Interesno utjecajne skupine kao čimbenik korporativnog upravljanja

Poldrugač, Denis

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **RRiF College of Financial Management / RRiF Visoka škola za financijski menadžment**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:198:430226

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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



Repository / Repozitorij:

Repository of Final Examination Papers University of Applied Sciences RRiF - Final Examination Papers and Diploma Papers





RRiF VISOKA ŠKOLA ZA FINANCIJSKI MENADŽMENT ZAGREB

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ KORPORATIVNE FINANCIJE

Denis Poldrugač

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI RAD

INTERESNO UTJECAJNE SKUPINE KAO ČIMBENIK KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

Zagreb, 2017.

RRiF VISOKA ŠKOLA ZA FINANCIJSKI MENADŽMENT ZAGREB

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ KORPORATIVNE FINANCIJE

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI RAD

INTERESNO UTJECAJNE SKUPINE KAO ČIMBENIK KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

Ime i prezime studenta: Denis Poldrugač

Matični broj studenta: 032/06-011/14-I-SDS,

Mentor: izv. prof. dr. sc. Marijan Rajsman

Zagreb, 2017.

INTERESNO UTJECAJNE SKUPINE KAO ČIMBENIK KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

SAŽETAK:

Temom interesno utjecajne skupine (engl. Stakeholderi) kao čimbenik korporativnog upravljanja autor ovoga rada želi prezentirati i promovirati način korporativnog upravljanja i korporativne kulture koja se sve više nameće kao alternativa sadašnjem načinu razumijevanja upravljanja korporacijama i ekonomskim aktivnostima.

Autor rada želi prezentirati da su potrebne promjene u načinu rukovođenja, ne samo na nivou menadžmenta, već i promjene globalne svijesti na strani vlasništva. Fokusiranost na profit, mjerenje uspješnosti isplaćenim bonusima, nepoznavanje društva i skupina u kojima se odvija ekonomska aktivnost postaje model koji postaje limitiran u svojim mogućnostima dugoročne održivosti te uspješnosti. Razvoj društva, globalizacija, informiranost pojedinca, nove konkurencije traže prije svega od menadžmenta nova znanja i aktivnosti. Autor smatra da je jedna od najboljih alternativa upravo Stakeholderska teorija koja uvažava i prihvaća neminovnu interakciju između poslovnog subjekta i njegove okoline, odnosno društva. Autor se nada da je svojim radom dodatno pojasnio samu teoriju te otvorio mogućnost aktivne primjene na postojećem ekonomskom tržištu.

KLJUČNE RIJEČI: Stakeholder, Shareholder, Menadžment

INTEREST AND INFLUENTIAL GROUPS AS A FACTOR OF CORPORATE GOVERNANCE

SUMMARY:

With this topic of interest and influential groups (Eng. Stakeholders) as a factor of corporate governance, the author of this paper, wishes to present and promote a way of corporate governance and corporate culture that has imposed itself increasingly as an alternative to the current way of understanding corporate governance and economic activities.

The author wishes to point out that present way of corporate governance has to be changed, not only on the management level, but also by changing global state of mind on the level of business owners. Focusing on profit, measuring performance in amounts of paid bonuses, ignorance of society and groups involved in economic activity, has become a rather limited model when it comes to their ability to their long term sustainability and success. Thanks to rapid development of society, globalization, individuals who are better informed, new competitors primarily expect the management to possess new knowledge and skills. The author believes in the Stakeholder theory to be one of the best alternatives because it recognizes and accepts the inevitable interaction between a business entity and its environment, that is, society. The author hopes to have explained the theory itself with his work and offered the possibility of an active implementation in the current economic market.

Key words: Stakeholder, Shareholder, Management

SADRŽAJ

1. UVOD 1

2. PROMJENE U POSLOVANJU 3

3. GRUPACIJE STAKEHOLDERA 6

3.1. Interni stakeholderi 6

3.2. Vanjski stakeholderi 8

3.3. Zaključak o podjeli interesnih skupina 9

4. UTJECAJ OKOLINE NA STAKEHOLDERE 12

4.1.PEST analiza 13

5. UTJECAJ STAKEHOLDERA NA POSLOVANJE KORPORACIJE 16

5.1.Prepoznavanje stakeholderskih rizika od strane korporacija 21

6.1. Odgovornost stakeholdera za korporativno poslovanje 27

7.1.Načelo suradnje svih sudionika 30

7.2.Načelo potrebnog angažmana svih sudionika 30

7.3.Načelo odgovornosti svih stakeholdera 31

7.4.Načelo kompleksnosti 32

7.5.Načelo kontinuiranog stvaranja 32

7.6.Načelo konkurencije 33

8. STAKEHOLDERSKA ANALIZA NA PRIMJERU HRVATSKOG BANKARSKOG SEKTORA 34

8.1.Analiza hrvatskog bankarskog sektora 34

8.2.Zaključak analize hrvatskog bankarskog sektora 38

8.3.Makroekonomski podaci 39

8.4.Zaključak o hrvatskim makroekonomskim podacima 44

8.5.Zaključak o potencijalu stakeholderske teorije na rad bankarskog sektora i mogući utjecaj na makroekonomska kretanja 46

9. ANALIZA UTJECAJNIH SKUPINA NA RAD BANKARSKOG SEKTORA 47

9.1.Odnos menadžmenta prema primarnim stakeholderima bankarskog sektora.....51
9.2.Odnos menadžmenta prema sekundarnim stakeholderima bankarskog sektora.....53
9.3.Odnos menadžmenta prema ostalim stakeholderima bankarskog sektora.....56
10. ULOGA MENADŽMENTA U STAKEHOLDERSKOJ TEORIJI 57
11. ZAKLJUČAK.....59
POPIS LITERATURE.....62
POPIS SLIKA.....64

1. UVOD

Pojam stakeholder prvi se puta pojavljuje u internom dokumentu sa Stanford Research Institute (sadašnji SRI International, Inc.) 1963.g., gdje se pojašnjava kao grupa/zajednica kojoj je menadžment poduzeća odgovoran.[1] 80-tih godina prošlog stoljeća R. Edward Freeman[2] izdaje knjigu Strategic management, A Stakeholder Aproach (1984.g.), te izdanje pobuđuje veliko zanimanje u krugovima ekonomskih teoretičara ali i praktičara; menadžera, vlasnika te u konačnici i same javnosti. Freeman postaje „zaštitno lice", nove teorije koju promovira do današnjih dana.

Sama teorija se definira kao teorija upravljačkog menadžmenta sa snažnim uključenjem moralnih i etičkih vrijednosti u koncept poslovanja koji se zasniva na prepoznavanju i činjenici da poslovanje i poduzeće kao subjekt egzistira u okruženju koje je zavisno od pojedinaca i raznih interesnih skupina. Prepoznavanje pojedinih utjecaja i međusobnih odnosa i veza, omogućit će menadžmentu uspješnije poslovanje, kroz kontrolu odnosa te smanjenja ili povećanja utjecaja pojedinih skupina na rad poduzeća.

Stakeholder je engleska riječ za interesno-utjecajnu skupinu u poduzeću (ili nekoj drugoj organizaciji) i oko njega. Interesno utjecajne skupine su pojedinci, grupe i organizacije, kao i koalicije pojedinaca, grupa i organizacija, unutar i izvan poduzeća, koja imaju neka prava, zahtjeve ili interese od poduzeća. Iskazuju ih zbog posebnog odnosa, preuzimajući manji ili veći rizik zbog povezanosti s poduzećem.[3]

Sama teorija je odmah u začetku naišla na snažne otpore sa strane neoliberalnih pobornika kapitalizma, te se kroz slijedeća desetljeća često sukobljavala sa poznatijom i starijom shareholderskom teorijom koja je zagovarala aktivnosti i procjenu uspješnosti poduzeća temeljem novostvorene vrijednosti za svoje dioničare, odnosno rastom profita i vrijednosti samog poduzeća te primarno pravo vlasništva na maksimizaciju profita.

Nakon proučavanja dostupnih informacija i činjenica, cilj autor ovoga rada je dokazati da jedna teorija ne pobija drugu, te da u većoj mjeri stakeholderski pristup predstavlja nadogradnju prethodnog pristupa. Argument za navedenu tezu, autor pronalazi u činjenici dramatičnih promjena u posljednjih nekoliko desetljeća koje su prouzročene

[1] Freeman, R.E. (2010). Strategic management: A Stakeholder Aproach. New York: Cambridge Universitiy Press [digitalno izdanje], 866 file.
[2] R. Edward Freeman rođen je 1951.g. u SAD-u, filozof i matematičar, profesor Poslovne administracije na fakultetu u Virginiji
[3] Tipurić, D. (2006): Nadzorni odbor i korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, str.37

općom globalizacijom i informatizacijom, te činjenicom da dostupnost informacija nikada nije bila brža, što sve zajedno, omogućava svim dijelovima društva snažne reakcije koje predstavljaju izazov za svaki oblik poslovanja. Postavljanje svih ciljeva poslovanja u svrhu akumuliranja što većeg dobitka za dioničare ne osigurava dugoročnost i stabilnost, te dovodi i do ugroze opstojnosti poslovanja. Dodatno, važnost korporativne kulture i samog načina upravljanja danas predstavlja stratešku odrednicu koja je jedinstvena u proučavanju egzistencije i kontinuiteta poslovanja kao temeljnog razloga osnivanja pojedinog društva.

Pojava razmatranja stakeholdera i stakeholderskog pristupa, usko je povezana sa pojmom korporativnog upravljanja. Radi se o tome da pojam korporativnog upravljanja obuhvaća i interne odnose u vođenju poslova društva kapitala, ali i odnose sa cijelom mrežom vanjskih nezavisnih skupina nositelja interesa.[4]

Cilj autora je da kroz dostupne informacije približi samu teoriju, suoči ju sa prevladavajućim oblicima korporativnog upravljanja koji su u današnjici snažno oslonjeni na prava vlasništva ali i tzv. menadžerski oblik upravljanja u kojem je vlasništvo djelomično izvlašteno iz odlučivanja, sa snažnim utjecajem rukovodećih ljudi u poslovnom subjektu na samo poslovanje. Nadalje, cilj je preispitati poznate zaključke o utjecaju pojedinih skupina, implementirati razmišljanja u bankarski sektor, preispitati pojedine uloge stakeholdera sa posebnim osvrtom na menadžersku ulogu te dostaviti zaključke o mogućnosti snažnije implementacije same teorije u ekonomske tokove.

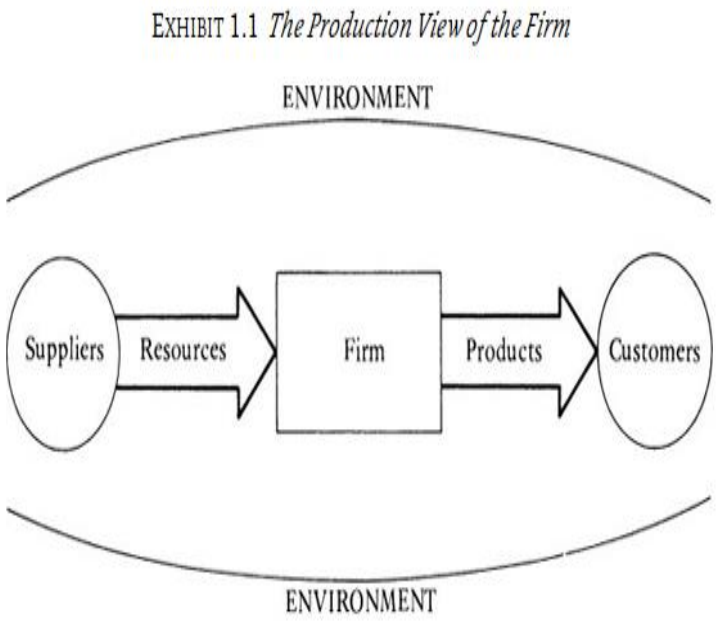
[4] Barbić, J., Čolaković, E., Parać, B., Vujić, V. (2008): Korporativno upravljanje-osnove dobre prakse vođenja društva kapitala, CROMA, Zagreb, str.16

2. PROMJENE U POSLOVANJU

Većina današnjih promjena u poslovanju rezultat su i posljedica događanja u posljednjih nekoliko desetljeća. Freeman to u svojoj knjizi određuje posljedicom promjena u obujmu poslovanja koje od manjih obiteljskih poduzeća stvara nacionalne i svjetske ekonomske igrače.

Negdje u prošlosti, organizacija je bila vrlo jednostavna i poslovanje se sastojalo od kupnje potrebnog materijala od dobavljača, pretvaranjem istoga u proizvod, te prodaji kupcu.[5]

Takav „proizvodni pogled“ je karakterističan za micro i malo poduzetništvo koje je u pravilu vlasništvo obitelji. Cilj poslovanja postaje kontrola procesa između dobavljača i kupca sa ciljem stvaranja dodane vrijednosti kroz zadovoljavanje financijskih potreba članova koji su u zavisnosti od uspjeha poslovanja.



Slika 1: The production view of the Firm
Izvor: Freeman, R.Edward. Strategic management: A Stakeholder Approach. New York: Cambridge University Press, digitalno izdanje, Kindle e-book, 356. File

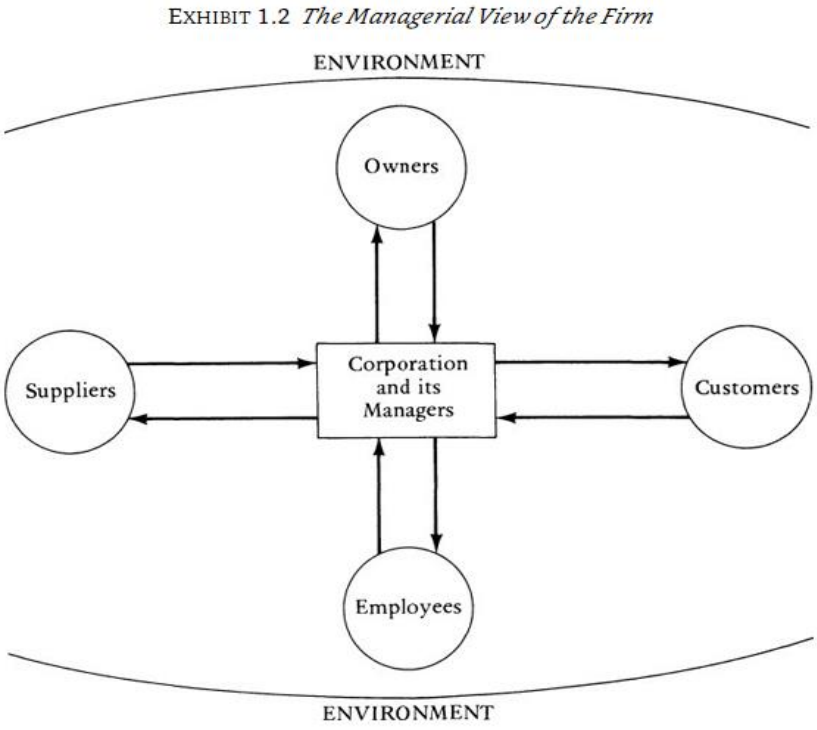
[5] Freeman, R.E. (2010). Strategic management: A Stakeholder Aproach. New York: Cambridge Universitiy Press [digitalno izdanje], 356 file.

Slijedeća faza započinje preuzimanjem tehnološki zahtjevnijih procesa, povećanjem proizvodnje kao posljedicom potražnje, uvođenjem nove radne snage koja nije povezana srodstvom.

Freman tu fazu naziva „menadžerski pogled na firmu“ i smatra ju pretečom nastanka modernih korporacija.

Autor vjeruje da je slika 2 predefiniran okvir za moderne korporaciju uzimajući sirovine i konvertirajući ih u proizvode, sa novčanim mjerenjem transakcija. Povrat (financijski) se provodi vlasnicima u obliku dividende ili kapitalne dobiti na tržištu.

Plaća, bonusi i ponekad sigurnost zaposlenja su ishod za zaposlenike. Jasno, Slika 2 je neprikladna za sadašnje stanje u kojem se nalaze moderne korporacije. [6]



Slika 2: The Managerial view of the Firm
Izvor: Freeman, R.Edward. Strategic management: A Stakeholder Approach. New York: Cambridge University Press, digitalno izdanje, Kindle e-book, 394. file

[6] Freeman, R.E. (2010). Strategic management: A Stakeholder Aproach. New York: Cambridge Universitiy Press [digitalno izdanje], 394 file.

Uvjerenje da bi „menadžerski pogled na firmu“ sa elementima: vlasništva, dobavljača, klijenata i zaposlenika, koje povezuje sustav na čelu sa rukovodećim osobljem, bio dovoljan za uspješno poslovanje, takav micro sustav bi se vjerojatno nalazio situacijama u kojem su mnogi vanjski čimbenici poput tržišne konkurencije, regulatornih zahtjeva, ekoloških standarda današnjice limitirani u svom utjecaju na samo poduzeće, a kontrola menadžera od strane vlasnika bi bila u primarnom fokusu.

Autor ovoga rada zastupa mišljenje, koje podržava Freemana u dijelu nedostatnosti gore navedenog prikaza. Naime, stvaranje modernih korporacija, kao i svako drugo stvaranje imalo je svoje faze i nadogradnje.

Početne vrijednosti koje su nastale nakon industrijske revolucije, dugi period su dominirale nad društvom u cjelini, a posebno nad državnim/regulatornim dijelom svakog društvenog uređenja. Takav poredak je omogućavao prvim korporacijama da budu iznad zakona ili da stvaraju zakonske okvire prema svojim željama, te je vanjski utjecaj bio nebitan, odnosno krajnje ograničen. Mada bi se ovdje mogla otvorili polemika oko današnjeg stanja gdje mnogi prepoznaju utjecaj korporacija na društvo, gotovo u sličnim okvirima kao i u prethodnom razdoblju (neki autori govore o svjetskim zavjerama i potpunoj društvenoj kontroli), autor smatra da to ipak nije tako.

Sloboda i brzina komunikacije, zaštite ljudskih prava, ekološki normativi, pritisak društva u cjelini da kroz politiku i društvo reguliraju poslovanja, svakako su usmjerila korporativnu pažnju i na eksterno okruženje. Navedeno razmišljanje navodi na zaključak kako je „menadžerski pogled na firmu“ većim dijelom, prikaz internih odnosa koji danas čine niti polovicu mogućih utjecaja na poslovanje poduzeća. Zato ćemo u slijedećim poglavljima, pokušati detaljnije pojasniti razdiobu na interne i vanjske stakeholdere, kao i njihov utjecaj na poslovanje te međusobno.

Kao uvod u navedeno važno je napomenuti kako Freeman često u svojim izlaganjima ne navodi takvu podjelu, ona je za njega djelomično nebitna, važnost i značaj utjecaja stakeholdera se mjeri njegovom sposobnošću da utječe na samo poslovanje, te često nabraja najznačajnije interne i eksterne sudionike bez takve kategorizacije. [7]

[7] URL: https://www.youtube.com/watch?v=17hnaKFjDU8 [pristupljeno: 15.studeni 2016.].

3. GRUPACIJE STAKEHOLDERA

U teoriji se često pojavljuju pojmovi internih i vanjskih stakeholdera. Druge podjele naglašavaju bitnost razlučenja po važnosti, odnosno mogućem utjecaju i riziku. Dodatno se proučava mogućnost utjecaja pojedine okoline na poslovni sustav u cjelini. Autor će ovdje navesti neke od najčešćih primjera podjela.

3.1. Interni stakeholderi

Unutarnji nositelji interesa predstavljaju organizacijski kostur same korporacije, a čine ju tri osnovne skupine:

- investitori,
- menadžment kompanije,
- zaposlenici i njihove interesne organizacije.[8]

Mnogi autori prezentiraju osnovne, odnosno interne nositelje, navodeći upravo navedene: vlasnike/investitore, menadžment i zaposlenike. U pojedinim podjelama menadžment se ne doživljava kao dio interesnih skupina već moderator među raznim skupinama, procjenitelj utjecaja i odgovorna osoba za stabilnost poslovanja unutar stakeholderskog okruženja. Također na mnogim mjestima se ne navode interesne organizacije zaposlenika (sindikati, radnička vijeća…), podrazumijevajući da su isti dio pojma zaposlenici.

Tradicionalno je prisutna tvrdnja, kako investitor, bez obzira na svoju poziciju, teži ostvarenju što većeg profita. Mada i u samoj kategoriji investitora možemo govoriti o različitim primarnim težnjama pojedinih sudionika. Malim dioničarima će sigurno uz profit, jednako bitan segment biti transparentnost poslovanja i mogućnost kontrole odlučivanja u odnosu na moć većinskog dioničara.

