravljanja organizacijskim promjenama u izgradnji održive konkurentske sposobnosti poduzeća“, Zbornik Ekonomskog fakulteta, Zagreb, 2009., str 37.-47.

3. Korporacije – od pohlepe do korporativnog građanstva

U jako kratko vrijeme korporacija je napravila veliki korak i od svojih početaka, gdje je samo nekolicina ljudi znala za takav oblik poslovanja, postala glavni pokretač svjetskog gospodarstva. U ovom poglavlju bit će opisan razvoj korporacije od njenih početaka do danas, objašnjen veliki utjecaj na društvo te prikazana prilagodba korporacije kroz vrijeme. Posebna pozornost bit će usmjerena na društveno odgovorno poslovanje kao i pojam korporativno građanstvo te objašnjena njihova velika uloga kako u poduzećima tako i u cijelom društvu.

3.1. Počeci korporacije

„Globalne korporacije djeluju svuda. S jednakom lakoćom prelaze granice znanstvenih disciplina i država. Svako razumijevanje njihova djelovanja nužno zahtjeva zadiranje u politiku, sociologiju, psihologiju i ekonomiju. Zato što su drske, moćne i nove, one izazivaju kojekakva mišljenja.“ Ovo je opis Barneta i Mullera[51] iz 1974. godine koji važi, s iznimkom riječi nove, i dan danas bez obzira na sve promjene u svijetu. Iako su se ljudi udruživali u zajednice slične korporacijama još u vrijeme antičkog Rima može se reći da se korporacija, kakvu je danas poznajemo, počela razvijati u 16. stoljeću. Tada je u postalo jasno da su partnerstva, ograničena na kapital relativno malog broja ljudi, nisu dostatna za veće pothvate koji su se trebali dogoditi početkom industrijalizacije i u tome se prepoznala velika prednost korporacije kao organizacijskog oblika. Do 1688. godine u Engleskoj je djelovalo 15 dioničkih društava te su, za današnje vrijeme, bila veoma mala, to jest ni jedno nije imalo više od nekoliko stotina članova. U zadnjem desetljeću 17. stoljeća dolazi do naglog porasta broja korporacija te se takav trend nastavlja i u slijedećem stoljeću.[52]

[51] Barnet, R. J., Muller, R. E.: „Globalni zahvat – moć multinacionalnih kompanija“, Globus – Biblioteka Novi svijet, Zagreb, 1979., str. 7.
[52] Bakan, J.: „Korporacija“, Mirakul d.o.o, Zagreb, 2006., str. 17.-18.

3.1.1. „Bubble act“ i nakon njega

Povećanjem broja korporacija te saznanjem ljudi o mogućnosti kupovanja dionica nekog poduzeća dolazi i do prvih prijevara te korupcije. Burzovni su mešetari vrebali lakovjerne, neuke ulagače kojima bi prodavali dionice poduzeća, koja su iako osnovana i vođena kao aktivna bila nepostojeća, odnosno nisu se bavila ičime. Ljude su privukle glasine, namjerno izazvane, o dobrom stanju korporacije te želja za brzom zaradom. Vrijednost dionica takvih tvrtki bi u početku, ulaganjem ljudi u njih i sve većom željom za kupnjom, jako rasla i onda bi se dogodio strmoglav pad kad bi se saznala prava istina. Poslovni ljudi i političari, ljudi koji su bili upoznati s time što korporacija „nosi“ sa sobom, nisu se pouzdavali u nju još od njenih početaka tako da ih razne prijevare nisu previše iznenadile. Oni su za sve krivili odvajanje uprave, odnosno vođenje poduzeća, od vlasništva, te su smatrali da je partnerstvo puno bolja opcija za osnivanje i vođenje tvrtke. Do 1720. godine mnoge su novoosnovane tvrtke propale, a s njima su propala i golema sredstva te uništeni mnogobrojni životi. Tada engleski parlament izglasava „Bubble Act“ – zakon protiv prijevara, kojim je osnivanje tvrtke kao korporacije postalo kazneno djelo, kao i izdavanje prenosivih dionica bez zakonskog odobrenja. Tada su korporacije imale puno manju moć nego u današnje vrijeme pa su države mogle i imale hrabrosti suzbiti nečasne radnje do kojih je dolazilo. Izumom parnog stroja dolazi do revolucije u industriji, a samim time broj korporacija vrtoglavo raste u Americi, gdje skače za deset puta od 1780. do 1790. godine, te u drugim zemljama gdje takav oblik nije zabranjen. U Engleskoj, ukidanjem „Bubble Act-a“ 1825. godine broj korporacija opet naglo raste, a s time se vraćaju i prijevare kakve su se prije događale. [53]

3.1.2. Micanje ostalih ograničenja

Bitna razlika između tadašnje i sadašnje korporacije je u odgovornosti dioničara. Tada su za dugove poduzeća dioničari odgovarali cjelokupnom svojom imovinom te je to odbijalo dosta ulagača što se mnogima nije sviđalo. Isto je dovelo do lobiranja političara i vodećih poslovnih ljudi za promjenom zakona kako bi ulaganje u dionice

[53] Bakan, J.: „Korporacija“, Mirakul d.o.o, Zagreb, 2006., str. 14.-17.

privuklo veći broj ljudi te se u drugoj polovici 19. stoljeća uvela ograničena odgovornost što znači da su od tada dioničari odgovarali samo onime što su uložili u dionice. Protivnici su isticali da će to dozvoliti ulagačima da se bez posljedica izvuku iz stečaja svojih tvrtki te samim time neće toliko mariti za istu što će dovesti radnike i ostale dionike u još gori položaj. Krajem 19. i početkom 20. stoljeća dolazi do još velikih promjena vezanih uz korporacije te se, prvo u Americi, a zatim i u drugim zemljama, događa slijedeće:

1. Ukidaju se pravila po kojima korporacije mogu biti osnovane samo u strogo definirane svrhe, s ograničenim trajanjem i djelovanjem samo na određenim lokacijama
2. Ublažuju se kontrole spajanja i preuzimanja poduzeća
3. Ukida se pravilo prema kojem jedna tvrtka ne može posjedovati dionice drugih tvrtki

Ove promjene su dovele do preuzimanja manjih poduzeća od strane većih i time su nastale velike korporacije s ogromnim brojem dioničara te se ovlast još više udaljila od dioničara u korist menadžmenta. S povećavanjem dimenzija i moći korporacija ljudi su shvatili da postoji opasnost za društvo u cjelini s obzirom da se u tadašnje vrijeme na iste gledalo kao na pohlepne zvijeri koje ne prezaju ni od čega da ostvare svoj cilj, a on je jedino profit. Zakon koji je pretvorio korporaciju u „osobu“, kako bi kao pravna osoba preuzela mjesto stvarnih ljudi čije je bila vlasništvo, doveo je do toga da se ljudi više ne poistovjećuju s njom, gledaju je kao stvar i nemaju ljudsko suosjećanje i razumijevanje prema istoj. Glavni ljudi poduzeća su uvidjeli taj problem i pokušali ga riješiti promidžbenim kampanjama, odnosno približavanjem tvrtke društvu kroz razne reklame u kojima su sudjelovali zaposlenici i vlasnici kako bi istima vratili ljudsku dimenziju te time smanjili ljudsko protivljenje i odbojnost prema korporacijama. Može se reći da pitanje društvene odgovornosti poduzeća tada postaje aktualno i ne prestaje biti do današnjeg dana te se kroz godine razvija i raste, a dolaskom liberalizma i globalizacijom, to jest rastom i širenjem korporacija, društveno odgovorno poslovanje postaje neizostavna odrednica svakog poduzeća.[54]

[54] Bakan, J.: „Korporacija“, Mirakul d.o.o, Zagreb, 2006., str. 23.-29.

