



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

## КОНФЛИКТНОСТ ЦИЉЕВА КАО ПРОБЛЕМ КОРПОРАТИВНОГ УПРАВЉАЊА СА АСПЕКТА СТЕЈКХОЛДЕР КОНЦЕПТА

С. Вујовић<sup>1</sup>, И. Стефановић, Славиша Вучуревић<sup>2</sup>

**Резиме:** Савремене корпорације представљају организационе системе са обично великим бројем заинтересованих страна за резултате њиховог деловања. Различите стране имају различите интересе, а самим тим и циљеве, који често могу да буду у међусобној колизији, због чега долази до одређене врсте конфликта у њиховој реализацији. Ово је један од основних проблема стратегијског менаџмента у савременим корпорацијама. Решење се може пронаћи у адекватној имплементацији стејкхолдер концепта, којим ће се уважавати интереси свих заинтересованих страна, али уз претходно јасно дефинисане приоритете.

**Кључне речи:** Стејкхолдер концепт, циљ, корпорација.

### Увод

Савремено друштво егзистира у ери информација, односно у ери страховите експанзије информационих и комуникационих технологија. Ова врста, до сада невиђене револуције, је један од главних узрочника свих промена у којима се читав свет налази. Трендови најављују да ће се доба у коме живимо, а које многи називају добом дисконтинуитета, наставити. Окружење ће постати још променљивије и непредвидљивије.

У таквим условима, све организације ће морати да радикално измене своју филозофију деловања и да темељно преиспитају сопствени положај на тржишту, као и улогу коју имају у процесу привредне репродукције. Због тога је излишно истицати да традиционалан начин њиховог функционисања

<sup>1</sup> Др Славољуб Вујовић, мр Иван Стефановић, Висока школа за пословну економију и предузетништво, Митрополита Петра 8, Београд.

<sup>2</sup> Мр Славиша Вучуревић, Меридијан Беокер, Београд.

једноставно више није прихватљив. У ранијем периоду, организације нису бивале изложене променама високе фреквенције и интензитета у сопственом окружењу, као што је то случај данас.

Овај проблем се додатно усложњава у случају корпорација.<sup>3</sup> С обзиром да њих одликује далеко сложенија власничка структура и да обично постоји далеко већи број заинтересованих страна за резултате њиховог деловања (него што је то случај са другим облицима институционалног организовања), може се лако закључити да начин на који се њима управља мора да претрпи драматичне промене. Другим речима, неопходно је редефинисати циљну функцију корпорација.

### **1. Редeфинисање циљне функције корпорација**

Свака корпорација има сопствену циљну функцију, односно скуп циљева који детерминишу правац њеног деловања. Традиционално гледано, корпорације по својој природи имају један основни циљ, а то је генерисање максималног профита у односу на количину уложеног капитала. Овакав начин посматрања циљне функције корпорација је био доминантан у веома дугом временском периоду. Прецизније, у питању је период индустријске ере и капиталистичког друштвеног уређења. Капиталиста је посматран као особа која поседује средства за рад, предмете рада и земљиште, на основу чега је у позицији да ангажује радну снагу која му "изнајмљује" своју енергију којом утиче на процесе рада. У то време је једина циљна функција корпорација била максимизација приноса на уложена средства. Међутим, времена су се променила. Наглим развојем науке и технологије, а посебно сегмента информационих и комуникационих технологија, што је додатно убрзало процес глобализације, ушли смо у нову еру која се радикално разликује од претходне. Реч је о ери знања и информација, односно о ери брзих промена и високе неизвесности у пословању. У питању је постиндустријска ера коју карактерише посткапиталистичко друштвено уређење (Drucker, 1995).

Захваљујући настанку постиндустријске ере, многе ствари у начину корпоративног деловања су се промениле. Као пример се може навести радикална промена основних фактора који утичу на конкурентску предност. У индустријској ери су основни фактори који су утицали на изградњу конкурентске позиције били компаративне природе, односно у питању су били претежно фактори као што су: квалитет земљишта и клима (у случају корпорација које делују у пољопривредној индустрији), географска локација

---

<sup>3</sup> Термин "корпорација" је преузет из америчког права, а односи се на акционарско друштво (Дракулић, 2001).