Možda je ovdje bolji izraz od „kontrole“, koja stvarno nije niti moguća, sigurnost manjinskih dioničara da će se poslovne odluke donositi u interesu svih, a ne samo

[8] Barbić, J., Čolaković, E., Parać, B., Vujić, V. (2008): Korporativno upravljanje-osnove dobre prakse vođenja društva kapitala, CROMA, Zagreb, str.36

najmoćnijih. Institucionalnim ulagačima, npr. mirovinskim fondovima bitan segment će biti i stabilnost poslovanja zbog težnje dugoročnijim ulaganjima, dok u istoj investicijskoj kategoriji možemo imati fondove rizičnijeg kapitala koji traže brzi povrat uloženog kapitala kroz dividendu ili porast vrijednosti dionica. Osnivači ili veliki privatni dioničari mogu također težiti nekim svojim privatnim ostvarenjima kroz samo upravljanje i poslovanje.

Obzirom na činjenicu odvojenosti stvarnog vlasništva od direktnog upravljanja korporacijama, uloga menadžmenta je vrlo osjetljiva i bez razmatranja stakeholderskog pristupa. Izgleda gotovo nemoguće pomiriti u upravljačkoj poziciji težnje vlasnika, radnika, zajednice i samih menadžera. Višeslojnost odnosa koji eskaliraju u odnosu vlasnik-menadžer opisan je dijelom i u Agencijskoj teoriji koja se bavi navedenim izazovima kontrole menadžmenta, informacijama, različitim očekivanjima od poslovanja koje su skrivene izvan postojećih strategija društva.

Uz sve navedeno, postoje stalni rizici unutar poslovanja koje je ponekad teško i predvidjeti poput promjene ekonomske situacije, regulatornih zahtjeva, porezne politike. Zbog svega navedenog, dobrom menadžeru ostaje „nastojati što bolje uskladiti interese zdravog biznisa i cjelokupne društvene odgovornosti poduzeća“.[9]

Radnici predstavljaju onaj segment unutarnjih stakeholdera koji svojim radom direktno utječu na stvaranje novih vrijednosti. Prije svega interes radnika je primanje pravedne naknade (plaće, stimulacije, regresa…) za svoj rad. U svojim aktivnostima organizirani su kroz interesne skupine (radnička vijeća, sindikate) kojima pokušavaju poboljšati svoj položaj unutar same korporacije.

Sukladno zakonskim okvirima u određenim slučajevima radnici imaju pravo nominirati i svog člana u Nadzorni odbor društva u kojem rade. Ako je primarni cilj radnika pravedna naknada za svoj rad, onda je prvi sekundarni cilj dugoročna opstojnost poslovanja kao garancija egzistencijalne sigurnosti zaposlenika. Također, zbog svoga položaja u društvu, zaposlenici su u pravilu socijalno osjetljiva kategorija koja podržava aktivnosti od općeg dobra.

[9] Barbić, J., Čolaković, E., Parać, B., Vujić, V. (2008): Korporativno upravljanje-osnove dobre prakse vođenja društva kapitala, CROMA, Zagreb, str.37

3.2. Vanjski stakeholderi

Vanjski nositelji interesa obuhvaćaju mnogo razgranatiju lepezu subjekata, zavisno o veličini i kompleksnosti poslovanja društva, ali taj krug uvijek uključuje najmanje slijedeće skupine:

- kupce i njihove udruge;
- dobavljače robe i usluga;
- financijske organizacije i institucije;
- konkurenciju i potencijalne preuzimače;
- lokalnu zajednicu i javnu upravu;
- organe vanjskog nadzora i izvršne vlasti;
- medije i udruge civilnog društva.[10]

Promatrajući navedeni popis, dolazimo do zaključka o opsežnosti raznih vanjskih utjecaja i skupina na poslovanje korporacije. Nedvojbeno, utjecaj pojedinih skupina, pa i pojedinaca u navedenim skupinama, nije jednak prema samom poslovanju i internim stakeholerima, ali zajedno predstavljaju poslovno okruženje u kojem korporacija egzistira.

Pojam financijskih organizacija i institucija, je realno i značajno širi u svojem utjecaju na poslovanje jer je indirektno, dijelom vezan i na cjelokupno financijsko tržište. Uvjeti koji se javljaju u mikro okruženju samog poslovanja društva, većim dijelom predstavljaju odraz uvjeta na globalnim tržištima. Tako je s jedne strane utjecaj financijskih institucija određen navedenim globalnim utjecajima; ponudom novca, likvidnošću, ali i regulatornim dijelom kod kojeg zakonski nominirane institucije također mogu utjecati na izvore sredstava i trošak poslovanja.

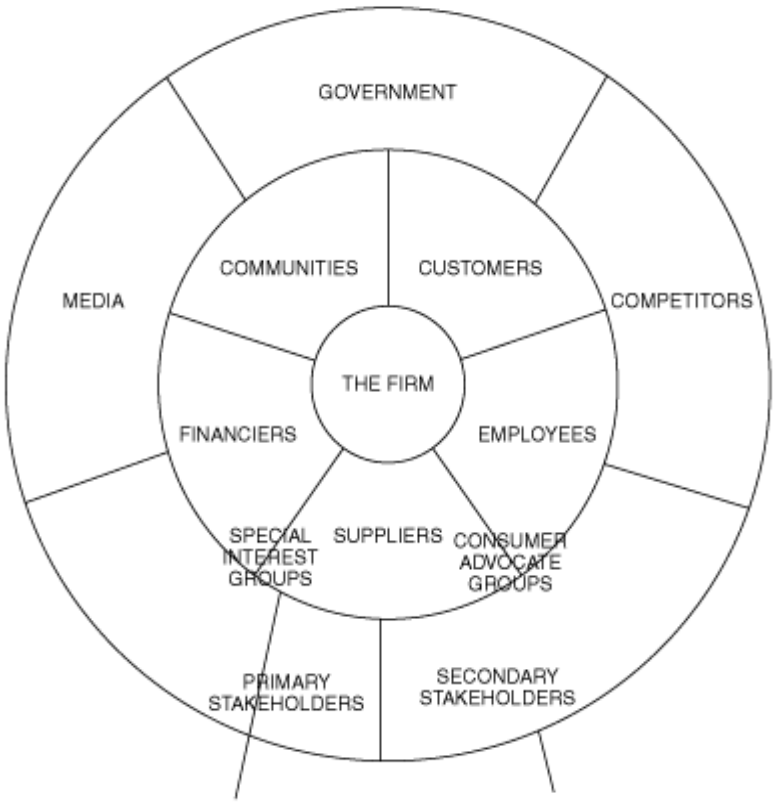
Konkurencija, kupci, mediji zahtijevaju da se poslovno upravljanje provodi što ekonomičnije, da proizvod ima zahtijevanu kvalitetu i konkurentnost na tržištu, te da se uz sam proizvod ili aktivnost nikako ne vežu asocijacije poput: štetan za okoliš, izrabljivanje radne snage…

[10] Barbić, J., Čolaković, E., Parać, B., Vujić, V. (2008): Korporativno upravljanje-osnove dobre prakse vođenja društva kapitala, CROMA, Zagreb, str.36

3.3. Zaključak o podjeli interesnih skupina

Sama podjela interesnih skupina na interne i vanjske, su po autorovom mišljenju ograničavajuće i većim dijelom nebitne sa stajališta same točnosti podjele i tko je u kojoj kategoriji.

Freeman u svojim predavanjima često govori o tzv. primarnim stakeholderima: kupcima, dobavljačima, radnicima, društvu i investitorima te sekundarnima: državi, medijima, pobornicima zaštite okoliša, kritičarima.



Slika 3: Stvaranje vrijednosti za stakeholdere
Izvor: Freeman, R.E. et al. (2010). Stakeholder theory: The state of art. New York: Cambridge Universitiy Press, digitalno izdanje, Kindle e-book, 606 file.

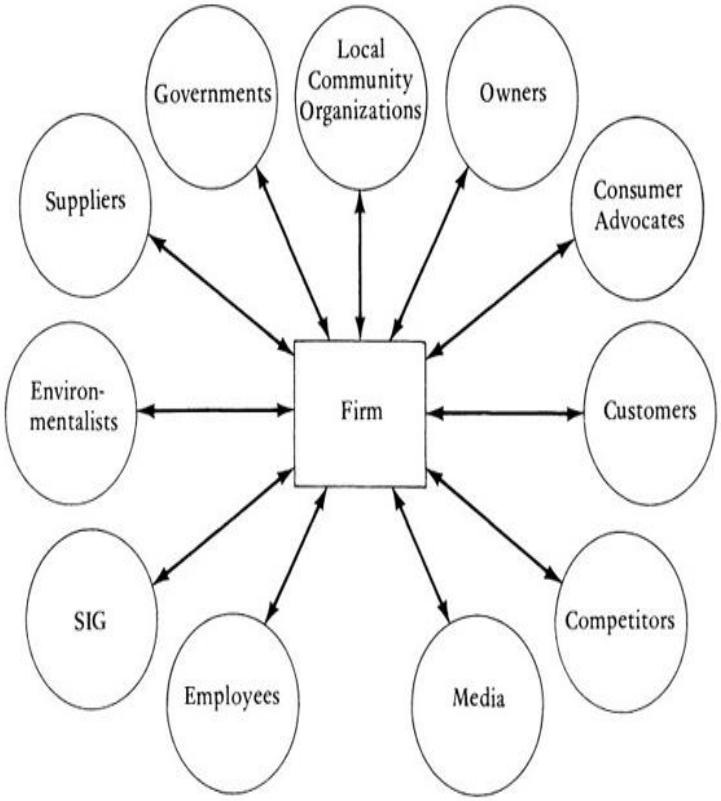
Sa stajališta autora ovoga rada i njegovog razumijevanja korporativnog upravljanja, niti u jednoj kategoriji nije menadžment jer je on već ranije spomenuti medijator, upravljač odnosa i glavni čimbenik provedbe stakeholderskog pristupa.

Menadžer procjenjuje potencijalne razmirice i nesuglasja između interesa pojedinih skupina, ali ne kao stratešku odrednicu od koje počinje, već kao posljedicu i rezultat odgovora na pitanje kako postići zajednički interes za sve skupine, kako kroz razumijevanje utjecaja sekundarnih skupina stvoriti vrijednost za Primarnu skupinu i kako pronaći i stvoriti procese koji će pomoći stvaranju vrijednosti.

Nadalje, gotovo svaki pojedinac ili regulirana zajednica može se ovime smatrati potencijalnim stakeholderom, što je teorijski ispravno. Npr. Iphone se proizvodi u nekoliko zemalja svijeta, a prodaje u stotinama. Njegov uspjeh u izboru kod ljudi diljem svijeta ima utjecaj na desetke tisuće trgovaca u pojedinim zemljama koji ga prodaju, te na poslovni uspjeh drugih poduzeća. Da li Apple time treba obratiti pažnju na svaku pojedinu trgovinu i koliki je razumni utjecaj pojedinca na ukupan uspjeh? To su pitanja na koje menadžment mora imati odgovor kroz skalu utjecaja na poslovanje korporacije.

Dakle svaka podjela može imati daljnje podjele i ovdje je od izuzetnog značaja prepoznati one primarne, te činjenicu da u svim poslovnim aktivnostima ne postoji jednaka važnost pojedine interesne skupine, te da će i sam poslovni cilj odrediti koje su interesne skupine važnije od drugih.

Autor ovdje želi istaći da npr. poslovanje vezano uz šumarstvo, rudarstvo može imati različit utjecaj i broj interesnih skupina u odnosu na proizvodnju bezalkoholnih pića, no da su neke uvijek prisutne (vidi sliku dolje). Nadalje usporedba sa prethodnim organizacijskim strukturama dovodi do jasnog zaključka kako su potrebne nove poslovne strategije i načini rukovođenja korporacijama u odnosu na prošlost.



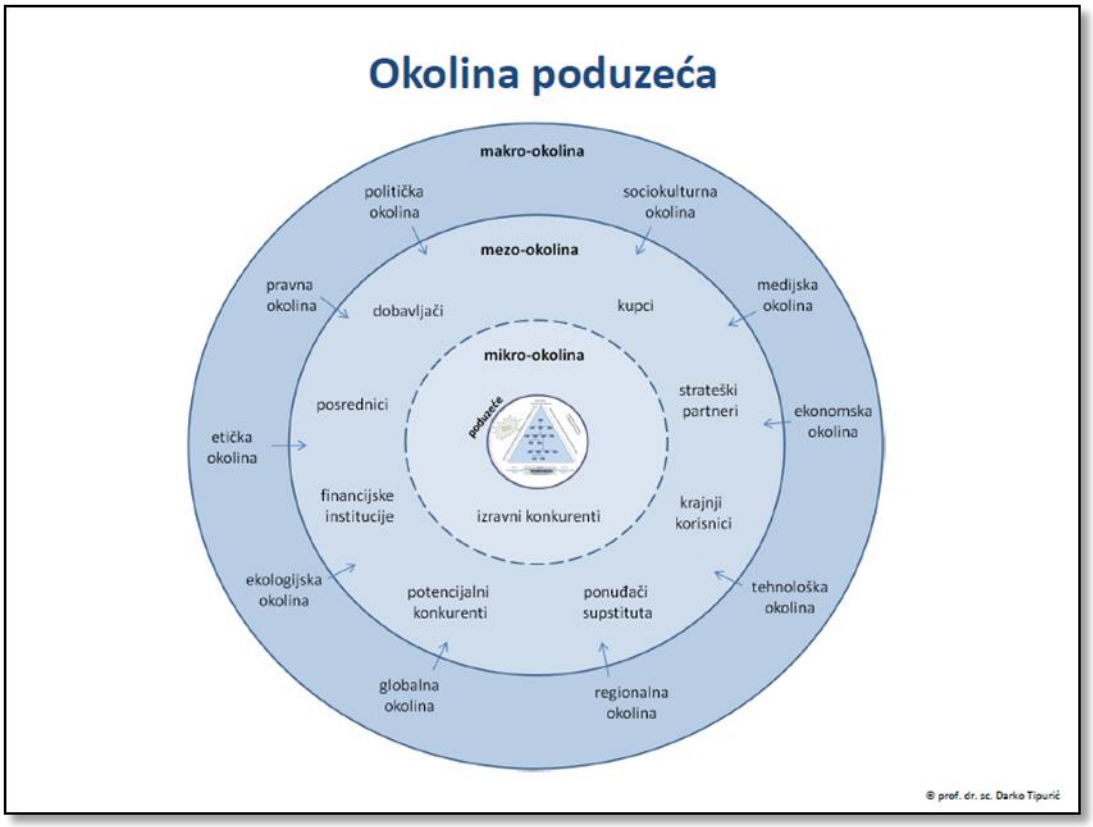
Slika 4: Stakeholder view of the Firm
Izvor: Freeman, R.Edward. Strategic management: A Stakeholder Approach. New York: Cambridge University Press, digitalno izdanje, Kindle e-book, 730. file

4. UTJECAJ OKOLINE NA STAKEHOLDERE

U kontekstu svega prije navedenog, jasno je kako postoji međusobna povezanost okoline i same korporacije te okoline i svih stakeholdera. Neki segmenti okoline direktno utječu na poslovanje, drugi indirektno preko postojećih utjecaja na pojedine stakeholdere.

Tipurić u svome prezentacijskom radu razlučuje tri vrste okoline:

- mikro-okolina
- mezo-okolina
- makro-okolina [11]



Slika 5: Okolina poduzeća
Izvor: Ekonomski fakultet u Zagrebu, URL:http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/2014-Analiza%20Stakehodlera.pdf (pristupljeno 02.01.2015)

[11] Tipurić, D., : Situacijska analiza (1), analiza makro okoline i korporativnog upravljanja (drugo predavanje),pdf,dostupno: http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/2014-Analiza%20Stakehodlera.pdf

Utjecaj makro-okoline u smislu; ekonomskog, ekološkog, pravnog, tehnološkog utjecaja, odražava se na sve vanjske stakeholdere i njihovo ponašanje (mezo-okolina), koji zatim utječu na poslovanje same korporacije u mikro-okolini.

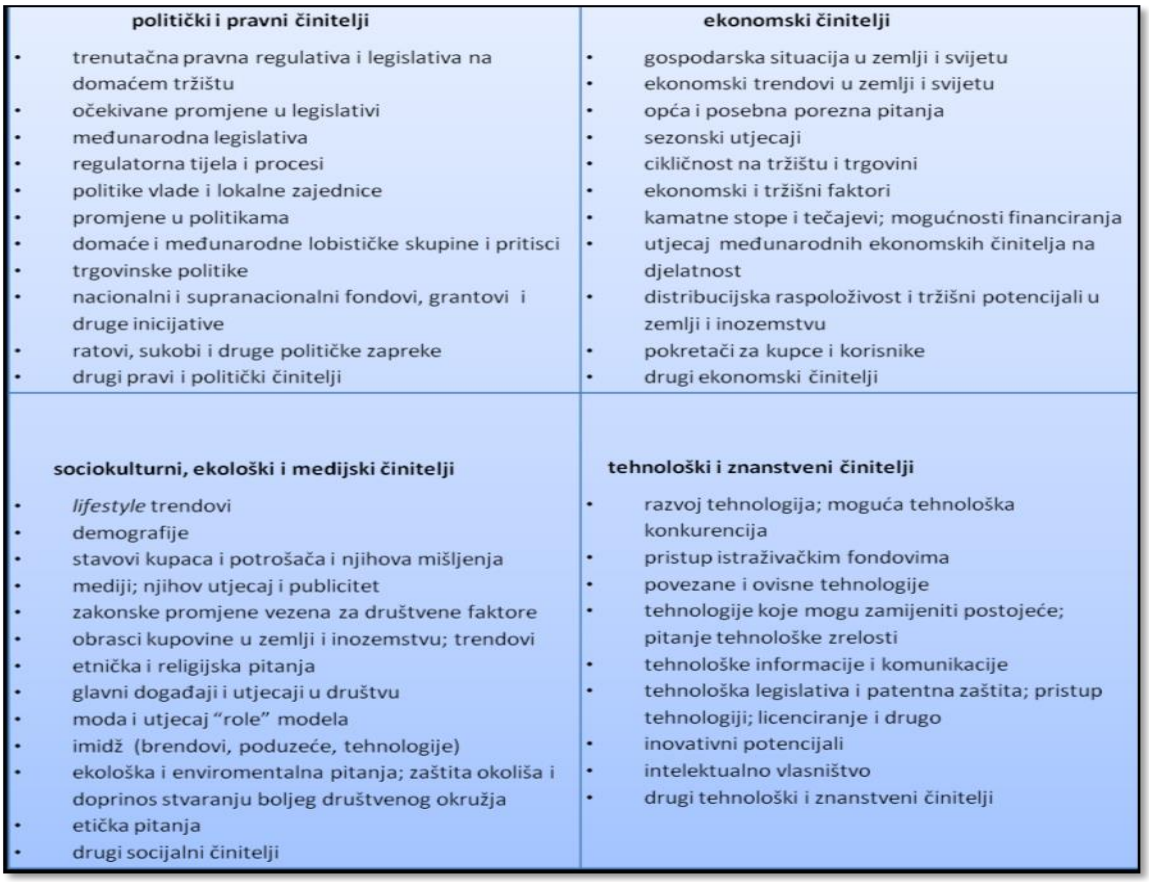
Jasno je kako različiti čimbenici unutar makro okoline nejednako utječu na razne stakeholdere pa i samo poslovanje. Uostalom, niti svi stakeholderi nemaju jednak utjecaj na poslovanje korporacije. Zbog navedenog, stakeholderska analiza utjecaja pojedinih skupina prepoznaje i utjecaj okoline, te potrebe da se ispita značaj iste na poslovanje.

4.1. PEST analiza

PEST analiza je proces ocjene i interpretacije informacija dobivenih istraživanjem političkih i pravnih (P), ekonomskih (E), sociokulturnih, ekoloških i medijskih (S), i tehnološko-znanstvenih (T) činitelja okoline poduzeća. Cilj je analize prepoznati i ukazati na kritične činitelje koji bitno utječu na sadašnjost i budućnost poduzeća. Osim kategorizacije činitelja, zadatak PEST analize je i utvrđivanje njihova međusobnog utjecaja i međudjelovanja kako bi se kvalitetnije prepoznale prilike i prijetnje za poduzeće.[12]

PEST analiza nije definirana kao sastavni dio stakeholderske teorije ali ju prirodno nadopunjuje i čini lakše razumljivom. U tom dijelu autor rada se slaže sa Tipurićem kako je bitan čimbenik ocjene potencijala pojedinog stakeholdera, ali i mogućnosti organizacije poslovanja na pojedinom području.

