

**ANALIZA INSTITUCIONALNIH OKVIRA
KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA**

**INSTITUTIONAL FRAMEWORKS ANALYSIS
OF CORPORATE GOVERNANCE**

Nikša Grgurević¹

JEL Classification: G 34; O 17; P 21;

Review

Primljeno / Received: February 27, 2013

Prihvaćeno / Accepted: March 08, 2013

Abstract

U radu se prikazuje konceptualna analiza institucionalnog okvira, za koji autori vjeruju da predstavlja uslov efikasnog korporativnog upravljanja i nove paradigme održivog razvoja. Predlaže se institucionalni pristup CSR. Polazi se od hipoteze da tri postojeća teorijska pristupa (egoistički, altruistički i enlightened self-interest) ne mogu riješiti pitanje efikasnosti CSR. Uključivanje obavezujućih institucionalnih kriterijuma bi značajno unaprijedilo regulisanje odnosa između biznisa i društva. Vjeruje se da bi to bio najefikasniji instrumenat upravljanja CSR.

Ključne riječi: institucije, korporativno upravljanje, korporaciona društvena odgovornost (CSR), korporacije, održivi razvoj.

Abstract

This paper presents a conceptual analysis of the institutional framework, which the authors see as a condition of effective corporate governance and the new paradigm of sustainable development. The institutional approach to CSR is being proposed. It starts from the hypothesis that the three existing theoretical approaches (egoistic, altruistic and enlightened self-interest) can not resolve the issue of CSR efficiency. Inclusion of mandatory institutional criteria would significantly improve the regulation of the relationship between business and society. It is believed that this would be the most effective instrument of management of CSR.

Keywords: institutions, corporate governance, corporate social responsibility (CSR), corporations, sustainable Development.

¹ University of Montenegro, Maritime Faculty of Kotor, e-mail: niksagrgurevic@t-com.me

„Ne postoje bogate i siromašne države, nego one kojima se loše i dobro upravlja“.
P. Drucker

1. UVOD

Odavno se pojavio termin corporate citizenship. On determiniše neraskidivost opštih ekonomskih principa postojanja korporacija i njihovu društvenu odgovornost (CRS) pred njim. Pored toga, on ukazuje na potrebu institucionalizacije korporativnog upravljanja CSR. Jer, očigledna je nedovoljnost dobrovoljnih odgovora na zahtjeve za zaštitu prirodnog okruženja, kao i nedovoljnost zakonskog regulisanja rada korporacija (čak i kad bi se one toga pridržavale). Institucionalni pristup CSR bi trebao da bude razumna alternativa i dopuna za tri do danas poznata teorijska pristupa: korporativni egoizam, korporativni altruizam, prema kojem korporacije treba da učestvuju u poboljšanju uslova života (The Committee for Economic Development) i prosvijećeni interes, koji smatra da dobar biznis mora biti odgovoran, jer utiče na dugoročni profit i gubitak, odnose u kompaniji, poboljšava imidž korporacije i povjerenje društva, privlači nove klijente, bolje zadovoljava zahtjeve potrošača, povećava obim prodaje i tržišnu vrijednost akcija firme. Sjetimo se misli H. Mintzberga "Doing Good is Good Business".

Ako je sve tako kako prikazuje teorija prosvijećenog interesa (*enlightened self-interest*), postavlja se pitanje: zašto izostaje šira institucionalna intervencija u oblasti CSR, tj. primjena alternativnog institucionalnog pristupa, koji u radu predlažemo? Tim prije što iz definicije CSR, koje je predložilo vodeće američko udruženje *Business for Social Responsibility* proizilazi da se komercijalni uspjeh može ostvariti samo uz poštovanje etičkih normi, ljudi, društva i prirodnog okruženja. Nešto slično Pareto optimumu u ekonomiji.

U ovom radu se preko konceptualne analize pokušava dokazati da institucionalni faktori predstavljaju neizostavan uslov efikasnog korporativnog upravljanja i nove paradigme održivog razvoja, odnosno CSR i da će u budućnosti zahtijevati sve veće uvažavanje i primjenu.

2. PREGLED RELEVANTNE LITERATURE

Tokom protekle dvije decenije u svijetu dramatično raste zabrinutost za CSR (Carroll, 2008; Vogel, 2005). Angažovanje korporacija je sve više usmjereno prema prosocijalnom ponašanju, kao što je podrška zdravstvenom sistemu, borba protiv korupcije, eliminisanje dječijeg rada itd. Tema CSR se pominje u literaturi pod različitim imenima: strategijska filantropija, društvena odgovornost, korporativno građanstvo. Bez obzira na to koji je naziv u pitanju, za sada je dominantna paradigma društvene odgovornosti orijentisana na ideju stvaranja "dijeljenja" vrijednosti (odgovornosti). Uloga biznisa prema navedenom modelu je da stvori vrijednost za svoje akcionare, ali na takav način da se ujedno stvara i vrijednost za društvo, manifestujući se na taj način kao win-win predlog (Rangan, Chase and Sohel, 2012, p. 1).

