

doc. dr. sc. Anita Radman Peša
Odjel za ekonomiju Sveučilišta u Zadru
E-mail: apesa@unizd.hr

Marko Lukavac, mag. oec.
Odjel za ekonomiju Sveučilišta u Zadru
E-mail: marko.lukavac1@gmail.com

prof. dr. sc. Zdenko Prohaska
Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci
E-mail: zdenko.prohaska@efri.hr

VAŽNOST INTERNIH I EKSTERNIH MEHANIZAMA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA ZA DRUŠTVENO ODGOVORNO I ODRŽIVO POSLOVANJE BANAKA

SAŽETAK

Društveno odgovorno poslovanje banaka postaje imperativ u posljednjem desetljeću za dugoročnost poslovanja, kako samih banaka, tako i cijele ekonomije. Ono se ogleda u mnogočemu, od odnosa prema zaposlenicima pa do spremnosti na financiranje društvenih projekata, ali u kontekstu bankarstva, suštinski se odnosi na etičnost cjelokupnog poslovanja banke, tj. na način na koji banka ostvaruje svoje profitne ciljeve. Korporativno upravljanje predstavlja model koji, pomoću internih i eksternih mehanizama, svim dionicima omogućuje zadovoljenje interesa koji proizlaze iz poslovanja banke. Konkretno, banka ostvaruje svoju profitabilnost vodeći računa o društvenim interesima, što u dugom roku rezultira stabilnim bankarskim sustavom koji počiva na zdravoj realnoj ekonomiji. Tzv. „model keiretsu“, koji je karakterističan za Japan, primjer je pozitivne prakse suradnje i usuglašavanja ciljeva banke i dionika. S druge strane, daleko češći slučaj je onaj u kojemu banke nisu primarno orijentirane na potrebe klijenata. Banke često imaju dominantnu poziciju u odnosu na klijente jer im predstavljaju jedini stabilan izvor sredstava, a usto bankarski sustavi nerijetko imaju karakteristike oligopola, što najviše dolazi do izražaja u uvjetima recesije. U oligopolnim sustavima tržišna utakmica s drugim bankama ne utječe pozitivno ni na unaprjeđenje poslovnih procesa, a kamoli na odnos prema klijentima i podizanje ljestvice odgovornosti banaka.

Ključne riječi: održivo i društveno odgovorno poslovanje, interni mehanizmi korporativnog upravljanja, eksterni mehanizmi korporativnog upravljanja, model keiretsu, oligopol u bankarstvu

1. Uvod

Korporativno upravljanje je, prema dijelu literature, model upravljanja koji objedinjuje tzv. „menadžerski i vlasnički pristup“, tj. model koji upravljačkim i vlasničkim strukturama osigurava povrate na *inpute*, odnosno na

rad i uloženi kapital. Ipak, za autore, model korporativnog upravljanja nadilazi navedeno pa isti podupiru tezu da korporativno upravljanje treba osigurati ravnotežu između ekonomskih i socijalnih ciljeva poduzeća, tj. u kontekstu ovoga rada, banaka. Značaj primjene korporativnog upravljanja u bankama od iznimne je važnosti iz razloga što se uspješnost poslovanja banke izrazito reflektira na realnu ekonomiju regije, zemlje, a uslijed povezanosti financijskih tokova, čak i svijeta. Također, u banko-centričnim financijskim sustavima, banke predstavljaju jedini izvor sredstava pa je u tim situacijama izrazito bitno da banke alociraju sredstva vodeći računa i o društvenom interesu, dakle ne samo vodeći računa o vlastitim profitnim ciljevima. Nužno je da banke usklade svoje ciljeve s ciljevima dionika iz svoje okoline iz razloga što banka dugoročno može biti stabilna i profitabilna samo ako je realna ekonomija stabilna i profitabilna, dijelom i posljedično zbog aktivnosti banaka. Važno je napomenuti i da se bankarski posao zasniva na povjerenju između banke i klijenata, što ukazuje na bitnost odnosa, a ne toliko same ponude prilikom uspostave suradnje. Obzirom na navedeno, postaje izvjesno kako je društveno odgovorno poslovanje banaka neminovno jer je upravo ono obrazac koji upravljačke strukture banke trebaju slijediti kako bi poslovanje banke bilo stabilno, perspektivno i profitabilno, tj. održivo, u dugom roku.

Pojam društvene odgovornosti definiran je još sedamdesetih godina prošloga stoljeća, a prema Andrews (1971) pretpostavlja razboritu misao usmjerenu ka dostizanju društvenog blagostanja koja ograničava krajnje destruktivno djelovanje pojedinaca i poduzeća, bez obzira na trenutnu profitabilnost istog. U ovome radu pojam društvene odgovornosti, sagledavan prema Archieju (1991), prvenstveno se odnosi na etičnost poslovanja banaka, a ne na filantropsku dimenziju koja se često ističe i koja prije svega ima marketinški karakter. Autori Peterson i Hermans (2004) pokazali su kako su banke u Sjedinjenim Američkim Državama, kontinuirano, kroz vrijeme, sve više naglašavale svoje društveno odgovorno poslovanje u okviru svojih marketinških kampanja. Također, prema istim autorima, društvena odgovornost s vremenom je postala predmet interesa državnih službi, novinara, obrazovnih djelatnika i šire javnosti. Također, prema Kundid (2012), banke u Republici Hrvatskoj izjednačavaju društveno odgovorno poslovanje s dobročinstvima, humanitarnim akcijama, donacijama i sponzorstvima koja su više ili manje fokusirana i strateški osmišljena.

Cilj rada je prikazati kako interni i eksterni mehanizmi korporativnog upravljanja pozitivno usmjeravaju poslovanje banke kako bi isto zadovoljilo interese svih dionika. Svrha rada je ukazati na to kako primjena dobre prakse korporativnog upravljanja vodi prema održivom i društveno odgovornom poslovanju banaka. Dioncima banke ne smatraju se samo vlasnici, uprava i zaposlenici, koji su vezani uz nadzorne i upravljačke strukture banke, već se dionicima smatraju i korisnici bankarskih usluga,

od građana do države, te regulatorna tijela s primarnom ulogom osiguravanja stabilnosti banaka i zaštite javnog interesa, što katkad izostaje. Dionici banke su i njezini konkurenti, ali u ovome slučaju su konkurenti promatrani kao eksterni instrument korporativnog upravljanja iz razloga što svojim aktivnostima mogu pozitivno utjecati na podizanje razine odgovornosti i etičnost poslovanja na razini cjelokupnog bankarskog sustava.

U nastavku rada pokazat će se na koji način pojedini interni i eksterni mehanizmi korporativnog upravljanja pozitivno utječu na poslovanje banke, tj. osiguravaju ispunjenje ekonomskih ciljeva za interne dionike i javnih interesa, koji se, s obzirom na specifičnost bankarske djelatnosti, trebaju sagledavati u funkciji osiguravanja uvjeta za postizanje ekonomskih ciljeva u dugom roku.

2. Interni mehanizmi korporativnog upravljanja u kontekstu društveno odgovornog i održivog poslovanja banaka

Interni mehanizmi korporativnog upravljanja pomoću kojih dionici osiguravaju svoje interese, prema Tipurić (2008), su: odbori i komisije, sustav nagrađivanja, koncentracija i struktura vlasništva, odnosi s utjecajno-interesnim skupinama te korporativno izvještavanje. Već na prvi pogled može se zaključiti kako se interes internih dionika, tj. vlasnika, rukovodstva i zaposlenika, primarno ostvaruje preko odbora i komisija, sustava nagrađivanja te koncentracije i strukture vlasništva, dok se javni interesi potencijalno također mogu realizirati kroz koncentraciju i strukturu vlasništva te odnos banke s utjecajno-interesnim skupinama. Korporativno izvještavanje često se shvaća kao pasivan interni instrument korporativnog upravljanja jer mu je osnovna zadaća transparentno izvještavanje internih dionika i javnosti o financijskoj stabilnosti banke i drugim relevantnim informacijama, ali ono je više od toga.

2.1. Odbori i komisije

Odbori i komisije u pravilu osiguravaju provođenje politika i procedura prema unaprijed definiranim standardima i omogućuju vlasnicima poduzeća da nadgledaju poslovanje. Literatura razlikuje dva osnovna ustroja najviših tijela koja upravljaju ili nadziru poslovanje poduzeća. Monistički sustav ustroja karakterizira postojanje jednog odbora koji čine izvršni i neizvršni direktori. Pritom izvršni direktori imaju ulogu uprave, a neizvršni direktori ulogu nadzornog odbora, tijela koja su karakteristična za drugi tip ustroja, tzv. „dualni ustroj“. Monistički sustav ustroja karakterističan je za poduzeća iz Sjedinjenih Američkih Država i Velike Britanije, a iz tih zemalja potječe glavnina multinacionalnih kompanija. Iz tog razloga, u posljednje se vrijeme mnogo pažnje posvetilo istraživanjima o sastavu, brojnosti i učestalosti sastanaka odbora u monističkom sustavu ustroja.