[12] Tipurić, D., : Situacijska analiza (1), analiza makro okoline i korporativnog upravljanja (drugo predavanje),ppt



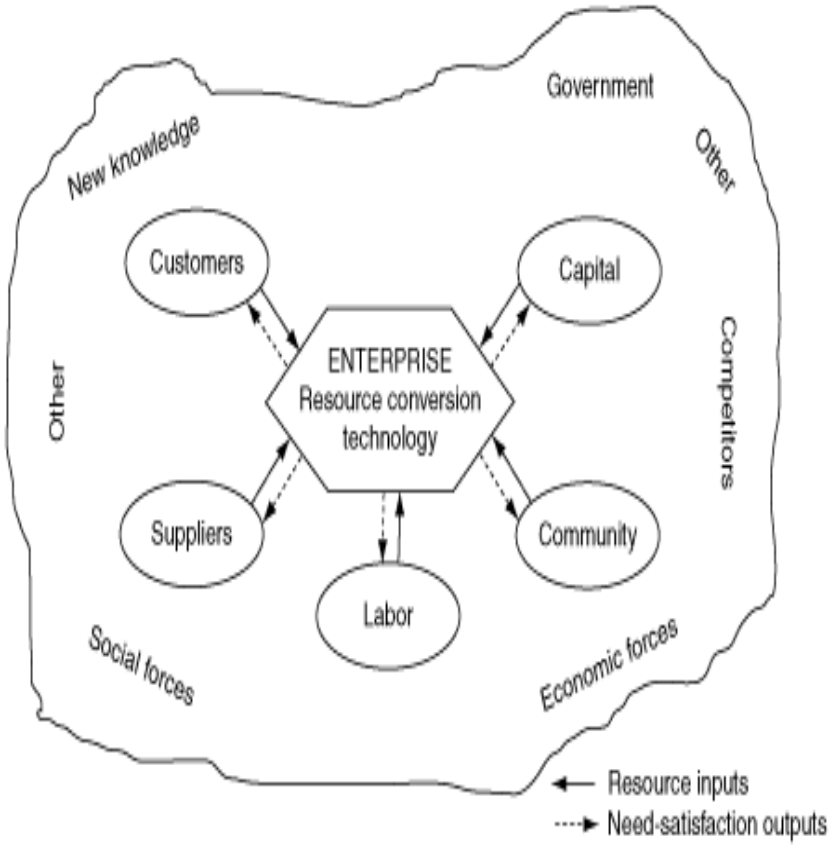
Slika 6: Činitelji PEST analize
Izvor: Ekonomski fakultet u Zagrebu**,** URL: http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/2014-Analiza%20Stakehodlera.pdf (pristupljeno 02.01.2015)

Tipurić u svojoj prezentaciji tako izvodi zaključak kako strategija poduzeća/korporacije proizlazi iz dijagnoze postojeće i buduće situacije, a sama dijagnoza je skup informacija o mogućem utjecaju drugih vanjskih stakeholdera iz okoline, prilikama i prijetnjama koje iz makro-okoline proizlaze te informacijama dobivenim iz drugih analiza.

Zapravo, radi se o složenijem i naprednijem obliku SWOT analize koja detektira moguće pozitivne i negativne strane svih potencijalnih čimbenika na poslovanje poduzeća. Analiza kreće od okoline, a ne kao što je uobičajeno od same korporacije, detektira mogućnosti i iz njih pronalazi i izvodi najbolje poslovne reakcije.

Autoru ovoga rada nameće se još jednom zaključak o složenosti poslovanja u današnjem poslovnom svijetu. Predložena analiza kao i sama stakeholderska teorija počiva na građenju poslovnih aktivnosti koje kreću od promatranja okoline i potencijalnih

vanjskih utjecaja te interakcije raznih sudionika, a ne od promatranja svojih slabosti i jakosti. Uostalom samoprocjena stanja koja se ne uspoređuje sa okolinom može značajno iskriviti sliku postojećeg stanja. Navedeni zaključak je jasnije opisan na slijedećoj slici. Svi traženi inputi od stakehodera zahtijevaju dvosmjeran odnos, odnosno zadovoljavajuće outpute prema istima. Kupci za novac očekuju proizvod dostojan razmjene, dobavljači pravičan poslovni odnos, zaposlenici naknadu za svoj rad, kapital traženi povrat.



Slika 7: Generalized contributor group interaction between the firm and its environment
Izvor: Freeman, R.E. et al. (2010). Stakeholder theory: The state of art. New York: Cambridge Universitiy Press, digitalno izdanje, Kindle e-book, 2312 file.

5. UTJECAJ STAKEHOLDERA NA POSLOVANJE KORPORACIJE

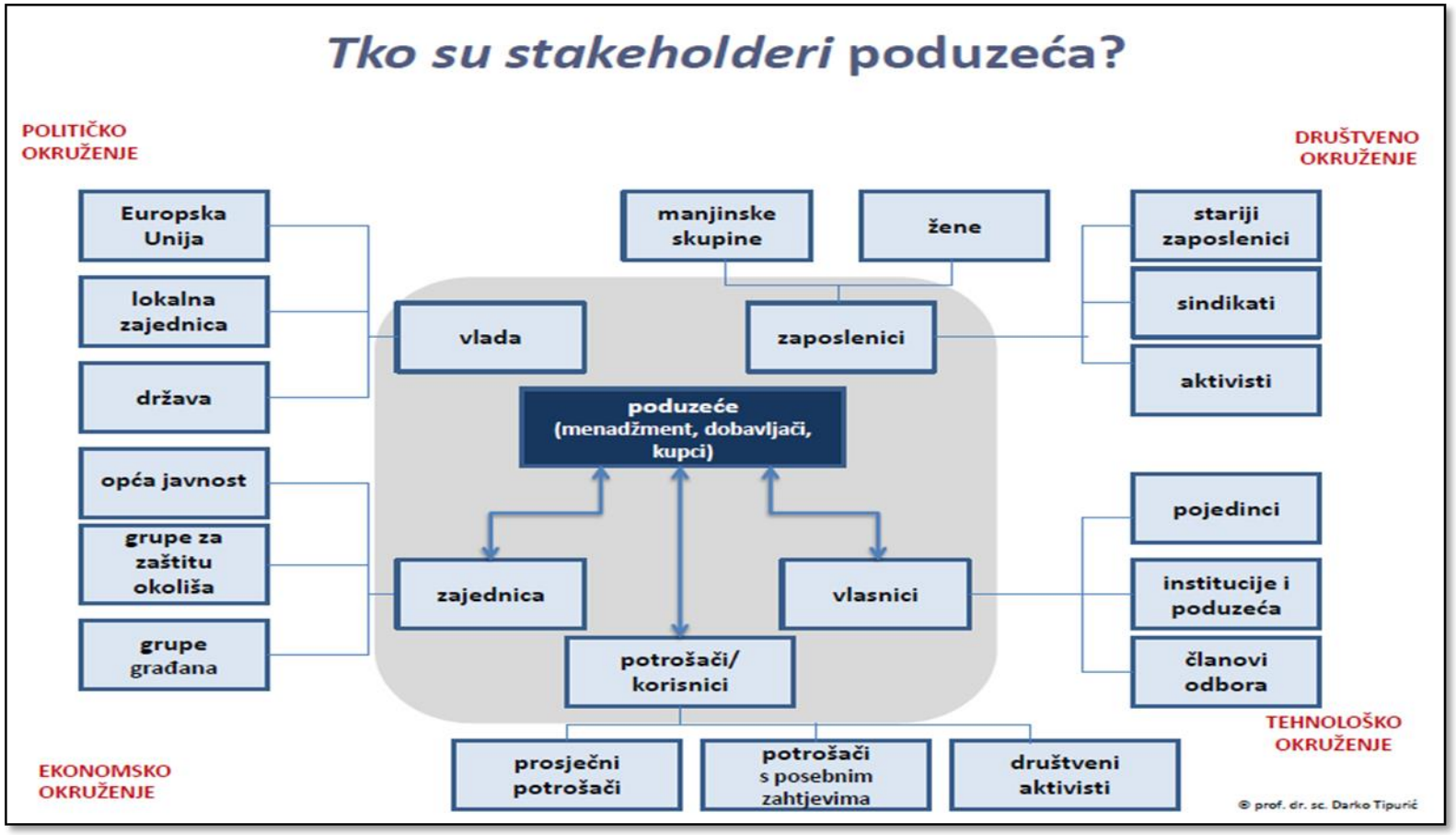
U prethodnim poglavljima već smo spomenuli različitu utjecajnu moć na poslovanje korporacije od pojedinih grupacija stakeholdera.

Životna i poslovna činjenica je da nismo jednako utjecajni, moćni, bitni ni u jednom pogledu, pa tako i u samoj stakeholderskoj analizi postoje različite razine utjecaja. Postavljaju se jedinstvena pitanja:

a) tko određuje i na koji način što je jako bitno, a što manje bitno za uspješno poslovanje?

b) kome je organizacijsko djelovanje važnije i koji čimbenici su važniji samom poslovanju?

Prije odgovora na navedena pitanja, pogledajmo Tipurićevu detaljnu shemu stakeholdera:



Slika 8 Tko su stakeholderi poduzeća?
Izvor: Ekonomski fakultet u Zagrebu, **URL:** http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/2014-Analiza%20Stakehodlera.pdf (pristupljeno 02.01.2015)

Tipurić unutar četiri utjecajna okruženja: političkog, društvenog, ekonomskog i tehnološkog, razlučuje stakeholdere puno kompleksnije nego u prethodnim podjelama, što dodatno otvara pitanje da li je uopće moguće odrediti važnost, odnosno utjecaj pojedinih stakeholderskih skupina?

Stakeholderska analiza radi odgovora na postavljena pitanja zahtijeva dva elementarna pojašnjenja:

- određenje pojedinačnog stakeholderskog utjecaja na korporaciju
- vjerojatnost aktivacije stakeholdera (važnost ostvarenja ciljeva)

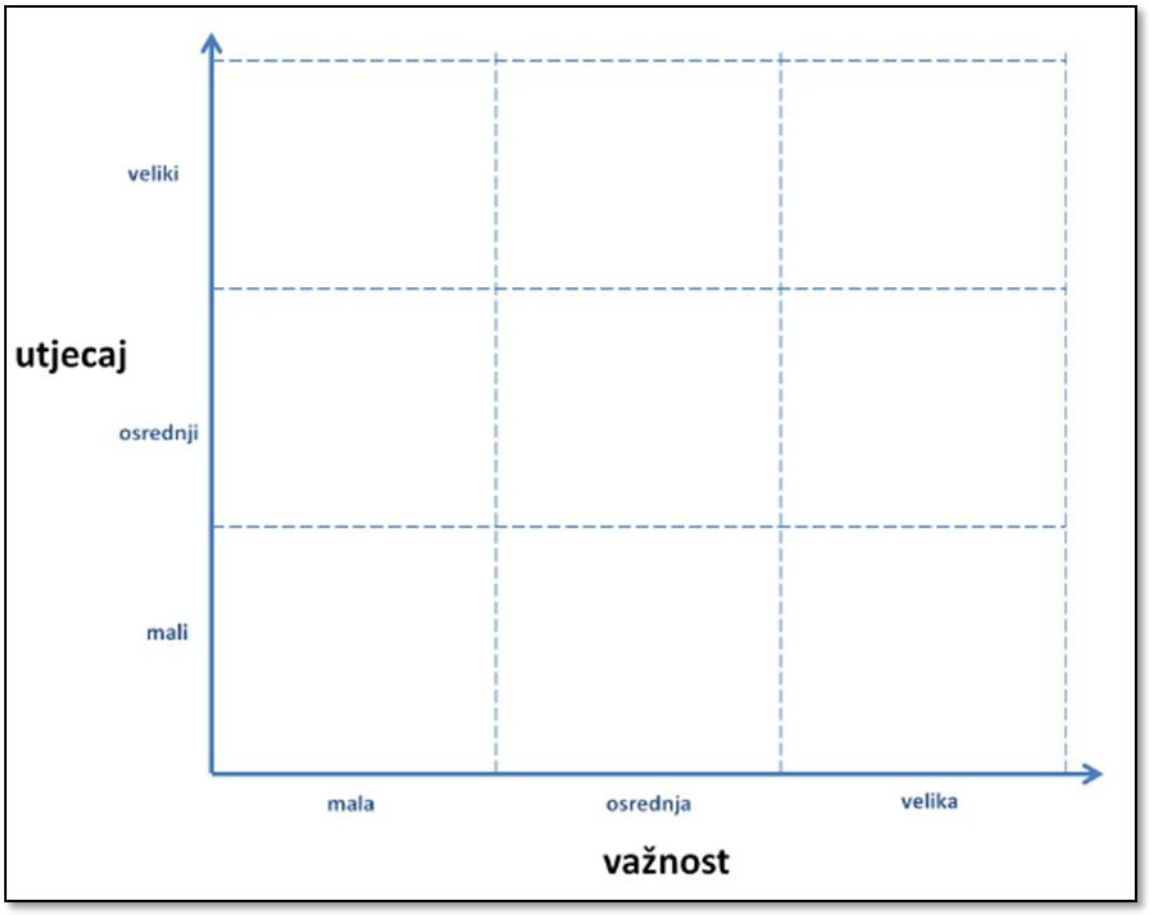
Dakle, utjecaj se odnosi na to koliko je neki stakeholder moćan prema organizaciji, dok se važnost odnosi na pitanje koliko je organizacijsko djelovanje (opće ili posebno djelovanje; projekt ili neka inicijativa) važno ili korisno za njega.[13]

I dok je utjecaj relativno lako odrediti u smislu njegove konstantnosti, odnosno ne mijenja se u kraćem roku (npr. utjecaj države, regulatornih tijela…), važnost djelovanja korporacije i njegovo potencijalno uplitanje i sama jačina uplitanja u zavisnosti je od svakog pojedinačnog poslovnog procesa ili pojedine aktivnosti.

Npr. ekološki aktivisti u postavljanju solarnih panela neće vidjeti potrebu svoje aktivnosti, kod gradnje hidro centrale tražit će analizu utjecaja na okoliš i postavljati dodatna pitanja, dok će kod aktivnosti gradnje nuklearne elektrane koristiti sve svoje resurse da spriječe navedenu poslovnu aktivnost. Sve poslovne aktivnosti moguće je provoditi unutar iste korporacije, ali neke od njih će izazvati značajno veću reakciju navedenih stakeholdera od drugih.

[13] Tipurić, D., : Situacijska analiza (1), analiza makro okoline i korporativnog upravljanja (drugo predavanje),pdf,dostupno: http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/2014-Analiza%20Stakehodlera.pdf

Vezano uz navedene zaključke stakeholderska analiza koristi matricu utjecaja i važnosti pojedinih stakeholderskih skupina.



Slika 9 Matrica utjecaja i važnosti interesno-utjecajnih skupina
Izvor: Ekonomski fakultet u Zagrebu, URL: http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/2014-Analiza%20Stakehodlera.pdf (pristupljeno 02.01.2015)

Tipurić u svome radu odnos utjecaja i važnosti dijeli u slijedeće kategorije:

- mali utjecaj i visoka važnost
- visok utjecaj i visoka važnost
- visok utjecaj i mala važnost
- mali utjecaj i mala važnost

Pojašnjenje odrednice „mali utjecaj i mala važnost“ u kojem ne postoji interes menadžmenta korporacije da se aktivnije pozabavi zahtjevima pojedine interesne skupine, kao i odrednice „visok utjecaj i visoka važnost“, u kojem postoji izravni rizik da interesna skupina negativno utječe na pojedinu poslovnu aktivnost, odnosno poslovanje u cjelini, su nedvojbeno jasna i lako uočljiva u korporativnom poslovanju.

Pojam visoki utjecaj i mala važnost, odnosi se na onu kategoriju stakeholdera koji imaju stvarnu moć i utjecaj na poslovnu aktivnost, ali im sama poslovna aktivnost nije u fokusu važnosti, odnosno prioriteta. Za menadžment korporacije, navedena grupa može biti visoko rizična, te zahtijeva pažnju i djelovanje prema istima.

U hrvatskim prilikama, čest slučaj je utjecaj lokalne zajednice, koja prilikom pokretanja poslovnih aktivnosti mora izdati određene suglasnosti. Nažalost, moć koju prilikom toga imaju, često ne odgovara potrebnim odgovornostima i uočavanjem važnosti odluka lokalne zajednice na samu korporaciju, poslovanje, širu društvenu korist… te traže snažnu menadžersku aktivnost kroz; pojašnjenja, medijske pritiske i druge dopuštene oblike komunikacije.

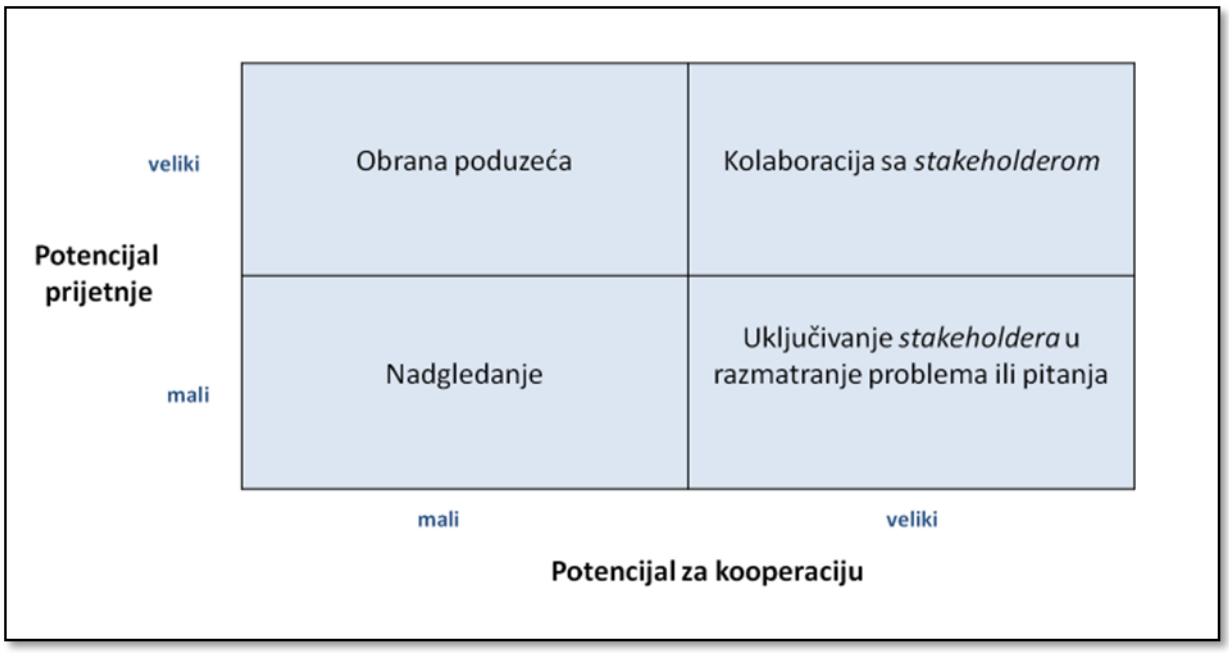
Posljednji pojam; mali utjecaj i visoka važnost određuje skupine stakeholdera koji imaju zanemariv utjecaj na samo poslovanje, ali su s druge strane važni za samo egzistencijalno djelovanje korporacije. Radi pojašnjenja možemo navesti primjer potrošača električne energije u Hrvatskoj. I danas nakon otvaranja tržišta, realno imamo evidentan monopol od strane jednog, državnog distributera. Utjecaj potrošača na poslovanje distributera je relativno mali ali je činjenica kako korporacija egzistira zahvaljujući korištenju usluga od strane navedene interesne skupine/pojedinca. Za menadžment, potrošači nisu u fokusu odlučivanja, ali su u fokusu samog poslovanja.

Zaključak koji se nameće nakon ovog poglavlja predstavlja bitan element stakeholderske teorije a odnosi se na a) potrebu prepoznavanje situacije i potencijalnih prijetnji, odnosno „stakeholderski rečeno“ utjecaja na poslovanje i b) potrebe kvalificiranog menadžmenta koji je u stanju provoditi takvu aktivnost.

5.1. Prepoznavanje stakeholderskih rizika od strane korporacija

Kao što smo i zaključili u prethodnom dijelu, prepoznavanje potencijalnog utjecaja i važnosti od strane pojedinačnih stakeholdera je od primarne važnosti za uspjeh poslovanja. Realno, navedena analiza sublimirat će ono najvažnije za donošenje odluka od strane menadžmenta, potencijalne rizike.