на којој се корпорација налази, изграђена инфраструктура итд. Са променом ове ере, дошло је до револутивних промена у целокупном начину живота и рада људи, а самим тим и до промене фактора који утичу на конкурентски положај корпорација. Са компаративних предности прешло се на компетитивне предности, односно на предности које се тичу знања и вештина свих запослених, али и корпорације као целине. Са економије обима и обично врло диверзификованих активности којима су се корпорације бавиле, прешло се на стратегију сужавања делатности и развоја само у оним сегментима у којима су оне најбоље, односно прешло се на стратегију развоја језгра компетенција (Савић, Стефановић, 2006). Ове новонастале околности, али и многе друге које су продукт модерног доба (нагло повећање транспарентности тржишта и доступности производа и услуга на глобалном нивоу, радикално повећање конкуренције у скоро свим привредним сегментима, драстично повећање софистицираности понуде и тражње, итд) довеле су до великих промена у природи циљне функције корпорација.

Ово је било неизбежно јер је основна карактеристика капитализма била моћ капиталиста, односно њихово поседовање земље, машина и капитала. Данас, највећа концентрација моћи се налази у рукама институционалних инвеститора, односно пензионих и инвестиционих фондова, као и осигуравајућих друштава. Власници тих фондова и друштава, путем акција, су најчешће многобројни људи који су запослени на најразличитијим пословима (реч је о распршеној структури власништва). Овде имамо парадокс да радници, поред своје радне снаге, на индиректан начин поседују и управљају и преосталим факторима производње преко акција које поседују, што је неминовно и морало да доведе до промене циљне функције корпорација.

## 2. Прелазак на стејкхолдер концепт

На промену циљне функције корпорација су утицали сви фактори које смо до сада набројали. Традиционална циљна функција корпорација, као концепта управљања предузећем на основу власништва над његовим уделом, тј. акцијама, је ишла у прилог искључиво власницима (у овом случају одређеном броју акционара). Циљ је био да се максимизира принос, односно профит на ангажовани капитал. Другим речима, циљна функција се традиционално огледала у максимизацији следећег израза:

$$\text{Принос} = \frac{\text{Профит}}{\text{Ангажовани капитал}} \times 100$$

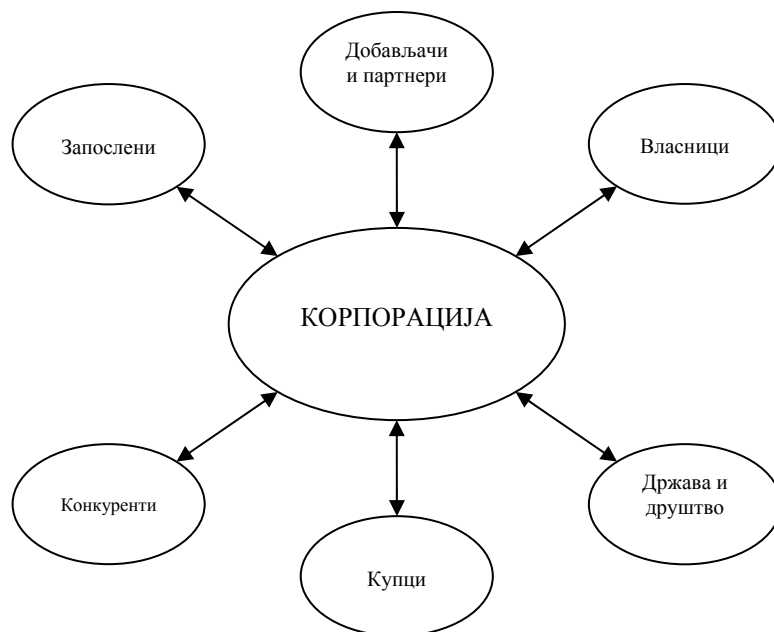
Ова циљна функција је позната као шерхолдер приступ управљању (енгл. *shareholder*). Заснива се на премиси да су општи организациони циљеви пре свега строго детерминисани власничком структуром, односно мотивацијом власника, као и начином управљања (Porter, 1990), односно да коначне одлуке доносе власници капитала (Вујовић, 2003). Циљ ове функције је да се целокупна организација у потпуности фокусира на повећање вредности њених власника. У ову сврху се користе различити показатељи перформанси организација, који су превасходно рачуноводственог карактера. Један од њих је у последње време наишао на запаженију примену у теорији и пракси. У питању је концепт додате економске вредности (енгл. *EVA – Economic Value Added*) као савремени концепт мерења перформанси корпорација. Њиме се врло успешно утврђује у којој мери се креира вредност за акционаре током времена. EVA је заправо апроксимација стварног економског профита корпорација. Њиме се утврђује износ за који зарада корпорације у позитивном или негативном смислу одступа од минималне захтеване стопе приноса коју би акционари могли да остваре инвестирањем у друге хартије од вредности или пројекте упоредивог ризика (Пешаљ, 2006).