Istraživanje Spencera i Stuarta (2015) provedeno na 500 poduzeća koji čine S&P indeks, ukazuje na to da prosječan odbor broji 10.8 članova, što je konstanta posljednjih godina. Iz istoga istraživanja može se iščitati da klasična podjela direktora na izvršne i neizvršne prestaje biti najznačajnija. S druge strane, aktualna podjela postala je ona na neovisne, tj. vanjske, i ovisne, tj. unutarnje direktore. Prema Ravini, Sapienzi (2006), neovisni, tj. vanjski direktor definira se kao osoba koja nikad, do trenutka kada je imenovana, nije radila u tvrtki ni za tvrtku, koja nije radila za ključnog dobavljača *inputa* ili ključne kupce tvrtke, te, u konačnici, koja nije povezana ni s jednim visokopozicioniranim rukovoditeljem ili vlasnicima.

U posljednjim desetljećima raste udio neovisnih, tj. vanjskih direktora, a prema istraživanju Spencera i Stuarta (2015), njihov udio u odborima činio je izrazito visokih 84%. Prosječna starost neovisnih članova odbora se povećala te je iznosila 63.1 godinu, a prosječan broj sastanaka odbora iznosio je 8,1 na godišnjoj razini. Tablica koja slijedi objedinjuje iskazane rezultate, ali i prikazuje filtrirane rezultate istraživanja koji se odnose na 85 od 500 tvrtki iz indeksa S&P, a iz domene financijskoga sektora.

Predmet istraživanja	Broj tvrtki	Prosječan broj članova odbora	Udio neovisnih, tj. vanjskih direktora	Prosječna dob neovisnih članova odbora	Prosječan broj sastanaka na godišnjoj razini
S&P 500	500	10,8	84%	63,1	8,1
S&P financijski sektor	85	11,5	85%	64,1	9,2

Tablica 1. Usporedba odbora prema brojnosti, sastavu, dobi i učestalosti sastanaka, na nivou S&P indeksa

Izvor: vlastita izrada autora prema Spenceru & Stuartu (2015)

Iz tablice je vidljivo da je prosječan broj članova odbora u tvrtkama iz domene financija veći od prosječnog broja članova odbora na nivou cijelog indeksa. Jedno od objašnjenja koje nude Adams i Mehran (2011) odnosi se na drugačiji organizacijski ustroj i činjenicu da banke podliježu nadzoru regulatornog tijela. Dok nefinancijske tvrtke imaju funkcijski ili divizijski organizacijski ustroj, banke najčešće osnivaju tvrtke-kćeri, što posljedično rezultira većim brojem članova odbora. Isti autori došli su do zaključka kako je broj članova odbora u financijskim kompanijama u pozitivnoj korelaciji s učinkom, tj. uspješnošću poslovanja. Autori ovoga rada navedeni rezultat tumače na način da veća brojnost članova odbora nije garancija boljeg poslovanja banke, već je uspješnije poslovanje rezultat količine znanja i iskustva, tj. ljudskog kapitala, koji je u pozitivnoj korelaciji s brojnošću primjerenih članova odbora. Drugi su autori ispitali vezu između uspješnosti poslovanja banke i učestalosti sastanaka

odbora direktora. Prema Andresu i Velleladou (2008), učestaliji sastanci su odraz proaktivne politike banke i u pozitivnoj su korelaciji s njenim boljim poslovnim rezultatima.

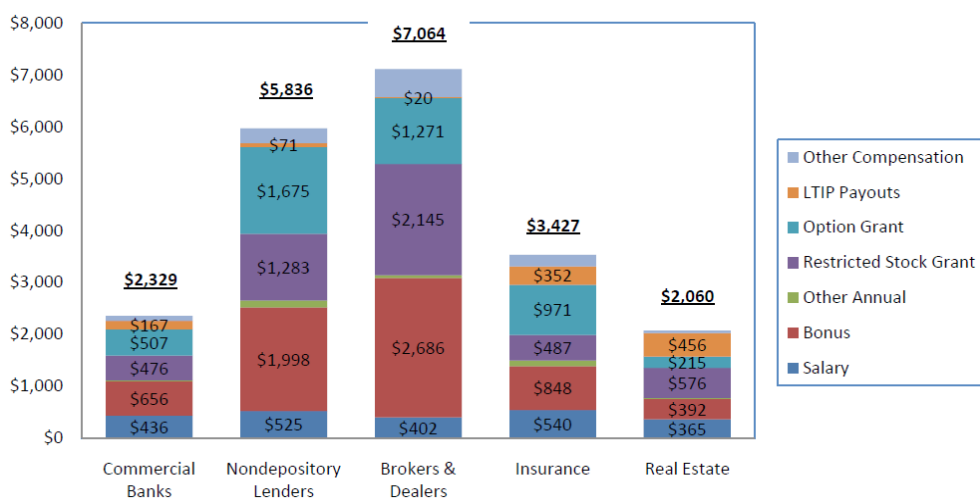
Ovisno o modelu ustroja, odbor direktora, uprava ili nadzorni odbor obično, konstituiraju (pod)odbore, komisije ili povjerenstva koji se bave specifičnom problematikom. Tako, naprimjer, u banci koja je dualno ustrojena, nadzorni odbor najčešće osniva odbor za imenovanja, odbor za nagrađivanja, odbor za rizike i, u koordinaciji s odjelom interne revizije, revizorski odbor. S druge strane, uprava banke će, primjerice, oformiti kreditni odbor, odbor za kreditni nadzor, kreditno povjerenstvo, odbor za oporavak bilance, ALCO, odbor za upravljanje promjenama, odbor za upravljanje projektima itd. Jasno je da je uloga odbora koji se osnivaju osiguravanje stabilnosti banke i provedba definirane strategije poslovanja. Osim što (pod)odbori podupiru poslovanje banke, isti vlasnicima tj. dioničarima banke, ali i regulatornom tijelu, daju sigurnost da se odluke donose na primjerenoj razini upravljanja i prema ustaljenim procedurama te da se aktivnosti bilježe.

Iako regulatorna tijela banaka, putem zakonskih ovlasti, definiraju kriterije za izbor članova odbora direktora u monističkom sustavu ustroja, te članova nadzornog odbora i uprave u dualnom ustrojstvu, vlasnici, tj. dioničari banke svojim glasom na glavnoj skupštini dioničara biraju neizvršne direktore ili nadzorni odbor i neizravno izvršne direktore ili upravu banke. Dakle, odbori za vlasnike prije svega predstavljaju sigurnost da banka posluje u skladu sa zakonskom regulativom i prema najboljoj praksi, a ujedno predstavljaju kanal putem kojega mogu utjecati na strateške odluke vezane uz poslovanje banke, iako rast udjela neovisnih, tj. vanjskih direktora, pokazuje da isto prestaje biti trend. Uz navedeno, odbori predstavljaju tijela koja komuniciraju s utjecajno-interesnim skupinama, pa tako i s regulatornim tijelom koje definiranjem kriterija za članstvo u odborima nastoji osigurati zahtijevanu stručnost i zadovoljenje etičkih standarda kao uporišta za održivo i društveno odgovorno poslovanje banke.

2.2. Sustav nagrađivanja

Sustav nagrađivanja interni je mehanizam korporativnog upravljanja čija je svrha utjecati na rukovodstvo i menadžment kako bi isti stvarali dodanu vrijednost za dioničare. Prema Chaiju, Chernyju i Milbournu (2010), sustav nagrađivanja odnosi se na određivanje poticajnih naknada na svim razinama upravljanja s ciljem eliminacije tzv. „agencijskog problema“ kod menadžera na višim razinama upravljanja i dodatne motivacije menadžera na nižim razinama upravljanja. Naknade obično uključuju kratkoročne (plaća, bonusi) i dugoročne (opcije, dionice, životna i mirovinska osiguranja) stimulacije. Također, tzv. „kompenzacijske naknade“

uključuju i otpremnine koje za vrhovne menadžere iznose basnoslovne sume. Iz navedenoga se može uočiti manjkavost instrumenta otpremnine iz razloga što isti može potaknuti menadžere na pretjerano preuzimanje rizika obzirom da će u slučaju pogreške dobiti zadovoljštinu kroz otpremninu, a u slučaju dobre procjene, pozamašan bonus. Izrazito visoke otpremnine u suprotnosti su s logikom sustava nagrađivanja jer isti nastoji preusmjeriti kratkoročne ciljeve menadžmenta na dugoročne. Slijedom navedenog proizlazi da bi dugoročne kompenzacijske naknade trebale biti osjetno veće od kratkoročnih. Ipak, istraživanje iz 2005. godine ukazuje da su se naknade menadžmentu u financijskom sektoru u SAD-u značajno temeljile na kratkoročnim naknadama (plaća i bonusi). U takvoj strukturi naknada, ali i samom vrednovanju poslova unutar financijskog sektora, mogu se pronaći razlozi za izbijanje i silinu krize iz 2008. godine.