Način na koji će se postaviti korporacija prema pojedinoj skupini stakeholdera, ovisi o analizi potencijalne prijetnje, odnosno potencijalne kooperativnosti pojedine grupe stakeholdera, odnosno „ovisno o tomu ima li stakeholder veliki ili mali potencijal za kooperaciju ili prijetnju organizaciji, odredit će se strategija organizacije prema njemu“.[14]



Slika 10 Strategija korporacije prema stakeholderima
Izvor: Ekonomski fakultet u Zagrebu, URL: http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/2014-Analiza%20Stakehodlera.pdf (pristupljeno 02.01.2015)

[14] Tipurić, D., : Situacijska analiza (1), analiza makro okoline i korporativnog upravljanja (drugo predavanje),pdf, preuzeto iz: Savaged, G. i dr. (1992), prema Craig S. Fleisher,Babette E Bensoussan, Strategic and Competitive Analysis, Prentice Hall, New Jersey, 2002., str.311

Tipurić u priloženoj slici strategije korporacije prema stakeholderima, jasno zaključuje kako korporacije poštuju pravilo jačega, što ne treba gledati kao ništa negativno u smislu samog poslovanja, već realnog prihvaćanja činjenica. Ona strana koja ima jači utjecaj na poslovanje, predstavlja i veći rizik. U slučaju nekooperativnosti taj rizik se povećava razmjerno procjeni važnosti poslovnih aktivnosti na koje stakeholderska strana može utjecati.

Kod aktivnosti koje se procjenjuju velikim rizikom za poslovanje uz jasno izraženu prijetnju opstojnosti i relativno velikim potencijalom za kooperaciju; stav menadžmenta će biti kolaboracija, odnosno udruživanje na postizanju ciljeva stakeholdera i ciljeva korporacije. Manje procijenjene rizike i bez kooperativnosti će se samo nadgledati, dok će se korporacija žestoko boriti protiv onog dijela zainteresiranih strana koje ne pokazuju kooperativnost a predstavljaju visoki rizik. Posljednji scenarij je čest slučaj u odnosima duhanske industrije i pobornika nepušenja. Ne tražeći objašnjenja, ne zagovarajući niti jednu stranu, jasno je da su te dvije skupine toliko različitih usmjerenja da ne postoji nikakva želja za kooperativnosti, a njihova interakcija ugrožava samu proizvodnu aktivnost.

6. ETIČKE VRIJEDNOSTI

Za mnoge pobornike stakholderske teorije fokusiranost na moralne vrijednosti i društveno odgovorno ponašanje unutar korporativnog upravljanja čine ne samo pozitivnu dodanu vrijednost, već esenciju same teorije. S druge strane, zagovornici raznih teorija koje u fokus stavljaju vlasništvo i pravo na profit pobijaju svaku poveznicu između upravljanja i odgovornog ponašanja. U prethodnim desetljećima najčešći oponent stakeholderskoj teoriji je bila shareholderska teorija.

Sharedolderski pristup odlučno zagovara da svaka korporativna odluka između profita i stvaranja novih vrijednosti sa jedne strane i etičkih normi sa druge – bira profit. Interes vlasništva je iznad svakog drugog interesa i isti je definiran u ekonomskom uređenju koje je nadvladalo sve ostale – kapitalizmu. Sam kapitalizam u svojoj biti nema socijalnu komponentu niti izraženu društvenu odgovornost, već je za isto zadužena država.

Jedan od najvećih pobornika i zagovaratelja sharholderske teorije Milton Frieman[15], dobitnik Nobelove nagrade za ekonomiju, definira svrhu poslovanja na slijedeći način:“ kompanije koriste svoje resurse i sudjeluju u aktivnostima čiji je cilj povećanje dobiti, tako dugo dok aktivnosti ostaju unutar pravila igre, upuštajući se u otvorenu i slobodnu konkurenciju na tržištu, bez obmane i prijevare.“ [16]

Za razliku od tvrdokornog stava shareholderskog pristupa, stakeholderska teorija razvija ideju na način da potvrđuje potrebu priznavanja prava vlasništva da ostvaruje profit, ali postavljajući međusobni odnos interesno utjecajnih skupina prije profita. Profit je rezultat dobrog odnosa između interesnih skupina i upravljanja menadžmenta.

Biznis je stvaranje proizvoda i usluga kakvima ih reklamiramo, stvaranje odnosa sa dobavljačima koji nas čine boljima, rad sa zaposlenicima koji su zadovoljni svojim radom, stvarajući dobre građane u zajednici. Stakeholder menadžment je samo dobar menadžment koji će upravljati stvaranje profita.“ [17]

[15] URL: https://www.britannica.com/biography/Milton-Friedman [pristupljeno: 29.studeni 2016.].
[16] Freeman, R.E. et al. (2010). Stakeholder theory: The state of art. New York: Cambridge Universitiy Press [digitalno izdanje], 322-353 file.
[17] Freeman, R.E. et al. (2010). Stakeholder theory: The state of art. New York: Cambridge Universitiy Press [digitalno izdanje], 353 file.

Poznata je uzrečica kako većina ljudi, većinu svog poslovnog vremena želi i prihvaća odgovornost za svoja postupanja prema drugima. Autor ovog rada, kao i pobornici stakeholderske teorije ne prihvaća dostatnost izraza „većina ljudi, većinu vremena…“, već kao i Freeman traži mogućnost rješavanja ovog izazova.

Izazov etičnosti u kapitalizmu kao opće prihvaćenog ekonomskog poretka nije ništa novo u odnosu na prethodna ekonomska stanja. No, ono što jest novo u posljednjim desetljećima je stanje koje neki stavljaju pod zajednički nazivnik globalizacija; povezivanje društava, poslovanja, kultura, upoznavanje i međusobno preplitanje, stvaranje novih društvenih i ekonomski zajednica te etičkih normi i pravila ponašanja. U takvom okruženju ekonomski efekti stvaranja dodanih vrijednosti s ciljem neograničenog vremenskog poslovanja, stvaranja profita i zanemarivanja utjecaja na ostale sudionike, jednostavno nije dostatan te dovodi do erozije samog sustava iz priproste činjenice da se sustav sastoji od ljudi, organizacija i društva, koje ga prihvaća ili ne.

Društva, u cjelini, su sve informiranija i prihvaćaju jasnije činjenicu o utjecaju ekonomskog uređenja na njihov život. Preispituju ne samo ekonomska načela, već moralno vrijednosna, u kojima prihvaćanje etičnosti u poslovanju, isključivo u situacijama koje ne rade ugrozu maksimiziranja profita, nije dugoročno održivo stanje.

stakeholderska teorija traži odgovore na pitanja spojivosti do sada nespojivog: etičnosti i profita, upravljanja od strane menadžera, te preispitivanje njihove edukacije i potrebe promjena edukacije novih naraštaja na samom izvoru; edukacija novih studenata.

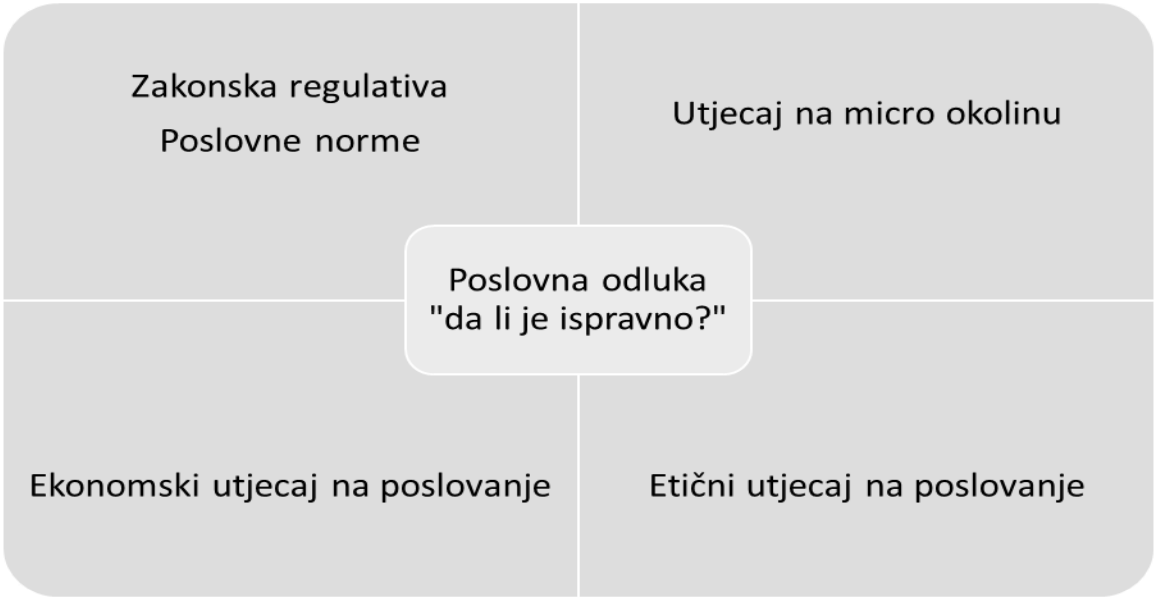
Freeman postavlja tri osnovna pitanja koje autor smatra osnovom ustroja stakeholderske teorije i primjene iste u praksi:

a) ukoliko se neka odluka usvoji, koje vrijednosti stvara a koje uništava?
b) tko ima koristi a tko štete od same odluke?
c) čija prava i vrijednosti su potvrđena a čija nisu? [18]

[18] Freeman, R.E. et al. (2010). Stakeholder theory: The state of art. New York: Cambridge Universitiy Press [digitalno izdanje], 256 file.

Za autora ovog rada navedena pitanja se mogu staviti po jedno: Da li je ispravno? Upravo ovo pitanje se predlaže prilikom donošenja poslovnih odluka; ono je sukus svih navedenih pitanja.

Autor ovog rada sukladno stakeholderskoj teoriji predlaže da se menadžment prilikom donošenja svake poslovne odluke očituje kroz navedeno pitanje na četiri važna segmenta: zakonski, utjecaj na micro okolinu, ekonomski utjecaj na poslovanje te etični utjecaj na poslovanje.



Slika 11 Donošenje poslovnih odluka

Da li je Odluka ispravna u kontekstu zakonskih regulativa i poslovnih normi? Navedeno pitanje je temeljno pitanje svih pitanja, koje je potrebno postaviti prije bilo kakvih daljnjih razmatranja. Poslovne Odluke se moraju donositi u skladu sa istima a nepoznavanje pojedinih regulativa ne opravdava samo neznanje te u konačnici pogrešnu odluku.

Autor preporuča svim nivoima odlučivanja da budu sigurni u sebe i svoj tim, te da u slučaju nedoumica ili prihvaćanja nedostatnosti znanja o pojedinoj tematici prihvate mogućnost angažmana vanjskih subjekata.

Ekonomski dio odgovora na pitanje mora dati odgovor koji je širi od pojma visine profitabilnosti, odnosno mora odgovoriti na pitanje dugoročne zadovoljavajuće profitabilnosti i

stvaranje dodane vrijednosti koja ima pozitivan utjecaj, ne samo na vlasništvo već i na mikro te mezo okolinu. U tom dijelu, pozitivan odgovor je povezan sa utjecajem na primarne i sekundarne stakeholdere te njihovu reakciju na samu odluku. Što će reakcija biti pozitivnija, stabilnost poslovanja je izvjesnija.

Odgovor na pitanje ispravnosti donošenja odluke i povezivanja iste sa pojmom etičnosti je po autorovom mišljenju presudna za dugoročan pozitivan odnos između većine stakeholdera i korporativnog poslovanja. Da li je odluka ispravna se ovdje proširuje upravo na Freemanovo pitanje kome odluka nanosi štetu, odnosno dobrobit? Kakva je njena vrijednost u odnosu na moralne i etične vrijednosti okoline? Donosi li pozitivnu ili negativnu reakciju okoline? Ako je negativna za dio sudionika, da li je moguće ublažiti reakciju i utjecaj na navedenu grupu?

Etički segment unutar korporativnog upravljanja za stakeholder teoriju definira ponašanje cjelokupnog menadžmenta pojedine kompanije te zahtjeva svakodnevno bavljenje navedenim izazovom. Od menadžmenta se traži da preispituje sve aktivnosti i odluke te da ih korigira u cilju sinteze ukupnih odnosa sa stakeholderima te krajnjeg cilja kompanije.

Nameće se opravdano pitanje koliko je navedeno moguće pomiriti? Autor rada smatra da je moguće pod pretpostavkom definiranja tri strateška cilja: dugoročnost poslovanja naslonjena na dobru reputaciju poslovnog subjekta, definiranje profitabilnosti ne kroz maksimalizaciju profita već u cilju dugoročne opstojnosti poslovnih aktivnosti te edukaciju i informiranost svih primarnih i sekundarnih stakeholdera. U ovom posljednjem, donošenje Strategije poduzeća, jasna misija i vizija poslovanja koja je podržana edukacijom svih zaposlenika te informiranost ostalih sudionika o strateškim poslovnim aktivnostima, transparentnost u poslovanju itd, može pomiriti naizgled razne interese pojedinih grupa.

6.1. Odgovornost stakeholdera za korporativno poslovanje

Kod stakeholderskog pristupa korporativnom upravljanju, većim dijelom autor se bavio utjecajem stakeholdera na poslovanje (osobito vanjskih), analize utjecaja, prepoznavanje rizika, određivanja važnosti pojedinih skupina…, ali zaista je teško pobjeći od pitanja koje se samo nameće: Ako sve navedene skupine traže u ime „društveno odgovornog poslovanja“ od korporacije priznavanje njihovog utjecaja, pa čak i reakciju od strane same korporacije, imaju li te zainteresirane strane i svoju odgovornost za uspješno poslovanje?

Kod unutarnjih stakeholdera i njihovog ograničavanja na vlasnike, menadžment i radnike, odgovornost je jasno definirana ili bi barem tako trebalo biti. Radnici su odgovorni za pošten odnos prema radu i ciljevima korporacije, menadžment da u maniri „dobrog gospodarstvenika“ upravljaju i ostvaruju zadatke, a vlasnici/dioničari da uz svoju legitimnu želju za ostvarenjem povrata na ulaganje priznaju važnost društveno korisnog djelovanja same korporacije i omoguće da se ista ponaša u skladu sa time. Sve tri navedene kategorije imaju direktnu, jasno definiranu povezanost sa korporacijom.

Za razliku od njih, vanjski stakeholderi, njihovi zahtjevi i razumijevanje istih, postavlja niz otvorenih pitanja. Npr., prihvaćanje utjecaja ili zaštite jedne interesne skupine, može negativno utjecati na druge skupine. Dobar primjer navedenom razmišljanju je odustajanje od nekih energetskih projekta u državi. Nema sumnje da su takvi projekti sa svojim osnovnim ciljevima, dobrodošli iz nekoliko opće prihvaćenih razloga: stvaranje nove vrijednosti, energija iz obnovljivih izvora, sigurnost isporuke kupcima ili smanjenje uvoza.

U nekim poznatim slučajevima, prihvaćanjem argumenata skupine eko aktivista, zaustavljena je poslovna aktivnost. Prihvaćajući argumente o potrebi zaštite okoliša, stavljene su u drugi plan potrebe lokalnog stanovništva. Je li društveno odgovorno ponašanje korporacije zaštita okoliša i endemskih vrsta? Naravno da je odgovor pozitivan. Ali isto tako se može postaviti pitanje da li je društveno odgovorno poslovanje od strane korporacije, njena težnja da zadovolji i osigura osnovne životne potrebe korisnika-kupaca, a fokus je na jednoj od elementarnih ljudskih potreba, električnoj energiji? Da li svi stanovnici sa lokalnog područja

imaju jednaka prava na sigurnost isporuke električne energije, kao i oni na drugim područjima? Pa što je onda važnije? Kako bi se korporacija i dio drugih stakeholdera (u ovom slučaju država) trebala ponašati u navedenom slučaju? Činjenica je da se zbog medijskih interpretacija nitko nije želio politički i javno izložiti.

Na ovom primjeru autor rada traži i odgovornost svake pojedine skupine da odgovorno razmotri sve činjenice i potencijalne utjecaje, ne samo na svoju grupu već i na ostale sudionike. U stvarnosti je to možda teško očekivati ali mogućnosti rastu upravo sa dobrim menadžmentom kao prije spomenutim medijatorom i informatorom šire društvene zajednice.

7. STAKEHOLDERSKA NAČELA VIĐENJA KAPITALIZMA

Prije je spomenuto kako je kapitalizam kao ekonomsko uređenje imalo u prošlosti svoje razvojne putove i specifičnosti pojedinog razdoblja te razne teoretičare kako bi sustav mogao najuspješnije egzistirati.

Jedan o najpoznatijih smjerova je svakako kapitalizam sa snažnim državnim utjecajem čiji je jedan od autora J.M. Keynes, koji je smatrao da tržišta rada, ponuda i potražnja, potrošnja te sama stabilnost sustava nisu mogući bez snažnog upliva države koja će regulirati sve navedeno a sve zbog snažnog straha da bez nadzora sam sustav nema mogućnost samoregulacije i održivosti. Nažalost, povijest nas je naučila kako država nije svemogući kontrolor stanja a i kada izgleda da jest, u pravilu se nakon nepoželjnih događanja otkriju sve slabosti takve kontrole.

Nasuprot navedenom je već spomenuti shareholderski pristup koji u fokus važnosti stavlja vlasništvo te pravo da istim ostvarujete profit. To pravo, pravo vlasništva se stavlja iznad svih ostalih prava te traži podređenje ostalih nad njim.

Posljednjih desetljeća, odvajanjem vlasništva od upravljanja možemo govoriti i o menadžerskom vidu kapitalizma u kojem je realna upravljačka moć u rukama rukovoditelja kompanija. Osobito je to čest primjer u korporativnom upravljanju koji podrazumijeva upravljanje velikim društvima sa često značajno razvodnjenim vlasničkim strukturama. Jasno je da je u takvim okolnostima značaj menadžmenta zbog njegove moći izražen u odnosu na ostale sudionike.

Svi navedeni slučajevi imaju nešto zajedničko a to je preferencija moći i utjecaja jedne skupine u odnosu na druge. Takvo stanje ne garantira dugoročnu stabilnost i opstojnost te je samo pitanje vremena urušavanja sustava.

Posljednja financijska kriza proizašla je i iz vjerovanja kako države imaju dovoljnu kontrolu nad financijskim sustavom, kao i krivog vjerovanja da postoji dovoljna transparentnost poslovanja. Takva, kriva vjerovanja, dovele su do spoznaje da je sustav okrenut isključivo profitu i menadžerskim bonusima uspio pobijediti samog sebe.

Za razliku od njih, stakeholderski pristup proučava šest osnovnih načela koje omogućuju dugoročnu stabilnost poslovanja.

7.1. Načelo suradnje svih sudionika

Vrijednost može biti stvorena, razmijenjena i održiva iz razloga što stakeholderi mogu zajednički zadovoljiti svoje potrebe i želje na način da stvore međusobni dogovor koji će biti održiv za većinu. [19]

Načelo suradnje svi sudionika prepoznaje činjenicu kako je stvaranje vrijednosti društvena pozitivna odlika u kojoj svi žele sudjelovati, pod pretpostavkom da nije u suprotnosti sa njihovim uvjerenjima. Autor rada smatra kako uvjerenja proizlaze iz slijedećih događaja:

a) religijski inputi – snažno prisutan element u većini društvenih zajednica koji često u manjoj ili većoj mjeri određuje i prikladnost pojedinih društvena ponašanja.
b) Etičke vrijednosti – u kojima društvo određuje pravila prikladnog ponašanja pojedinca
c) Poslovne vrijednosti – osobito onaj dio koji definira stvaranje nove vrijednosti kao prikladnog ponašanja, ako je u cilju općeg dobra ili ako se može prikazati kao takav. Npr. stvaranje profita na koji se plaća porez koji je generator ne samo održivosti uređenja već stvara korisna dobrobit za zajednicu.

7.2. Načelo potrebnog angažmana svih sudionika

Za uspješno stvaranje, trgovinu i održavanje vrijednosti, u posao se mora uključivati sve stakeholdere. Gotovo svaka poslovna transakcija uključuje kupaca, dobavljača, zajednicu, zaposlenike i financijera. Ostali sudionici poput medija, predstavnici civilnog društva, nevladine organizacije, i tako dalje često utječu ili mogu utjecati na stvaranje vrijednosti. [20]

Autor ovog rada načelo uključenja svih sudionika koji bi mogli imati interes od pojedine aktivnosti smatra presudnim za realizaciju pojedinog poslovnog cilja, te smatra je potrebno djelovati sa dva cilja:

[19] Freeman, R.E. et al. (2010). Stakeholder theory: The state of art. New York: Cambridge Universitiy Press [digitalno izdanje], 6624 file.