Међутим, промена ере у којој се налазимо је условила промену укупних услова пословања, а самим тим и промену циљне функције корпорација. Овде је потребно напоменути да се једна од основних последица научно-технолошке револуције огледа у убрзаном развоју свести појединаца, али и друштва у целини, што је такође у великој мери утицало на развој савременог приступа организационом деловању. Услед ове чињенице, корпорације су у великој већини морале да прилагоде своју циљну функцију новонасталим околностима. Са увелико развијеног шерхолдер приступа се прешло на стејкхолдер приступ (енгл. *stakeholder*). Стејкхолдери су сви субјекти (организације и појединци) који имају било какав интерес (директне или индиректне природе) у односу на функционисање посматране организације (корпорације). Јасно је да је овде реч о релативно широком спектру заинтересованих страна. У питању су: власници, менаџмент и остали запослени, купци, добављачи, партнери, конкуренти, држава, и друштво у целини. Од свих набројаних заинтересованих страна, једина страна која је заинтересована у негативном смислу за функционисање посматране корпорације јесте конкуренција. Све остале стране су заинтересоване за успешно деловање исте.

### **3. Конфликтност циљева у стејкхолдер концепту**

Стејкхолдер приступ управљању полази од претпоставке да корпорација треба да остварује циљеве свих стејкхолдера. Она треба да буде

у стању да перманентно задовољава потребе свих заинтересованих страна и на тај начин обезбеди себи основу за несметан раст и развој. Слика 1 илуструје стејкхолдер концепт.



Слика 1. *Стејкхолдер концепт као циљна функција корпорација*

Међутим, различите групе стејкхолдера имају различите интересе у корпорацији, што значи да су њихови циљеви обично различити, понекад чак и супротстављени. Купци представљају примарне стејкхолдере, односно стејкхолдере о чијим интересима корпорација треба првенствено да брине. Купци су заинтересовани да задовоље своје жеље и потребе куповином производа или услуга неке организације, али да однос квалитет-цена буде што већи. Другим речима, купци теже да набаве што квалитетније производе или услуге по што нижој цени, при чему у цену треба укључити износ новца, али и време и енергију који су утрошени да би се дошло до њих. Добављачи и партнери су заинтересовани да, са организацијом са којом сарађују, остваре дугорочне односе који ће бити у функцији максимизације њиховог профита. Запослени теже да у предузећу остваре што веће плате, али и друге бенефиције као што су социјално и пензионо осигурање, пријатан амбијент на послу, могућност напредовања и професионалног развоја итд. Држава и

друштво у целини су заинтересовани да корпорација запошљава што већи број људи, поштује законске прописе, плаћа порез, брине о очувању животне средине итд. Конкуренти су једина група стејкхолдера који нису заинтересовани за добробит посматране корпорације. Разлог је прилично јасан; без постојања посматране корпорације, тржишни удео конкурената би био већи, а самим тим би и њихова укупна добит порасла. Власници (акционари) представљају резидуалну групу стејкхолдера. Овај концепт заговара идеју да ће акционари остварити своје интересе у корпорацији (који се односе на максимизацију приноса на уложени капитал) тек када сви остали стејкхолдери буду задовољени. Степен задовољења акционара као резидуалних стејкхолдера је у директној корелацији са степеном задовољења осталих стејкхолдера (ово наравно не важи за конкуренте).