Grafikon 1. Kompenzacijske naknade vrhovnom menadžmentu u SAD-u, 2005. (000 \$)

Izvor: Cai J., Cherny K., Milbourn T. (2010)

Obzirom da su sklonost preuzimanju rizika i nedovoljan oprez prilikom plasiranja sredstava bili karakteristika menadžmenta u bankama u vremenu prije posljednje svjetske krize iz 2008. godine, Bolton, Mehran i Shapiro (2010) navode da najnoviji modeli kompenzacijskih naknada idu u smjeru vezivanja istih uz ugovore *Credit Default Swap*. Konkretnije, ako bi tržište portfelj banke ocijenilo rizičnijim nego što je ishodišno planirano, to bi upućivalo da su menadžeri manjkavo odradili posao prilikom procjene rizika i plasiranja sredstava ili da su svjesno odobrili rizičnije plasmane ne vodeći računa o dugoročnim interesima dioničara banke. U tom slučaju menadžeri ne bi bili nagrađeni jer u slučaju kad bi kratkoročno i ostvarili veću profitabilnost, ista bi bila rezultat većeg izlaganja riziku od onoga utvrđenog strategijom poslovanja.

Sustav nagrađivanja kao interni mehanizam korporativnog upravljanja u funkciji je osiguravanja održivosti poslovanja banke. Kroz sustav nagrađivanja, vlasnici, tj. dioničari banke, nakon izbora članova nadzornih i rukovodećih struktura iste stimuliraju za profesionalno obavljanje poslova, sve s ciljem osiguravanja dugoročnosti poslovanja banke. Dugoročnost poslovanja pretpostavlja stabilno, transparentno i profitabilno poslovanje. Kroz sustav nagrađivanja dioničari ne utječu izravno na poslovne odluke, već stimuliraju odabrano rukovodstvo na donošenje najboljih odluka za poslovanje banke, tj. u konačnici za dioničare. Sustav nagrađivanja ne usmjerava, izravno, poslovanje banke u pravcu društvene odgovornosti. Ipak, obzirom da se bankarski posao zasniva na povjerenju i da banka dugoročno može biti profitabilna i stabilna samo ako je realna ekonomija stabilna i profitabilna, rukovodstvo banke usmjereno na dugoročne ciljeve podupirat će društveno odgovorno poslovanje, posebice u domeni etičnosti poslovanja. S toga gledišta, sustav nagrađivanja utemeljen na dugoročnim kompenzacijama neizravno usmjerava poslovanje banke u pravcu društveno odgovornog.

2.3. Koncentracija i struktura vlasništva

Koncentracija i struktura vlasništva mehanizam je korporativnog upravljanja koji se može promatrati s dva aspekta. Koncentracija i struktura vlasništva banke uvelike upućuju na snagu dioničara nad menadžmentom i objašnjavaju odnose između samih dioničara. Drugi aspekt sagledava utjecaj koncentracije i strukture vlasništva banke na uspješnost i društvenu odgovornost koja proizlazi iz njenog poslovanja.

Tradicionalno, ovaj se instrument dovodi u direktnu vezu s utjecajem dioničara na menadžment. Otvoreni sustav korporativnog upravljanja karakterističan je po mnoštvu manjih dioničara, od kojih nijedan samostalno ne može direktno utjecati na izbor upravljačkih i nadzornih tijela. Navedeno objašnjava trend rasta udjela tzv. „neovisnih“, tj. vanjskih direktora, ali i ukazuje na to da su odbori manje važan mehanizam internog upravljanja u otvorenom sustavu u kontekstu zaštite interesa dioničara. S druge strane, zatvoreni sustav korporativnog upravljanja karakterizira velik tržišni udio i velika moć najvećih *blockholdera*. Navedeno implicira daljnji razvoj problematike u pravcu zaštite manjinskih dioničara u zatvorenom sustavu korporativnog upravljanja.

U ovome radu istaknut će se drugi aspekt koji ispituje utjecaj koncentracije i strukture na uspješnost i društveno odgovorno poslovanje banke. Istraživanja su u tom pogledu mahom usmjeravana na ispitivanje postojanja veze između uspješnosti poslovanja banaka i informacije jesu li banke u domaćem, stranom ili državnom vlasništvu. Polemike se vode oko problema jesu li banke u stranom vlasništvu efikasnije od onih u domaćem vlasništvu. Prema Bergeru, Clarkeu, Cullu, Klapperu i Udellu (2003),

banke u stranom vlasništvu imaju bolji pristup izvorima sredstava, veću mogućnost za diversifikaciju rizika i širu paletu usluga koje mogu ponuditi klijentima koji posluju na svjetskoj razini. U zemljama u razvoju, strane banke, za razliku od onih u domaćem vlasništvu, crpe prednost iz dostupnosti stručnih znanja i tehnologije iz razvijenih, matičnih zemalja. S druge strane, postoje i druga istraživanja koja ukazuju na to da su banke u stranom vlasništvu, u već razvijenim zemljama, manje efikasne od onih u domaćem vlasništvu. Također, s treće strane, dio literature navodi kako su strane banke i domaće banke podjednako efikasne. Ova problematika je sama po sebi diskutabilna i dojam je autora kako rezultati pojedinih istraživanja mogu varirati ovisno o odabiru zemalja koje se obuhvaćaju analizom, ali i ovisno o vremenskom razdoblju koje je obuhvaćeno istraživanjem. S obzirom na trend ispreplitanja tijekom kapitala, u budućnosti će podjela na domaće i strane tvrtke, u kontekstu ovoga rada banke, biti najmanje važna. Ono što je zajedničko istraživanjima jest zaključak da banke ne bi trebale biti u državnom vlasništvu. Prema La Porta, Lopez de Silanes i Shleifer, A. (2002), državno vlasništvo u bankama koči razvoj financijskog sustava zemlje. Bankarski sustavi u kojima dominiraju banke u državnom vlasništvu su karakteristični po visokom udjelu loših plasmana, manjoj dostupnosti sredstava i višim kamatnim stopama. Nadalje, Sherif, Barish i Gross (2003) ukazuju na to da banke u državnom vlasništvu predstavljaju stalnu prijetnju za fiskalnu i makroekonomsku stabilnost zemlje. Dodatno, obzirom da banke u državnom vlasništvu u pravilu upadaju u poteškoće, iste smanjuju povjerenje u državne institucije. Autori često ističu da je osnovni problem banaka u državnom vlasništvu njihova orijentiranost na zadovoljenje neekonomskih ciljeva. Državne banke često financiraju projekte od državnog interesa i usmjerene su na razvoj pojedinih industrijskih grana, regija i izvoznih poduzeća. Dok je neoliberalnoj struji ekonomista navedeno neprihvatljivo, postoji oprečna struja koja iz istog razloga podupire prisutnost državnog kapitala u strukturi vlasništva banaka. Upravo ova tematika izražava srž problema koji se veže uz kapitalističko društveno uređenje. Sve upućuje na to da u kapitalističkom društvenom uređenju, kreiranom u visokorazvijenim zemljama Zapada, profit pojedine tvrtke, u kontekstu rada banke, može biti iznad interesa cjelokupnog gospodarstva. Iz navedenoga se može izvesti zaključak da struktura vlasništva banaka koju čine isključivo investitori usmjereni ka ostvarivanju najvećih mogućih povrata u kratkom roku negativno utječe na održivost poslovanja banke i razinu društvene odgovornosti banke. U tom pogledu, buduća istraživanja trebala bi dati odgovor na pitanje u kojoj mjeri investitori u vlasničke udjele razmišljaju dugoročno, a u kojoj mjeri špekuliraju na burzi s ciljem što brže zarade. Suprotnost ranije opisanom razmišljanju predstavlja model *keiretsu* karakterističan za Japan. Model *keiretsu* će biti detaljnije objašnjen u okviru idućega odjeljka u kojemu će tema biti

odnos banke prema utjecajno-interesnim skupinama. U ovom trenutku vrijedi navesti kako su Barth, Caprio i Levine (2001) istraživali utjecaj zabrane vlasničkih odnosa između banaka i nefinancijskih tvrtki. Istraživanje je pokazalo kako stroža regulativa po pitanju udjela nefinancijskih tvrtki u bankama ne utječe negativno na stabilnost financijskog sustava, ali zato onemogućavanje bankama stjecanja udjela u nefinancijskim tvrtkama negativno utječe na stabilnost banaka. Navedeni zaključak je bitan jer se upravo model *keiretsu* temelji na vlasničkoj povezanosti poduzeća i banke u okviru jedne gospodarske sfere interesa.

U kontekstu strukture vlasništva, potrebno je istaknuti i ESOP, tj. radničko dioničarstvo, koje postaje sve češća praksa, poglavito u bankama i drugim financijskim institucijama iz razloga što financijska poduzeća najbolje iskorištavaju financijsku korist od istog. U tom kontekstu ESOP se pozitivno odražava na održivost poslovanja banke jer rezultira financijskom koristi za banku, a ujedno pozitivno utječe na radne performanse i lojalnost zaposlenika. Obzirom da i zaposlenici ostvaruju korist u dugom roku, ESOP se može istaknuti kao model koji ukazuje na to da je banka u jednom dijelu svojega poslovanja društveno odgovorna. Ipak, buduća istraživanja trebala bi utvrditi korelaciju između banaka koje primjenjuju radničko dioničarstvo i društvene odgovornosti banaka, a sve kako bi se ispitalo utječe li radničko dioničarstvo na poslovanje banke u kontekstu društvene odgovornosti.