[20] Ibid.

a) sudjelovanje svih zainteresiranih dopustit će dodatnu poslovnu energiju kroz sinergijske učinke zajedničkog rada, omogućit će sagledavanje svih procesa iz možebitno različitih gledišta, te omogućiti krajnji efikasniji proizvod/aktivnost,
b) spriječit će veći dio nekontroliranih aktivnosti sudionika koji su potencijalni protivnici aktivnosti ili će ublažiti njihove reakcije. Npr. pravodobne objave medijima, osigurat će kontrolu negativnih objava, minimalno u onom dijelu „da se nije pravodobno informirala javnost, da se nešto pokušalo sakriti“

7.3. Načelo odgovornosti svih stakeholdera

Vrijednosti mogu biti stvorene, razmijenjene i mogu opstati zbog činjenice da su sve strane u sporazumu voljne preuzeti odgovornost za svoje aktivnosti. U slučaju da je neka strana oštećena, ona mora dobiti nadoknadu ili novi dogovor mora biti rezultat pregovora svih strana na koje može imati utjecaj. [21]

Freeman u daljnjem pojašnjenju govori o tome da upravo ovo načelo odbija razmišljanje kako u svakom poslu mora biti nešto nemoralno i traži prihvaćanje da upravo ovo načelo „dovodi etiku u srce kapitalizma“.

Autor ovog rada se u potpunosti slaže sa navedenom konstatacijom te želi dodatno naglasiti kako se radi o odgovornosti svih sudionika a ne samo menadžmenta kako je često uvriježeno mišljenje. U dijelu potencijala pokretanja pojedinih aktivnosti svakako je najznačajnija uloga vlasnika i menadžmenta pojedine korporacije te prihvaćanjem ovog načela, upravo ove strane prihvaćaju činjenicu utjecaja na druge te potrebu preispitivanja etičkih vrijednosti unutar pojedine poslovne aktivnosti i potrebu koordinacije sa drugim zainteresiranim stranama.

Prihvaćanje ovakvog pristupa u svakodnevnom poslovnom ponašanju od strane menadžmenta, omogućava razvoj i prisutnost internog etičkog poslovnog kodeksa, što u konačnici smanjuje potrebu nametanja vanjskih regulatornih normi koje nikada ne mogu dati isti rezultat na ponašanje pojedinaca.

[21] Ibid.

Načelo odgovornosti traži kompromise i to kroz razumijevanje drugih stakeholdera i njihovih načela, traži dogovor koji je ne najbolji za jednu stranu, već podjednako dobar za sve. A za onu stranu koja je najviše pogođena, traži određenu kompenzaciju. Jasno je da se kroz ovo načelo neće postići utopijska vrijednost jednake sreće i zadovoljstva svih sudionika, ali će se pokazati interes prema svim stranama i tražiti najbolje moguće rješenje.

7.4. Načelo kompleksnosti

Vrijednost može biti stvorena, razmijenjena i može opstati iz razloga što su ljudska bića složena psihološka stvorenja sposobna da djeluju kroz različite vrijednosti i različita stajališta. [22]

Freeman dodatno pojašnjava kako je svaka individualna osoba povezana svojim vrijednostima u zajednički socijalni kontekst i tvori zajedničke vrijednosti kojima pripada te kako je u ljudskoj prirodi da preispituje svoj utjecaj na druge i da razumije posljedice svojeg ponašanja.

Razumijevanje posljedica i prihvaćanje zajedničkih etičkih vrijednosti potiče nas na aktivnosti koje su lako prihvatljive za sve ili u najgorem slučaju traži od dionika da traže rješenja ublažavanja posljedica za pojedine skupine. Načelo kompleksnosti se nadovezuje na načelo odgovornosti te izbacuje isključivi pogled na vlastite interese kao obilježje kapitalizma.

7.5. Načelo kontinuiranog stvaranja

Biznis kao institucija je izvor stvaranja vrijednosti. Zajedništvo sa stakeholderima i motiviranje na stvaranje vrijednosti, menadžerima omogućava kontinuirano stvaranje novih izvora vrijednosti. [23]

Freeman pojašnjava takvo stvaranje korporacija zajedničkih vrijednosti, kao potrebu pojedinca da kroz rad sa ostalima postigne snažniju motivaciju i zadovoljstvo.

[22] Ibid, 6655 file.

[23] Ibid, 6655 file.

I zaista, u ljudskoj je prirodi da traži vlastito zadovoljstvo i svoj interes u svakoj pokrenutoj aktivnosti. S druge strane, zajednička postignuća koja su stvorila pozitivan odnos i boljitak drugima, dugoročno je puno snažniji motiv i generator snažnijeg zadovoljstva u pojedincu.

U ovom načelu se kroz promatranje ljudskog ponašanja i uvriježenih etičkih normi, poput „časno je pomoći drugima“, potiču ekonomski pogledi koji svoj korijen ponovno pronalaze u onom što pretpostavljamo kao društveno koristan utjecaj pojedinaca na cijelu grupu.

Interakcija koja proizlazi iz odnosa menadžera i ostalih stakeholdera traži dogovor na jednostavna pitanja: kako svojim djelovanjem mogu utjecati na druge i kako to djelovanje može biti korisno drugima? U tom segmentu odnos korporacije prema planiranju aktivnosti je ključan za uspješnost odnosa jer kako navodi Rajsman korporativno planiranje jest proces planiranja „velikih“ odluka. Nakon donošenja korporativnog plana potrebne su detaljne strategije po pojedinim funkcijama, poljima aktivnosti. To je tranzicija iz područja korporativnog planiranja u ostale vrste planiranja. Korporativno planiranje jest sustavan proces odlučivanja o tome koje su to glavne odluke koje organizacija mora donijeti, kako bi ostvarila napredak u narednom razdoblju. [24]

7.6. Načelo konkurencije

Konkurencija proizlazi iz relativne slobode društva, stakeholderi imaju više mogućnosti. Konkurencija stvara pojavni oblik vlasništva a nije nužno pretpostavka kapitalizma. [25] Freeman konkurenciju analizira sa stajališta natjecanja u stvaranju dodanih vrijednosti, zaključujući da unutar raznih interakcija postoje situacije slabijeg ili jačeg utjecaja na tržišnu okolinu, te izražava potrebitost stvaranja „win-win“ situacije koliko je to god više moguće.

Natjecanje i konkurencija je poželjna, ona stvara novu energiju i potiče usmjeravanje aktivnosti na stvaranje dodanih vrijednosti. Njena svrha ne smije biti uništenje drugoga već želja da se postane bolji; produktivniji i organiziraniji.

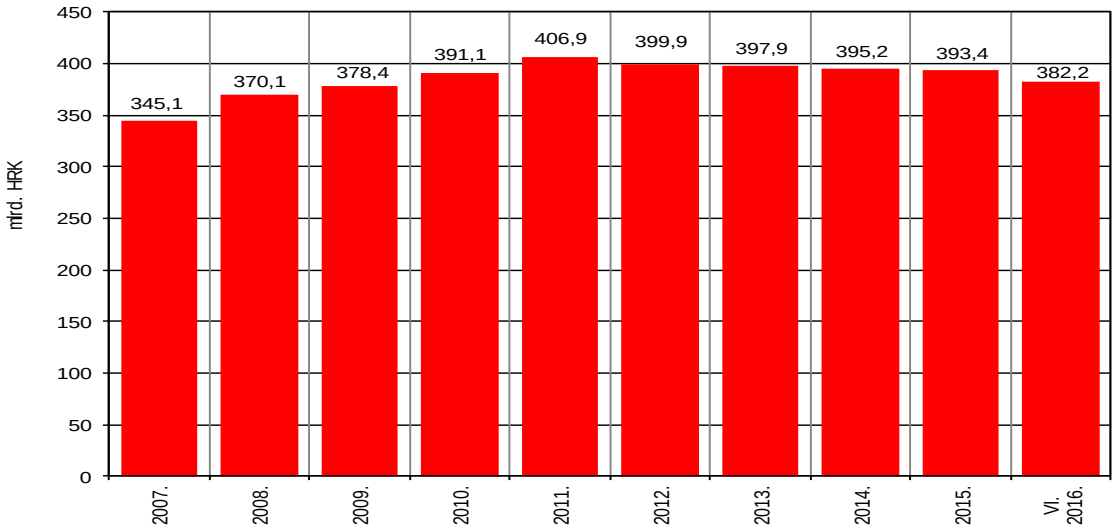
[24] Rajsman, M., (2015.); Korporativno planiranje, str. 44
[25] Freeman, R.E. et al. (2010). Stakeholder theory: The state of art. New York: Cambridge Universitiy Press [digitalno izdanje], 6624 file.

8. STAKEHOLDERSKA ANALIZA NA PRIMJERU HRVATSKOG BANKARSKOG SEKTORA

Autorova analiza mogućnosti primjene stakeholderskog pristupa i same teorije na primjeru bankarskog sektora u Republici Hrvatskoj sastojat će se od analize sektora, makroekonomskih podataka, definiranja utjecajnih okolina i njenih čimbenika te procjene mogućih djelovanja i ocjene u kojoj mjeri se mogao, odnosno može primijeniti stakeholderska teorija.

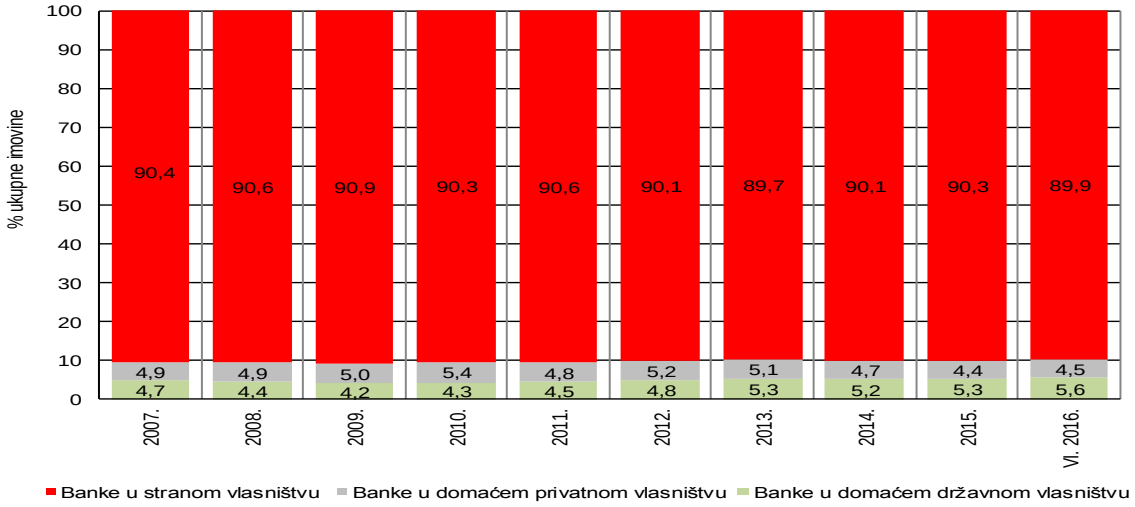
8.1. Analiza hrvatskog bankarskog sektora

Ukupna imovina banaka u Republici Hrvatskoj prikazana je na slici 9., u padu je od 2011. g., kao posljedica ekonomske i financijske krize; smanjenja kreditne potražnje, zakonskim rješenjima slučaja švicarskog franka, te povećanjem loših plasmana koji su se prelili na stavke otpisa i prodaje potraživanja.



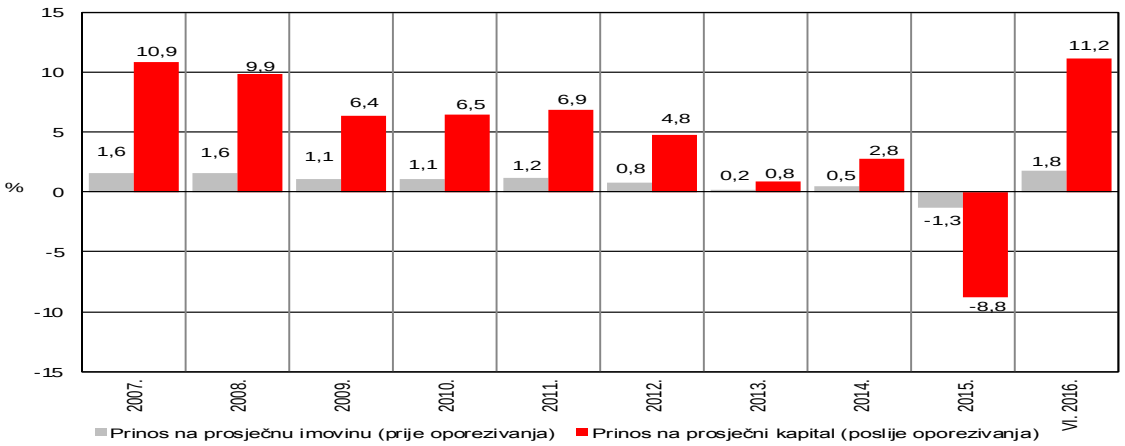
Slika 12: Ukupna imovina banaka
Izvor: Hrvatska narodna banka, Standardni prezentacijski format. URL: https://www.hnb.hr/analize-i-publikacije/redovne-publikacije/spf (pristupljeno 15.1.2017)

Slijedeća općepoznata činjenica je prikazana na slici 13. koja prikazuje izvor vlasništva nad prezentiranom imovinom. Od ukupno 28 registriranih banaka na hrvatskom tržištu, 16 banaka je u stranom vlasništvu a iste kontroliraju gotovo 90% ukupne imovine banaka, s time da prve četiri po veličini imovine kontroliraju 67%.



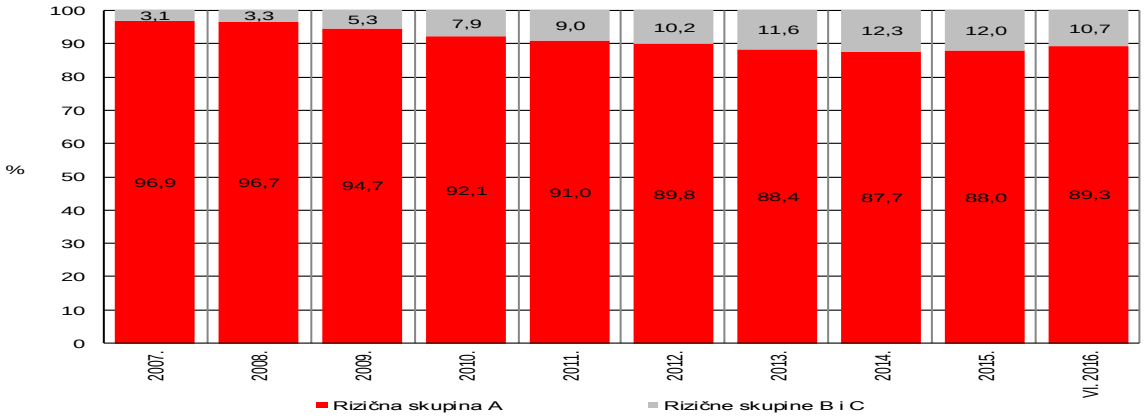
Slika 13: Vlasnička struktura bankovnog sektora
Izvor: Hrvatska narodna banka, Standardni prezentacijski format. URL: https://www.hnb.hr/analize-i-publikacije/redovne-publikacije/spf (pristupljeno 15.1.2017)

Prinos na prosječnu imovinu i prinos na prosječan kapital iskazan je na slici 14., iz koje je vidljiv snažan tren smanjenja profitabilnosti od 2007.g. do 2014.g., dok je 2015.g. i 2Q 2016. pod snažnim utjecajem ispravaka vrijednost prouzročenih prije svega zakonskim rješenjima vezanim za švicarski franak.



Slika 14: Prinos na prosječnu imovinu i prinos na prosječna kapital
Izvor: Hrvatska narodna banka, Standardni prezentacijski format. URL: https://www.hnb.hr/analize-i-publikacije/redovne-publikacije/spf (pristupljeno 15.1.2017)

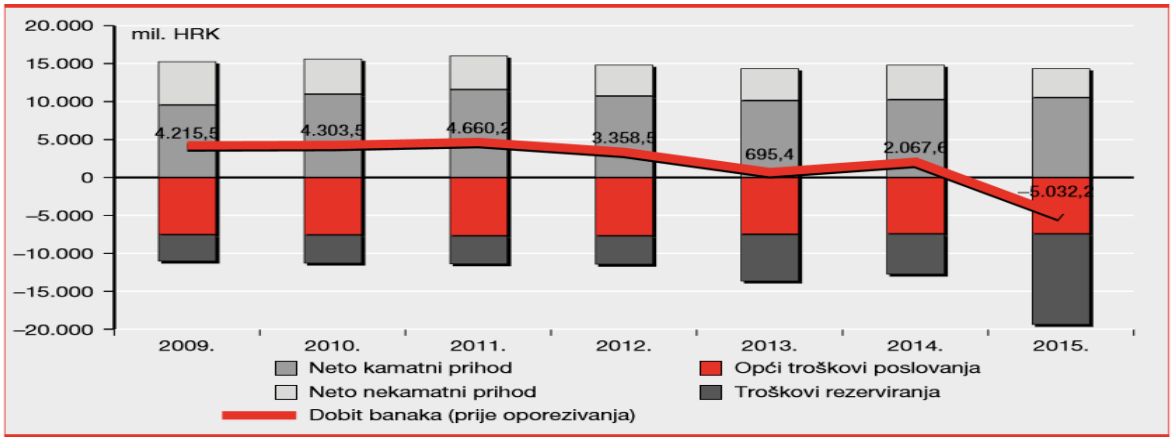
U istom promatranom periodu zabilježen je snažan porast kreditnih plasmana sa kašnjenjima u povratu te potencijalno; djelomično ili potpuno nenaplativim potraživanjima. Navedeni postotak se počeo smanjivati od 2015.g. pod utjecajem prodaje potraživanja.



Slika 15: Klasifikacija plasmana
Izvor: Hrvatska narodna banka, Standardni prezentacijski format. URL: https://www.hnb.hr/analize-i-publikacije/redovne-publikacije/spf (pristupljeno 15.1.2017)

Iskazana dobit bankarskog sektora od 2009.g. potvrđuje slijedeće činjenice: a) prve godine globalne ekonomske krize koja je imala svoj negativni učinak i na domaćem tržištu, ista nije ostavila značajan trag na financijskom rezultatu banaka, potvrđujući još jednom pravilo da financijski sektor ulazi posljednji u krizu a posljednji i izlazi. Povećanjem nenaplaćenih kredita, rezervacijama i spomenutim zakonskim rješenjima kredita vezanih u švicarski franak, grana

industrije koja se doživljava kao ekstra profitabilna ime evidentiran financijski rezultat u periodu od 2009.-2015. koji ne pokazuje stabilnost poslovanja već suočavanje sa ekonomskom krizom.



Slika 16: Izvor dobiti bankarskog sektora
Izvor: Hrvatska narodna banka, Makroekonomska kretanja i prognoze, prosinac 2016.; URL: https://www.hnb.hr/documents/20182/1199956/hMKP_01.pdf/2c76ca58-0c4a-4423-b00b-a131bcdf06e8 (pristupljeno 15.1.2017)

U prilog prethodnim zaključcima autor rada prilaže i korporacijsku ljestvicu najuspješnijih poduzeća u 2015.g. na kojoj nema niti jedne pojedinačne banke u RH, a prvih pet najuspješnijih poduzeća je ostvarilo dobit jednaku gubitku cijelog bankarskog sektora. Iskazana dobit u visini preko 5 mlrd kuna je značajno veća od prosječne godišnje dobiti koju prezentira bankarski sektor od 2009.g. Sam Adris iskazuje povrat na kapital u visini 23,8% a najbolje državno poduzeće HEP d.d. ima evidentiran ROE u visini 6,54%, dok je povrat na imovinu (ROA) u visini 4,62% nezabilježen u povijesti bankarske industrije u RH.



7x10 Korporacijska ljestvica za 2015.