Очигледно је да различите групе стејкхолдера имају различите интересе у корпорацији, што значи да су њихови циљеви обично различити, понекад чак и супротстављени, што доводи до конфликтности између њих. Нпр. циљ акционара који се односи на максимизацију приноса на уложена средства је у супротности од циља запослених, а то је максимизација личних доходака. Повећање плата доводи до повећања трошкова, што даље води смањењу профита, а самим тим и смањењу зараде акционара. Следећи пример конфликтности циљева можемо пронаћи између власника и менаџера. Већ је речено да власници имају за циљ максимизацију профита. С друге стране, менаџери на овај циљ пре гледају као на принуду него као на циљ. Њихови циљеви су: раст предузећа, обим продаје, менаџерске бенефиције и тржишно учешће (Weir, 1995).

Конфликтност циљева се огледа и у њиховом временском хоризонту. Дугорочни циљеви су по својој природи обично у супротности са краткорочним циљевима. Нпр. са аспекта власника, краткорочни циљ се огледа у максимизацији зараде, док је дугорочни циљ континуалан раст и развој организације, односно дугорочна могућност генерисања профита. Јасно је да су ови циљеви у одређеној мери супротстављени. Док први циљ изискује извлачење што већих сума новца из организационог система, реализација другог циља захтева реинвестирање што већих количина капитала, односно што мању потрошњу ван граница система. Решење поново треба тражити у балансу између реализације дугорочних и краткорочних циљева. Запостављањем једне стране, организација неће бити у стању да функционише на адекватан начин и убрзо ће запасти у кризну ситуацију.

Стејкхолдер приступ заговара идеју да је потребно успоставити циљну функцију корпорације, која ће направити оптималан баланс у задовољавању циљева свих заинтересованих страна, тако што ће се у потпуности уважити маркетиншка концепција пословања и поћи од жеља и

потреба купаца, да би се потом задовољили интереси осталих страна, а на крају и акционара као резидуалних стејкхолдера. Успех овакве циљне функције корпорације лежи у способности менаџмента да перманентно балансира у достизању циљева свих интересената на начин који ће да обезбеди стабилан раст и развој корпорације у дугорочном смислу.

Систем за мерење перформанси корпорације са оваквом циљном функцијом је далеко сложенији од система који су коришћени у индустријској ери, односно од система као што је EVA или општеприхваћени систем рачуноводствених показатеља. Јасно је да су ови системи претежно оријентисани на мерење финансијске успешности, односно на мерење остварења циљева власничке структуре. Међутим, стејкхолдер приступ управљању се заснива на далеко компликованијој циљној функцији у коју су инкорпорирани интереси већег броја страна. Самим тим, при оваквој циљној функцији, наведени системи мерења не могу остварити добре резултате. Због тога су начињени бројни покушаји да се изграде и имплементирају системи који ће бити у стању да измере перформансе корпорација које су од интереса за све стејкхолдере. Као успешнији покушај изградње адекватног система мерења перформанси корпорација, при оваквој циљној функцији, може се навести систем код нас познат као Систем мерења уравнотежених показатеља перформанси организације (енгл. *BSC – Balanced Scorecard*).