2.4. Odnosi s utjecajno-interesnim skupinama

Bankarski posao zasniva se na povjerenju pa iz toga proizlazi da je za banku izrazito bitno njegovati odnos s korisnicima bankarskih usluga. U tom pogledu, istraživanja upućuju kako banke, ovisno o svojoj veličini, na drugačiji način pristupaju korisnicima svojih usluga. Također, velike i male banke u pravilu imaju sasvim različite ciljne skupine korisnika. Prema Bergeru, Clarkeu, Cullu, Klapperu i Udellu (2003), velike banke najčešće servisiraju velike korporacije, dok su manje banke usmjerene na građanstvo te mala i srednja poduzeća. Pritom velike banke primjenjuju tzv. „transakcijski pristup“ koji se temelji na primjeni tehnologije i kvantitativnim pokazateljima performansi korisnika, dok manje banke primjenjuju tzv. „korelacijski pristup“ utemeljen na dosadašnjem iskustvu s klijentom. Odnos prema klijentima uvjetovan je i karakteristikama klijenata. Pritom banke ne smiju zloupotrijebiti eventualno nisku financijsku pismenost klijenata, već trebaju utjecati na povećanje iste. Odnos banke prema klijentima ovisi i o tržišnoj konkurenciji, ali o ovome problemu će se detaljnije govoriti kada se bude obrađivao utjecaj konkurencije i tržišta kao eksternog mehanizma korporativnog upravljanja na održivo i društveno odgovorno poslovanje banaka.

Drugi kontekst ove problematike veže se uz dubinu odnosa s klijentima, ponajviše dužnika. Japanski pogled na ulogu banke u razvoju gospodarstva, 50-ih godina prošloga stoljeća, udaljio se od tradicionalnog neoliberalnog poimanja ekonomije. Japanski kapitalizam specifičan je po snažnoj ulozi države u gospodarstvu. Hoshi i Kashyap (2001) navode da je financijski sustav u Japanu bio u funkciji realiziranja industrijske politike zemlje. Japan je također još uvijek specifičan po izrazito segmentiranom bankarskom sustavu. Segmentirani bankarski sustav rezultat je usmjerenja banaka na financiranje poduzeća iz specifične industrijske grane u poratnom razdoblju. Model *keiretsu* do 1997. godine, tj. do krize u Aziji, u Japanu se nije dovodio u pitanje, ali je često bio kritiziran od strane neoliberalne ekonomske struje iz visokorazvijenih zemalja na Zapadu kojima je model *keiretsu* bio neprihvatljiv jer se djelomično temeljio na monopolističkim strukturama i onemogućavao slobodnu tržišnu utakmicu. Sigurno je da je takav *keiretsu* onemogućavao prodor stranog kapitala i roba na tržište Japana. Model *keiretsu* i danas pretpostavlja horizontalno ili vertikalno povezane tvrtke i banku u središtu koja predstavlja strateškog investitora u te tvrtke. Tvrtke i banka povezani su ne samo zajedničkim poslovima nego i vlasnički te čine tzv. „*keiretsi*-grupu“. Schaede (2006) navodi da svaki član grupe posjeduje 1-2% udjela u strukturi vlasništva drugog člana grupe. Dakle, uspješnost poslovanja pojedine tvrtke i banke koji čine *keiretsu*-grupu ovisi o uspješnosti poslovanja cjelokupne grupe. Model *keiretsu*, kao i općenito cjelokupno gospodarstvo Japana, do izbijanja krize se temeljio na solidarnosti. Tvrtka članica *keiretsu*-grupe koja bi zapala u probleme bila bi potpomognuta od drugih tvrtki, a banka bi financijski sanirala tvrtku i vršila nadzor nad njenim poslovanjem. Država je također onemogućila propast banaka. Naime, kako su banke solidarno sanirale poslovanje tvrtki u teškoćama, tako su i druge banke bile obvezne sanirati poslovanje banke u problemima. Banke su na taj način širile svoj utjecaj i ulazile u druge *keiretsu*-grupe, što je u konačnici rezultiralo financijskom integracijom tj. okrupnjavanjem *keiretsu*-grupa. Navedeni model omogućio je Japanu da se u poslijeratnom razdoblju razvije i odupre prodoru stranog kapitala. Ipak, nakon krize 1997. godine, u Japanu je došlo do promjena u zakonskoj regulativi. Bankama je omogućena prodaja udjela u tvrtkama koje opterećuju njezino poslovanje i omogućen je bankrot tvrtki. Tržište kapitala je profunkcioniralo, što je rezultiralo smanjenjem duga i izloženosti tvrtki prema bankama. *Keiretsu*-grupe i dalje postoje, ali ne kao zatvoreni sustavi. Prema Schaedeu (2006), uloga banaka u Japanu više nije kreditiranje po reguliranim kreditnim stopama i amortiziranje loših poslovnih odluka, već banke u Japanu danas podupiru japanske tvrtke u njihovoj prisutnosti na međunarodnom tržištu i pružaju savjetničke usluge, posebno u domeni provođenja spajanja i akvizicija. Sve navedeno upućuje na to da je odnos banke prema klijentima dijelom uvjetovan zakonskom regulativom, ali

posebno ovisi o shvaćanju i prihvaćanju pojedinih ekonomskih teorija kao obrazaca poslovanja. Na primjeru je Japana pokazano kako je tijesna suradnja između banaka i nefinancijskih tvrtki, koja je usto potaknuta međusobnim vlasničkim interesom, pozitivno utjecala na razvoj poslovanja tvrtki, *keiretsu*-grupe i, u konačnici, zemlje. U isto vrijeme društveno odgovorno poslovanje tvrtki i banaka u Japanu, za razliku od društveno neodgovornog poslovanja tvrtki i banaka u, primjerice, Republici Hrvatskoj, objašnjava zbog čega su bankarske krize bile karakteristika bankarskoga sustava u Republici Hrvatskoj prije privatizacije krajem 90-ih godina prošloga stoljeća.

Klijenti banke ipak nisu jedina utjecajno-interesna skupina. Banka uspostavlja odnose i s potencijalnim investitorima koji svojim kapitalom i kontaktima u poslovnom svijetu banku mogu učiniti većom i perspektivnijom. Nadalje, banke ostvaruju kontakte s državnim i regulatornim tijelima s ciljem utjecanja na poboljšanje poslovnih uvjeta u kojima banke posluju. Obzirom da je u 21. stoljeću ljudski kapital najveća vrijednost tvrtke, banke njeguju odnose i s akademskom zajednicom. Na taj način banke nastoje osigurati kontinuitet u unaprjeđenju poslovanja prateći najnovije spoznaje akademske zajednice.

2.5. Korporativno izvještavanje

Korporativno izvještavanje širi je pojam od računovodstvenog i financijskog izvještavanja. Cilj računovodstvenog izvještavanja je evidentiranje ekonomskih aktivnosti, a cilj financijskog izvještavanja je obrada rezultata računovodstvenog izvještavanja s ciljem stvaranja informacija koje upućuju na uspješnost poslovanja tvrtke; u kontekstu ovoga rada, banke. Navedene informacije kvantitativni su pokazatelj uspješnosti menadžmenta. Korporativno izvještavanje, s druge strane, ne pruža samo kvantitativne informacije, već i kvalitativne. Novija literatura upućuje na usku vezu između korporativnog izvještavanja i tzv. „*business intelligence*“. Korporativno izvještavanje ne mora biti usmjereno samo prema javnosti te postojećim i potencijalnim investitorima. Sustav korporativnog izvještavanja može biti od velike koristi menadžerima i zaposlenicima jer daje povratnu informaciju o njihovoj uspješnosti te predstavlja podlogu za donošenje odluka koje se temelje na tehničkoj i financijskoj analizi, a ne samo na intuiciji rukovodstva. Eccles, Herz, Keegan i Phillips (2001) među prvima su ukazali na činjenicu da se sustav korporativnog izvještavanja ne može temeljiti samo na financijskim pokazateljima koji ocrtaju kratkoročnu sliku poslovanja poduzeća. Povod promjenama bilo je istraživanje provedeno u Sjedinjenim Američkim Državama i Kanadi, koje je upućivalo kako svega 7% investitora, 16% analitičara i 13% izvršnih direktora tvrtki iz domene visoke tehnologije financijske pokazatelje smatra korisnima za određivanje stvarne vrijednosti tvrtke. Posljednja

svjetska kriza potvrđuje kako financijski pokazatelji mogu javnost i potencijalne investitore navesti na pogrešan zaključak prilikom procjene rizika i vrijednosti banke. U godini izbijanja svjetske krize, kreditne agencije su poslovanje banaka koje su prve iskazale poteškoće ocijenile stabilnim i dodijelile im najveći kreditni rejting.

Prema Ecclesu, Herzu, Keeganu i Phillipsu (2001), sustav korporativnog upravljanja za početak treba dati odgovor na pitanje koje relevantne informacije dionici zahtijevaju, tj. koje mjere se smatraju relevantnima u ocjeni kvalitete poslovanja tvrtke. Dionici banke, a posebno investitori, trebaju znati uzrok ostvarivanja određenih poslovnih rezultata, pa u tom kontekstu sustav korporativnog izvještavanja treba razjasniti uzročno-posljedične veze između poslovanja i raznih čimbenika. Primjerice, vrijednošću bi se smatrala informacija koja povezuje uspješno poslovanje banke s visokom razinom zadovoljstva klijenata banke, tj. s njihovom lojalnošću. U konačnici bi sustav korporativnog izvještavanja razjasnio zbog čega je razina lojalnosti visoka, tj. sustav bi detektirao stvarnu vrijednost banke. Primjerice, profitabilno i održivo poslovanje banke izravno bi se povezalo sa zadovoljstvom i profesionalnošću zaposlenika, brzinom odvijanja poslovnih procesa, dostupnošću usluge, prepoznatim društveno odgovornim poslovanjem banke itd. Sustav korporativnog izvještavanja, kako bi pružio što relevantnije informacije, oslanja se i na poznati instrument strateškog menadžmenta, tzv. „*balanced scorecard*“. U tom pogledu, Kalaf i Al-Najjar (2012) navode čimbenike koji utječu na poslovanje banke, razvrstane u okviru četiri skupine.