CSR je prepoznat kao efikasno sredstvo za korporacije da poboljšaju svoju reputaciju i izgrade imidž brenda i lojalnost kupaca, kao i da pozitivno utiču na društvo. Mnogi autori su dokazali da angažovanje u CSR aktivnostima može da pomogne kompaniji na mnogo načina. Sve više kompanija i brandova se udružuju s razlogom, koristeći to kao sredstvo za: a) razlikovanje od konkurencije, izgrađivanje emocionalne veze sa svojim kupcima, b) izazivanje zadovoljstva zaposlenih i njihove lojalnosti, c) stvaranju preduslova za prihvatanje eventualnog povećanja cijena od strane kupaca; d) generisanje povoljnog imidža i publiciteta, e) pomoć u pridobijanju skeptičnih javnih službenika i f) izgradnju korporativne reputaciju i lojalnost marke.

CSR je obrađen u organizacionoj, menadžment i ekonomskoj literaturi kroz nekoliko različitih perspektiva (Carroll, 1979, 1999, 2000; Margolis & Walsh, 2003; van Marrewijk, 2003; Wood, 1991). Friedman (1962) je davno ponudio rigidan stav da je jedina odgovornost biznisa stvaranje profita, u granicama zakona. Suprotne stavovi su, međutim, da korporacije moraju imati odgovornost i prema svim drugim društvenim subjektima, osim akcionara. Sve, organizacije su neminovno suočene s pritiskom za rješavanje društvenih pitanja (Lewis, 2003; Margolis & Walsh, 2003; Matten et al, 2003). Kao rezultat toga, organizacije moraju biti osjetljivije na značaj pozitivnog korporativnog doprinosa društvu. Zato danas mnogi sve više djeluju u skladu s tim.

Slika 1: Carroll'-ov okvir CSR



Izvor: prilagođeno prema Carroll, 1979.

Carroll (1979, 1999) je tvrdio da se CSR sastoji od četiri komponente: *ekonomske* (osnovna odgovornost je stvarati profit, dakle, biti održiv), *pravne* (dužnost poštovanja zakona), *etičke* (odgovornost za djelovanje na način konzistentan s društvenim očekivanjima) i *diskrecione* (aktivnosti koje nadilaze društvena očekivanja). On (1999, p. 283) je opisao etički dio okvira CSR kao

“vrste ponašanja i etičkih normi koje društvo očekuje da će biznis slijediti. To se odnosi i na proširenje kroz ponašanje u praksi koje je izvan onoga što je propisano zakonom”.

CSR uključuje široki raspon pitanja vezanih za uloge, pozicije i funkcije poslovanja u savremenom društvu (Jonker, 2005). Van Marrewijk (.2003, p. 236) navodi da se CSR odnosi na

„aktivnosti kompanije - dobrovoljne po definiciji - pokazujući uključivanje društvene i ekološke svijesti u poslovanje te u interakcije s zainteresovanim stranama“.

Svrha postojanja CSR je da organizacije imaju odgovornosti izvan maksimalizacije profita (Carroll, 1979, 1999; Moir, 2001). Izazov s kojim se kompanije suočavaju u trenutnom okruženju je kako „koristiti svoje sposobnosti i kapacitete za doprinose u tradicionalnom poslovnom smislu, dok prihvataju društvenu ulogu“ (Jonker, 2005, p. 20). Usvajanjem ovakve dualne perspektive, mnoge vodeće korporacije su se mijenjale od tradicionalne dobrotvorne perspektive, do strategijskog CSR, koji pokušava integrisati korporativne donacije i komunalne djelatnosti s poslovanjem i interesima (Dean, 2003). Isto tako, uzrok je u marketingu, pri čemu kompanije nastoje povezati promociju svojih proizvoda sa socijalnim uzrocima i odvajajući i dio prihoda na te uzroke, sve u cilju manifestacije čvršćih zajedničkih poslovno-društvenih veza (Higgins, 2003). Niz autora razmatra korporativno upravljanje preko ponašanja izvršnog (top) menadžmenta firme prema principalima (naručiocima), u koje spadaju akcionari, povjerenici, dobavljači, kupci, zaposleni i druge osobe koje ulaze u poslovne odnose s menadžmentom, koji djeluje u ime korporacije (Bech, Bolton, Röell, 2002, p. 14).

U kontekstu ove teme veoma je specifično, originalno i interesantno tumačenje E. Higazy (2013, 778), koji s humanističkih i filozofskih pozicija posmatra potrebu institucionalizacije korporativnog upravljanja. On podržava potrebu materijalnog (realnog) institucionalnog djelovanja i smatra da je ono presudno za efikasno korporativno upravljanje. Ali, on ističe značaj humanističkog saznanja i ljudskog kapitala, koji mora učestvovati u sinergetskoj institucionalizaciji i stvaranju svijesti o njenoj neopodnosti.

3. INSTITUCIONALNI OKVIR KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA I CSR

Pionir inovacionih pristupa u biznisu *California Public Employees' Retirement System* (CalPERS) navodi pet osnovnih korporativnih principa: odgovornost, transparentnost, pravičnost, metode glasanja i kodeksi najbolje prakse. Dugoročna vizija podrazumijeva da kompanija ima jasnu predstavu o tome kako će se razvijati u budućnosti. Logično je da neizbježno širenje odgovornosti kompanije prati širenje njihovog poslovnog uticaja. Pritisak državnih vlasti i društva na kompanije u pogledu njihove društvene odgovornosti je sve veći. Međutim, smatramo da formiranje nove paradigme društvene odgovornosti korporacija nije moguće bez stvaranja čvrstih institucionalnih okvira. Za sada postoje neke bitne pretpostavke za njeno formiranje, kao što je corporate citizenship, socijalne investicije i socijalno partnerstvo. Čini se da je za konzistentnost nove paradigme društvene odgovornosti korporacija navedenim elementima treba dodati jasan i obavezujući institucionalni okvir. Zašto?