3.2. DOP i korporativno građanstvo

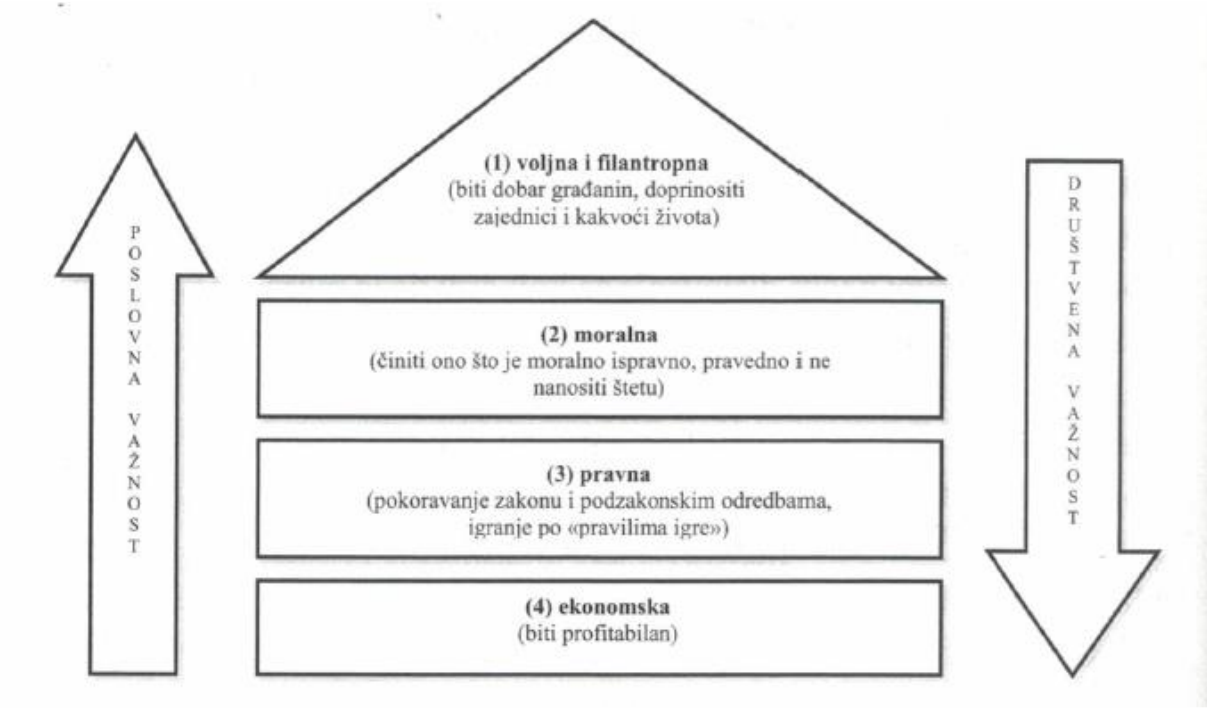
Kao što je u prošlom dijelu napisano poduzeća su od svojih početaka do danas učinila veliki korak naprijed u svojim odnosima prema društvu i okolini na svim razinama. Iako se ostvarivanje dobiti smatra i dalje glavnim ciljem poslovanja došlo je do velikih promjena u strateškom razmišljanju pa se isti više ne smatra i jedinim ciljem. Pod pojmom društveno odgovornog poslovanja se podrazumijeva veliki spektar aktivnosti kao što su zaštita okoliša, različite donacije, briga o zaposlenicima i slično.

3.2.1. Definicija DOP-a i njegove dimenzije

Kotler i Lee[55] definiraju društveno odgovorno poslovanje kao „opredjeljenje tvrtke za unapređenje dobrobiti zajednice kroz diskrecionu – dragovoljnu – poslovnu praksu i doprinose na račun vlastitih resursa.“ Specifično kod ove definicije je naglašena dragovoljnost što podrazumijeva da, osim zakonom obaveznih aktivnosti i aktivnosti koje se zbog etičke prirode mogu očekivati, poduzeće dragovoljno premašuje uobičajenu razinu brige o društvu i okolini u kojoj posluje. Krkač[56] s druge strane navodi da je društveno odgovorno poslovanje „obveza svih koji posluju uz cilj da maksimiziranjem profita maksimiziraju i pozitivan utjecaj svog poslovanja na društvo, a minimiziraju negativan utjecaj.“ Isti autor dijeli društvenu odgovornost na četiri dimenzije, ekonomsku, pravnu, etičku i filantropsku, što je prikazano u slijedećoj slici 3.

[55] Kotler, P., Lee, N.: „Društveno odgovorno poslovanje“, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2011., str. 14.
[56] Krkač, K.: „Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost“, Mate d.o.o., Zagreb, 2007., str. 224.

Slika 3. Hijerarhija dimenzija društvene odgovornosti



Izvor: Krkač, K.: „Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost“, Mate d.o.o., Zagreb, 2007. str. 230.

Vidimo na slici da poslovna važnost i društvena važnost kreću iz totalno suprotnih točaka te treba uz ostvarivanje jednih ciljeva, vezanih uz poslovanje, zadovoljavati i ciljeve vezne uz društvo i okolinu. Ako krenemo od dolje, prva je ekonomska dimenzija koju najbolje opisati kao maksimiziranje profita i od toga, u pravilu, kreće svako poduzeće. Zatim slijedi pravna dimenzija koja podrazumijeva pridržavanje zakona i regulativa. To je u društveno odgovornom poslovanju minimum koji poduzeća moraju ostvariti jer je tako propisano. Slijedeći korak je moralna dimenzija koja se sastoji od moralnih radnji, pravednog i ispravnog ponašanja poduzeća i zaposlenika te truda da se ne radi nikome na štetu. Zadnja, ona na vrhu i ona koja najviše ima veze s DOP-om, je voljna i filantropska dimenzija. Ona je vezana uz činjenje dobroga, doprinošenja zajednici i kakvoći života te brizi o društvu u cjelini.

U knjizi „Doba odgovornosti“ Bartola Letice[57] spominju se iste dimenzije društvene odgovornosti te je svakoj dodano i pet etičkih pravila i imperativa:

[57] Letica, B.: „Doba odgovornosti“, Mate d.o.o., Zagreb, 2010., str. 57.