UKUPNI PRIHOD		(u 000 kn)
1	INA, D.D.	19.869.147
2	KONZUM D.D.	14.940.741
3	HEP D.D.	9.516.865
4	HEP-OPERATOR DISTRIBUCIJSKOG SUSTAVA D.O.O.	7.018.391
5	HT D.D.	6.014.665
6	PETROL D.O.O.	4.872.836
7	PLIVA HRVATSKA D.O.O.	3.971.429
8	PLODINE D. D.	3.879.338
9	LIDL HRVATSKA D.O.O. K.D.	3.765.547
10	PRVO PLINARSKO DRUŠTVO D.O.O.	3.752.368

DOBIT		(u 000 kn)
1	ADRIS GRUPA D. D.	1.843.333
2	HEP D.D.	1.624.339
3	HT D.D.	893.484
4	HEP-OPERATOR DISTRIBUCIJSKOG SUSTAVA D.O.O.	725.199
5	HEP-PROIZVODNJA D.O.O.	337.110
6	KONSTRUKTOR-INŽENJERING D.D.	244.745
7	KONZUM D.D.	234.604
8	JANAF, D.D.	233.587
9	JAMNICA D.D.	231.510
10	HS PRODUKT D.O.O.	210.664

IMOVINA		(u 000 kn)
1	HRVATSKE AUTOCESTE D.O.O.	43.914.277
2	HEP D.D.	35.081.637
3	AGROKOR D.D.	24.449.132
4	INA, D.D.	19.816.287
5	HEP-OPERATOR DISTRIBUCIJSKOG SUSTAVA D.O.O.	16.243.256
6	ZAGREBAČKI HOLDING D.O.O.	15.955.472
7	HŽ INFRASTRUKTURA D.O.O.	13.396.495
8	HT D.D.	13.377.208
9	KONZUM D.D.	12.864.608
10	ADRIS GRUPA D. D.	10.009.131

KAPITAL I REZERVE		(u 000 kn)
1	HEP D.D.	24.825.486
2	HRVATSKE AUTOCESTE D.O.O.	19.819.127
3	HT D.D.	11.541.488
4	INA, D.D.	10.508.603
5	HŽ INFRASTRUKTURA D.O.O.	9.303.240
6	ADRIS GRUPA D. D.	7.558.447
7	ZAGREBAČKI HOLDING D.O.O.	6.883.884
8	HOPS D.O.O.	4.176.014
9	AGROKOR D.D.	3.636.210
10	JANAF, D.D.	3.592.472

Slika 17: Korporacijska ljestvica za 2015
Izvor: Privredni vjesnik (2016) [online], br. 3940.
URL:https://issuu.com/nestar/docs/400naj2015/2?ff=true (pristupljeno 19.01.2016.)

8.2. Zaključak analize hrvatskog bankarskog sektora

Autor ovog rada je kroz nekoliko osnovnih informacija i financijskih pokazatelje imao namjeru prikazati financijsko poslovanje bankarskog sektora od 2009- 2015.g., te priznaje činjenicu kako navedeni pokazatelji nisu jedini koji se mogu koristiti i kako samo oni ne mogu dati konačni sud o uspješnosti poslovanja. Namjera autora je da navedene informacije i zaključke poveže sa svim ostalim informacijama koje smatra važnima za rad i donošenje zaključaka.

Izvjesno je da gotovo da ne postoji industrija koja je pod snažnijim negativnim pritiskom javnom mijenja i medija, te da ne postoji industrija čije se poslovanje češće ne zlorabi u javne i dnevno političke svrhe s ciljem podilaženja pojedinim segmentima društva.

Vrlo je izvjesno da će se danas uz bankarstvo u Hrvatskoj u prvoj mjeri vezati pojmovi poput lihvarstva, stvaranja ekstra profita u odnosu na ostale i na uštrb ostalih.

Sam podatak o prosječnom povratu na kapital u visini 2,77% prosječno godišnje, u periodu od 2009.-2015.g. govori u prilog da nešto nije u redu i otvara velik broj pitanja: zašto je moralno imati veću profitabilnost u ostalim granama industrije: telekomunikacijama, duhanskoj i turističkoj djelatnosti, pa i u energetskom sektoru kojim upravlja država? Tko je kriv za nerazumijevanje i lošu komunikaciju? Tko je odgovoran za relativno skromne financijske rezultate banaka? Mogu li se isti pripisati nedovoljno kompetentnim menadžerima ili su odraz makro ekonomske situacije? Na nabrojana pitanja, autor ovoga rada želi pronaći odgovore u nastavku analize.

Iz perspektive 2016.g. i kroz prizmu navedenih brojaka te sadašnjeg stanja, autor će se posebno dotaći medijski loših prezentacija i odgovora na pitanje o poslovanju banaka, činjenicu da su prve godine ekonomske krize u RH, relativno malo utjecale na financijski rezultat banaka što je stvorilo dodatan animozitet, slučaj švicarskog franka.

8.3. Makroekonomski podaci

Bruto društveni proizvod se kao ekonomski pokazatelj nametnuo posljednjih desetljeća kao najvažniji čimbenik ocjene ekonomske uspješnosti društva. Sastavni je dio raznih analiza i procjene ekonomskog boniteta države, o njemu elaboriraju i oni koji ne znaju ni pojasniti sastavne elemente pokazatelja ali znaju tko je kriv za „loše stanje ekonomije“. Pa zavisno od toga tko ga prezentira, krivci za hrvatski ne/rast BDP-a su poslodavci koji ugnjetavaju zaposlenike, sindikati koji u svojim zahtjevima poskupljuju cijenu rada i onemogućuju razvoj tržišta rada i brži rast proizvodnje, političari jer nisu stvorili uvjete ekonomskog rasta, bankari jer ne podupiru dovoljno kreditnom aktivnošću rast, visoke kamatne stope, HNB kao regulator dirigiranog tečaj

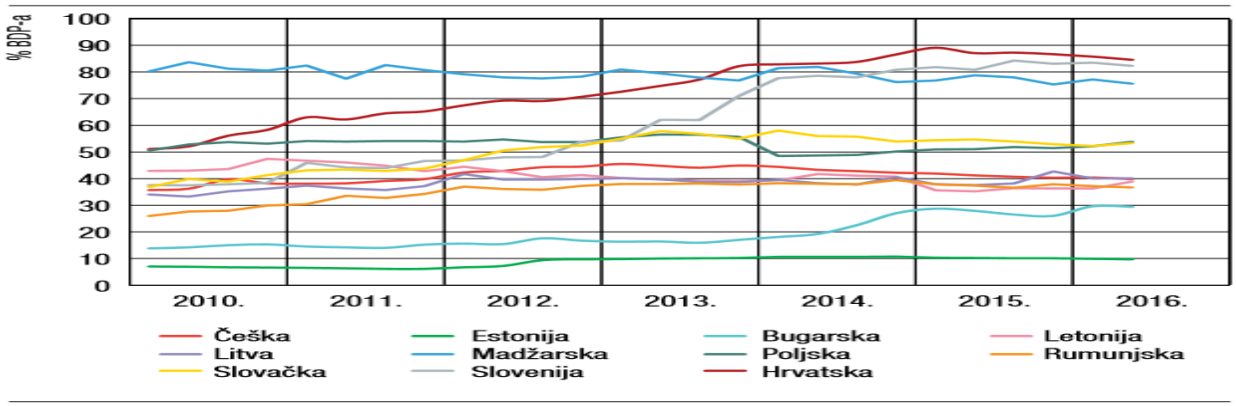
koji sprečava izvoz… Stav autora je da na povećanje ekonomskih aktivnosti mogu svojim radom utjecati svi, da segmenti stakeholderske teorije snažno podupiru takva nastojanja te da na osobnu potrošnju, investicije, državnu potrošnju i izvoz te uvoz (kao sastavnice BDP-a), mogu svojim djelovanjem utjecati mnogi a sinergijski učinci zajedničkog rada mogu biti značajni. Usporedna tablica prikazuje kretanje postotnog rasta ili pada BDP-a, u odnosnu na prethodnu godinu, uspoređujući zemlje u našem okruženju. Iz tablice je jasno uočljivo kako smo godinama zemlja koja je na začelju gospodarskog rasta te da taj negativni trend izražava vrlo ozbiljan problem hrvatskog društva.

	Godišnje stope promjene, originalni podaci			Tromjesečne stope promjene, sezonski prilagođeni podaci			
	2013.	2014.	2015.	4. tr. 2015.	1. tr. 2016.	2. tr. 2016.	3. tr. 2016.
Bugarska	0,9	1,3	3,6	0,9	0,8	0,9	0,7
Češka	–0,5	2,7	4,5	0,3	0,4	0,9	0,2
Estonija	1,4	2,8	1,4	1,1	–0,5	0,5	0,0
Hrvatska	–1,1	–0,5	1,6	–0,3	0,6	0,7	1,7
Letonija	2,9	2,1	2,7	–0,4	–0,1	0,6	0,2
Litva	3,5	3,5	1,8	0,6	0,6	0,4	0,1
Madžarska	2,1	4,0	3,1	0,9	–0,6	1,1	0,3
Poljska	1,4	3,3	3,9	1,3	–0,1	0,8	0,2
Rumunjska	3,5	3,1	3,7	0,9	1,5	1,5	0,6
Slovačka	1,5	2,6	3,8	0,0	0,0	0,0	0,0
Slovenija	–1,1	3,1	2,3	0,7	0,6	0,7	1,0
Prosjek[a]	1,3	2,6	3,0	0,6	0,5	0,4	0,4

[a] Jednostavni prosjek
Izvori: Eurostat; EK; DZS; HNB

Slika 18: Bruto domaći proizvod
Izvor: Hrvatska narodna banka, Makroekonomska kretanja i prognoze, prosinac 2016.[online]. URL: https://www.hnb.hr/documents/20182/1199956/hMKP_01.pdf/2c76ca58-0c4a-4423-b00b-a131bcdf06e8 (pristupljeno 15.1.2017)

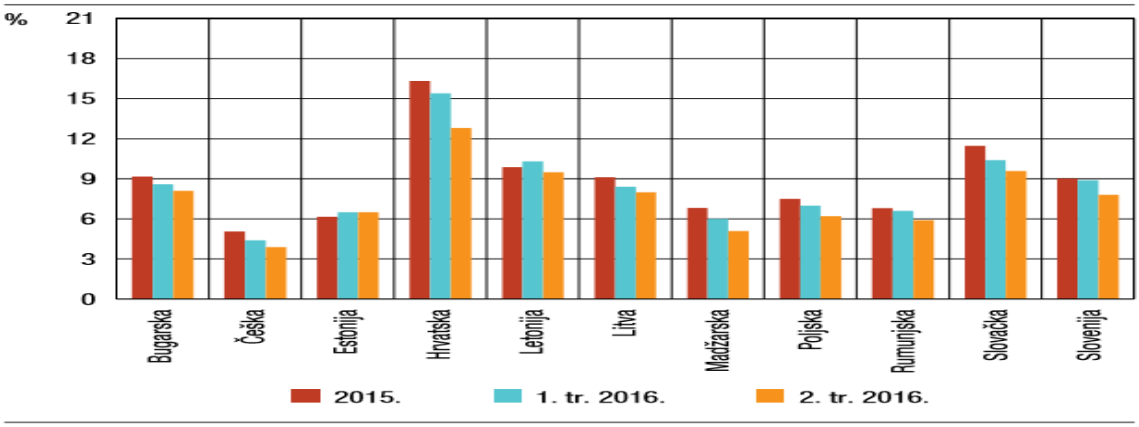
Slika br.19., prikazuje udio duga opće države (zaduženja države i tvrtki u vlasništvu države) u odnosu na BDP. Nažalost, u posljednjih šest godina navedeni pokazatelj se udvostručio, te je trenutno najviši u odnosu na promatrane zemlje u okruženju a sve kao rezultat pretjeranog budžetskog deficita države te smanjenog gospodarskog oporavka.



Izvori: Eurostat; HNB

Slika 19: Dug opće države stanje na kraju tromjesečja
Izvor: Hrvatska narodna banka, Makroekonomska kretanja i prognoze, prosinac 2016.[online]. URL: https://www.hnb.hr/documents/20182/1199956/hMKP_01.pdf/2c76ca58-0c4a-4423-b00b-a131bcdf06e8 (pristupljeno 15.1.2017)

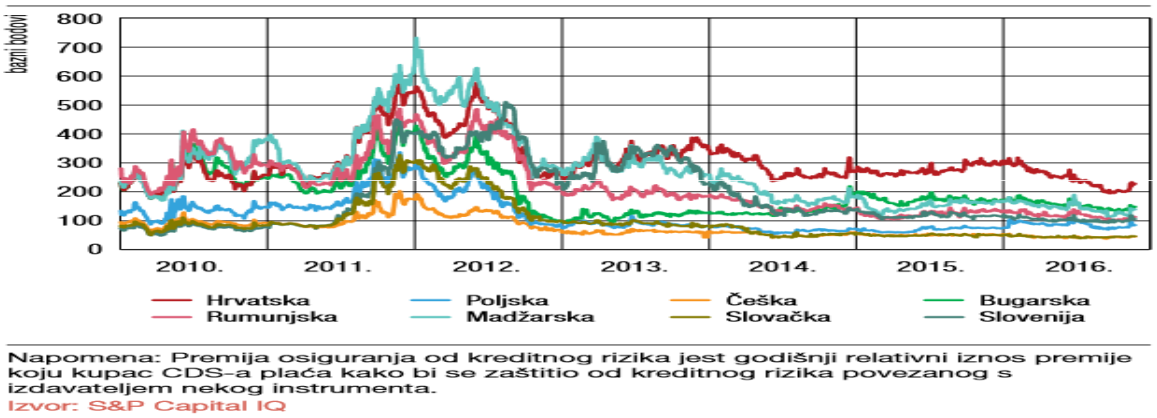
Nedovoljan gospodarski oporavak zadržao je Hrvatsku na neslavnom prvom mjestu po postotku nezaposlenosti među potencijalno radno aktivnim stanovništvom što dodatno opterećuje proračun kroz izdatke za socijalna davanja i oportunitetni trošak u odnosu na moguće prihode od strane zaposlenih osoba.



Izvor: Eurostat

Slika 20: Anketna stopa nezaposlenosti
Izvor: Hrvatska narodna banka, Makroekonomska kretanja i prognoze, prosinac 2016.[online]. URL: https://www.hnb.hr/documents/20182/1199956/hMKP_01.pdf/2c76ca58-0c4a-4423-b00b-a131bcdf06e8 (pristupljeno 15.1.2017)

Sve prije navedeno, ima svoj utjecaj i na ocjenu boniteta države te visinu kamatnog troška novih zaduženja. Zbog ekonomskog stanja u kojem se nalazimo premija rizika na dug RH je značajno viši u odnosu na zemlje u promatranom okruženju. Isti se naravno prebacuje i na ocjenu boniteta svih ekonomskih čimbenika koji posluju u našoj zemlji te poskupljuju zaduženje i poduzećima, bankarskom sektoru.



Napomena: Premija osiguranja od kreditnog rizika jest godišnji relativni iznos premije koju kupac CDS-a plaća kako bi se zaštitio od kreditnog rizika povezanog s izdavateljem nekog instrumenta.
Izvor: S&P Capital IQ

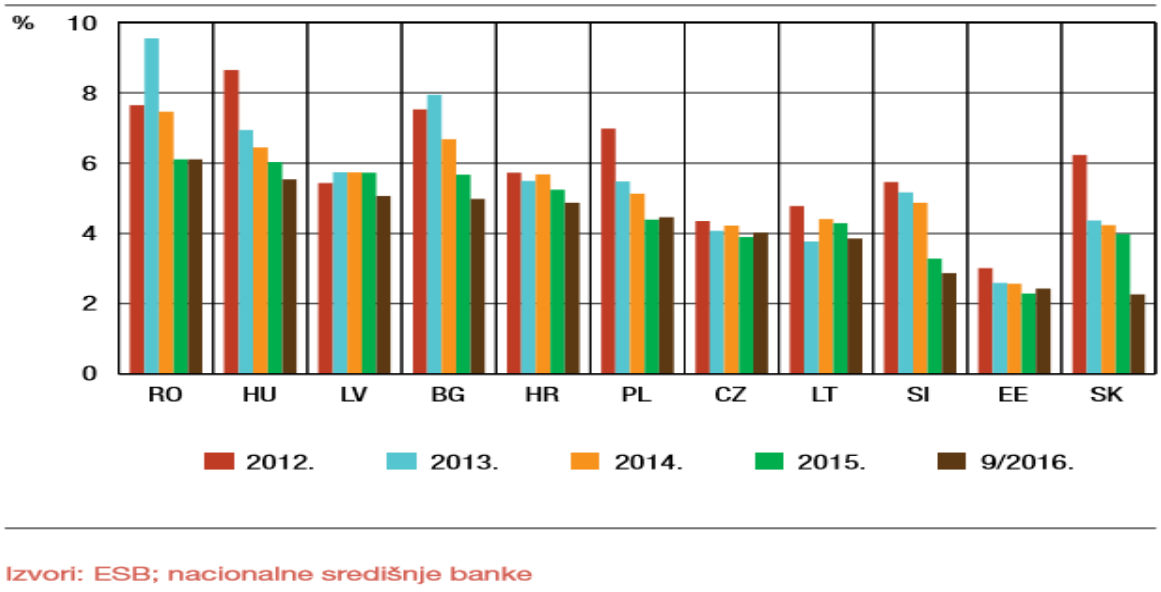
Slika 21: Kretanje premije osiguranja od kreditnog rizika za petogodišnje državne obveznice odabranih zemalja
Izvor: Hrvatska narodna banka, Makroekonomska kretanja i prognoze, prosinac 2016.[online]. URL: https://www.hnb.hr/documents/20182/1199956/hMKP_01.pdf/2c76ca58-0c4a-4423-b00b-a131bcdf06e8 [pristupljeno 15.1.2017]

Mada slika 22. prije svega iskazuje kamatne margine između aktivnih i pasivnih kamata u bankarskom tržištu, autor upozorava na visoku pasivnu kamatu koja godinama utječe na kamatnu stopu po kreditima, osobito ako se percipira zajedno sa spoznajama da kamatni neto prihodi čine gotovo 80% ukupnih prihoda bankarstva, te da je gotovo isti postotak domaćih izvora u izvorima financiranja kreditnih zaduženja.



Slika 22: Kamatne margine u bankarskom sektoru
Izvor: Hrvatska narodna banka, Bilten o bankama br. 29. [online]. URL: https://www.hnb.hr/documents/20182/950978/hbilten-o-bankama-29.pdf/f037d986-a62d-402a-bb32-9794e88a1a51(pristupljeno 15.1.2017)

Usporedni prikaz aktivnih kamatnih stopa po stambenim kreditima, u promatranim zemljama jasno pokazuje kako kamatne stope u našoj zemlji nisu najniže ali nisu ni najviše. Sukladno prethodno iskazanim podacima (u kojima nije vidljiv i regulatorni trošak koji je u našoj zemlji relativno visok u odnosu na ostale), proizlazi zaključak kako navedena kamatne stope ne percipiraju sav rizik makro ekonomskih indikatora zemlje, te ostalih iskazanih vrijednosti.



Slika 23: Kamatne stope na stambene kredite
Izvor: Hrvatska narodna banka, Makroekonomska kretanja i prognoze, prosinac 2016.[online]. URL: https://www.hnb.hr/documents/20182/1199956/hMKP_01.pdf/2c76ca58-0c4a-4423-b00b-a131bcdf06e8 (pristupljeno 15.1.2017)

8.4. Zaključak o hrvatskim makroekonomskim podacima

Predstavljeni podaci makroekonomskog stanja u državi te ostale financijske informacije koje navode na zaključak o neefikasnoj državi koja spomenutu neorganiziranost rješava povećanjem ukupnih zaduženja s ciljem podmirenja socijalnih potreba ali i održavanja postojećeg stanja koje je rezultat političkih ciljeva nezamjeranja društvu kroz potrebne promjene. U samom dijelu organizacije vođenja države i društva treba svakako dodatno spomenuti 19 ministarstava, 6 središnjih ureda u zemlji koja ima nešto više od 4 milijuna stanovnika.

Dodatno, RH ima preko 400 općina, neke sa manje od dvjesto stanovnika, gradove sa manje od dvije tisuće stanovnika. Iz ovih osnovnih informacija, autor rada zaključuje kako je potrebna krajnja fokusiranost na rješavanje pitanje državne i lokalne samouprave, što predstavlja krajnji izazov zbog već ionako visoke stope nezaposlenosti u društvu. Indiferentnost i sporost u rješavanju pojedinih izazova je moguće sakriti u dnevno političkim i društvenim interpretacijama i prebacivanjima odgovornosti što svakako nije slučaj sa vanjskim čimbenicima; rejting agencijama, kreditorima, itd.

I upravo iz spomenutih činjenica, proizlazi zaključak zašto smo zemlja koja se u vrijeme prekomjerne likvidnosti u svjetskim razmjerima, još uvijek zadužuje po cijenama koje su jedne od najvećih u Europskoj uniji. Utjecaj ocjene boniteta države prevaljuje se na sve interesne skupina, pa tako i na gospodarstvo i stanovništvo u cjelini. Financijski sektor, odnosno u ovom slučaju Banke, nisu izuzetak. Trošak pasivnih kamata na depozite i primljene kredite, koji je godinama bio na izrazito visokim nivoima, predstavljao je u cjelini odraz rizika financijske institucije koja djeluje u relativno nestabilnom gospodarskom okruženju. I zato je odgovor na jedno od najčešćih pitanja javnosti: „zašto u Hrvatskoj nema kamatnih stopa na nivou razvijenih europskih zemalja?“, vrlo jednostavno; ne samo percepcija rizika, koja određuje cijenu novca, već i stvarno stanje u kojem je više od deset posto radno sposobnog stanovništva nezaposleno, društvo u kojem se više od deset posto danih kredita otežano vraća, u kojoj godišnji deficit desetljećima prelazi iznose od desetak milijardi kuna i više se ne može primarno uspoređivati sa razvijenim zemljama, pa čak niti zemljama u okruženju. Uspoređujući te informacije sa činjenicom o prosječnim kamatnim stopama na stambene kredite (slika 20.) te bruto kamatnim marginama između pasivnih i aktivnih kamatnih stopa, te dodatno i neovisno od prije analiziranim povratima i profitabilnosti, autor ovoga rada zaključuje kako se ne može nikako govoriti o ekstra profitabilnosti banaka.