U korporativnom upravljanju i CSR uključeni su mnogi igrači: akcionari (svojski vlasnici, individualni i institucionalni), najamni radnici (menadžeri i zaposleni), direktori (interni i eksterni) i korporativne jedinice (firme, banke). Njihovi uzajamni odnosi su složeni i uslovljeni su institucijama – pravilima igre, kako formalnim, tako i neformalnim. Zato je logično da je odgovarajuća institucionalna sredina i institucionalna konkurencija uslov efikasnog korporativnog upravljanja i nove paradigme održivog razvoja. Uostalom, ako je dokazano da su efikasne institucije uslov ekonomskog razvoja, logično je pretpostaviti isti uzročno-posljedični odnos i kad su u pitanju korporativno upravljanje i CSR.

Postojanje unutrašnjih institucija korporativnog upravljanja, koje djeluju prema ispunjavanju internih ciljeva, prvenstveno onih koji vode usklađivanju menadžerskih i akcionarskih interesa, a sekundarno sprečavanju efekata koji eliminišu velike diverzije na vrijednosti od strane rasutih akcionara ka insajderima, opravdava njihovu ulogu u stabilizaciji kompanije. Institucije korporativnog upravljanja imaju još jednu ulogu. Igrači izvan korporacije mogu da utiču na nju: ako se pojave nepravedni korporativni aranžmani, onda autsajderi mogu da intervenišu preko političkih institucija. Oni mogu zabraniti neke aranžmane, podići troškove drugima i subvencionisati neke za koje ocjene da je potrebno. Oni to rade svuda u svijetu i na taj način snažno utiču na institucije korporativnog upravljanja.

I igrači unutar korporacije, ako ne mogu da dobiju ono što žele preko internih aranžmana, mogu se žaliti autsajderima. Na taj način oni stvaraju eksterne političke saveze, koji tada vrše interni pritisak na firmu. Oni mogu da iskoriste svoj položaj unutar firme, pozivajući institucije izvan firme da intervenišu. Institucije korporativnog upravljanja nijesu samo organizacione i tehničke, nego su jednim dijelom ili u cjelini i političke.

Tabela 1: Unutrašnje i spoljne institucije korporativnog upravljanja

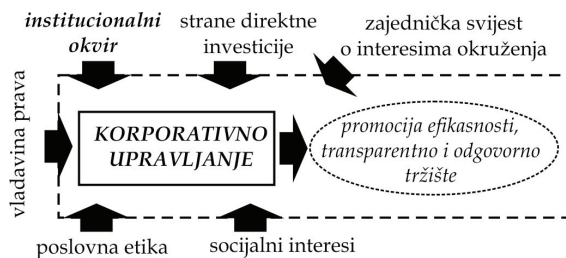
<i>Institucije</i>	<i>Unutrašnja kontrola</i>	<i>Spoljna kontrola</i>
<i>formalne</i>	<ul style="list-style-type: none"> - nadzorni odbor - menadžment tim - akcionari - radnički savjet - smjernice i odnosi s vlastima 	<ul style="list-style-type: none"> - konkurentne vlasti - zakoni o, npr. svojskim pravima, stečaju i procedurama nesolventnosti, kao i sprovođenje pravila - pravila razmjene (razmjena akcija) - računovodstveni standardi i principi revizije i otkrivanja - reputacijski agenti (finansijski analizatori, računovođe) - institucionalne organizacije: centralne banke, OECD, Svjetska banka, EBRD
<i>neformalne</i>	<ul style="list-style-type: none"> - specifične norme i vrijednosti firme - etika upravljanja - pravila ponašanja 	<ul style="list-style-type: none"> - samoregulacija unutar sektora - reputacija (povjerenje) - društvene norme i vrijednosti

Izvor: Postma, Hermes, prema: Draskovic, and Stjepcevic, 2012, p. 30.

U institucionalnom pogledu, postoji mnogo različitih modela korporativnog upravljanja u svijetu. Oni se razlikuju u zavisnosti od prirode kapitalizma u koji su ugrađeni. Liberalni model koji je uobičajen u anglo-američkim zemljama ima tendenciju ka davanju prioriteta interesima akcionara. Koordinisani model, koji je najčešće zastupljen u zemljama kontinentalne Evrope i Japanu, prepoznaje pored akcionara interese radnika, menadžera, dobavljača, klijenata i društvene zajednice. Oba modela izražavaju komparativne prednosti, ali na različite načine. Liberalni model korporativnog upravljanja podstiče radikalne inovacije, po cijenu konkurencije, dok koordinisani model olakšava inkrementalnu inovaciju i podstiče kvalitetnu konkurenciju (Aras, Crowther, 2012).