Ekonomska dimenzija:

1. Važno je poslovati na način sukladan s maksimiziranjem zarade po dionice
2. Važna je privrženost nakani da se bude profitabilan najviše što je moguće
3. Važno je zadržati snažan konkurentski položaj
4. Važno je zadržati visoku razni operativne efikasnosti
5. Važno je uspjeh tvrtke definirati u smislu onog koji je stalno profitabilan

Pravna dimenzija:

1. Važno je poslovati na način sukladan očekivanjima vlade i prema zakonu
2. Važno je poslovati u skladu sa saveznim, državnim i lokalnim propisima
3. Važno je biti korporativni građanin koji se pokorava zakonu
4. Važno je da se uspješna tvrtka definira kao ona koja ispunjava zakonske obveze
5. Važno je osiguravati robu i usluge koji zadovoljavaju barem minimalne zakonske uvjete

Etička dimenzija:

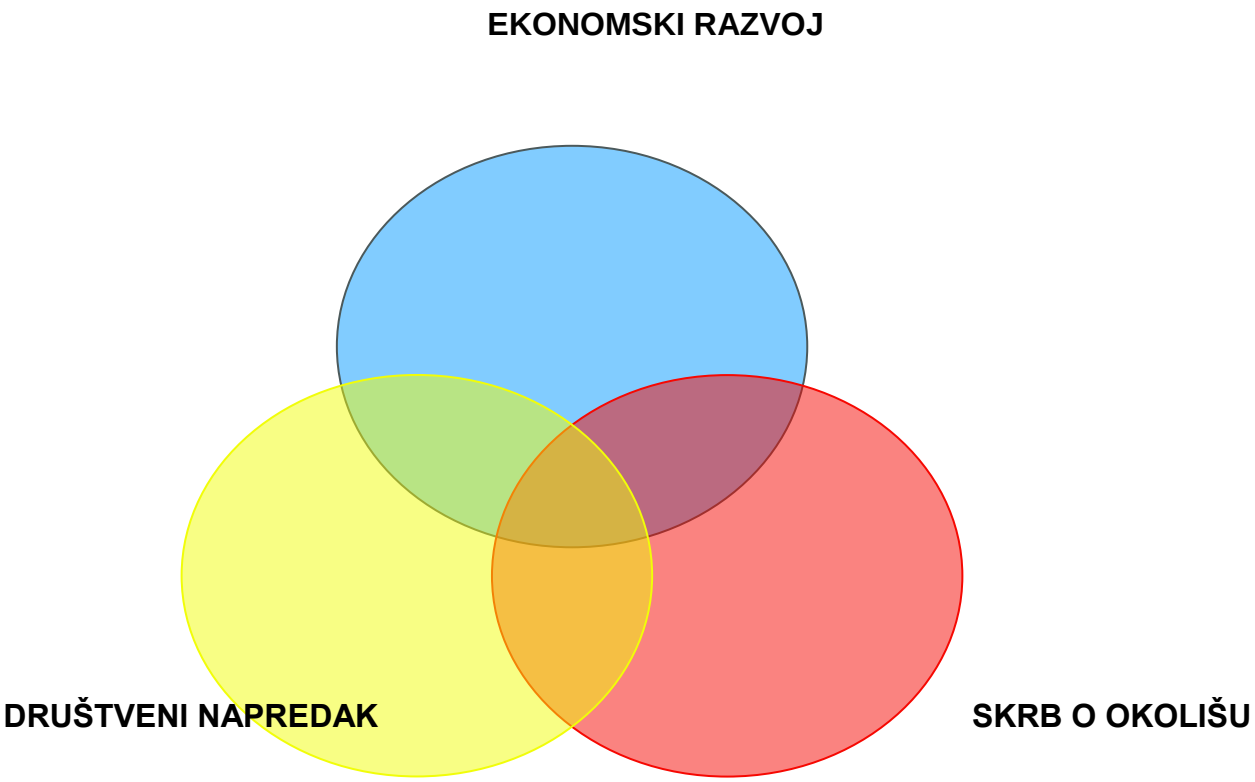
1. Važno je poslovati na način sukladan s društvenim vrijednostima i normama
2. Važno je prepoznati i poštovati nove etičke i moralne norme koje je društvo prihvatilo
3. Važno je ne dovoditi u pitanje etičke norme zbog poslovnih ciljeva
4. Važno je da se dobro korporativno građanstvo definira u smislu činjenja onoga što se moralno ili etički očekuje
5. Važno je prepoznati da su korporativni integritet i etičko ponašanje iznad pukog poštovanja zakona i propisa

Dobrotvorna (voljna i filantropska) dimenzija:

1. Važno je poslovati na način koji je u skladu s filantropskim i donacijskim očekivanjima društva
2. Važno je pomagati umjetnost i primijenjenu umjetnost
3. Važno je da menadžeri i zaposlenici sudjeluju u dobrovoljnim i dobrotvornim aktivnostima u lokalnoj zajednici
4. Važno je pomagati privatnim i javnim obrazovnim institucijama
5. Važno je pomagati projekte koji povećavaju kvalitetu života zajednice

DOP je praksa upravljanja društvenim, ekološkim i ekonomskim utjecajima poduzeća te se prema knjizi „Kontroling između profita i održivog razvoja“, u dijelu koji piše Davor Labaš[58] s Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, može sažeti u načelu trobilančnog pristupa kojim poduzeće ostvaruje ravnotežu navedenih utjecaja, odnosno ciljeva, te istovremeno ispunjava očekivanja dioničara i ostalih dionika. Bitno je napomenuti da je dugoročna održivost ono što spaja sva tri navedena aspekta te se u Slici 4., održivost se nalazi unutar sjecišta sva tri kruga.

Slika 4. Trobilančni pristup DOP-a



Izvor: Osmanagić Bedenik, N., et al.: „Kontroling između profita i održivog razvoja“, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2010., str. 266.-267.

[58] Osmanagić Bedenik, N., et al.: „Kontroling između profita i održivog razvoja“, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2010., str. 266.-267.

3.2.2. Argumenti za i protiv DOP-a te njegove tipične poslovne prakse

Premda je u današnje vrijeme svijest ljudi oko društveno odgovornog poslovanja, potrebom za održivošću i brigom o okolini sve veća ipak postoje oni koji se s time ne slažu i smatraju da u društveno odgovorno poslovanje treba ulagati samo do one mjere koja je uređena zakonom jer isto inače nosi mnoge nejasnoće i probleme.

Najčešći argumenti protiv društveno odgovornog poslovanja su slijedeći:[59]

1. Kršenje maksimiziranja profita
2. Razvodnjavanje primarne svrhe
3. Troškovi
4. Smanjenje globalne konkurentnosti
5. Prevelika koncentracija moći
6. Nedostatak socijalnih vještina
7. Nedostatak propisa o odgovornosti
8. Potencijalni sukob interesa

U pravilu svi protivnici DOP-a kreću od Friedmanove teorije o tome kako je jedina društvena odgovornost poduzeća maksimiziranje profita te da svako dodatno ulaganje u društvenu odgovornost, koje nije zakonski određeno, krši to pravilo i samim time oštećuje vlasnike poduzeća. Smatra se da se takvim aktivnostima može smanjiti učinkovitost te ugroziti ekonomska produktivnost što su temeljni elementi svake organizacije. Uz to se smatra su troškovi nastali društveno odgovornim aktivnostima veliki te da takva ulaganja nemaju povrat. Ti troškovi automatski povisuju cijenu proizvoda i usluga te time smanjuju konkurentnost. Jedan od problema DOP-a koji se spominje je prevelika koncentracija moći, odnosno strah da će poduzeća, koja ionako imaju veliku moć, dodatnim ulaganjem u neku zajednicu samo povećavati svoju moć i utjecaj jer će im politika morati zbog navedenog raditi različite ustupke. Po njima ni zaposlenici poduzeća nisu dovoljno obrazovani na području društvene odgovornosti te bi njihova edukacija bila previše skupa i izgubilo bi se puno radnih sati što je opet trošak. Zagovaraju poštovanje zakonskih obveza te

[59] Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N.: „Suvremeni menadžment – vještine, sustavi i izazovi“, Školska knjiga, Zagreb, 2007. str. 563.-564.

smatraju da ako se nešto treba promijeniti onda treba početi od istih. Za kraj, kao jedan od najčešće navedenih razloga, je sukob interesa. Pitanje je kojoj skupini i čijim potrebama se treba prvo posvetiti, što ako su interesi u sukobu, odnosno čiji interesi su prioritet ako ne oni od vlasnika poduzeća?!