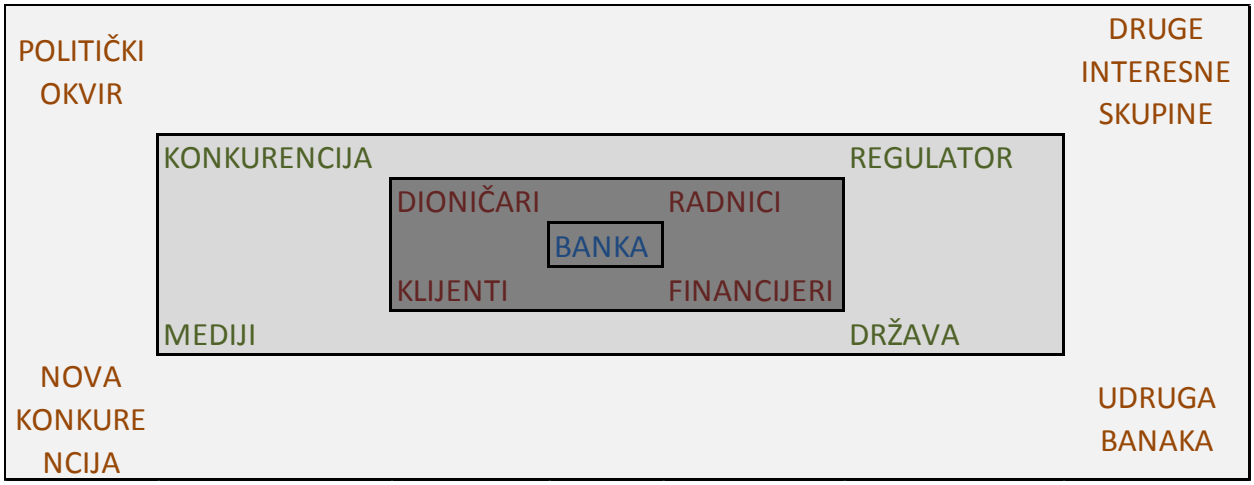
8.5. Zaključak o potencijalu stakeholderske teorije na rad bankarskog sektora i mogući utjecaj na makroekonomska kretanja

Iz navedenih podataka vezanih uz bankarski sektor proizlazi činjenica kako javnost a prije svega mediji ne razumiju do kraja poslovanje banaka, za što po autorovom razmatranju ne postoji samo jedan krivac. Prije svega, poslovanje banaka se doživljava kao relativno siguran i krajnje uspješan poslovni poduhvat u kojem je uvijek moguće ostvariti profit. Ono što se nikada nije javno prezentiralo jest činjenica da je bankarski posao izrazito rizičan, zavisan od makroekonomskih okolnosti i da se na takav posao u svijetu očekuju značajno veći povrati na kapital nego što su oni ostvareni u Hrvatskoj. Nadalje, da spomenuta ekonomska situacija apsolutno utječe na poslovanje bankarskog sektora te da bankari nisu nesavjesni ljudi koji daju kredite ljudima koji ih u konačnici ne vraćaju.

Autor osobno smatra da je bankarski sektor u potpunosti zanemario mogućnost edukacije klijenata i informiranost medija od početka krize 2009.g., a napose Hrvatska udruga banaka čiji bi to bio osnovni posao. Sam početak krize je bio izuzetno bolan za većinu stanovništva i gospodarstva te banke nisu imale odgovor zašto je kod njih još uvijek relativno pozitivan financijski rezultat. Drugo, sam početak krize nije prepoznat kao period kada je trebalo reagirati prema svojim najznačajnijim stakeholderima; zajmoprimateljima, već su aktivnosti financijskih olakšanja, reprograma i otpisa započete naknadno. Autor zaključuje kako se jasnijom komunikacijom prema medijima i bržim i javno objavljenim podacima o djelovanju prema onima klijentima koji su upali u financijske poteškoće, mogao spriječiti današnji negativni imidž banaka ili ga bar djelomično popraviti. U dijelu makroekonomski podataka i oslikane situacije, bankarski sektor kao jedan od važnijih stakeholdera prema državi nije pokušao učiniti ništa, upravo zbog prethodno pojašnjene situacije, odnosno defanzivne pozicije u kojoj se cijeli sektor našao. Neovisno što su domaće banke, uz mirovinske fondove, najveći domaći kreditori države u dijelu educiranosti, prijedloga a kamoli pritisaka, bankarski sektor nije imao snage reagirati prema državi.

9. ANALIZA UTJECAJNIH SKUPINA NA RAD BANKARSKOG SEKTORA

Analiza interesnih skupina u radu hrvatskog bankarskog sektora predstavljena je od strane autora na slici br. 24.



Slika 24: Interesne skupine-stakeholderi bankarskog sektora

Autor promatra interesne skupine sa strane menadžmenta koji određuju interno rukovođenje poslovnim procesima. U tom pogledu kao primarni stakeholderi se nameću: dioničari, radnici, klijenti/korisnici Banke te financijeri.

Dioničare, kao predstavnike kapitala i radnike kao predstavnike nematerijalne snage financijske institucije koji svojim znanjem i potrebnim iskustvima upravljaju zadanim procesima, autor je opisivao i u prethodnim poglavljima.

Osnovna težnja dugoročnosti poslovanja je zajednička objema stranama dok se razlikuju u dijelu željenog ostvarenog profita, odnosno adekvatne nagrade za rad, te prava koja iz rada proizlaze. Financijeri bi se u Freemanovoj podjeli mogli podvesti pod kategoriju dobavljača; jel u stvarnosti financijeri to i jesu; omogućavaju dovoljan dotok financijskih sredstava potrebnih za održiv razvoj i rast poslovanja. Djelomično se u tu kategoriju mogu svrstati i klijenti, odnosno onaj dio klijenata koji sa povjerenjem svoja sredstva drže u pojedinoj Banci. Većina klijenata

spada u kategoriju korisnika usluga koji traže jednostavnije, troškovno ekonomičnije poslovanje sa Bankom.

Autor je sekundarne stakeholdere podijelio u dvije grupe; osnovni dionici tržišta: konkurencija, tržišni regulator, država i mediji, kao osnovna sekundarna grupa.

Tržišna konkurencija na svakom ekonomskom polju je pozitivna, u pravilu ona direktno utječe na odnos prema klijentu u tri segmenta: financijskom zbog pritiska zadovoljstva klijenata troškovnom stranom usluge/proizvoda, tehnološkom; uvođenjem novih proizvoda i inovativnošću istih s ciljem jednostavnije poslovanja sa Bankom, te općom kvalitetom usluge i odnosom sa kupcem/klijentom.

Tržišni regulator, u ovom slučaju Hrvatska narodna banka je važan čimbenik uspješnosti i rada banaka. Direktan utjecaj na Banke je vidljiv kroz provedbu monetarne politike, regulatornih zahtjeva zemlje i usvajanje raznih regulatornih normi Europske Unije. Kroz navedeno, ima snažan utjecaj na ukupne troškove poslovanja, cijenu novca, likvidnost tržišta…, što sve predstavlja direktan utjecaj na profitabilnost bankarskog sektora.

Država, odnosno vlast koja zakonodavno uređuje ukupnost svih ekonomskih poslovanja na određenom teritoriju važan je čimbenik ne samo u odnosu na banke, te svojim propisima i zakonima može snažno utjecati na uspješnost poslovanja banaka. Porezna rješenja na dobit, dohodak, visinu kapitala određuje dio ekonomske uspješnosti gospodarstvenika u cjelini. Posebnim zakonima može utjecati na poticanje zapošljavanja što će se pozitivno odraziti na društvo u cjelini te ponovno na uspješnost poslovanja ukupnog gospodarstva. Država dodatno može biti racionalna u svome poslovanju, imati izbalansirani budžet te time poboljšati ekonomski rejting sebi i svim sudionicima na tržištu. Suprotno, država može donositi jednokratno primjenjive zakone kojima želi urediti pojedinu situaciju u društvu; npr. Zakon o švicarskom franku ili odnos društva spram samo jedne skupine; npr. porez na aktivu banaka i sl. . I za kraj, država je često klijent bankarskog sektora u odnosu dužnika i financijera.

U odnosu na regulatora, odnos bankarskog sektora sa državom je puno složeniji. Regulatorov je cilj stabilnost tržišta i cijena, te u odnosu na same banke provodi sigurnosne kontrole stabilnosti sustava, dok država s druge strane širokom lepezom zakona i često pod utjecajem javnosti i medija predstavlja nepouzdanog stakeholdera sposobnog na često mijenjanje zakonodavstva i neprincipijelnost.

Posljednji autorov sekundarni dionik na tržištu su mediji koji posljednjih desetljeća primjenjuju opće poznatu uzrečicu: „Isključivo loša vijest može biti dobra vijest“ i to ne samo u odnosu na bankarski sektor već svaki društveni događaj. Zaista je nevjerojatna količina negativne energije kojoj je društvo izloženo svaki dan.

ovoga rada primjećuje dvije krive hipoteze na kojoj mediji zasnivaju svoj rad u posljednje vrijeme. Prva je da pozitivno izjašnjavanje o bilo čemu neće privući pažnju javnosti a potencijalno će medij svrstati „uz nekoga“, te mu oduzeti naslov neovisnosti, što zapravo samo otkriva u kakvom medijskom prostoru egzistiramo jer se sami mediji skrivaju od potencijalne ugroze drugih medija. Druga premisa je još zastrašujuća jer postavlja relativno mali broj ljudi u medijima kao stručnjake za bilo koje područje znanosti, ekonomije i druga područja, ne ispituje se druga moguća razmišljanja nego se postavljaju gotovi zaključci koji su za većinu javnosti prihvatljivi. Deficit komunikacije i još gore, deficit znanja u informacijama je toliko konstantan da one koji razumiju gura na margine društva.

U odnosu na sve stakeholdere i upravljanje odnosom sa istima menadžeri banaka su u ovom segmentu možda i najjasnije podbacili.

Autorova podjela sa sekundarno važnih čimbenika, nadalje predlaže „one do“, odnosno one koji slijedeći imaju važnu ulogu u poslovanju bankarskog sektora.

Politički okvir predstavlja ukupnost političkog djelovanja unutar jedne države i zapravo je značajno širi pojam od državne uloge stakeholdera, koja se ogleda prije svega u zakonskim rješenjima. Politički okvir predstavljaju razna politička rješenja svih stranaka i njihovih predstavnika te se često iz njihovih stavova donose regulatorna rješenja koja ne moraju dolaziti niti od trenutno najjače snage u društvu koja kontrolira donošenje i provođenje zakona. U politički okvir spadaju i parlamentarne i van parlamentarne snage, kao i razne udruge i organizacije koje promiču neka politička načela. Mogu vršiti snažan pritisak na poziciju te utjecati na donošenje pojedinih zaključaka i odluka.

Druge interesne skupine predstavljaju razne udruge civilnog društva koje su u određenoj mjeri povezane sa bankarskim sektorom te ih treba promatrati u odnosu na njihovu potencijalnu važnost i medijsku izloženost. U tu skupinu svakako pripadaju udruge koje su protivnici

deložacija, eko udruge koje se protive određenim poslovnim planovima a koje financira bankarski sektor…

Hrvatska udruga banaka (HUB) je izdvojena iz skupine drugih interesnih skupina iz jednostavnog razloga jer se radio o udruzi promicatelju bankarskih uvjerenja. Obzirom na njen potencijal te činjenicu da se ne radi o pojedinoj banci već udruženju, autor ovog djela smatra da je u dosadašnjem dijelu svoga rada bila premalo aktivna u pojašnjenjima raznih događaja, vrlo defanzivna i premalo otvorena prema javnosti. Neovisno o toj konstataciji, potrebno je razumjeti da Udruga iskazuje zavisan odnos odnosu prema bankama te da je posredno za njen rad odgovoran bankarski sektor.

Nova konkurencija podrazumijeva sve veći broj raznih pravnih subjekata koji postavljaju nove standarde i nove proizvode, kao alternativa financijskom sektoru, te predstavljaju sve veći izazov opstojnosti današnjeg strogo reguliranog sustava.

Posebno se u tom pogledu, ističe razvoj tehnoloških rješenja za financijska plaćanja od strane tehnoloških kompanija koji istiskuju standardne proizvode banaka poput platnog prometa, ino platnog prometa, kartičnog poslovanja koje zamjenjuju pametni mobiteli itd. U tim segmentima bankarski sektor nema dovoljnih kapaciteta (prije svega znanja) pratiti novitete na tržištu te je za očekivati da će u slijedećem desetljeću digitalizacija proizvoda i usluga, novi načini prodaje i komunikacije sa klijentima predstavljati izazov i zahtijevati nove prilagodbe unutar postojećih tržišta.

9.1. Odnos menadžmenta prema primarnim stakeholderima bankarskog sektora

Stakeholderska teorija traži od menadžmenta kontinuirano preispitivanje donošenih odluka sa zaključcima kako utječu na ostale sudionike. Nadalje, traži procjenu moguće kolaboracije, rizika te reakciju i aktivnost poslovnog menadžmenta prema svakoj od navedenih skupina.

U ovom dijelu, autor rada će se osvrnuti na rad i ocjenu aktivnosti menadžmenta u bankama u odnosu na navedene skupine.

U odnosu na vlasnike, menadžment je u velikoj mjeri ocijenjen vrlo pozitivno. Autor ovog rada izvodi navedeni zaključak iz spoznaje da je na hrvatskom bankarskom tržištu a napose u onom dijelu koji čini većinski tržišni udio, relativno mali broj promjena/korekcija u posljednjih dvadeset godina. U pravilu i neovisno o većinskom stranom vlasništvu, većina članova Uprave još su uvijek hrvatski državljani, što dodatno pokazuje povjerenje u znanje i kvalitetu menadžmenta. Analizirajući financijske rezultate posljednjih deset godina, hrvatsko tržište sigurno nije u potpunosti ispunilo očekivanja vlasništva. Neovisno od 2016.g. koja će po financijskoj dobiti biti pozitivno rekordna za bankarski sektor, ostat će činjenica da su zemlje u okruženju, imale kontinuirano stabilnije i veće povrate na kapital. Zbog toga autor smatra kako dioničari prepoznaju teškoće domaćeg tržišta, te uz određenu dozu opreza prema ekonomiji koja se teško oporavlja i uz kontinuirane promjene zakonskih normi, vjeruju u snagu menadžmenta.

Taj odnos nije građen isključivo kroz rezultat, već i kroz znanje i dobru komunikaciju sa vlasnicima u kojoj je izuzetno bitno imati što iskrenije poslovne odnose.

Odnos između zaposlenika bankarskog sektora i menadžmenta je izgrađen na stabilnosti cijelog sustava koji pokazuje određene benefite za djelatnike banke. Prije svega se to odnosi na sigurnost zaposlenja koja se u vremenima krize snažno izgubila u privatnom sektoru. Neovisno o općoj činjenici kako je sindikalni dio organiziranja radnika u cijelom privatnom sektoru relativno nerazvijen ili bolje rečeno neaktivan, za razliku od onih društava u kojima je država većinski vlasnik, autor naglašava činjenicu kako postoje sindikalna udruženja u svim većim bankama te su aktivno prisutna prilikom donošenja odluka vezanih uz zaposlenike.

Ulogu menadžmenta u odnosu sa radnicima je potrebno kontinuirano graditi, ne samo kroz financijski dio, odnosno plaću i ostale financijske benefite, već kroz aktivan rad službi za

ljudske potencijale koji moraju razvijati planove karijera za sve kategorije zaposlenika, edukacije i slične aktivnosti koje će pokazati brigu poslodavca prema svojim zaposlenicima.

Dugoročnost odnosa sa klijentima je vjerojatno najvažniji segment rada menadžmenta u bilo kojem poslovnom odnosu, pa i u odnosu sa bankarskim sektorom. Isti zahtijeva analizu i ocjenu odnosa te uvrštenje istoga u svaku strategiju poslovanja. U tom dijelu je svakako važno naglasiti kako je dugi niz godina odnos podrazumijevao ponudu proizvoda koji se smatrao dobrim za klijenta a samo poslovanje je bilo usmjereno na prodaju proizvoda. Novi regulatorni zahtjevi traže od financijskog sektora zabranu usmjerenja osoblja prema proizvodima i ocjenjivanje nečije uspješnosti prema broju prodanih komada, već traži usmjerenje prema kvaliteti usluge koja se nudi klijentu. U segmentu odnosa sa kupcem, ali i razvoju vlastitih zaposlenika, da kroz potrebnu educiranost i kvalitetu znanja pokažu spremnost biti financijski savjetnici svojim klijentima, predstavlja možda i najveći izazov menadžmentu u narednom periodu.

Uvođenje savjetodavnog pristupa, prepoznavanje kvalitete istoga od strane klijenta i zadržavanje potrebne profitabilnosti, koja je ionako pod pritiskom raznih regulatornih zahtjeva, konkurencije i sada relativno velike promjene u poslovanju koja se stvarno i naslanja na stakeholderski odnos, zahtijevat će mnoge nove aktivnosti i usmjerenja.

Odnos sa kreditorima u mnogome će biti u zavisnosti od odnosa i suradnji koje se ostvaruju sa prve tri kategorije. Bonitet države, pridržavanje smjernica regulatora, odnos sa klijentima uz ostale važne čimbenike; stanje likvidnosti, novčano tržište u cjelini, odredit će u najvećoj mogućoj mjeri klimu povjerenja ili nepovjerenja prema bankarskom sektoru.

Uz sve navedeno, dužnost stakeholderski naklonjenog menadžmenta jest proizvesti organizacijsko stanje duha koje se temelji na donošenju poslovnih odluka na svim nivoima propitkuju ispravnost zacrtanih aktivnosti.

9.2. Odnos menadžmenta prema sekundarnim stakeholderima bankarskog sektora

Autorov prijedlog najvažnijih sekundarnih stakeholdera u odnosu na bankarski sektor, predstavlja izbor društvenih organizacija koje mogu predstavljati snažnu prijetnju ili potporu samom poslovanju, te stoga primjena stakeholderskog pristupa na ovaj segment izabranih se može pokazati jednako važnim kao i odnos prema primarnim stakeholderima.

Postupanje sa konkurencijom traži od menadžera pojedine banke sličan odnos kao i u svakoj drugoj grani industrije. U ovom dijelu stakehodlerska teorija predviđa postupanje sukladno etičnosti i poslovnim uzancama te u svakom pogledu izbjegavanje zajedničkih dogovora koji nisu u interesu razvoja tržišne konkurencije, cjenovnih ponuda ispod razine profitabilnosti s ciljem destrukcije druge strane.

Odnos sa regulatornim tijelima je u prošlosti bio izuzetno složen, ne samo unutar hrvatskih prilika, već i u svjetskim razmjerima te se često interpretirao kao sukob financijske strane koja traži nove izvore zarade uz prihvaćanje novih pojavnih rizika i druge strane koja je pokušavala zadržati kontrolu nad ekspanzionističkom politikom profita.

Uglavnom i učestalo, nakon svake financijske krize se pojavljuju oponenti liberalizacije tržišta koji upiru prste u regulatore smatrajući ih direktno odgovornima za krizna stanja. Potvrda da su djelomično u pravu proizlazi iz scenarija u kojem nakon svake krize, regulator traži uvođenje novih mjera s ciljem stabilizacije i kontrole tržišta. Oponenti takvom kontrolnom pristupu navode razloge smanjenja profita, zaustavljanja ekonomija, visokih troškova implementacije novih regulatornih zahtjeva.

Autor ovoga rada primjećuje povezanost shareholderskog pristupa, u čijem je središtu interes vlasnika i težnja spram profita, sa pojavom sve češćih financijskih i ekonomskih kriza. Prije ili kasnije nakon regulatornih stezanja pojavljuju se sve jače snage koje traže labavljenje stega s ciljem pokretanja gospodarskog i financijskog kotača. Autor stanja između dvije krize uspoređuje sa klatnom koje se njiše.

U jednom trenutku, prevelika liberalizacija mogućih poslovnih aktivnosti pokreće krizu, nakon prolaska iste, regulator pojačava kontrolne pritiske do takve točke nakon koje se pojavljuje prereguliranost, a zatim popuštanjem sve kreće prema novoj krizi.