Korporativno upravljanje je skup procesa, poreza, politika, zakona i institucija, koje utiču na način na koji je korporacija usmjerena, vođena i kontrolisana. Drašković i Stjepcevic (Ibid.) ističu pored gore navedenih kontrolnih odnosa, koji su uopšteno više formalne prirode, mogu postojati i neformalne institucije, koje također igraju ulogu u korporativnom upravljanju. One mogu biti čvrste specifične norme i vrijednosti, menadžment etosa i pravila ponašanja u poslovanju, kao i opšte norme i vrijednosti koje postoje u društvu u cjelini, samoregulacija u određenoj industriji, ugled preduzeća u svojim odnosima s konkurentima, dobavljačima i kupcima. Specifikacije korporativnog upravljanja ukazuju na to da su institucije korporativnog upravljanja stavljene u svrhu dopune formalnih ugovora između različitih zainteresovanih strana.

Slika 2: Institucionalni, međunarodni i drugi faktor uticaja na korporativno upravljanje



Izvor : Draskovic, and Stjepcevic, 2012, p. 34.

Vlada ima značajnu ulogu u postavljanju smjernica i podsticanju kompanija da uđu u direktni kontakt s članovima društva (zainteresovanim stranama, tzv. shareholderima). Njena uloga podrazumijeva stvaranje ambijenta da svi zajednički rade na rešavanju problema u vezi s kompanijom, ili drugih važnih pitanja u vezi sa zajednicom (normativni elemenat institucija). Vlade sve više donose regulatorni okvir kojim se podstiče rad u oblasti društveno odgovornog poslovanja. To uključuje niz ekoloških propisa u mnogim državama, kao i brojne izvještaje kojima se regulišu socijalna pitanja (Bondy, 2008, p.60).

Principi korporativnog upravljanja i kodovi ponašanja su razvijeni u različitim zemljama su objavljeni od strane berze, korporacija, institucionalnih investitora, odnosno asocijacija (zavoda) direktora i menadžera uz podršku vlada i međunarodnih organizacija. Po pravilu, usklađenost sa preporukama ovog upravljanja nije obavezujuća po zakonu, iako npr. kodovi koji su povezani na listing 12 zahtjeva berze nastoje da imaju prinudni efekat. Tako npr. kompanije koje se kotiraju na Londonskoj i Toronto berzi formalno treba da prate preporuke njihovih nacionalnih kodova. Berze treba da otkriju da li su one pratile preporuke iz tih dokumenata, i u slučaju da se otkrije da one to nijesu radile, treba da pruže odgovarajuća objašnjenja u vezi takve divergentne prakse. Takvim objelodanjivanjem vrši se značajan pritisak na listirane kompanije da poštuju ogovarajuće smjernice.

Nobelovac D. North (1990) uvodi termin institucionalne matrice da bi objasnio pravne, kulturne i normativne komponente okruženja. Značaj institucionalne matrice leži u načinu na koji se oblikuju strategijske odluke i poboljšavaju poslovne aktivnosti. Babić (2010, p. 561) ističe da je tačno da, ako su formalni institucionalni okviri nerazvijeni, neslužbena pravila postaju važnija. Formalne i neformalne institucije djeluju kao povezane posude, a to je razlog zašto, kad nedostaju formalne institucije, neslužbene institucije utemeljene na ličnim odnosima postaju važnije. On (Ibid., p. 564) primjećuje da rasprava o korporativnom upravljanju uvijek otvara staro pitanje ljudskog postojanja - konfliktnost odnosa između individualne slobode i institucionalne moći. M. Drašković i Anja Lojpur (2013, p. 87) navode slične faktore iz spoljnog inntitucionalngo okruženja, koji djeluju u privatnom sektoru, u oblasti zakonodavstva, razni stejkholderi, zakonska akta, razni standardi, agenti koji utiču na reputaciju firme, finansijski sektor, razne vrste tržišta i kontrola djelatnosti korporacija. U tabeli 3 je predstavljena uopštena struktura institucionalnog okruženja korporativnog upravljanja.

Tabela 3: Institucionalno okruženje korporativnog upravljanja

<i>Institucionalno okruženje: skup temeljnih pravila (pravnih, ekonomskih, socijalnih, političkih i dr.), koja određuju okvire ljudskog ponašanja</i>	→	<i>Meta-konstitucionalna pravila: najopštija i teško promjenjiva neformalna pravila, koja imaju duboke istorijske korijene u životu različitih naroda, tijesno su povezani sa stereotipovima ponašanja</i>
	→	<i>Konstitucionalna pravila: definišu hijerarhijsku strukturu države, pravila donošenja odluka o formiranju državnih organa vlasti, kao i oblike i pravila državne kontrole</i>
	→	<i>Ekonomska pravila: pravila koja direktno određuju oblike organizacije privredne djelatnosti, u okviru kojih ekonomski agenti formiraju institucionalne ugovore i donose odluke o korišćenju resursa</i>
	↓	
<i>Prava svojine: pravila koja propisuju individualni izbor načina korišćenja rijetkih dobara.</i>		