Za razliku od nabrojanih i opisanih argumenata, postoji puno argumenata za ulaganje u društveno odgovorno poslovanje, a ovi su najspominjaniji:[60]

1. Očekivanja javnosti i javni imidž
2. Dugoročni profit
3. Bolja okolina
4. Sprječavanje vladine regulative
5. Ravnoteža moći i odgovornosti
6. Interesi dioničara
7. Posjedovanje resursa
8. Nadmoć prevencije nad liječenjem

Svi argumenti kojima se želi potaknuti ulaganje u društveno odgovorno poslovanje kreću od činjenice da je velika međuovisnost poduzeća i okoline u kojoj djeluje, odnosno društva u cjelini. Poduzeća iskorištavaju resurse iz okoline te značajno utječu na život ljudi te se smatra da je moralno da taj utjecaj bude pozitivan i da na neki način vrate ono što od društva uzimaju. Javni imidž je nešto oko čega bi se svako poduzeće trebalo brinuti jer o njemu ovisi i percepcija proizvoda i usluga koje prodaju pa samim time utječe i na poslovanje. Ako se poduzeće ponaša neodgovorno i pohlepno, brinući samo o profitu, reakcija potrošača i drugih dionika bit će loša te će se dugoročno i dobit smanjiti. Organizacije koje ulažu u okolinu imat će povrat vrijednosti kroz razne načine kao što su kvalificiraniji zaposlenici, ljudi koji se poistovjećuju s poduzećem, kupci koji se vraćaju i mnoge druge. Kao što je već spomenuto da poduzeća u današnje vrijeme imaju veliku moć, a uvijek uz moć dolazi i odgovornost, smatra se da su poduzeća odgovorna prema društvu i okolini u kojoj djeluju te da ne mogu očekivati suradnju istih ako se brinu samo o sebi. Zagovornici

---

Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N.: „Suvremeni menadžment – vještine, sustavi i izazovi“, Školska knjiga, Zagreb, 2007. str. 563.-564.

DOP-a smatraju da je on u interesu dioničara jer dugoročno povećava profit i vrijednost organizacije te da je jeftinije sprječavati probleme nego ih kasnije rješavati, kao što su razna onečišćenje koja se mogu spriječiti i slično te da briga o interesnim dionicima pruža veću i bolju mogućnost predviđanja promjena i potencijalnih rizika te je na iste onda lakše odgovoriti, odnosno izbjeći ih ili umanjiti.

Većina poduzeća kada kreće s društvenim poslovanjem koristi se jednom od tipičnih poslovnih praksi dok se s vremenom postaje sve kreativnije. Ove aktivnosti koriste jer su se pokazale kao veoma učinkovite u pogledu utjecaja na društvo kao što su i jako dobro prihvaćene od strane istih.

Aktivnosti obično uključuju slijedeće:[61]

1. projektiranje poboljšanih objekata (zaštita životne okoline i sigurnosti, manja potrošnja energije…)
2. dodatna poboljšanja procesa (prestanak korištenja opasnog otpadnog materijala, smanjene količine kemikalija u poljoprivredi…)
3. povlačenje iz ponude proizvoda koje se smatra štetnima iako nisu zabranjeni
4. izbor društveno odgovornog dobavljača
5. izbor repromaterijala i ambalaže najmanje štetnih (smanjenje otpada, obnovljivi resursi…)
6. pružanje svih informacija o materijalima (kako bi kupci znali šta kupuju)
7. izrada programa podrške zaposlenicima (vrtići u sklopu na radnom mjestu, sportski objekti…)
8. mjerenje, praćenje i izvješćivanje o ciljevima i akcijama (dobre i loše vijesti)
9. utvrđivanje smjernica za marketing namijenjen djeci (zabrana online prodaje mlađima od 18)
10. Osiguranje boljeg pristupa građanima s posebnim potrebama
11. Zaštita povjerljivosti podataka o potrošačima (posebno putem interneta)
12. Odlučivanje o lokacijama pogona, dobavljača i trgovaca na malo (uz uvažavanje ekonomskog utjecaja tih odluka na zajednicu)

[61] Kotler, P., Lee, N.: „Društveno odgovorno poslovanje“, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2011., 203.-204.

3.3. Korporativno građanstvo

„Ideja i koncept korporativnog građanstva izražava svijest menadžmenta o obvezi i odgovornosti organizacija za aktivno i ravnopravno uključivanje u rješavanje aktualnih problema društva i u stvaranje boljih uvjeta za život svih građana.“ Ovako korporativno građanstvo opisuju Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić[62]. To je nov način razumijevanja društveno odgovornog poslovanja gdje se na poduzeće gleda kao na osobu, odnosno kao na integralni dio društva koji ima pravo participiranja u javnom životu, a njegovi ciljevi su i ciljevi društva. Pojam se razvio baš iz tog gledanja na korporaciju, ne samo kao pravnu osobu, nego kao „građanina“, to jest izjednačava ga s ljudima u njegovim pravima i obvezama, što mijenja cijeli koncept korporacijskog poslovanja i ponašanja. Bartol Letica[63] korporativno građanstvo definira kao „proširenje odnosa biznisa i društva kako bi se uključilo shvaćanje o društvenoj, okolinskoj i političkoj odgovornosti biznisa“ te se smatra da taj pojam „implicira da određena kompanija ima u društvu prava i obveze na isti način kao što ih imaju i građani.“ Može se reći da je korporativno građanstvo zadnji stadij društveno odgovornog poslovanja poduzeća koje integrira i povezuje sve aktivnosti i operacije poduzeća pomoću strategijskog pristupa koji je usvojen na najvišim razinama korporacije kako bi se služilo građanstvu, odnosno društvu u cjelini. Vezano uz taj opis možemo ga podijeliti na:

1. Korporacijsku društvenu odgovornost (KPO, DOP) – kojom se naglašava obaveza i odgovornost korporacije
2. Korporacijsku društvenu sposobnost odgovora – čime se naglašava sposobnost djelovanja
3. Korporacijsku društvenu izvedbu – kojom se naglašavaju rezultati korporacijskog društvenog djelovanja

[62] Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N.: „Suvremeni menadžment – vještine, sustavi i izazovi“, Školska knjiga, Zagreb, 2007. str. 573.
[63] Letica, B.: „Doba odgovornosti“, Mate d.o.o., Zagreb, 2010., str. 81.

Mogu se definirati četiri temeljna načela korporativnog građanstva koja ga određuju te koja bi svako poduzeće trebalo primjenjivati na njima prilagođen način:[64]

1. Minimiziranje štete – raditi kako bi se minimizirale negativne posljedice poslovnih odluka na dionike: zaposlenike, kupce, zajednicu, ekosustav, dioničare i dobavljače. Primjeri takvog poslovanja uključuju etično poslovanje, podupiranje napora da se zaustavi korupcija, izvrsnost u poštovanju ljudskih prava, prevenciju ekoloških šteta, snaženje pozitivnih napora dobavljača, odgovoran odnos prema radnicima, osiguranje sigurnih radnih uvjeta radnicima, precizne marketinške tvrdnje i isporuku sigurnih, visokokvalitetnih proizvoda.