ČIMBENICI FINANCIJSKE USPJEŠNOSTI	ČIMBENICI USPJEŠNOSTI INTERNIH POSLOVNIH PROCESA	ČIMBENICI USPJEŠNOSTI ODNOSA S KLIJENTIMA	ČIMBENICI NAPREDOVANJA I RAZVOJA
koeficijent likvidnosti	povećanje produktivnosti	zadovoljstvo klijenata	povećanje produktivnosti zaposlenika
povrat na ulaganje	proširenje palete usluga banke	povećanje broja klijenata	povećanje profitabilnosti po zaposleniku
povrat na kapital	kreditni rast	porast broja računa po viđenju	širenje mreže poslovnica
profitna marža	stupanj informatizacije	porast štednih računa	uključenost zaposlenika u razvojne programe
stupanj financijske poluge	ljudski potencijali u direktnom odnosu s klijentima	porast korištenja trezorskih usluga	udio informatički educiranih zaposlenika

Tablica 2. Relevantni čimbenici uspješnosti poslovanja banke
Izvor: vlastita izrada autora prema Kalaf, Al-Najjar (2012)

Iz navedenoga se također može zaključiti da su financijski pokazatelji samo dio relevantnih čimbenika koje sustav korporativnog izvještavanja treba prezentirati široj javnosti. Isto također ukazuje na veliku vrijednost informacija u tzv. „novoj ekonomiji“.

3. Eksterni mehanizmi korporativnog upravljanja u kontekstu društveno odgovornog i održivog poslovanja banaka

Eksterni mehanizmi korporativnog upravljanja pomoću kojih dionici osiguravaju svoje interese prema Tipuriću (2008), su: tržište za korporativnu kontrolu, zaštita manjinskih dioničara, pravna infrastruktura te tržište i konkurentski uvjeti. Tržište za korporativnu kontrolu i zaštita manjinskih dioničara instrumenti su korporativnog upravljanja prvenstveno usmjereni na osiguravanje i zaštitu interesa vlasnika. S druge strane, pravna infrastruktura te tržište i konkurentski uvjeti izravno utječu na poslovanje banke u kontekstu održivosti i društvene odgovornosti.

3.1. Tržište za korporativnu kontrolu i zaštita manjinskih dioničara

Tržište za korporativnu kontrolu eksterni je mehanizam korporativnog upravljanja koji je posebno značajan za otvoreni sustav korporativnog upravljanja. Karakteristika mu je usitnjena vlasnička struktura tvrtki i veliki broj tzv. „free ridera“. Posljedično, menadžeri, a ne vlasnici, imaju dominantnu ulogu u tvrtki. U takvim situacijama uloga odbora je smanjena, a uloga tržišta za korporativnu kontrolu je veća. Tržište za korporativnu kontrolu pretpostavlja opasnost za menadžment i dioničare od neprijateljskog preuzimanja tvrtke, a uslijed pada vrijednosti tvrtke zbog lošeg upravljanja. Problem koji se javlja u ovom kontekstu je da tržište kapitala prestaje biti tržište na kojemu se ulaže s ciljem stvaranja vrijednosti u dugom roku i sve više postaje tržište špekulativnog karaktera s ciljem brze zarade. Isto može navesti menadžment na usmjeravanje ka kratkoročnim ciljevima i društveno neodgovornom poslovanju.

Posljednjih godina jako puno pažnje posvećuje se društvenoj odgovornosti tvrtki. Interes javnosti za tematiku društvene odgovornosti sve je veći, a razni autori pokušavaju uspostaviti vezu između društvene odgovornosti i tržišne procjene vrijednosti tvrtke. Iz rezultata se teško može izvesti jedinstveni zaključak. Općeprihvaćeno mišljenje dijela ekonomske javnosti je da većina investitora ne kažnjava tvrtke koje ne pridaju pažnju društvenoj odgovornosti, niti posebno cijene tvrtke čije se poslovanje smatra društveno odgovornim. Isti su zagovornici pristupa prema kojem je profit primaran razlog postojanja tvrtke i u društvenoj odgovornosti ne pronalaze put ka ostvarivanju profita u dugom roku. S druge strane, postoje istraživanja o tome kako društveno odgovorno poslova-

nje doprinosi održivosti poslovanja tvrtki. Prema Sharfmanu i Fernandu (2008), tvrtke koje su društvenu odgovornost ukomponirale u poslovanje imaju niže troškove kapitala i stabilniji novčani tijek. Prema Gregoryju, Whittakeru i Yanu (2010), najmanje prvih 10% tvrtki koje su prepoznate kao društveno najodgovornije u domeni društvenih pitanja, različitosti te pristupa zaposlenicima i okolišu, ostvaruju veće stope rasta i pozitivno su vrednovane od strane tržišta kapitala. Prema Whaleyju (2013), istraživanje Finske središnje banke iz 2009. godine pokazalo je da je vrijednost dionica tvrtki koje su uklonjene s liste društveno odgovornih kompanija u prosjeku pala za 3%, a onih koje su dodane na listu porasla za 2%.

O ovome pitanju vrijedi citirati autoricu nekolicine knjiga iz područja korporativnog upravljanja, gđu Alice Korngold, koja smatra sljedeće:

„Neupitno je da će tvrtke koje usmjere vrijednosti i strategiju poslovanja ka osiguravanju održivosti čovječanstva biti najuspješnije u podizanju vrijednosti za svoje dioničare. Tvrtke koje budu najinovativnije u pronalaženju rješenja za globalne izazove poput klimatskih promjena, ekonomskog razvoja, obrazovanja, zdravstvene skrbi, ljudskih prava i zaštite okoliša bit će najprofitabilnije.“

U kontekstu rada, poslovanje banke mora se temeljiti na dobrim odnosima sa svim dionicima i poslovanje banke mora biti usmjereno ka osiguravanju održivosti gospodarstva. Nijedna tvrtka, pa tako ni banka, ne može biti okrenuta isključivo vlastitom interesu i nezainteresirana za probleme i potrebe dionika iz okruženja.

Zaštita manjinskih dioničara veže se također uz tržište kapitala. Mali dioničari, za razliku od tzv. „*blockholdera*“ ulažu u dionice bez mogućnosti bitnog utjecaja na strategiju poslovanja poduzeća. Loše poslovanje tvrtke koje implicira pad vrijednosti dionica poduzeća potiče najprije male dioničare na prodaju svojih udjela. Istodobno, mali dioničari mogu najviše profitirati u situaciji kada čine prevagu između dvaju najvećih *blockholdera* sa suprotstavljenim ciljevima. Pozicija manjinskih dioničara posebno je ugrožena u dvije situacije: kada jedan *blockholder* posjeduje većinski paket dionica i kada više manjih *blockholdera* preko uzajamnog suvlasništva i piramidiranja stekne većinski udio u strukturi vlasništva. U tim situacijama, zakonodavstvom pojedine zemlje najčešće su definirani uvjeti prema kojima većinski dioničari trebaju otkupiti udjele manjinskih dioničara.

Manjinski dioničari, kao i *blockholderi*, svoja prava i interese mogu ostvariti kroz tzv. „dioničarski aktivizam“. Gantchev (2013) definira dioničarski aktivizam kao aktivan nadzor poslovanja koji može rezultirati, primjerice, objavom zahtjeva za smjenom članova odbora, prekidom odnosa s pojedinim utjecajno-interesnim skupinama ili pak udruživanjem pojedinih

dioničara s ciljem ostvarivanja interesa putem glasačkih prava. Prema dosadašnjim istraživanjima Boysona, Mooradiana (2012) i Bebchucka, Brava, Jianga (2013), dioničarski aktivizam u nefinancijskim tvrtkama predstavlja efikasan nadzorni mehanizam poslovanja, ali isto tako dugo-ročno može destabilizirati tvrtku zbog mogućeg poticanja menadžmenta na ostvarivanje kratkoročnih ciljeva i veće preuzimanje rizika. Roman (2015) ukazuje na to da dioničarski aktivizam u bankama tijekom razdoblja stabilnosti bankarskog sustava može povećati rizik i tržišnu vrijednost banke, ali može predstavljati i prijetnju za njenu financijsku stabilnost. S druge strane, dioničarski aktivizam u bankama tijekom financijske krize ne utječe na povećanje rizika kojima se banka izlaže. Dakle, dioničarski aktivizam u stabilnim vremenima može negativno utjecati na održivost poslovanja i društvenu odgovornost banke jer usmjerava menadžment banke na veće preuzimanje rizika s ciljem ostvarivanja veće profitabilnosti, a pritom time zanemaruje realne potrebe korisnika usluga. Na navedeno se nadovezuju i rezultati istraživanja Konga, Tana i Wanga (2012) koje pokazuje da je dioničarski aktivizam, i to malih dioničara tvrtki u Kini, u negativnoj korelaciji s društveno odgovornim aktivnostima tvrtki. Isti svoje kratkoročne interese najefikasnije ostvaruju putem *online* platformi za glasanje.