3.1 Značaj institucionalne podrške korporativnom upravljanju

V. Drašković i A. Lojpir (2013, p. 19) navode da je Evropska Unija je u brojnim svojim dokumentima kao ključne principe za građenje perspektivnog društva prepoznala zakon pravde i slobodnu ekonomiju. U tom smislu, oni decidno ističu da je dobro korporativno upravljanje izraženo u terminima *legalnost*, *sigurnost* i *transparentnost*, koji su neophodni uslovi za slobodan protok kapitala, dobara, ljudi i informacija. Smatraju da je legislativnost je u svemu tome samo početna tačka. Jer, neophodna je i korporativna kultura. U tom smislu, razmatrajući pitanje da li je moć korporacija iluzija ili realna mogućnost, oni ističu da su evidentni su mnogi „patološki“ poremećaji korporacija, koji se odnose na a) nezainteresiranost za osjećaje drugih, b) nesposobnost održavanja stabilnih i trajnih društvenih odnosa, c) ravnodušnost po pitanju sigurnosti drugih i d) nepoštenje (učestale laži i prevare potrošača, društva i sl.). Zatim oni navode sledeće (Ibid., p. 21):

„aktivnosti na izgradnji i razvoju institucionalne podrške pomenutog fenomena ne smiju se posmatrati samo kao reakcija na velike sukobe interesa, skandale i korupcionaške efere koje je korporativno upravljanje iznjedrilo u zemljama tržišne ekonomije. Naprotiv, kroz prizmu održivog razvoja se mora permanentno raditi na prevazi-lazanju raskoraka između zakonske regulative i njene primjene u svakodnevnoj praksi ... Praksa je pokazala da nije dovoljno da se korporacije pridržavaju zakonskih propisa. Društvo se time ne može zadovoljiti, jer zakonom nijesu predviđeni mnogi aspekti održivog razvoja, niti se zakon dosledno primenjuje u mnogim slučajevima. CSR po pravilu ide iznad zakona“.

Poslije toga, navedeni autori ukazuju da je u dijelu principa socijalne odgovornosti, pored opštih stavova, detaljno razrađeno sedam principa: odgovornost, transparentnost, etičko ponašanje, poštovanje interesa stejkholdera, poštovanje vladavine prava, postovanje međunarodnih normi ponašanja i poštovanje ljudskih prava. Navedeni principi nijesu zamjena za pravne obaveze koje proističu iz „vladavine prava“ jedne države, nego imaju ulogu „pomagača“, da bi odgovornost, pored zakonske imala i moralnu komponentu. Najzad, oni konstatuju (Ibid., p. 22) da se prednjom elaboracijom

„ulazi u institucionalnu zonu, koja generiše ponašanje svih učesnika ekonomskih aktivnosti i njihovih odnosa. Jer, oni se realizuju u okvirima ograničenja, koja su uslovljena institucionalnom strukturom društva i koja sužavaju polje individualnih i korporacionih izbora. Efikasna institucionalna sredina je u mogućnosti da smanji negativne posledice oportunističkog ponašanja korporacija, zato što je njen osnovni elemenat – norma, shvaćena kao pravilo ponašanja i/ili obligacija, iz koje proizilaze kazne za nepridržavanje. Norma počiva na principu obaveznosti i kao takva predstavlja potpunu suprotnost principu dobrovoljnosti, koji karakteriše CSR“.

4. KRATKO POREĐENJE AMERIČKOG I EVROPSKOG MODELA CSR

Predmetna analiza mora uvažavati relativno različite preduzetničke i institucionalne faktore uticaja. Američko forsiranje slobode ekonomskih subjekata, dobrovoljnosti dvostranih ugovora i principa samoregulacije je i danas aktuelno. Državno regulisanje se svodi na ključne oblasti neotuđivih ljudskih prava. Izgrađeni su mnogobrojni mehanizmi učešća biznisa u socijalnoj podršci društva: korporativni fondovi, profesionalno obrazovanje i drugi značajni socijalni programi, poreske olakšice, nekomercijalni projekti, fondacije (npr. B. Gejtsa – 27 mlrd USA\$). Matten (2004) je uporedio CSR u Evropi sa onom koji postoji u SAD. On je predložio "eksplicitni" konceptualni okvir nasuprot "implicitnom". On definiše "eksplicitni" okvir CSR kao onaj koji vidamo u USA, gdje kompanije dobrovoljno rješavaju važne društvene i ekonomske probleme preko sopstvene CSR politike, u značajnom dijelu zbog manje stroge zakonske regulative u odnosu na onu koja se primjenjuje u Evropi. Nasuprot tome u Evropi i V. Britaniji odgovornost za ova pitanja se realizuje kao dio obavezne zakonske regulative koju kompanija preduzima, i ovakav vid CSR je "implicitan" u načinu poslovanja. Evropski model CSR regulisan je normama, standardima i zakonima države u oblasti etičke, ekološke, pravne i ekonomske odgovornosti firmi. Državno regulisanje u ovoj oblasti je primarno. Etička odgovornost je najviše prisutna kod atomske energije, eksperimenata medicinskih preparata na životinjama i genetskog inženjeringa. Ekonomska odgovornost se fokusira na odnos firme prema akcionarima (kao i u USA), ali i radnicima i lokalnom zajednicom. Pravna odgovornost je osnova za sve oblike odgovornosti, gdje država istupa kao institucija koja definiše pravila ponašanja.