2. Maksimiziranje koristi – doprinosi društvenom i gospodarskom blagostanju investiranjem resursa u aktivnosti koje su od koristi za dioničare, ali i za sve dionike. Primjeri uključuju dobrovoljno sudjelovanje u rješavanju društvenih problema (obrazovanje, zdravlje, razvoj mladih, ekonomski razvoj niskodohodovnih zajednica i razvoj radne snage), osiguranje stabilne zaposlenosti, isplatu poštenih plaća i društveno vrijedna proizvodna dobra.

3. Biti odgovoran i pristupačan ključnim dionicima – graditi odnose uzajamnog povjerenja što uključuje veću transparentnost i otvorenost glede pozitivnih i negativnih poslovnih iskustva kako bi se djelovalo etično. Stvaranje ustroja kako bi se uključio glas dionika u upravljanje, priprema društvenih izvješća provjerenih od treće strane, djelovanje u skladu s kodeksom ponašanja te slušanje dionika i komuniciranje s njima.

4. Osigurati dobre financijske rezultate – odgovornost kompanije da dioničarima pruži dobit uvijek se mora smatrati dijelom obaveze prema društvu.

Put do korporativnog građanina vodi kroz 5 faza, odnosno stupnjeva koji će biti prikazani u tablici 5. podijeljeni prema različitim područjima. Teško je pronaći poduzeće koje će u svim područjima zadovoljavati visoke kriterije korporativnog

[64] Letica, B.: „Doba odgovornosti“, Mate d.o.o., Zagreb, 2010., str. 82.

građanstva te se najčešće događa da se u određenim područjima poduzeće nalazi u drukčijim fazama.

Tablica 5. Stupnjevi korporacijskog građanstva

Stupnjevi **Područja**	**Stupanj 1. – Osnovni**	**Stupanj 2.- Uključivanje**	**Stupanj 3. - Inovativnost**	**Stupanj 4. - Integracija**	**Stupanj 5. - Transformacija**
Koncept građanstva	Posao, profit, porezi	Dobročinstvo, ekološka zaštita	Dionički menadžment	Održivost	Promjena pravila igre
Strategijsko usmjerenje	Poštovanje zakona	Dozvola za poslovanje	Poslovni motivi KDO-a	Prijedlog vrednota	Stvaranje tržišta ili društvenih promjena
Vodstvo	/	Pružanje podrške osoblju	Služiteljsko	Šampionsko	Vizijsko, biti ispred drugih
Struktura	Neznatna: određena osobljem	Funkcionalno vlasništvo	Međufunkcionalna kordinacija	Organizacijsko povezivanje	Poslovno usmjeravana ozbiljna struktura
Rješavanje problema	Defanzivno	Reaktivno, politike	Responsivno, programi	Proaktivno, sustavi	Definiranje i rješavanje problema
Odnos s dionicima	Jednostran	Interaktivan	Uzajamni utjecaj	Partnerstvo i savezništvo	Povezanost s brojnim organizacijama
Transparentnost	/	Odnosi s javnošću	Javno izvještavanje	Uvjeravanje	Potpuna transparentnost

Izvor: Letica, B.: „Doba odgovornosti“, Mate d.o.o., Zagreb, 2010., str. 84.

Bitno je napomenuti da gledanje korporacije kao građanina ipak ostaje više kao metafora, nego stručni termin, kojom bi se lakše opisalo kako bi se poduzeća trebala voditi i ponašati pa se samim time opisi i shvaćanje istoga razlikuju od osobe do osobe.

3.4. Primjeri dobre prakse DOP-a

U ovom podpoglavlju bit će prikazano društveno odgovorno poslovanje dvaju poduzeća koja su na vrijeme shvatila značajnost istoga te u njega značajno ulažu. Riječ je o američkom poduzeću Dell Inc. koje se bavi računalnom opremom, kako hardwareom tako i softwareom, te o Privrednoj banci Zagreb.

3.4.1. Dell Inc.

Dell je osnovan 1984. godine od strane devetnaestogodišnjeg Michaela Della pod imenom PC's Limited. Michael je tada bio brucoš na Teksaškom sveučilištu u Austinu. Tvrtku je osnovao s tisuću dolara, koje je skupio od obitelji, i vizijom kako bi računalna tehnologija trebala biti dizajnirana, proizvedena i prodavana. Prvo računalo je proizveo godinu kasnije, 1987. promijenio poduzeću ime u Dell Computer Corporation, a već 1988. je izašao na burzu i prodao dionice u vrijednosti 30 milijuna dolara. Kroz godine je kompanija rasla i širila se, kako na domaćem tržištu tako i u inozemstvu te danas prodaje svoje proizvode i usluge u više od 190 zemalja i ima više od 40 tisuća zaposlenih kao i ima najveći tržišni udio u svojoj branši u SAD-u. Tijekom svih tih godina osnivač, Michael Dell, trudio se poslovati odgovorno i etično na razne načine te je kroz godine kompanija dobila razna priznanja za svoj rad i uspostavila veoma dobar odnos s društvom u cjelini. Danas podržavaju, na različite načine, više od 4600 dobrotvornih organizacija te su ove godine dobili priznanje kao jedna od najetičnijih kompanija u konkurenciji poduzeća iz 23 države i 57 različitih industrija.

Kad govorimo o dobavljačima u Dell-u su veoma osviješteni te posluju samo s onima koji imaju visoke standarde etičkog ponašanja, ponašaju se prema svojim zaposlenicima na pošten i dostojanstven način te poštuju zakone kao i EICC propise poslovanja. EICC je koalicija vodećih svjetskih elektronskih kompanija koja se bavi poboljšanjem efikasnosti u potrošnji resursa, kao i društvenim, etičkim i okolišnim odgovornostima u dobavljačkim lancima, čiji je Dell suosnivač. Svoju brigu za zajednicu pokazuju kroz razne donacije, poticanje lokalnih neprofitnih organizacija,

poticanje i omogućavanje volontiranja među zaposlenicima, omogućavanje zaposlenicima da se dodatno obrazuju kroz razne edukacije i programe te se trude poticati inovativnost kroz opuštenu atmosferu na radnom mjestu.

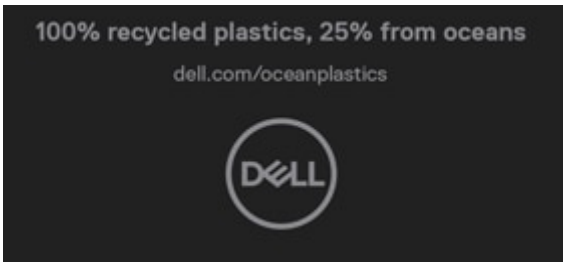
Jedna od prvih akcija s kojom je Dell započeo bilo je organiziranje poklanjanja opreme u dobrotvorne svrhe gdje su ljudi s rabljenim računalima i drugom opremom, koja im više ne treba, a još uvijek je u dobrom stanju, istu donirali raznim organizacijama. Kompanija se pobrinula spojiti donatore i organizacije, odnosno ljude kojima je ista oprema potrebna, te je organizirala preko svojih partnera preuzimanje i dostavu. Suradnja je napravljena s Nacionalnom zakladom Cristina te se uspjelo veliku količinu računala i računalne opreme dovesti do adresa onih potrebitijih, a indirektno su dali svoj doprinos smanjenju gomilanja elektronskog otpada.

