



*Kim Moller, partner u Danskoj kompaniji Hannemann&Moller specijaliziranoj za pružanje savjetodavnih usluga. Nekadašnji je profesor na Poslovnoj školi u Kopenhagenu i autor brojnih tekstova iz područja strategije i društvene odgovornosti poduzeća.*

## Strategija poduzeća: Društvena odgovornost

Kim Moller

Današnji je korporativan svijet suočen s dvama osnovnim izazovima:

1. održavanje i unapređivanje konkurentnosti;
2. pozitivno odgovaranje na ambijentalne, etičke i društvene zahtjeve zajednice u kojoj djeluje.

Za većinu organizacija navedeni su izazovi u konfliktom odnosu. Vjeruju da im je osnovni zadatak usmjeravanje prema zahtjevu konkurentnosti, a tek potom prema zahtjevima zajednice.

Naša istraživanja ukazuju na suprotno: **zahtjevi za povećanjem konkurentnosti i društvene odgovornosti u pozitivnoj su korelaciji.** Društvena je odgovornost poduzeća u odnosu na pitanja okoliša, etičke i društvene misije, ciljeve i operacije, ključan element strategije poduzeća koja je usmjerena prema održanju i unapređenju konkurentnosti. U stvarnosti se održiva i poboljšana konkurentnost dugoročno ni ne može ostvariti bez svjesno planirane i cjelovite strategije društvene odgovornosti za svako poduzeće zasebno kao i za neko gospodarstvo u cjelini.

Zaključak se temelji na brojnim istraživanjima primjera iz prakse i razgovorima koji su poslužili kao priprema za *U.N. World Social Summit* u Kopenhagenu, Danska 1995., za *World Business Forum* održan u Istanbulu 1996. i za konferenciju *Partnership for Social Cohesion* održanu također u Kopenhagenu, u listopadu 1997. godine.

Iako su konkurentnost i društvena odgovornost poduzeća u pozitivnoj korelaciji, definiranje specifične misije, ciljeva i operativnih radnji koje društvenu odgovornost pretvaraju u ključan element strategije poduzeća razlikovat će se od slučaja do slučaja. Sam je proces veoma složen i zahtijeva veliko zalaganje svih djelatnika, od predsjednika uprave do djelatnika na 'prvim linijama'. Prvi korak u tom procesu istinski je razumijevanje komplementarnosti između konkurentnosti poduzeća i zahtjeva zajednice usmjerenih prema povećanoj odgovornosti privrednih subjekata u odnosu na društvo kao cjelinu.

## Novo konkurentno okruženje

Mnoge tvrtke danas osjećaju povećani pritisak konkurencije koji će se zasigurno nastaviti i produbiti u godinama koje su pred nama. Tri su međusobno povezana i uzajamno pojačavajuća uzroka takve situacije:

1. povećanje broja konkurenata na tržištu;
2. unapređenje radne snage;
3. tehnološki razvoj.

Broj tvrtki koje konkuriraju na svjetskom tržištu kontinuirano raste. Deregulacija međunarodnog ekonomskog sustava i slom bipolarnog sistema omogućili su velikom broju subjekata ulazak na globalno tržište. Nove tvrtke na međunarodnom tržištu obično konkuriraju **nižim troškovima radne snage**, koji u pojedinim slučajevima dostižu i do 1/10 ili čak 1/160 u usporedbi s npr. troškovima radne snage u Americi ili Europi. U isto vrijeme, mnoge od tih novih kompanija svoju konkurentnost 'izoštavaju' na rastućim domaćim tržištima u Aziji ili Južnoj Americi. Na taj način postižu ekonomiju obujma, osiguravaju si široku bazu sirovina i polu-javnu financijsku potporu u mjeri koja je nezamisliva poduzećima iz Europe, Amerike i Japana.

Jeftina radna snaga danas više nije istoznačnica za nekvalificiranu radnu snagu. Novi konkurenti na svjetskom tržištu osigurali su si pristup obrazovanoj, sposobnoj i u isto vrijeme jeftinoj radnoj snazi. Takva situacija od "starih igrača" traži da konkurentnost temelje na značajnim 'skokovima' produktivnosti uz istovremeno razvijanje potpuno novih proizvodnih linija, procesa, usluga i poslovnih aktivnosti s krajnjim ciljem izbjegavanja direktnog sukoba s novim tvrtkama koje baziraju svoje strategije na troškovno-cjenovnom principu.