I upravo iz tih pojavnih oblika se javlja potreba drugačijeg odnosa, ne samo prema regulatoru već poimanju profita i uloge unutar društvene zajednice. stakeholderski pristup rješavanju navedenih izazova traži od menadžera slijedeće aktivnosti:

a) interakciju sa regulatorom u donošenju pozitivnih propisa. Prihvaćanje potrebe reguliranosti poslovanja sa posebnom pažnjom u odnosu na rizike
b) prihvaćanjem strože reguliranosti rizičnih poslovanja moguće je u interakciji sa vlasnicima planirati stabilnost poslovanja i kontinuiranu profitabilnost (bez oscilacija od gubitaka do ekstra profitabilnosti)
c) prihvaćanje menadžerskog načina rada koji bonuse ne veže uz kratkoročna dostignuća već kontinuiran rad
d) prezentaciju takvoga poimanja poslovanja svim važnim grupacijama stakeholdera s ciljem dobivanja podrške i prijedloga

Prihvaćanjem navedenih aktivnosti moguće je izbjeći nepotrebne rizike, uspostaviti odnos sa regulatorom u kojem je vidljiv razum iskorak prema manje rizičnom poslovanju te uspostaviti dugoročan odnos sa vlasništvom i zajednicom u kojem se profit prihvaća kao razuman rezultat poslovnog ponašanja na tržištu koji može biti prihvatljiv široj zajednici.

Odnos sa državom u većoj mjeri je zavisan od ukupnog ekonomskog stanja, odnosno ekonomskih i poreznih politika koje se provode te rezultata istih. U navedenom odnosu, autor izdvaja dva izazova koja će opterećivati uspostavu kvalitetnog odnosa i primjene stakeholderskog pristupa:

a) nerazumno ponašanje državnog aparata u situacijama koje su pod pritiskom javnog mijenja, npr. negativne percepcije poreznog rasterećenja na dohodak za one sa većim primanjima
b) nekvalitetno znanje o pojedinom području gospodarstva sa strane državnog aparata

Aktivnosti koje je potrebni implementirati u svijest menadžera u narednom periodu moraju biti vezane uz pomoć pri boljem državnom razumijevanju financijskog poslovanja,

bilateralni sastanci, organiziranje informativnih sastanaka Edukacije države, pomoć u razumijevanju, organiziranje informativnih stolova, bilateralnih dogovora s ciljem razumijevanja poslovanja.

Općenito veća informativna otvorenost prema društvu, pa i samim medijima, po autorovom mišljenju može mijenjati percepciju rada bankarskog sektora a u svemu posebnu ulogu mora preuzeti Hrvatska udruga banaka. Odnos sa medijima je godinama u stanju apsolutne hibernacije te su rijetke izjave sudionika bankarskog sektora tek reakcija na lavine pitanja i propitkivanja o radu banaka a često se prešućuju i odgovori na pitanja koja pokazuju kolika je mala educiranost novinara i zainteresiranih dionika na tržištu.

Autor predlaže slijedeće teme koje se moraju prezentirati u društvu:

a) pojam visoke profitabilnosti bankarskog sektora na što je djelomično i odgovoreno u ovom radu
b) visina aktivnih kamatnih stopa i zašto iste nisu na razini zapadnih država
c) kvaliteta kreditnih portfelja i kako je ista povezana sa ekonomskim stanjem u zemlji
d) poimanje snažnih regulatornih zahtjeva koji poskupljuju poslovanje ali daju stabilnost
e) socijalni aspekt i ulogu u društvu koja se očituje u zapošljavanju, pomoći kvaliteti življenja kroz donacije
f) samu ulogu bankarstva u društvu

Kvalitetni odgovori, edukacije i otvorenost bankarskog sektora prilikom razmatranja navedenih tema može dovesti do boljeg razumijevanja uloge u društvu, kao i samog poslovanja te pozitivno utjecati na razumijevanje uloge financijskog sektora u cjelini.

9.3. Odnos menadžmenta prema ostalim stakeholderima bankarskog sektora

Autor rada spominje u samom radu važnost „političkog okvira“ u kojem djeluje pojedina korporacija. Demokratičnost sustava, stabilnost vladanja su važni preduvjeti stabilnosti društva te same ekonomije.

Financijski sektor mora imati jasna načela koja podržavaju opće prihvaćene slobode i prava pojedinca ali se mora jasno distancirati od podrške pojedinačnim političkim strujama. Bankarstvo nikada ne smije biti povezano niti sa „lijevima“ niti „desnima“, ono je po prirodi svoga posla neutralno, apolitično, sve do one mjere kada se počinju ugrožavati demokratske norme i slobode.

Možda i najveća prijetnja opstojnosti bankarskog sektora je skrivena pod autorovim pojmom „nova konkurencija“ koja podrazumijeva uplitanje visoko tehnološki naprednih organizacija koje svoje poslovanje žele proširiti na dio „bankarskog kolača“.

One u pravilu omogućuju danas razna plaćanja i prijenose sredstava koje su do sada bila rezervirana kao sigurni ne kamatni prihodi bankarskog sektora. U svom djelovanju pokazuju razvoj tehnologija i zadovoljavaju potrebe društva za jednostavnošću i brzinom rješavanja zadanih naloga.

Nasuprot tome, bankarski sektor je tradicionalno spor u prihvaćanju novih aktivnosti, dijelom od stalne bojazni u odnosu na regulatora. Ostaje činjenica kako će stupanj digitalizacije, uvođenje novih proizvoda i usluga morati u slijedećem periodu biti jedan od ključnih elemenata poslovanja banaka, a utjecat će i na strukturu zaposlenika.

10. ULOGA MENADŽMENTA U STAKEHOLDERSKOJ TEORIJI

Vjerojatno najvažniji dio razvoja stakeholderske teorije i njene primjene u praksi će ovisiti o sposobnosti menadžmenta da prihvati promjene u rukovođenju ali i promovira nove strateške odrednice poslovanja. Promjene svijesti i načina razmišljanja moguće je potaknuti kroz nekoliko aktivnosti:

a) edukativnim aktivnostima koje se provode u fazi školovanja budućih menadžera
b) edukacijama i primjenama najboljih praksi u fazi aktivnog sudjelovanja u odlučivanju
c) utjecajem društva i vlasništva nad odlukama menadžera

Važnost visokog školstva u fazi razvoja mladih menadžera je kroz sposobnost razvoja misli, pogleda i znanja od primarnog značaja, ne samo za stakeholdersku teoriju već i za ukupan boljitak društvene zajednice.

Iz definiranja profita kao jedinstvene mjere uspješnosti poslovanja te prava vlasništva koje se postavlja iznad svih ostalih prava, uz opću činjenicu razvodnjenog vlasništva u korporacijama koje su danas dominantne na globalnim i makro lokacijama, stvara se kroz menadžerski oblik kapitalizma krajnje otuđenje od vlasništva ali i društvene zajednice.

Cilj profita nije nužno zadovoljstvo vlasništva već uvjet bonusnih dodataka. Bonus tako postaje mjerilo uspješnosti pojedinog menadžera a kratkoročna uspješnost uz drastična rezanja troškova, otpuštanja radnika, prebacivanje poslovanja u zemlje sa nižim plaćama odlazi u ekstremne krajnosti. Dodatno, takva razmišljanja i način poslovanja u pravilu dovode do otuđenja menadžmenta od poslovnog subjekta i njegovih ciljeva te u konačnici i stakeholdera.

Formalna strategija dugoročne opstojnosti poslovnog subjekta nema značaj jer sam menadžment ne očekuje da će dugoročno ostati na svojoj funkciji. Što u tom kontekstu obrazovni segment može učiniti? Prije svega kroz dobre primjere u praksi proučavati one poslovne subjekte koji su pokazali dugoročnu opstojnost i kontinuitet rada Uprava, staviti naglasak na etičnost u poslovanju, društvenu odgovornost i bitnost menadžerskih spoznaja o djelovanju unutarnjih stakeholdera na uspješnost poduzeća.

U dijelu promoviranja ideje stakeholderske teorije i načina poslovanja, koja je u stvarnosti bliska većini Misija i Vizija pojedinih poduzeća (barem na deklarativnom nivou), potrebno je da pobornici ideja javno i argumentirano istupaju.

Osobito naše tržište je prepoznatljivo po tome što se članovi Uprava velikih poduzeća, u pravilu nerado pojavljuju u javnosti, što autor ovoga rada smatra apsolutno pogrešnim iz nekoliko razloga. Prvo, riječi Predsjednika Uprava koje zapošljavaju veliki broj ljudi, imaju značaj na državnoj razini, su nešto što javnost interesira. Skrivanje vlastitih stavova i stavova poduzeća će u javnosti biti percipirano kao nešto negativno i stvarat će medijsku agresiju prema nepoznatome. Autor ovoga rada smatra da u mnogome danas najviši menadžment mora biti javno prepoznatljiv, zagovornik pojedinih ideja, edukator i medijator, pa u konačnici i imati elemente medijskih zvijezda u svojim nastupima. Takve osobe mogu promovirati svoje ideje i u poveznici sa temom, promovirati učinke stakeholderskog pristupa u svome poslovanju na širu društvenu zajednicu.

Treća strana, koja može imati značajan utjecaj na pozitivno ponašanje menadžmenta jesu sami vlasnici, odnosno vlasništvo koji kroz interne, javne nastupe, nastupe na Skupštinama društava i kroz rad u Nadzornom odbori imaju korektivne mogućnosti prema menadžmentu i imaju mogućnost određivanja strategije poslovanja.

11. ZAKLJUČAK

Osnovno pitanje koje se nameće kroz cijeli autorov rad vezano je uz potencijal implementacije stakeholderske teorije na globalnom tržištu.

U teoriji, malo je sustava koji neće prihvatiti ideje visokih etičkih vrijednosti u poslovanju, tražiti načine kako imati zadovoljne zaposlenike i dobar odnos sa dobavljačima, imati pozitivan ugled u javnosti i sloviti kao socijalno osviješten partner u društvu.

Nasuprot tim idejama stoji shareholderska teorija koja je izrazito prisutna u današnjem svijetu, a koja ima zakonsko pravo da kroz vlasništvo traži povrat na uložena financijska sredstva, odnosno kapital. Kapital i prava koja iz njega proizlaze istinski su iznad svih ostalih prava i autor priznaje tu činjenicu.

Autor ovoga rada, kao i cijela stakeholderska zajednica zagovara prihvaćanje činjenica da dobar odnos, djelomično i kontroliran odnos, ne znači nužno popuštanje drugim stakeholderima na štetu vlasništva. Naprotiv, detaljnije poznavanje važnih stakeholdera, upoznavanje sa načinima njihovog razmišljanja, pojašnjenje vlastitih aktivnosti, može riješiti dio izazova i prije nego se isti pojave. Pojednostavljeno, autor nudi dvije poslovne strategije; želimo li kao vlasnici i menadžment igrati na poznatom terenu sa kvalitetnom percepcijom mogućih rizika, benefita i dobro poznavati svoju i protivničku momčad ili želimo početi igru bez tih spoznaja sa osjećajem da smo dovoljno snažni da kontroliramo sva događanja u okruženju.

Nadalje, neovisno o centralnoj ulozi menadžmenta i mogućnosti da svojim djelovanjem utječu na odluke vlasništva, primarna je činjenica kako upravo predstavnici kapitala trebaju biti pokretači stakeholderskih aktivnosti te ih podupirati na strateškom nivou i omogućiti da menadžment pronalazi načine i inicijative za implementaciju istih u poslovne aktivnosti.

U slučajevima kada to nije jasno definirano, teško je očekivati da će se menadžment izložiti riziku promjena i potencijalnog smanjenja očekivanih rezultata. Dodatan bonus za vlasništvo u dijelu stakeholderske teorije i njene primjene u poslovnom svijetu se odnosi na potrebu češće i jasnije komunikacije između kapitala i menadžmenta.

Sama agencijska teorija upravljanja, koju autor prihvaća kao realnost, zaključuje kako u današnjem poslovnom sustavu, postoji jasan jaz u znanjima kojima raspolažu menadžeri u odnosu na vlasništvo, čak do te mjere da samo vlasništvo počinje sumnjati u odluke menadžmenta. Stakeholderska teorija u svojim aktivnosti ne traži samo jasnije definiranje odnosa

i jasniju komunikaciju prema vanjskim dionicima, već i unutar internih dionika. Traži kontrolu, izvještaje, i analize koje potvrđuju odabranu strategiju, snažniji utjecaj Nadzornog odbora i njegovu aktivniju ulogu.

Slijedeći pitanje se nameće samo po sebi u odnosu na prethodno navedeno: kako mjeriti rezultat, odnosno kako evaluirati utjecaj primjene stakeholderske teorije u poslovanju?

Činjenica je kako sama teorija ne traži izbjegavanje klasičnih ekonomskih doktrina mjerenja uspješnosti kroz financijski rezultat poslovanja, ona traži socijalnu osviještenost, ali ne i socijalizam kao oblik upravljanja. U ovom dijelu razmatranja stakeholderske teorije još uvijek ne postoji jasan oblik praćenja, odnosno konačno rješenje. Koliko vrijedi percepcija dobrog poslodavca na tržištu, subjekta koji potpomaže društvene aktivnosti donacijama, onoga koji je ekološki osviješten u odnosu na drugoga, koliko vrijede bolji radni uvjeti i što to znači za produktivnost radnika? Kako će to percipirati kupci, dobavljači, kreditori?

Izvjesno je da se dio aktivnosti može izmjeriti, poput produktivnosti radnika, činjenica je da će bolje društveno prihvaćen poslovni subjekt imati stakeholdere koji će iskazati vjernost, povećavati obujmove poslovanja sa takvim subjektom, lakše prihvatiti i neke negativne cjenovne razlike u odnosu na konkurenciju. Sav taj odnos i iskazani trud će se dugoročno odraziti i na financijski rezultat poslovanja. Autor na ovaj dio pitanja zaključuje kako samo mjerenje uspješnosti predloženog modela u odnosu na drugi ostaje otvoreno pitanje ali uz prihvaćanje ostalih činjenica, zagovara stav kako model ima puno više pozitivnih strana nego onih drugih.

Koje su potencijalno negativne strane stakeholderskog pristupa? Autor ne pronalazi primarne negativnosti koje bi bile posljedica primjene teorije ali upozorava na mogućnost krive implementacije, odnosno krivog rukovođenja od strane menadžmenta koje bi moglo proizaći iz nedostatnih znanja. Teorija u svojoj esenciji traži ocjenu važnosti pojedinog stakeholdera, pronalazak najboljeg načina suradnje sa istim te kontinuirano praćenje i evaluacije pojedinog odnosa, zaključke i eventualne promjene u aktivnostima, odnosno suvislu i pravovremenu reakciju menadžmenta. Menadžment postaje medijator i kormilar, te u osnovi mora posjedovati značajan nivo kompetencija koje nadilaze dosadašnje poimanje rukovoditeljskih vještina.

Od presudne je važnosti ne samo razumijevanje poslovne strategije, prenošenje informacija nižem menadžmentu, financijska pismenost, razumijevanje konkurencije, stanje tržišta, već se zahtijevaju dodatne vještine poput:

- komunikacijskih vještina
- poznavanje psihologije
- mentorske vještine i razvoj zaposlenika
- samokritičnost i želju za kontinuiranim učenjem

I u ovom djelu je autor rada izrazio svoju kritičnost prema većem dijelu visokopozicioniranih menadžera na postojećem tržištu. Novo vrijeme traži jasnije i javno izražavanje stavova, promoviranje ideja, pa u nekoj mjeri i javno hvaljenje postignućima ali i priznavanje pogrešaka.

I time se otvara i slijedeća tema vezana uz educiranost menadžera i općenito njihovo usavršavanje. Visoko školstvo u pravilu tradicionalno definira potrebne teme i predmete i autor navedeni proces doživljava djelomično pozitivnim. Naravno da budući menadžeri moraju naučiti računovodstvo, razumjeti hrvatsko gospodarstvo, percipirati osnove ekonomije…, ali isto tako trebaju učiti kako upravljati zaposlenicima i organizacijama, razumjeti važnost potencijalnih stakeholdera na pojedino društvo ili granu industrije, izbrusiti komunikacijske vještine i u konačnici razumjeti da su na početku puta učenja. U tom dijelu, autor sugerira značajno veći fokus na predmete poput: korporativna upravljanja, psihologiju i komunikacijske vještine.

I za kraj, autor čvrsto stoji iza argumenata koji podupiru stakeholdersku teoriju i ostaje njen zagovaratelj te je uvjeren da se njenom primjenom mogu ostvariti dugoročni poslovni uspjesi ali i podići kvaliteta ne samog poslovnog dijela pojedine zajednice već i kvalitete života društva u cjelini.

POPIS LITERATURE

1. Barbarić, J., Čolaković, E., Parać, B., Vujić, V. (2008) Korporativno upravljanje – osnove dobre prakse vođenja društva kapitala. Zagreb: CROMA.
2. Ekonomski fakultet u Zagrebu. Raspoloživo na: URL**:**http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/2014-Analiza%20Stakehodlera.pdf (pristupljeno 02.01.2015)
3. Freeman, R. E. (2010) Strategic management: A Stakeholder Aproach, New York: Cambridge Universitiy Press, digitalno izdanje
4. Freeman, R.E. et al. (2010). Stakeholder theory: The state of art. New York: Cambridge Universitiy Press, digitalno izdanje
5. Hrvatska narodna banka, Bilten o bankama br. 29. [online]. Rapoloživo na: URL: https://www.hnb.hr/documents/20182/950978/hbilten-o-bankama-29.pdf/f037d986-a62d-402a-bb32-9794e88a1a51(pristupljeno 15.1.2017
6. Hrvatska narodna banka, Makroekonomska kretanja i prognoze, prosinac 2016 [online]; Raspoloživo na: URL: https://www.hnb.hr/documents/20182/1199956/hMKP_01.pdf/2c76ca58-0c4a-4423-b00b-a131bcdf06e8 (pristupljeno 15.1.2017)
7. Hrvatska narodna banka, Standardni prezentacijski format [online], Raspoloživo na: URL: https://www.hnb.hr/analize-i-publikacije/redovne-publikacije/spf (pristupljeno 15.1.2017)
8. Privredni vjesnik (2016) [online], br. 3940. URL:https://issuu.com/nestar/docs/400naj2015/2?ff=true (pristupljeno 19.01.2016.)
9. Rajsman, M., (2015). Korporativno planiranje. Recenzirana skripta za kolegij Korporativno planiranje. Zagreb: RRiF VŠ.
10. Tipurić, D. (2006) Nadzorni odbor i korporativno upravljanje, Zagreb: Sinergija.
11. Tipurić, D., Situacijska analiza (1), analiza makro okoline i korporativnog upravljanja (drugo predavanje). PDF. URL: http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/2014-Analiza%20Stakehodlera.pdf. (pristupljeno: 25. studenog 2016.)
12. Tipurić, D., Situacijska analiza (1),analiza makro okoline i korporativnog upravljanja (drugo predavanje). PPT. (pristupljeno: 25. studenog 2016.)

13. YouTube. URL: https://www.youtube.com/watch?v=17hnaKFjDU8 (pristupljeno: 15.studeni 2016.)

POPIS SLIKA

Slika 1: The production view of the Firm....3
Slika 2: The Managerial view of the Firm....4
Slika 3: Stvaranje vrijednosti za stakeholdere....9
Slika 4: Stakeholder view of the Firm....11
Slika 5: Okolina poduzeća....12
Slika 6: Činitelji PEST analize....14
Slika 7: Generalized contributor group interaction between the firm and its environment....15
Slika 8 Tko su stakeholderi poduzeća?....17
Slika 9 Matrica utjecaja i važnosti interesno-utjecajnih skupina....19
Slika 10 Strategija korporacije prema stakeholderima....21
Slika 11 Donošenje poslovnih odluka....25
Slika 12: Ukupna imovina banaka....34
Slika 13: Vlasnička struktura bankovnog sektora....35
Slika 14: Prinos na prosječnu imovinu i prinos na prosječna kapital....36
Slika 15: Klasifikacija plasmana....36
Slika 16: Izvor dobiti bankarskog sektora....37
Slika 17: Korporacijska ljestvica za 2015....38
Slika 18: Bruto domaći proizvod....40
Slika 19: Dug opće države stanje na kraju tromjesečja....41
Slika 20: Anketna stopa nezaposlenosti....42
Slika 21: Kretanje premije osiguranja od kreditnog rizika za petogodišnje državne obveznice odabranih zemalja....43
Slika 22: Kamatne margine u bankarskom sektoru....43
Slika 23: Kamatne stope na stambene kredite....44
Slika 24: Interesne skupine-stakeholderi bankarskog sektora....47