U okviru jedne druge aktivnosti ponudili su kupcima svojih štampača da stare štampače stave u kutiju u kojoj su dobili novi proizvod i kontaktiraju mailom tvrtku Airborne čiji će zaposlenici doći po pošiljku. Dell im je uz novi proizvod isporučio i naljepnicu s unaprijed plaćenom poštarinom koju samo trebaju nalijepiti na kutiju i svi troškovi su pokriveni. Kroz godine kompanija je provela mnogo ovakve akcije i velika većina se može smatrati uspješnima što im je bio poticaj da se još više uključe u društvenu odgovornost.

Na njihovoj web stranici mogu se vidjeti razne aktivnosti kojima poduzeće pozitivno utječe na svoju okolinu. Kako se bave proizvodnjom računalne opreme, smatraju da je njihova odgovornost sudjelovati u smanjenju elektroničkog otpada koji se povećava iz godine u godinu. Pomoću svoje inicijative StEP (Solving the E-Wast, odnosno rješavanje problema koji stvara e-otpad) nude klijentima nagrade za sigurno odlaganje odslužene računalne opreme, to jest potiču ih raznim pogodnostima da im dostavljaju opremu koja se više ne koriti kako bi je tvrtka mogla pravilno reciklirati, a ponekad i „oživjeti“ s obzirom da to nije klasičan neupotrebljivi otpad. Kako bi smanjili loš utjecaj na okoliš trude se da njihovi proizvodi budu energetski efikasni, s produženim životnim ciklusom, da se mogu lagano reciklirati te budu izrađeni od inovativnih materijala izbjegavajući one koji mogu biti štetni za ljude i okoliš. Njihovi proizvodi zadovoljavaju mnoge standarde kojima se dokazuje ono što promoviraju, a neki od certifikata su: Energy Star, Epeat, TCO Certified, 80 Plus i drugi. Uz takve

proizvode trude se prilikom proizvodnje raditi što manje otpada pomoću svojeg „Zero Waste“ principa i trošiti što manje energije. Proizvode velikim dijelom šalju u paketima načinjenima od inovativnih i razgradivih materijala što je velika stvar s obzirom na prosjek slanja od 8.4 paketa u sekundi. U proizvodnji su zabranili više od 50 supstanci i komponenti te aktivno surađuju s dobavljačima smola kako bi se povećalo korištenje plastičnih materijala dobivenih reciklažom. Pokrenuli su i inicijativu za skupljanje plastike iz oceana koja ugrožava, ne samo čistoću, već i živote raznih morskih životinja i biljaka. Plastika koje je skupljena ovakvim akcijama se reciklira te ponovo koristi za njihove proizvode koji imaju oznaku da je su napravljeni od 100 posto reciklirane plastike od čega 25 posto otpada na plastiku iz oceana kao što se može vidjeti na slijedećoj slici.

Slika 5. Oznake Dell-ovih proizvoda



Izvor: http://www.dell.com

Dell je 2013. godine predstavio plan „Legacy of Good“ kojim će do 2020 postaviti temelje na kojima će postati predvodnik kad je u pitanju briga za društvo i okoliš te time namjeravaju potaknuti i druga poduzeća da ih slijede. Naglašavaju da se neće zadovoljiti samo pozitivnim utjecajem već da taj utjecaj mora biti deseterostruko veći nego je potrebno uložiti da se njihova tehnologija proizvede. Neki od ciljeva u tom planu su mjerljivi, kao smanjenje štetnih plinova prilikom proizvodnje za 50 posto, recikliranje 90 posto otpada kojeg proizvode, smanjenje korištenja vode za 20 posto u regijama u kojima zna dolaziti do nestašice, da se u svim njihovim objektima implementira sve potrebno za održivo poslovanje te da se sva pakiranja njihovih proizvoda rade od prirodnih materijala. Drugi ciljevi su nemjerljivi i uključuju podršku nerazvijenim zajednicama sa svojom tehnologijom i znanjem, poticanje još većeg dijela zaposlenih prema uključivanju u dobrotvorni rad u svojim lokalnim zajednicama te mnoge druge kao i podršku svim zaposlenicima kako bi ih upoznali sa i olakšali im prihvaćanje navedenih promjena.

3.4.2. Privredna banka Zagreb

Privredna banka Zagreb je druga najveća banka u Hrvatskoj te je dio Intesa Sanpaolo grupe iz Italije. Osnovana je 1966. godine u Zagrebu te je pravna slijednica Banke NRH osnovane 1962. Do 1999. godine je u državnom vlasništvu te se tada uspješno privatizirala. Danas s 219 poslovnica i ispostava pokriva prostor cijele Hrvatske te ima više od 1,6 milijuna klijenata i zapošljava preko 4 tisuće radnika. Banka strategiju društveno odgovornog poslovanja dijeli s grupacijom, a u kontekstu Republike Hrvatske nastoji imati proaktivnu ulogu u društvu te usmjerava napore u pokretanje i usmjeravanje ideja koje će unaprijediti kvalitetu života. Ulaže u obrazovanje i profesionalni razvoj zaposlenika, donira i sponzorira projekte koji pridonose razvoju lokalnih zajednica, kulturne događaje i manifestacije te značajnu pozornost daje utjecaju vlastitog poslovanja na okoliš. U sklopu svog programa društvene odgovornosti PBZ je tijekom 2013. godine putem sponzorstava i donacija s iznosom većim od 20 milijuna kuna podržao brojne humanitarne, obrazovne, kulturne i sportske projekte i institucije. Iako nije poduzeće koje se bavi klasičnom proizvodnjom te samim time nisu veliki onečišćivači okoliša, trude se i u tom pogledu te gledaju da im poslovni automobili zadovoljavaju sve veće europske standarde, koriste se električni mopedi, koriste reciklirani papir, brinu se o energetskog učinkovitosti poslovnica te pravilno zbrinjavaju otpad. Banka se trudi sa svojim dionicima imati kvalitetan odnos te ispuniti njihova očekivanja i potrebe na razne načine. S dionicima imaju otvorenu i dvosmjernu komunikaciju te ih redovito informiraju o svojem poslovanju, a trude se i preko raznih kanala skupiti što više mišljenja i prijedloga kako bi unaprijedili svoj rad.

Kako ističu, korporativne vrijednosti koje ugrađuju u svakodnevno poslovanje u sebi uključuju ne samo poslovni uspjeh, nego i brigu za ljude, okoliš i ukupno poboljšanje kvalitete života zajednice u kojoj posluju. Te vrijednosti jesu:

- Integritet – Ostvarivanje ciljeva pošteno, ispravno i odgovorno, s punim i stvarnim poštivanjem pravila, etičke profesionalnosti i ovdje navedenih vrijednosti.
- Izvrsnost – Cilj je kontinuirano usavršavanje, dugoročno gledajući, očekujući izazove, njegujući kreativnost u službi inovacije, valorizirajući zasluge.