3.2. Pravna infrastruktura

Obzirom da su banke poduzeća čije se poslovanje izrazito reflektira na realnu ekonomiju, pitanje pravne infrastrukture i supervizije banaka od posebnog je značaja. Prema Mehranu, Morrisonu i Shapiru (2011), zahvaljujući instrumentu osiguranja štednih depozita, banke su sklone preuzimanju većih rizika. Posljednja svjetska kriza pokazala je da trošak pretjeranog izlaganja banaka riziku u konačnici snose svi dionici banke, a ne samo dioničari. Iako je primarna zadaća banaka alokacija sredstava od klijenata s viškom sredstava ka klijentima s manjkom, banke su razvile, prema bilančno-analitičkoj podjeli bankarskih poslova, i tzv. „vlastite poslove“ u koje se ubraja i trgovanje banaka na tržištima novca i kapitala. Kriza iz 2008. godine ponovno je otvorila pitanje nadzora banaka i ograničavanja slobodnog trgovanja banaka na burzi. Prema Gregureku, Grgiću, Vidakoviću (2011), u razdoblju prije krize iz 2008. godine, monetarna ekonomija prestala je biti derivacija realne ekonomije te je nositeljima iste omogućeno stjecanje profita na temelju špekulacija. Dakle, monetarna ekonomija izašla je iz svojih okvira, tj. izdigla se nad realnom ekonomijom. Ipak, prije krize rađena su mnoga istraživanja kako bi se ispitao utjecaj trgovanja banaka na burzi na stabilnost bankarskoga sustava. Barth, Caprio i Levine (2001), došli su do rezultata da su regulatorne restrikcije koje bankama onemogućuju nesmetano trgo-

vanje vrijednosnicama u korelaciji s višim kamatnim *spreadom*. Također, zemlje koje su banke podvrgle većoj regulatornoj kontroli u kontekstu trgovanja vrijednosnicama bile su karakteristične po lomljivom financijskom sustavu. U konačnici, banke ne trguju vrijednosnicama samo radi ostvarivanja profita na otvorenim pozicijama, već banke, u velikom opsegu, preko instrumenata kojima se trguje, vrše *hedging* bankarskih rizika.

Iz zakonodavstva zemlje regulatorni organi crpe legitimitet za obavljanje nadzora nad poslovanjem banaka i donošenje pravnih akata koji su u vezi poslovanja banaka. Pravna infrastruktura mora bankama omogućiti nesmetano poslovanje, ali u skladu s interesima banke i dionika. Interesi banaka moraju biti zaštićeni zakonom jednako kao što i korisnici bankarskih usluga moraju imati pravni temelj za ostvarivanje svojih prava. Stabilnost bankarskog, pa tako i financijskog sustava, a u konačnici i cijele zemlje, važan su cilj zakonodavca i regulatornih tijela, ali ne smiju biti jedini cilj, poglavito kada se banke vode neoliberalnim shvaćanjem ekonomije. Isto dugoročno rezultira društveno odgovornim poslovanjem banaka jer one društveno neodgovorne klijenti kažnjavaju, ali je činjenica da se usmjerenost banaka na kratkoročne ciljeve negativno reflektira na dionike iz okruženja. Mišljenje autora je kako zakonodavac i regulatorna tijela to trebaju spriječiti. Nažalost, nije isključeno da u pojedinim zemljama, mahom tranzicijskim i onima u razvoju, banke koriste ovisnost države o njihovom financiranju kako bi legalno ostvarile kratkoročne ciljeve u korist vlasnika, a primarno na štetu korisnika svojih usluga ili (in)direktne konkurencije.

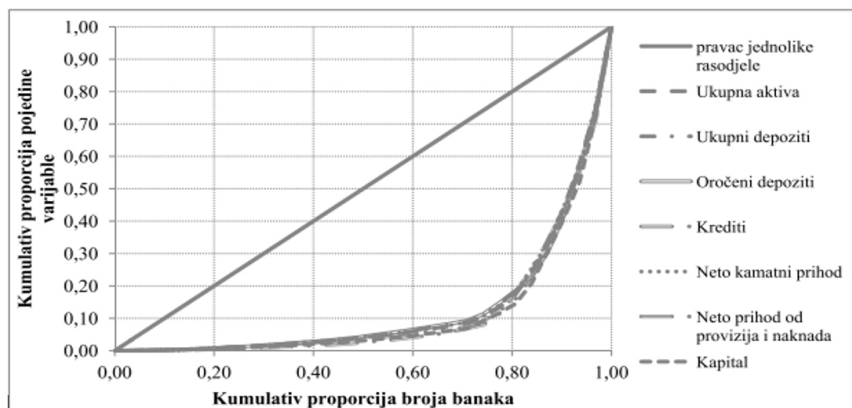
U konačnici, Kirkpatrick (2009) ističe dva pomalo različita pogleda na ulogu zakonodavstva i regulatornih tijela u kontekstu definiranja zakonskog okvira i nadzora poslovanja banaka. Prema prvom, uloga istih je postaviti jasan zakonski okvir i osigurati ispunjavanje javnog interesa. Prema drugom, zakonodavac i regulatorna tijela trebaju imati integritet i sredstva kako bi pravodobno, transparentno, objašnjivo te profesionalno i objektivno djelovali. Iz istoga se uviđa kako po ovom pitanju postoje različita mišljenja, a ista se mogu povezati s razmišljanjima o (in)direktnom utjecaju politike na rad regulatornih tijela koja prema uobičajenoj praksi i standardima trebaju biti neovisna u svom radu.

3.3. Tržište i konkurentski uvjeti

Tržište i konkurencija, prema neoliberalnom shvaćanju ekonomije, predstavljaju tzv. „nevidljivu ruku“. Već navedeno upućuje na značaj tržišta i konkurencije kao eksternog mehanizma korporativnog upravljanja. Konkurencija može bitno utjecati na smjer kretanja poslovanja banke. Taj smjer u konačnici može biti pozitivan, ali i negativan. Utjecaj konkurenci-

je i tržišta općenito se sagledava u pozitivnom kontekstu, ali primjerice, u Republici Hrvatskoj, kreditiranje s valutnom klauzulom u CHF od strane nekolicine banaka potaknulo je i druge banke na istu aktivnost da ne bi izgubile klijente i ostvarivale lošije poslovne rezultate. Nažalost, u Republici Hrvatskoj poslovanje drugih banaka nije pozitivno utjecalo na unaprijeđenje poslovnih procesa i podizanje ljestvice odgovornosti banaka.

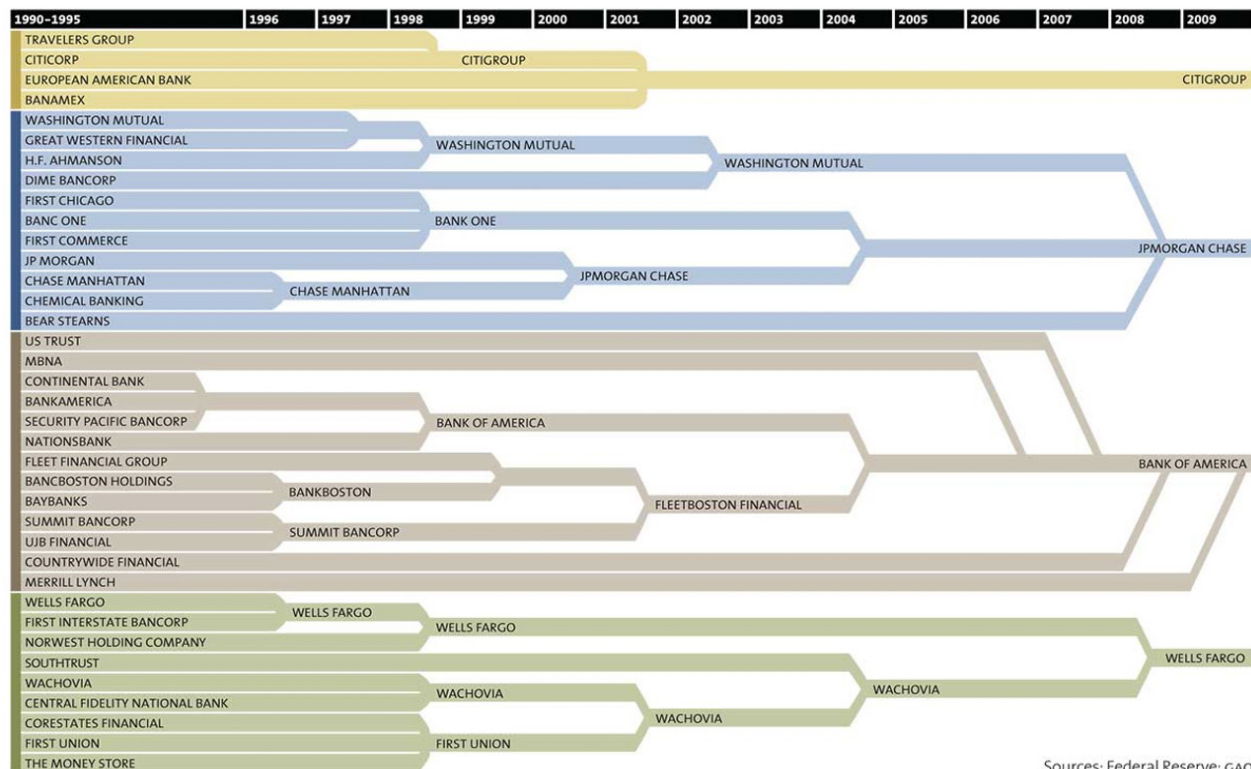
Bankarski sustavi većeg broja zemalja specifični su po malom broju banaka koje ujedno predstavljaju jedini stabilan izvor sredstava u zemlji. U takvim situacijama banke imaju jaku pregovaračku moć i dominantan položaj. U tom kontekstu, situacija u Republici Hrvatskoj ponovno može poslužiti kao primjer. Prema Kraftu, Hofleru i Payneu (2004), početkom ovoga stoljeća, četiri najveće banke u Republici Hrvatskoj držale su 62% tržišnog udjela, što je bio rast od devet postotnih bodova u odnosu na razdoblje prije druge bankarske krize u kojoj je veliki broj manjih banaka prestao poslovati. Idući grafikon potvrđuje nastavak snažne dominacije nekolicine banaka u Republici Hrvatskoj. Prema istome grafikonu, 20% banaka u Republici Hrvatskoj činilo je oko 85% ukupne aktive bankarskog sektora u 2011. godini.