Tabela 1: Modeli CSR u USA i Evropi

Aspekti CSR	USA	Evropa
ekonomska odgovornost	usmjerenost na usaglašenost sa naprednim principima korporativnog upravljanja, koje se odnosi na nagrađivanje i zaštitu potrošača	zakonodavno definisani okviri ponašanja, npr. normirana 35-časovna radna nedjelja, regulisanje rada preko norme, pravila ekonomskih aktivnosti i testiranja zdravstvenog stanja zaposlenih
pravna odgovornost	nizak nivoop zakonski fiksiranih pravila ponašanja korporacije	duboko izrađeno zakonodavstvo o pravilima vođenja biznisa
etička odgovornost	tendencija dominantne podrške lokalnoj zajednici	visoki porezi i visok nivo državne socijalne zaštite
filantropija (donatorstvo)	sponzorisanje umjetnosti, kulture i univerzitetskog obrazovanja	visoka poreska opterećenja koja služe za državno finansiranje kulture, obrazovanja i dr.
osnovni stekholderi po stepenu značaja	akcionari potrošači radnici društvo	radnici potrošači društvo akcionari

Izvor: Prilagođeno prema raznim referencama

Tabela 2: Osnovni interesi stejkholdera

<i>naziv stejkholdera</i>	<i>osnovni interesi</i>
akcionari	iznos dividende, povećanje vrijednosti akcija, rast vrijednosti kompanije i njen profit, kolebanje cijena akcija
institucionalni investitori	obim investicija s visokim nivoom rizika, očekivanje visokog profita izbalansiranost investicionog portfelja
radnici	garancija zaposlenosti, nivo realne plate, uslovi najma, mogućnosti napredovanja u službi
potrošači	željeni i kvalitetni proizvodi, prihvatljive cijene proizvoda, raznovrstan asortiman
dileri- distributeri	kvalitetan servis pravovremenost i sigurnost isporuke kvalitet roba i usluga
dobavljači	stabilnost narudžbi, plaćanje u roku i prema uslovima ugovora
predstavnici državne vlasti	obezbjeđenje zaposlenosti, plaćanje poreza, odgovartanje djelatnosti zahtjevima zakona i podrška ili zajednička realizacija projekata, doprinos socijalnoj infrastrukturi
društvena i nevladina udruženja	briga o prirodnom okruženju podrška lokalnoj društvenoj djelatnosti, implementacija CSR
mediji	dobijanje istinite i potpune informacije o radu korporacije, pristup top menadžerima za dobijanje komentara

Izvor: prilagođeno prema raznim referencama

Navedena komparativna analiza pokazuje i u razvojnim modelima i u matrici interesnih elemenata prisustvo mnogih institucionalnih aspekata. Posmatrajući kroz prizmu brojnih institucionalnih propusta i nedostataka kod tranzicijskih reformi, koje su u mnogim segmentima (naročito svojinskim) interesno oštetile stejkholdere, jasno je da se može govoriti o tri nivoa institucionalnih promjena, koje moraju biti dosledno sprovedene, ako se želi ostvariti održivi razvoj: prvo, opšte institucionalne promjene, drugo, ekonomske institucionalne promjene i treće, stvaranje konzistentnog institucionalnog okvira za korporativno upravljanje i CSR.

5. PROBLEM CSR U DRŽAVAMA TRANZICIJE

Nije lako definisati model odgovarajućeg i efikasnog upravljanja na svim nivoima na kojima figurira: društva, regiona, privrednih grana, firmi i drugih subjekata, koji čine složenu ekonomsku stvarnost. Korporativno upravljanje i CSR su odavno predmet pažnje teoretičara i praktičara. Ono se izučavati na primjeru velikih korporacija. Taj zadatak je veoma otežan, jer su istraživači suočeni s informacionim barijerama, režimom poslovne tajne, ali i ne dostupnim podacima o stvarnom broju zaposlenih, strukturi odnosa u korporaciji, društvenom inženjeringu menadžmenta i dr.

U modernom društvu i privredi dogodio se prelaz na fleksibilnu organizaciju procesa, adaptivne mrežne organizacione strukture, široko korišćenje novih informacionih tehnologija i elektronskih komunikacija, kao i globalnih strategija poput outsourcinga i dr. Kvalitativno usložnjavanje objekta upravljanja uslovalo je usavršavanje subjekta upravljanja i razvoj modela ravnopravne interakcije subjekat-subjekt, koja čini suštinu modernog korporativnog upravljanja.

Korporativno upravljanje ima posebnu aktuelnost i značaj u tranzicijskim državama. U njima je primijetno aktivno, neselektivno i nekritičko „pozajmljivanje“ pojedinih elemenata iz različitih zapadnih modela upravljanja, organizacionih šema, uključujući i onih koji nijesu kompatibilni sa konkretnim tranzicijskim uslovima (prvenstveno institucionalnim, a onda i sa prirodom firmi, njihovom radnom etikom, društvenom orijentisanošću, korporativnom kulturom, radnom motivacijom, svojinskom strukturom, stilom upravljanja, radnom motivacijom, korporativnom komunikacijom, odnosu s klijentima i slično).