Tehnološki razvoj sam po sebi utječe na povećanu konkurentnost i unapređenje produktivnosti. Nova informacijska tehnologija omogućava razdvajanje proizvodnje u vremenu i prostoru. To za uzvrat zahtijeva ekstremnu produktivnost u svakom dijelu lanca vrijednosti koja se razlikuje od integralne produktivnosti. U isto vrijeme, troškovi istraživanja i razvoja stalno rastu, a životni vijek proizvoda je u opadanju.

Povećanje broja konkurenata na svjetskom tržištu, unapređenje kvalitete radne snage i tehnološki razvoj zahtijevaju od poslovnog svijeta sve veću produktivnost, inovativnost i izvoznu orijentiranost s ciljem osvajanja značajnih tržišnih udjela u kratkom vremenskom roku u kojem novi proizvodi i usluge mogu povratiti investicije poduzete radi njihovog razvoja.

Unapređenje konkurentnosti korporacije su posljednjih godina postizale na razne načine:

- fokusiranjem na osnovnu djelatnost (*core business* op. prev.);
- ulaskom u strateška partnerstva;
- reorganizacijom i restrukturiranjem cjelokupnoga poslovnog sustava.

No, bitka se nastavlja... nakon što su poduzele sve moguće u navedenoj domeni, nove izvore konkurentskog napretka u budućnosti vide u optimizaciji ljudskih potencijala koji se moraju identificirati, razviti i iskoristiti.

## Strategija korporacije

Uspješno korištenje ljudskih potencijala u osnovi zahtijeva individualizaciju radnih uvjeta, individualizaciju cjelokupne organizacije i minimalizaciju stresnih situacija.

*Individualizacija radnih uvjeta* prvi je korak u optimizaciji ljudskih potencijala. Ljudi koji kontroliraju svoj život - uključivo i dio života koji se odnosi na rad - obično su zdraviji, sretniji i produktivniji. Stoga se moći odgovornost, što je više moguće, moraju delegirati prema dnu organizacijske hijerarhije. Na primjer, eksperiment u tvrtki *Procter&Gamble* rezultirao je povećanjem produktivnosti cijele proizvodne linije od 30% nakon što je zaposlenicima omogućena značajna samostalnost u radu.

Čimbenici motivacije variraju od djelatnika do djelatnika. Dosljedno tome, individualizacija radnih uvjeta zahtijeva od tvrtki razvoj diferenciranih sustava nagrađivanja. Plaće i bonusi samo su dio poticaja koji se mogu koristiti. Mogućnost napredovanja, rotacija radnog mjesta i slično ponekad iznenađujuće pozitivno djeluju na djelatnike.

Individualizacija radnih uvjeta putem rotacije radnih mjesta zahtijeva trajnu edukaciju i trening djelatnika. U svojim nastojanjima prema razvoju ljudskih potencijala, tvrtke se okreću pojedinačnom djelatniku i istražuju najefikasnije pristupe za razvoj osobnih vještina i kompetencija.

U prošlosti je situacija bila drugačija jer su se tvrtke primarno fokusirale na mirovinske politike i kolektivne ugovore kako bi djelatnicima osigurale sigurnost. No, u budućnosti će se situacija promijeniti... pozornost se pomiče prema obrazovanju odnosno individualiziranim planovima obrazovanja. Stalna promjena koja se nameće kao *conditio sine qua non* održivosti dovodi do pojave stresa i frustracije među zaposlenicima ukoliko njihove vještine ne prate ritam promjena.

Konačno, individualizacija radnih uvjeta implicira prihvaćanje integralnog gledanja na djelatnike što obuhvaća mnogo šire područje od onoga tradicionalne kadrovske politike. Takvim gledanjem posao prestaje biti izoliran od privatnog života a politike ljudskih potencijala započinju integraciju pojedinih aspekata privatnog života pojedinaca (porodiljski dopusti, briga za djecu, bolovanja i slično) u svoje programe.

Individualizacija radnoga mjesta podrazumijeva *individualizaciju organizacije*. Zaposlenici moraju biti sposobni samostalno organizirati komponente svoga rada i izvršavati radne zadatke u suradnji s drugim djelatnicima, grupama djelatnika i klijentima.