- Transparentnost - Temelj svih aktivnosti, komunikacije, ugovora, kako bi sugovornicima omogućili autonoman i svjestan izbor i odluke.
- Poštivanje različitosti – Želja za ujedinjenjem teritorija koji pokriva, biti banka koja uspijeva razmišljati o veličini, ali pri tome ne zanemariti pojedinca.
- Jednakost - Obvezali su se ukloniti svaku diskriminaciju i poštivati spolne, rasne, vjerske, političke, jezične ili intelektualne različitosti te razlike u godinama.
- Vrijednost pojedinca - Dijalog i slušanje svakog pojedinca dio je kontinuiranog usavršavanja odnosa sa svim sugovornicima.
- Odgovornost pri korištenju izvora – Nastojanje da se oprezno koristite svi izvori i promovira ponašanje koje je značajno za usavršavanje, izbjegavajući razmetanje, odabirući održivost.

U suradnji s Hrvatskom udrugom banaka i još pet banaka članica 2006. godine pokrenuli su projekt „Upravljanje osobnim financijama“ na kojima je sudjelovalo preko 1600 polaznika. Riječ je o interaktivnim radionicama za građane koje PBZ smatra izuzetno korisnima za klijente, ali i za ostvarivanje dugoročnog i kvalitetnog odnosa s istima. Zanimljivo je da su banke projekt provele u suradnji s glavnim konkurentima i tako cilj edukcije stanovništva stavile u prvi plan što nije česta pojava u svijetu.

Banka je posebno ponosna na projekt ‘Činim dobro svaki dan’ i karticu sa srcem American Express, koja ima sve pogodnosti klasične kartice American Express i povrh toga humanitarni karakter, kreiranu kako bi se pomoglo humanitarnim projektima važnima za širu zajednicu. Za svaku transakciju napravljenu karticom sa srcem PBZ donira jednu kunu, bez ikakvog dodatnog troška za korisnika, za projekt Ministarstva zdravstva „Praćenje djece s neurorizicima“ i projekt Ministarstva socijalne politike i mladih „Za bolji život djece u domovima socijalne skrbi“. Do sada je ovim putem prikupljeno više od 8 i po milijuna kuna te su donirana sredstva za 16 bolnica diljem Hrvatske, od Vukovara, Virovitice, Čakovca, Zagreba, Karlovca, Rijeke, Splita, Dubrovnika i drugih gradova, za kupnju potrebne medicinske opreme te za Centar za odgoj i obrazovanje ‘Vinko Bek’ u Zagrebu.

Slika 6. American Express kartica sa srcem



Izvor: https://www.pbz.hr/hr/donacije-sponzorstva

PBZ nizom društveno odgovornih praksi potvrđuje brigu o zaposlenicima s ciljem motivacije istih i stvaranja poticajnog radnog okruženja. Kontinuirano razvija i unapređuje te im osigurava niz pogodnosti kojima se olakšava ravnoteža između poslovnog i obiteljskog života. Od 2012. godine zaposlenicima je na raspolaganju usluga korporativnog vrtića „Čigra PBZ“ koji je smješten u sklopu poslovnog kompleksa u Zagrebu u kojem radi otprilike 2000 ljudi. Blizina vrtića, koji je otvoren u suradnji s vlasnicom Čigra vrtića, i radnog mjesta donosi višestruke koristi zaposlenicima, omogućava bolju organizaciju dovođenja i odvođenja djece u vrtić, bolje upravljanje osobnim vremenom, kao i brzu reakciju u slučaju potrebe te su povratne informacije zaposlenika izuzetno povoljne. To je dovelo do toga da u vrtiću svake godine ima sve više djece pa je tako u prvoj vrtićkoj godini, 2012./2013., upisano je 60 djece, a u godini 2014./2015. čak 92 djece. Bitno je napomenuti da banka sufinancira dio troškova programa vrtića, čime je cijena privatnog korporativnog vrtića, uz subvenciju Grada Zagreba, vrlo prihvatljiva.

U istraživanju Ane Kundid[65] (2012.) navodi se da je, što se tiče prakse izvještavanja od strane poslovnih banaka u Hrvatskoj o društveno odgovornom djelovanju, PBZ najbolja u komuniciranju svojih akcija i projekata.

[65] Kundid, A.: „Društveno odgovorno poslovanje banaka u Republici Hrvatskoj“, Ekonomska misao i praksa, Dubrovnik, 2012., str. 497.-528.

Zaključak

Analizirajući zadanu tematiku može se zaključiti da su korporacije i društvo, a samim time i društveno odgovorno poslovanje dva isprepletena i nerazdvojna pojma te da niti jedno poduzeće ne može dugoročno dobro poslovati niti opstati ako ne vodi brigu o svojim dionicima jer su oni ključ svega te bez njih nema ni poduzeća, a onda ni profita za vlasnika kao ni velikih plaća za menadžment. U današnje vrijeme poduzeća mogu uz DOP stvoriti poseban odnos sa svojom okolinom te si time stvoriti sigurnost i olakšati poslovanje, kao i prilagodbu raznim promjenama. Kroz cijeli rad ističe se fokus na čovjeka koji postaje centar svake vrste poslovanja, bilo da je u svojstvu kupca, radnika, lokalnog stanovnika. Samo kroz zajedničko zadovoljstvo i ispunjenost postoji održivost i napredak.

Iz svega napisanog može se istaknuti da je dug put do korporativnog građanstva jer su rijetki shvatili da su korporacije dio društva te se ne žele odreći trenutnog profita, odnosno gledaju kratkoročno, umjesto da gledaju dugoročno kako bi nam svima u budućnosti bilo bolje. Iako je DOP relativno nov pojam i trebat će još dugo da se svi prilagode i prihvate ga, ostaje problem mjerenje kvalitativnih pokazatelja, odnosno treba educirati stanovništvo kako bi ljudi počeli više cijeniti one kompanije koje njih cijene.

Zaključno mogu reći kako u DOP treba ulagati, zakone prilagoditi, raditi skupa kako bi povećali svijest i lakše prebrodili probleme, educirati društvo u cjelini o prednostima koje im DOP nudi te pokušati doprijeti do onih koji vode korporacije kako bi uvidjeli da oni moraju biti pokretač svega te kako bez zadovoljnog društva nema ni profitabilnih korporacija. Odnosno pokazati im da je DOP velika prilika koju moraju iskoristiti.

Popis literature

KNJIGE:

1. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N.: „Suvremeni menadžment – vještine, sustavi i izazovi“, Školska knjiga, Zagreb, 2007.
2. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N.: „Temelji menadžmenta“, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
3. Bakan, J.: „Korporacija“, Mirakul d.o.o, Zagreb, 2006.
4. Barnet, R. J., Muller, R. E.: „Globalni zahvat – Moć multinacionalnih kompanija“, Globus – Biblioteka Novi svijet, Zagreb, 1979.
5. Buble, M.: „Management“, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000.
6. Buble, M.: „Strateški menadžment“, Sinergija, Zagreb, 2005.
7. Hitt, M. A., Black, S., Porter, L. W..: „Management“, Prentice Hall, New York, 2005.
8. Kim, K. A., Nofsinger, J. R., Mohr, D. J.: „Corporate Governance“, Prentice Hall, New Jersey, 2009.
9. Kotler, P., Lee, N.: „Društveno odgovorno poslovanje“, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2011.
10. Krkač, K.: „Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost“, Mate d.o.o., Zagreb, 2007.
11. Larcker, D., Tayan, B.: „Corporate Governance Matters“, FTpress, New Yersey, 2011.
12. Letica, B.: „Doba odgovornosti“, Mate d.o.o., Zagreb, 2010.
13. Lozić, J.: „Osnove menadžmenta“, Sveučilište u Splitu, Split, 2012.