Grafikon 2. Lorenzova krivulja koncentracije izabranih varijabli poslovnih banaka u Republici Hrvatskoj u 2011.

Izvor: Pavković, Dumičić, Akalović Antić (2012)

Da bankarski sustavi sve češće imaju karakteristike oligopola, potvrđuje i primjer SAD-a gdje tzv. „big four“ drže značajan tržišni udio za tako veliko i jako tržište. Iduća slika prikazuje M&A-transakcije četiri najveće banke u SAD-u.



Slika 1. Okrupnjavanje banaka u SAD-u od 1990. do 2009. i nastajanje „big four“
 Izvor: DesJardins (2016) prema Federal Reserve, GAO

Slika pokazuje da okrupnjavanje kapitala nije zaobišlo ni financijski sektor te da banke u SAD-u dugoročnost poslovanja temelje na smanjenju kompetitivnosti te iskorištavanju stručnosti stečenih M&A-transakcijama. Prema mišljenju autora, takav razvoj situacije na globalnoj razini nije pogodan za razvoj svjetskog gospodarstva. U zemljama čije gospodarstvo ovisi o alokaciji sredstava banaka, oligopolan bankarski sustav omogućuje bankama iskorištavanje dominantne pozicije, a ista se negativno reflektira na gospodarstvo kroz ograničavanje kreditne ponude, pretjerano izlaganje rizicima i više kamatne stope. Oligopol u bankarstvu može dovesti do potpunog razilaženja interesa javnosti i interesa banaka, a iz toga proizlazi da oligopol negativno utječe i na razinu društvene odgovornosti banaka. Ipak, ocjena je autora da je takva situacija dugoročno neodrživa jer korisnicima banaka ne treba banka koja zanemaruje njihove potrebe i probleme. Banka primarno treba biti u funkciji razvoja gospodarstva i na temelju toga ostvarivati profit, a ne obratno.

4. Rasprava

Temeljem iskazanoga osvrnut ćemo se na najvažnije elemente sadržaja kroz osvrte na točke internih i eksternih mehanizama u cilju sagledavanja uzročno-posljedičnih odnosa koji se trajno izgrađuju u krivuljama uspona i padova.

Područje internih mehanizama održivosti potvrđuje se najprije ustrojem upravljanja. Višegodišnji tradicionalni sustav *top-down* hijerarhijski je ustroj suprotan demokratskim i heterogenim sustavima koji gravitiraju suprotnom modelu *bottom-up*. Time se potvrđuje kontroverznost poslovnog načela održivosti koje bi trebalo preferirati crpljenje ideja o poslovnoj orijentaciji s najšire osnove piramide koja je u neposrednom kontaktu s dionicima, fizičkim i pravnim subjektima.

Model *top-down* ublažava svoju strukturu razvojem horizontalnih polja na razinama kojima eliminira dio centralističkih odluka prijenosom ovlasti na horizontalne jedinice te delegiranjem odluka eliminira rizike na daljnjem putu ka vrhu piramide odlučivanja. Zanimljiva je i metoda zapošljavanja sve većeg broja profesionalnih, neovisnih, tj. vanjskih direktora, koji kao novi članovi nerijetko donose i nove metode rada i nove informacije. Isti ipak teže očuvanju bankarskih struktura i češćim sastancima kako bi se na indirektan način implementirali interesi matičnih financijskih institucija i internih dionika.

Područje sustava nagrađivanja više potvrđuje samoodrživost negoli dugoročnost. Preferencija kratkoročnih modela nagrađivanja potvrđuje ciljano formiranje oligopola prilagodljivih poslovnim situacijama. Eliminacija kadrova na srednjim razinama dovodi do fluktuacije istih prije nego što dosegnu razinu ključnih odlučivanja. Održivost je jedino

moгуće prepoznati u angažiranju sve većeg broja neovisnih direktora i njihovoj relativno maloj rotaciji, čime bankarski sustav također unosi dio okruženja u svoje radne zajednice i obrnuto, te odašilje poruku o dugoročnosti poslovanja.

Djelovanje navedenoga na koncentraciju i strukturu vlasništva je proporcionalna. Naime, što je manje „prebjega“ koji su usmjereni na kratkoročne poslovne ciljeve, koncentracija i struktura trebali bi biti stabilniji. Koncentracija vlasništva specifična je za bankarski tradicionalni način poslovanja, a poglavito u zatvorenim sustavima korporativnog upravljanja. Ta je karakteristika dovela do maksimalne održivosti, što objedinjuje interese uskog vlasničkog udjela s održivošću klijenata. Metoda ESOPA u bankarstvu gubi na vjerodostojnosti jer veći broj suvlasnika disperzira interesna područja, poglavito u duljim vremenskim razdobljima.

Kako bi se održala društvena prihvatljivost poslovanja, zbližavanja bankarskog sektora i utjecajnih interesnih skupina odvijaju se implementiranjem u vlasničke strukture. Time postaju partneri, a ne klijenti te heterogenost interesa postaje homogenost poslovnih odluka. Dio implementiranih subjekata prihvaća dugoročne modele nagrađivanja, a smanjuju se i krizne situacije u suradnji, što je bitan uvjet održivosti.

Prezentacija postignutih rezultata od velike je važnosti za trajnost i ugled bankarskog sustava. Korporativno izvještavanje nalaže tumačenje podataka na način da se obuhvati što veća korisnost u što duljem periodu. Analiza dinamike s naglaskom na budućnost potvrđuje vremensko usklađivanje, tzv. „*up date* i *in time* izvještavanje“, koje kroz uzročno-posljedične elemente povezuje kontroling u usklađenu priču. Ravnoteža bez velikih amplituda mora rezultirati sljedivošću u području *balanced scorecard* elemenata temeljenih na područjima prodaje, kreiranja usluga, ljudskih resursa i financijskih pokazatelja. Cilj takvoga izvještavanja je stimulativno djelovanje na okruženje kroz stalno zadavanje novih ciljeva i valorizaciju realizacije istih.

Izlaskom iz internog sustava tvrtke, temeljem izvještavanja, usvaja se i mehanizam eksterne kontrole poslovanja. Represivne mjere nadzora nisu popularne te se partnerstvom sa što većim brojem sudionika pojačava uloga kreacije i sudioništva. Zajedničko interesno područje širi se na regulativu koja postaje kreirana zajedničkim mjerama kvalitete i propisanim ponašanjem. Time se uskraćuje područje intervencije i korektivnih radnji jer su prevencija i usmjeravanje već kreirali zajedničko načelo ispravnosti.

Neoliberalni model ponašanja u prvi plan stavlja profit te, bez obzira na eksterne uvjete, rigorozno i brzo donosi odluke i akumulira rizik za bankovni sektor, a time i za klijente. Neodrživost takvog „*blitz*“ poslovanja evidentno je u velikom broju banaka koje su se pojavile i nestale, osvo-

jile samo mali dio aktive bankarskog sektora te potom i taj dio prepustile vodećim bankama u oligopolu. Navedeno nas može potaknuti na razmišljanje trebaju li stoga bankarski sustavi težiti oligopolu jer je isti potencijalno najbolja garancija održivosti kvalitete poslovanja banaka i sigurnosti ostalih sudionika?"Amplitude u poslovanju upravo su rezultat velike ili premale prisutnosti internih i eksternih faktora sigurnosti. U amplitudama najprije i najviše stradaju upravo klijenti, dok financijske institucije ionako izlaze modelirane kao članice oligopola s globalnom poslovnom politikom neprimjerenom lokalnim područjima. Obzirom na trend okrupnjavanja, dolazi i do suradnje s oligopolima klijenata, pa kao istomišljenici i zainteresirane stranke isti, zajedno, doprinose eliminaciji ostalih subjekata koji ne mogu pratiti nametnute poslovne metode. U svijetu u kojemu živimo, navedeno ponašanje usvaja se kao standard ponašanja. Ostvaruje se dojam da su moć i superiornost jamci održivosti i kao takvi ispravni. Prema mišljenju autora, isto bi bilo održivo i društveno odgovorno kada bi banke bile usmjerene na potrebe i dobro klijenata, a ne manipulirale istima razvijajući pogodnosti i modelirajući njihovo ponašanje u skladu s vlastitim poslovnim ciljevima.