U istraživanju provedenom na uzorku najuspješnijih svjetskih tvrtki kao što su *3M, Intel, Toyota, ISS i ABB*, profesori *Barlett* i *Goshal* uspjeli su izolirati neke obrasce zajedničke svim promatranim tvrtkama: nijedna od njih nije organizirana na tradicionalan hijerarhijski način, nego funkcioniraju kao male, nezavisne poslovne jedinice koje surađuju s drugim jedinicama putem interne komunikacijske mreže.

Djelatnici u navedenim tvrtkama djeluju u okvirima neovisnih poduzetničkih jedinica i tijesno surađuju s klijentima. Srednji menadžment je napustio kontroliranje i razvio se u smjeru *podučavanja* (eng. *coaching*) podređenih stalnom interakcijom na razini pojedinac - pojedinac i pojedinac - tim. Iako su top menadžeri i dalje zaduženi za vođenje, u organizacijskoj strukturi se više ne nalaze na vrhu hijerarhije veću samom srcu, središtu organizacije.

Istraživanje *Barletta* i *Goshala* ukazuje na osnovnu karakteristiku individualizirane organizacije: **ukidanje stalnih linija izvještavanja i kontrole**. Hijerarhija kao način organiziranja potpuno se napušta, a svi članovi organizacije i organizacijski procesi postavljaju se na istu razinu važnosti. Svaki djelatnik obavlja one poslove za koje on sam smatra da mu najviše odgovaraju... napušta se predodređenost poslova.

Konačno, optimizacija ljudskih potencijala u smislu odgovora na zahtjeve za povećanjem produktivnosti zahtijeva *minimalizaciju stresa*. Unutarnji uzročnici stresa, kao npr. toplina, osvjetljenje, buka, zadržavanje i slično važni su dio organizacijskih politika koje se odnose na radno mjesto. Unatoč tome, stres, nesreće na radnom mjestu, štete i bolesti i dalje koštaju zajednicu milijarde dolara svake godine i ostavljaju širok prostor za moguća unapređenja.

Vanjski uzročnici stresa također se moraju minimalizirati. Većina tvrtki prepoznaje činjenicu da je produktivnost njihovih djelatnika usko povezana s obiteljskim problemima, te stoga veliku pažnju pridaju harmoniji između rada i obiteljskog života. Minimalizacija vanjskih izvora stresa još se odnosi na osiguravanje:

- fleksibilnog radnog vremena;
- uvjeta za čuvanje i odgoj djece unutar tvrtke;
- pomoći terapeuta kada je ona potrebna.

Iz navedenoga zaključujemo da povećanje produktivnosti predstavlja veliki izazov i da ga primarno treba potražiti u *domeni ljudskog ponašanja*. Razvoj optimalnih poticajnih sredstava moguće samo onda kada tvrtka dobro razumije potrebe i vrijednosti svojih djelatnika.

Utjecaj organizacije na život djelatnika iznimno je velik... u mnogo čemu nadilazi jednostavno osiguranje sredstava za život. Radno mjesto glavni je izvor kulturalnog i društvenog identiteta i sukladno tome zauzima ključno mjesto u životu djelatnika. Prema tome, zaposlenici se identificiraju sa svojim radnim mjestom i vrijednostima koje ono predstavlja.

## Društvena odgovornost poduzeća

Individualizacija radnih uvjeta, individualizacija organizacije kao i minimalizacija čimbenika stresa neophodni su preduvjeti za optimizaciju ljudskih potencijala i dostizanje potrebne razine produktivnosti. Također, prvi su korak u odgovoru na zahtjeve zajednice prema *društvenoj odgovornosti poduzeća*.

Drugi korak vodi poduzeće dublje u živote djelatnika i dalje u odgovoru na zahtjeve zajednice, a odnosi se na napore u smjeru osiguranja edukacije mladim ljudima lokalne zajednice i osiguranju dodatne edukacije djelatnicima pred otkazom ugovora o radu kako bi se utjecalo na povećanje njihove mobilnosti na tržištu radne snage nakon napuštanja tvrtke.

Tvrtke ovim mjerama sudjeluju u stvaranju fleksibilne i efikasne lokalne zajednice što je osnovni preduvjet dugoročnog razvoja i rasta. Također, sudjeluju i u izobrazbi potencijalnih djelatnika pri čemu mogu koristiti različite programe društvene odgovornosti prilagođene lokalnim potrebama, za održavanje postojeće ili stvaranje nove zaposlenosti, te u isto vrijeme podizati svoju konkurentnost.