14. Osmanagić Bedenik, N., Dojčinović Drilo, D., Hernaus, T., Kopun, D., Kuric, D., Labaš, D., Mažuran, I., Miloš Sprčić, D., Pološki Vokić, N., Salaj Ćetković, V., Vlahović, V., Žužul, M.: „Kontroling između profita i održivog razvoja“, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2010.

15. Tipurić, D.: „Nadzorni odbor i korporativno upravljanje“, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2007.

ČLANCI:

1. Shleifer, A., Vishny, R. W.: „A Survey of Corporate Governance“, The Journal of Finance, 1997., vol. 52, br. 2, str. 737.-783., baza podataka: Wiley Online Library

2. Schmidt, R. H.: „Corporate Governance in Germany: An Economic Perspective“, Center for Financial Studies, Frankfurt, 2003., vol. 7, br. 36, str. 5.-6., baza podataka: SSRN Electronic Journal)

3. Kundid, A.: „Društveno odgovorno poslovanje banaka u Republici Hrvatskoj“, Ekonomska misao i praksa, Dubrovnik, 2012., br.2. str. 497.-528., baza podataka: Hrčak

4. Aleksić, A.: „Uloga upravljanja organizacijskim promjenama u izgradnji održive konkurentske sposobnosti poduzeća“, Zbornik Ekonomskog fakulteta, Zagreb, 2009., vol. 7, br. 2, str. 37.-47., baza podataka: Hrčak

ELEKTRONIČKI IZVORI:

1. Dell Inc
http://www.dell.com/

2. Inspired Economist – „Dell Launches Long-Term Plan for Corporate Social Responsibility“
http://inspiredeconomist.com/2013/10/15/dell-launches-long-term-plan-corporate-social-responsibility/

3. Ethisphere Institute – „The 2018 World's Most Ethical Companies“
https://www.worldsmostethicalcompanies.com/honorees/

4. Smart Recruiters - Hiring Success Journal - „Top 10 Corporate Social Responsibility Initiatives“
https://www.smartrecruiters.com/blog/top-10-corporate-social-responsibility-initiatives/

5. Privredna banka Zagreb d.d.
https://www.pbz.hr/hr

6. PBZ Blog – Društveno odgovorno poslovanje
http://pbzblog.pbz.hr/category/drustveno-odgovorno-poslovanje/

7. Novac.net – „Privredna banka Zagreb d.d.“
http://novac.net/help-info/privredna-banka-zagreb-d-d/

8. Lider Media – „Uvijek inovativna Privredna banka Zagreb“
https://lider.media/aktualno/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/uvijek-inovativna-privredna-banka-zagreb/

9. Dop.hr – „PBZ“
http://www.dop.hr/?p=1069

10. Manager.hr – „Privredna banka Zagreb ima vrtić prema potrebama obitelji!“
http://www.manager.hr/naslovnica/item/drustveno-odgovorno-poslovanje-privredna-banka-zagreb-ima-vrtic-prema-potre

11. Čigra vrtići
https://www.cigravrtic.hr/

Popis priloga

TABLICE: str.

1. Usporedba otvorenog i zatvorenog sustava korporativnog upravljanja……10
2. Primarni interesni dionici……..27
3. Sekundarni interesni dionici…….27
4. Promjene u organizacijskoj kulturi……..30
5. Stupnjevi korporacijskog građanstva……44

SLIKE:

1. Okolina organizacije……14
2. Konkurentske snage……21
3. Hijerarhija dimenzija društvene odgovornosti……...36
4. Trobilančni pristup DOP-a……..……38
5. Oznake Dell-ovih proizvoda……47
6. American Express kartica sa srcem……50

SAŽETAK

Korporativno upravljanje je sustav nadzornih mehanizama kojima se osigurava da menadžeri svih razina rade u interesu poduzeća i svih dionika poduzeća, da manjinski dioničari nisu u nezavidnom položaju u odnosu na dioničare koji nadziru rad poduzeća te uspostava učinkovitog sustava kontrole poslovanja. Dionici, odnosno ljudi, sastavni su dio poduzeća i njegove okoline te briga o njima postaje bitan dio poslovanja i rasta poduzeća. Kako bi se mogla prilagođavati okolini, bitno je za organizacije imati kvalitetan odnos s dionicima te im isti pomažu smanjiti nesigurnosti i olakšati potrebne promjene. Poduzeća moraju ići u korak s promjenama u okolini, kako unutarnjoj tako i vanjskoj, te je najbolji način za to društveno odgovorno poslovanje preko kojega se dolazi do mnogih krucijalnih informacija i novih resursa.

Korporacija je oblik poslovanja u kojem veliki broj ljudi zajedno ulaže kapital te time postaju dioničari, a rizik se dijeli na više ljudi. One u današnje vrijeme postaju, odnosno postale su, jače i od država samih te je potrebna kontrola istih kako ne bi zanemarile brigu u društvu u potpunosti. Kako su i one same dijelovi društva cilj bi im trebao biti postati korporativni građanin, odnosno usvojiti na najvišim razinama poduzeća strategijski pristup pomoću kojega će integrirati sve aktivnosti i operacije kojima će služiti društvu. Može se reći da je korporativno građanstvo nekakva nadogradnja na društveno odgovorno poslovanje, odnosno podrazumijeva se provođenje istog planski kroz cijelo poduzeće i njegova evaluacija.

Cilj ovoga rada je pokazati prednosti društveno odgovornog poslovanja u poslovanju poduzeća, odnosno istaknuti da je na dugi rok ono jedina šansa da poduzeća i društvo u cjelini opstanu, odnosno ukazati na isprepletenost pojmova poduzeća i društva koji ne mogu jedno bez drugog.

SUMMARY

Corporate governance is a system of supervisory mechanisms that allows managers at all levels to work in the best interest of companies and its stakeholders, as well as ensuring that the minority shareholders are not in an indifferent position vis-à-vis the shareholders that control the business of the company and establishing an effective business control system. Since stakeholders, that is people, are an integral part of the company and its environment, people operations become an essential part of business and business growth. In order to adapt to the environment, it is important for organizations to have a good relationship with stakeholders to help them reduce uncertainties and facilitate the necessary changes. The companies should keep up with the changes that occur in the environment, both internally and externally, and the best way for achieving that is engaging in corporate social responsibility which is crucial for acquiring new information and resources.

Corporation is a form of business in which a large number of people invest capital together and thus become shareholders, sharing risk among more people. The corporations have become stronger than the state; therefore it is necessary to control them so that the society does not get neglected. Since corporations are forms of society, they should aim at becoming corporate citizens, adopting strategic approach at the highest levels of corporations that will allow them to integrate all the activities and operations that will serve the society. In other words, corporate citizenship is an upgrade to the corporate social responsibility and it is suggested that it should be integrated and evaluated in the companies.

This thesis aims at showing advantages of the corporate social responsibility, that is, pointing out that in the long run, the corporate social responsibility is the only chance for the survival of both companies and society. In other words, this thesis aims to show that the terms company and society are connected and dependant on each other.