Ako institucionalni okvir nedostaje u zapadnoj koncepciji CSR, može se zamisliti kakva je situacija u tom pogledu u tranzicijskim državama, u kojima su izraženi brojni problemi u pogledu institucionalnih promjena. Savremeno zapadno („tržišno“) društvo je dominantno pluralističkog (mješovitog) tipa u institucionalnom smislu. U mnogim državama tranzicije se forsira institucionalni monizam neoliberalnog tipa. Jasno je da se radi o dva potpuno različita institucionalna okvira, koji odlučujuće utiču na formiranje, funkcionisanje i razvoj korporativnog upravljanja. Zanimljivo je da se posmatra kroz prizmu nesporne činjenice da je korporativno upravljanje na Zapadu formirano društveno-ekonomska institucija. Ona je sistemski integrisana u odgovarajući (institucionalno pluralistički) društveni poredak. U tom kontekstu je jasno zašto formiranje institucije korporativnog upravljanja nije doživjelo svoju potpunu (bolje reći veću) realizaciju u mnogim tranzicijskim državama. To aktualizuje problem institucionalne konfliktnosti između vještački (da ne kažemo interesno) forsiranog tržišnog monizma i prirodnog, objektivnog, u praksi dokazanog i jedino mogućeg institucionalnog pluralizma. Izostanak institucionalne konkurencije u godinama (decenijama) tranzicijske reforme značio je izolaciju korporativnog upravljanja i njegovih veza sa drugim područjima društvenog života.

Reforma svakog društva podrazumijeva intenzivne tokove inovacija u svim društvenim, političkim, ekonomskim, pravnim, kulturnim sferama, svih nivoa upravljanja i svih aspekata života. Navedena konstatacija per se dokazuje da se radi o institucionalnom pluralizmu i da svaka institucionalna jednostranost (posebno ako ima pseudo predznak) rezultira sistemskim neefikasnostima, protivurječnostima i debalansima, koji u krajnjem vode krizom stanju.

Koliko god se posmatrale izolovano, makroekonomsko i mikroekonomsko okruženje čine dio ukupnog institucionalnog miljea. Ako navedeni ambijenti po mnogo čemu ne odgovaraju karakteru instituta korporativnog upravljanja, koji po definiciji zahtijeva sklad pluralističkih elemenata, onda uvoz tuđih recepata nema šansu na uspjeh. Posebno je to nemoguće u uslovima monističke institucionalne dominacije pseudo tržišnih, pseudo-svojinskih, pseudo-državnih i pseudo-kontrolnih struktura, koje, posmatrajući ih pojedinačno, često predstavljaju vulgarizaciju monističkih institucionalnih struktura. O njihovoj pluralističkoj kombinaciji ne može ni biti riječi, jer retorički neoliberalizam po definiciji isključuje takvu mogućnost. Naravno, riječ je o anti-civilizacijskoj konstrukciji, koja protivurječi ne samo razvoju, nego i zdravom smislu. Nećemo se upuštati u ocjene i analize navedenog anti-institucionalnog scenarija. Dovoljno je konstatovati da ni institucionalni monizam nema šansu za uspjeh u savremenoj konstelaciji društvenih, ekonomskih, informacionih i drugih odnosa, a kamoli njegova vulgarizovana pseudo-institucionalna konstrukcija. Ako ništa drugo, evidentno je da već na prvi pogled na ona kida i deformiše prirodne odnose na relaciji mikroekonomija-makroekonomija, što eliminiše mogućnost pozitivnog i racionalnog djelovanja korporativnog upravljanja, a samim tim i elementarne uslove za CSR i održivi razvoj.

Adaptacija bogatih zapadnih iskustava iz korporativnog upravljanja i CSR moguća je u tranzicijskim uslovima samo selektivnim metodama, koje treba prilagoditi specifičnim sistemskim i institucionalnim uslovima. Ona je objektivno moguća samo u uslovima postojanja institucionalnog pluralizma, koji suštinski pruža efikasan okvir za razvoj korporativnog upravljanja i CSR u razvijenim državama. Bilo kakva redukcija institucionalnog pluralizma i njegovo formalno svođenje na institucionalni monizam (a suštinski na retorički, vulgarizovani i/ili pseudo oblik) ne obezbjeđuje čak ni elementarne uslove za razvoj korporativnog upravljanja i CSR.

Mnogi teorijski i metodološki aspekti korporativnog upravljanja i CSR u većini tranzicijskih država nijesu razrađeni u dovoljnoj mjeri. Posebno ne u dijelu oslanjanja korporativnog upravljanja na teoriju institucionalnih ekonomskih promjena. Pored pravne dimenzije, koja dominira u naučnim istraživanjima fenomena korporativnog upravljanja i CSR, potrebna su i temeljna istraživanja koja pomenuti fenomen posmatraju s aspekta društveno-ekonomskih i svojinskih odnosa.

6. ZAKLJUČAK

Društvene i ekonomske reforme su uspješne samo onda kad u njima svjesno i odgovorno učestvuju najvažniji akteri i kad se realizuju u institucionalnim uslovima koji se maksimalno uvažavaju i primjenjuju. Međusobni skladni partnerski odnosi političkih, socijalnih, ekonomskih i institucionalnih subjekata i uslova trebalo bi da obezbijede postupan, stabilan i održiv ekonomski i društveni razvoj. On podrazumijeva povećan značaj nefinansijskih faktora razvoja, kao što su socijalna stabilnost, ekološka bezbjednost i društvena odgovornost.