Predstavljanjem različitih oblika četverodnevnog radnog tjedna *Volkswagen* je želio održati zaposlenost u tvrtki. Europska automobilska industrija većdesetljećima trpi udarce konkurenata koji ih prisiljavaju na dramatično snižavanje troškova i istovremeno hitrije inoviranje. Masovna otpuštanja u industriji utjecala su na stvaranje negativnog imidža u javnosti što je dalje dovelo do problema u regrutiranju talenata. Daljnji pomaci u povećanju produktivnosti nisu bili mogući ili su znatno usporeni. Zaposlenici nisu bili motivirani, fleksibilni, inovativni niti lojalni prema svojim poslodavcima.

*Volkswagen* je tada predstavio svoj plan četverodnevnog radnog tjedna u nastojanju da unaprijedi radne uvjete djelatnika, smanji troškove poslovanja i izbjegne daljnje povećanje nezaposlenosti u lokalnoj zajednici. U isto vrijeme, od djelatnika se očekivala veća fleksibilnost i inovativnost u skladu s boljim radnim uvjetima.

*Levi Strauss & Co.* je sponzoriranjem projekta *Flanders* u Belgiji (koji je trebao zaposliti 20.000 izbjeglica) također želio utjecati na povećanje zaposlenosti. U *Levi Straussu* tvrde da se nisu htjeli ograničavati samo na radne uvjete

zaposlenika, već su svoje djelovanje nastojali proširiti na poboljšanje kvalitete života cjelokupne zajednice. Točnije rečeno, *Levi Strauss* je investiranjem u ekonomski razvoj lokalne zajednice želio unaprijediti ekonomsko stanje osoba s niskim primanjima, posebice žena, manjina, nezaposlenih, invalida i drugih ugroženih skupina.

Nadalje, tvrtke moraju hitno odgovoriti na pitanja zaposlenika, potrošača, političara i tržišta vezana za **zaštitu okoliša**.

Zahtjevi zaposlenika u smislu stvaranja kvalitetne radne okoline i pozitivnoga imidža tvrtke u zaštiti okoliša u budućnosti će se nastaviti pojačavati. U skladu s povećanim interesom cjelokupne zajednice za očuvanjem okoliša i povećanom identifikacijom zaposlenika s njihovim radnim mjestom, interes zaposlenika za funkcioniranje tvrtke u toj će se domeni povećavati.

Potrošači (cjelokupna zajednica) će kupovati i preferirati 'zelene' proizvode, dakle one koji ne zagađuju okoliš.

Pojedina tržišta su takve zahtjeve potrošača većugradila u zakonsku regulativu i zabranila ili otežala ulaz proizvodima koji ne odgovaraju zahtjevima u pogledu utjecaja na okoliš. Ti se zahtjevi u prvom redu odnose na sadržaj proizvoda ali i na: ambalažu, materijale od kojih su izrađeni i proizvodne procese. Do prije samo nekoliko godina tvrtke su se veoma lako mogle diferencirati od konkurencije i sebe i svoje proizvode predstavljati kao "zelene" i "čiste". Danas je situacija značajno drugačija, zaštita okoliša **više nije opcija nego nužnost** što uzrokuje sve težu i težu diferencijaciju od konkurenata u tom smislu.

Imajući na umu probleme okoliša, politika se sve više koristi metodama regulacije:  
- primjenom restriktivnih mjera;  
- oporezivanjem proizvodnje.

Zakonska regulativa iz domene zaštite okoliša sve se više usklađuje, pogotovo na prostoru Europske unije. Transparentnost, ali i ranjivost stoga rastu te se novi zakoni moraju implementirati na svakom europskom tržištu.

Jedino uz pomoć osmišljene strategije, tvrtke mogu svojem ukupnom imidžu pridružiti imidž brige za okoliš - poštujući zahtjeve kako potrošača tako i zaposlenika, lokalne zajednice, političara i drugih organizacija.