5. Zaključak

Temeljem analiziranja uloga internih i eksternih mehanizama korporativnog upravljanja, moguće je donijeti zaključak o utjecaju istih na održivost poslovanja u kontekstu profitabilnosti i umjerenom izlaganju rizicima, a znatno manje u kontekstu društvene odgovornosti. Održivost se postiže korištenjem mjera i alata za postizanje usklađenja u odnosima među strankama umjesto da je održivost dugoročno rješenje i posljedica društveno odgovornog poslovanja, utemeljenog na etičnosti i korektnom partnerskom odnosu sa svim dionicima. U takvom odnosu snaga možemo potvrditi da je poslovni odnos utemeljen na superiornosti banaka i na trpljivosti klijenata. Svako smanjenje praga superiornosti klijenti doživljavaju kao ustupak te umjesto *win-win* politike svjedočimo politici nadmetanja. Interni i eksterni mehanizmi većinom su u svojstvu korektivnih mehanizama za zadovoljenje narušenih ravnoteža, isključivo u funkciji zadovoljenja potreba internih dionika. Okruženje iste prihvaća kompromisno, ne želeći daljnje produbljivanje nesigurnosti. Društvenu odgovornost potrebno je razvijati kao platformu koja će prevenirati spajanje svih dionika u homogenu masu subjekata i pojedinaca povezanih kroz model poslovno-životne suradnje, a time i model korisnosti za sve čimbenike okruženja, isključujući profitno nadmetanje. Raspodjela vlasništva, odgovornosti i rizika, kroz implementaciju interesnih pozicija, dovodi do takvih odnosa koji će potvrditi ravnotežu kroz odnose s okolinom, poslovnim rezultatima i ljudskim potencijalima. Suprotnost navedenom predstavlja neoliberalno globalizacijsko shvaćanje koje uključuje, ali i isključuje iz

održivosti mnoštvo sudionika nanoseći štetu makroekonomskom formiranju odnosa. Najčešći ishod prevelike liberalnosti nastanak je oligopolnih sustava koji dugoročno dobivaju monopolističke karakteristike i time se direktno mogu smatrati održivima, ali ne i društveno odgovornima. Prijedlog tzv. „modela *keiretsu*“ prihvatljivo je rješenje koje vezuje u vlasničke odnose interne i eksterne elemente uz nastanak obrambenih mjera od preuzimanja „malih“ od „velikih“. U konačnici možemo zaključiti da je koncentracija kapitala, kako na strani bankarskog sustava, tako i na strani eksternih subjekata, dovela do pat-pozicije gdje se stranke polariziraju u svoje zone te prešutno, trajno održivo, sklapaju saveze na daljinu ili, metaforički izraženo, ponašaju se „sindikavno“ tražeći promjene, ali ne dovodeći u opasnost njihovo potpuno izvršenje, čime bi vlastita postojanost bila upitna. Održivost tako postaje trend koji uključuje društveno odgovorno ponašanje kao varijablu za postizanje profitabilnih ciljeva u funkciji marketinga.

Literatura:

- Adams, B. R. i Mehran, H. (2011.), Corporate Performance, Bord Structure, and Their Determinants in the Banking Industry, Federal Reserve Bank of New York
- Andres, P. i Vallelado, E. (2008.), Corporate governance in banking: The role of the board of directors, *Journal of Banking and Finance*, 32(12), str. 2570-2580.
- Andrews, F. R. (1974.), The Concept of Corporate Strategy, Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois
- Archie, B. C. (1991.), The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons* 34 (4), str. 39-48.
- Barth, J., R., Caprio, G Jr. i Levine, R. (2001.), Banking Systems around the Globe: Do Regulation and Ownership Affect Performance and Stability?, University of Chicago Press
- Bebchuk, L., Brav, A. and Jiang, W. (2013.) The long-term effects of hedge fund activism. Columbia Business School Research Paper, str. 13-66.
- Berger, A., N., Clarke, G.R.G., Cull, R., Klapper, L. i Udell, G.F. (2003.), Corporate Governance and Bank Performance: A Joint Analysis of the Static, Selection, and Dynamic Effects of Domestic, Foreign, and State Ownership, Including Domestic M&As, Foreign Acquisitions, and Privatization, Conference on Bank Privatization, World Bank, MC, str. 13-121
- Bolton, P., Mehran H. i Shapiro J. (2010.), Executive Compensation and Risk Taking, Federal Reserve Bank of New York, str. 1-39.
- Boyson, N. i Mooradian, R. (2012.), Experienced hedge fund activists. Working Paper, Northeastern University.
- Cai, J., Cherny, K. i Milbourn, T. (2010.). Compensation and Risk Incentives in Banking and Finance. Federal Reserve Bank of Cleveland - Economic Commentary
- DesJardins, J. (2016.), The Making of the "Big Four" Banking Oligopoly in One Chart. Visual Capitalist, <http://www.visualcapitalist.com/the-banking-oligopoly-in-one-chart/>, (pregledano 8. 11. 2016.)
- Dumičić, K, Pavković, A. i Akalović Antić, J. (2012.), Mjerenje koncentracije u bankarstvu u Republici Hrvatskoj, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 10. godina, br. 2.
- Eccles, R. G., Herz, H. R., Keegan, M., E. i Phillips, M. H. D. (2001.), The Value Reporting Revolution: Moving Beyond the Earnings Game, John Wiley&Sons Inc, New York

- Gantchev, N.M., (2013.), The Costs of Shareholder Activism: Evidence from a Sequential Decision Model, *Journal of Financial Economics*, 107(3), str. 610-631.
- Gregory, A., Whittaker, J. i Yan, X. (2010.), *Stock Market Valuation of Corporate Social Responsibility Indicators*, University of Exeter
- Gregurek M., Grgić J. i Vidaković N. (2011.), Global banking and the role of the lender of last resort, *Montenegrin Journal of Economics* No 1., Vol 7, ISSN 1800-5845, str. 21-38.
- Hoshi, T. i Kashyap, A. (2001.), *Corporate Financing and Governance in Japan: The Road to the Future*, Cambridge: MIT Press
- Kalaf, K. H. i Al-Najjar, S. M. (2012.) *Designing a Balanced Scorecard to Measure a Bank's Performance: A Case.*
- Kirkpatrick, G. (2009.), *The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis*, *Financial Market Trends*, Vol 2009/1
- Kong, D., Tan, W. i Wan, W. (2012.), *Minority Shareholder Activism and Corporate Social Responsibility*
- Kraft, E., Hoffer, R. i Payne, J. (2004.), *Privatizacija, ulazak stranih banaka i efikasnost banaka u Hrvatskoj: Analiza stohastičke granice fleksibilnosti Fourierove funkcije troška*, *Istraživanja*, HNB
- Kundid, A. (2012.), *Društveno odgovorno poslovanje banaka u Republici Hrvatskoj*, *Ekonomika misao*, br. 2, str. 497-528.
- La Porta, R., Lopez de Silanes, F. L. i Shleifer, A. (2002.), *Government Ownership of Banks*, *Journal of Finance*, 57(1), str. 265-301.
- Mehran, H., Morrison, A., Shapiro, J., 2011. *Corporate governance and banks: What have we learned from the financial crisis?* *Federal Reserve Bank of New York, Staff Report No. 502*, str. 1-42.
- Peterson, R. T. i Hermans, C. M. (2004.), *The Communication of Social Responsibilities by US Banks*, *The International Journal of Bank Marketing*, Vol. 22, No. 3, str. 199-211.
- Ravina, E. i Sapienza, P. (2006.), *What Do Independent Directors Know? Evidence from Their Trading*
- Roman, A. (2015.), *Shareholder Activism in Banking*, *The Federal Reserve Banke od Kansas City*, ISSN 1936-5330
- Schaede, U. (2006.), *The Strategic Logic of Japanese Keiretsu, Main Banks and Cross-Shareholdings Revisited*, *Working Paper No. 24.*, Center on Japanese Economy and Business, Columbia Business School, New York
- Sharfman, M.P. i Fernando, C.S. (2008.), *Environmental Risk Management and the Cost Of Capital*, *Strategic Management Journal*, Vol.29, str. 569-592.

- Sherif, K., Barish, M., Gross, A. (2003.), State-owned banks in the transition: origins, evolution, and policy responses, World Bank, Washington DC
- Spencer&Stuart (2015.), Board indeks, <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/spencer-stuart-us-board-index-2015>, (pregledano 8. 11. 2016.)
- Tipurić, D. (2008.), Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb
- Whaley, F. (2013.), Is corporate social responsibility profitable for companies?, DevexImpact, , <https://www.devex.com/news/is-corporate-social-responsibility-profitable-for-companies-80354>, (pregledano 8. 11. 2016.)