U procesu realizacije društveno odgovorne politike raste uloga korporativnog upravljanja, koje treba da obezbijedi efikasnu realizaciju socijalnih, ekonomskih i ekoloških ciljeva firme. U svijetu se čine naponi da se saveremeni korporativni sektor ne pojavljuje samo kao efikasan ekonomski subjekat, nego i efikasan instrument socijalne politike, koji uvažava društvena očekivanja. Suština je da se uvijek zna ekološka i socijalna cijena ekonomske efikasnosti. Osnovni principi CSR moraju biti otvorenost, javnost (transparentnost), tačnost podataka, informisanost, dijalog, regularnost, doslednost, systemska institucionalnost, usmjerenost, aktuelnost, efikasnost, sveobuhvatnost i izbjegavanje konflikata.

Iako su respektibilna, primamljiva i raznolika istraživanja o korporativnoj i organizacionoj kulturi, evoluciji korporacija i njihove organizacije, primat bi trebalo da dobije institucionalno-evoluciono pristup korporativnom upravljanju i CSR. Postoji mnogo je institucionalnih faktora (svojina, kontrola, institucionalni investitori, zakoni, standardi, instrumenti ekonomske politike itd.) koji su uključeni u djelatnosti korporacija. Zbog toga se institucionalni uslovi, koji čine institucionalnu sredinu, ne smiju prepustiti principu dobrovoljnosti, kako smatraju V. Drašković i A. Lojpur.

LITERATURA

Aras, G. and Crowther, D. (2012), "Global Perspectives on Corporate Governance and CSR", www.ashgate.com, pp.13-17

Babic, V. (2010), "Corporate Governance In Transition Economics", *Ekonomске teme*, Vol. 34, No 2, pp. 555-568.

Becht, M., Bolton, P. and Röell, A. (2002), „Corporate Governance and Control”, Working Paper N°. 02/2002, ECGL, 1-122.

Bondy, K. (2008), "Institutions and agency in CSR strategy: an empirical investigation of development and implementation", 60-65, www.theses.nottingham.ac.uk

Carroll, A. B. (1979), "A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, No 4, 497-505.

Carroll, A. B. (1999), "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct", *Business and Society*, Vol. 38, No 3, 268-295.

Carroll, A. B. (2000), "Ethical Challenges for Business in the New Millennium: Corporate Social Responsibility and models of management morality", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 10, No 1, 33-42.

Dean, D. H. (2003), "Associating the cooperation with a charitable event through sponsorship: Measuring the effects on corporate-community relations", *Journal of Advertising*, Vol. 31, No 4, 77-88.

Draskovic, M., Lojpur, Anja (2013), "Institutional Aspects of the Corporate Governance", Proceedings of the 18th International Scientific Conference SM 2013, Strategic management and *Decision Support Systems in Strategic management*, 84-91.

Draskovic, M., Stjepcevic, J. (2012), "Institutional Framework of Corporate Governance With Reference to the Former Yugoslav Transition Economies", *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 8, No 4, 27-41.

Drašković, V., Lojpir, A. (2013), "Corporate Social Responsibility: Illusion Vs. Real Possibility, Voluntarism Vs. Obligingness", Proceedings of the 18th International Scientific Conference SM 2013, Strategic management and *Decision Support Systems in Strategic management*, 16-22.

Higazy, E. M. (2013), "The ACME Aproach: Corporate Governance as a Core Pillar for Establishing Humanity Paradigm in Post-Industrialism Wisdom Era, Proceedings of the 1th International OFEL Conference on Corporate Governance, 12 April, Dubrovnik, 776-784.

Higgins, K. T. (2003), "Marketing with a conscience", *Marketing Management*, Vol. 11, No 4, 12-16.

Friedman, M. (1962), *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago.

Jonker, J. (2005), "CSR wonderland: Navigating between movement, community and organization", *Journal of Corporate Citizenship*, No 20, 19-22.

Lewis, S. (2003), "Reputation and corporate responsibility", *Journal of Communication Management*, Vol. 7, No 4, 356-365.

Margolis, J. D. and Walsh, J. P. (2003), "Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48, No 2, 268-289.

Mark, J. R. (2004), "The Institutions of Corporate Governance", *Harvard John M. Olin center for Law, Economics, and Business*, Vol. 8, 2-6.

Matten, D., Crane, A. and Chapple, W. (2003), "Behind the mask: Revealing the true face of corporate citizenship", *Journal of Business Ethics*, Vol. 45, No 1, 109-127.

Matten, D. and Moon, J. (2004), "Implicit" and "explicit" CSR: A Conceptual Framework for Understanding CSR in Europe', in A. Habisch, J. Jonker, M. Wegner and R. Schmidpeter eds.), *CSR across Europe*. Berlin: Springer-Verlag, 335-56.

Moir, L. (2001), "What do we mean by corporate social responsibility?", *Corporate Governance*, Vol. 1, No 2, 16-22.

Rangan, K., Chase, A. L. and Sohel, K. (2012), "Why Every Company Needs a CSR Strategy and How to Build It", *Harvard Business School*, Vol. 12, 1-3.

Van Marrewijk, M. (2003), "Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion", *Journal of Business Ethics*, Vol. 44, No 2-3, 235-247.

Wood, D. J. (1991), "Corporate social performance revisited", *Academy of Management Review*, No 16, 691-718.