*Spojiti naizgled nespojivo*, odnosno povećati produktivnost i u isto vrijeme pozitivno odgovoriti na druge društvene i ambijentalne zahtjeve nije nimalo jednostavan zadatak koji je ujedno i konačan cilj svakog poduzeća. Kako je i naznačeno u *Europskom poslovnom manifestu protiv isključivanja*, prevencija i suzbijanje društvenog isključivanja imperativ su sa stajališta:

- Ljudskog dostojanstva;
- Ljudskih prava koje proizlaze iz poštivanja tog dostojanstva.

Potrošači utječu na poslovanje poduzeća svojim direktnim i indirektnim etičkim zahtjevima. Prilikom donošenja odluke o kupnji, potrošači su zainteresirani za cijenu proizvoda, no, jednako su tako zainteresirani i za način proizvodnje proizvoda kojeg namjeravaju kupiti - u smislu zaštite okoliša ali i etičkih pitanja vezanih za proizvodnju. Ako pojedine tvrtke koriste metode koje nisu etičke sa stanovišta potrošača, kao npr. korištenje dječje radne snage, potrošači su spremni na kažnjavanje odustajanjem od kupovine takvih proizvoda. U skladu s navedenim, tvrtke kojima se priznaje etičko postupanje u prednosti su pred svojim konkurentima.

činjenica da sve više i više pojedinaca pronalazi vlastiti identitet u poslu koji obavlja vjerojatno najsnažnije utječe na etičke standarde tvrtki. Ranije se taj identitet pronalazio u obitelji, odnosima društvenih klasa, lokalnoj zajednici i naciji. Većina je navedenih izvora identiteta izgubila na značaju propadanjem obiteljskih struktura, novim klasnim odnosima, regionalizacijom lokalnih zajednica i globalizacijom nacija.

Povrh toga, tvrtke se moraju uskladiti s etičkim vrijednosnim sustavom njihovih zaposlenika kako bi oni istinski i zainteresirano odgovorili na zahtjeve za povećanjem produktivnosti. Tvrtke zato moraju razviti svojevrstni *etički profil* kako bi na tržištu privukle, a zatim i zadržale kvalitetnu radnu snagu uz pomoć koje će uspjeti unaprijediti produktivnost.

Današnja poduzeća nastoje stvoriti snažnu organizacijsku kulturu razvijanjem etičkih smjernica i njihovim komuniciranjem članovima organizacije. Te bi se smjernice trebale oblikovati tako da zadovolje *potrebe djelatnika za otvorenosću* i da im osiguraju *razumijevanje osnovnih vrijednosti poduzeća*. Također, etičke bi smjernice trebale osigurati temeljito *razumijevanje specifičnih akcija* poduzetih od strane uprave poduzeća.

Smatram da će u skoroj budućnosti **etički profil tvrtke** postati važno oruđe u pridobivanju i zadržavanju ljudskih potencijala. Borba za kvalitetne kadrove intenzivna je čak i u vremenima visoke nezaposlenosti. Iz tog razloga - pridobivanja i zadržavanja kvalitetnih kadrova - tvrtke komuniciraju okolini etičke vrijednosti do kojih im je stalo.

Etički zahtjevi ujedinjavaju produktivnost s društvenim i ambijentalnim zahtjevima i govore o tome kako se poduzeća moraju odnositi prema novim normama i vrijednostima društva ako žele opstati. Prilagođavanje etičkim normama i pravilima tako postaje očit i neizbježan korak poslovnoga svijeta i društvene zajednice općenito u prilagodbi novom ekonomskom scenariju i svijetu izražene konkurentnosti. Alternativa ne postoji.

Vodeće tvrtke koriste strategije koje individualiziraju uvjete rada, organizaciju i uklanjaju unutarnje i vanjske uzročnike stresa. U svojim nastojanjima da postignu maksimalnu fleksibilnost, inovativnost i podršku zaposlenika i zajednice zadiru dublje osim pukog investiranja u ljudske resurse - investiraju u održavanje i povećanje zaposlenosti, smanjuju negativan utjecaj na okoliš i razvijaju etičke smjernice.

Društvena odgovornost u takvim je tvrtkama sastavni i prirodni dio cjelokupne strategije što im znatno podiže šanse za uspjeh na tržištu.



Strategija poduzeća: Društvena odgovornost, Kim Moller  
© 2004 World Business Academy



Prijevod i lektura: Cleo, jezici i informatika, Zagreb  
Uredio: Marko Lučić