Корпорације, али и остале организације, које не прихвате да су заправо инструменти свих својих стејкхолдера, вероватно неће успети да максимизирају користи од њих, али и да буду од користи њима. У условима дисконтинуитета, који одликују већину савремених организационих окружења, је мало вероватно да ће те корпорације опстати. Због тога је неопходно да снимак постојећег стања у корпорацији започне анализом њене циљне функције, односно мапирањем свих заинтересованих страна (стејкхолдера). Наравно, поред мапирања свих стејкхолдера, неопходно је извршити и њихово рангирање према њиховом утицају на корпорацију, на бази чега се дефинише њена циљна функција. Када су ове анализе завршене, може се прећи на анализу постојећих стратегијских одредница, на основу које се може видети да ли су исте у складу са циљном функцијом корпорације.

### **Закључак**

Стејкхолдер концепт представља нову, редефинисану циљну функцију корпорација, али и свих осталих организација које делују у савременом, сложеном и динамичном окружењу. Применом овог концепта, корпорације повећавају ниво своје осетљивости на интересе свих својих стејкхолдера и покушавају да, уз претходно рангирање свих стејкхолдера на



основу њиховог значаја за функционисање корпорација, избалансирају реализацију њихових, често међусобно опречних, циљева. На овај начин, корпорације успевају да се перманентно развијају у окружењу у коме ништа није једном заувек дато, односно у коме се све мења, укључујући и потребе, а самим тим и циљеве, различитих појединаца и организација који представљају заинтересоване стране за функционисање посматраних корпорација.

Овиме корпорације, не само да успевају да опстану у изузетно динамичном и непредвидљивом окружењу, већ се истовремено стављају у службу широког спектра заинтересованих страна, а не само акционара. Тиме оне оправдавају своју улогу у савременом друштву, настојећи да, остварењем сопствених циљева, путем стејкхолдер концепта у крајњој мери утичу на побољшање свеукупног квалитета живота људи у њиховом окружењу и тиме обезбеде себи одржив развој у свету пуном несигурности.

#### Литература

1. Дракулић, М. (2001), *Основи пословног права*, Факултет организационих наука, Београд
2. Drucker, P. (1995), *Посткапиталистичко друштво*, ПС Грмеч-Привредни преглед, Београд
3. Пешаљ, Б. (2006), *Мерење перформанси предузећа: традиционални и савремени концепти*, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд
4. Porter, M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York
5. Савић, В., Стефановић, И. (2006), *Управљање знањем у функцији развоја учећих организација*, X Међународни симпозијум SYMORG 2006, Златибор, 7-10. јун
6. Вујовић, С. (2003), *Култура и људско стваралаштво у процесу менаџмента*, Management, вол. 8, бр. 30, стр. 66-72
7. Weir, C. (1995), *Organizational Structure and Corporate Performance: An Analysis of Medium and Large UK Firms*, Management Decision, Vol. 33, No. 1, pp. 24-32

Примљено: 14.04.2009.

Одобрено: 26.06.2009.

UDC: 631.528.6

**OBJECTIVE CONFLICTNESS AS A CORPORATE  
MANAGEMENT PROBLEM FROM THE STAKEHOLDER  
CONCEPT PERSPECTIVE**

Slavoljub Vujovic<sup>1</sup>, Ph.D., Ivan Stefanovic<sup>1</sup>, M.Sc., Slaviša Vučurević<sup>2</sup>, M.Sc.

<sup>1</sup> High school of business economi and enterprising, Belgrade

<sup>2</sup> Meridijan Broker, Belgrade

**Summary**

Contemporary corporations represent organizational systems with usually large number of interested parties in the results of their activities. Various parties have different interests and different objectives. Different objectives can be in collision, which creates conflict in their realization. This is one of the most common problems that strategic management in contemporary corporations must face. The answer to this problem may lie in adequate implementation of stakeholder concept, which respects interests of all interested parties, but whith their previously prioritization.

**Key words:** Stakeholder concept, objective, corporation.

*Author's address:*

Dr Slavoljub Vujović  
Visoka škola za poslovnu ekonomiju  
i preduzetništvo  
Mitropolita Petra 8  
11000 Beograd  
Republika Srbija  
E-mail: kelovic1967@yahoo.com