



*Mislav Ante Omazić, magistar znanosti, asistent na Katedri za organizaciju i menadžment pri Ekonomskom fakultetu u Zagrebu. Koautor je knjige Projektni menadžment.*

Članak: Strategija poduzeća: društvena odgovornost

## Komentar Mislava Ante Omazića

Niz korporativnih skandala potaknuo je rastući cinizam javnosti naspram poslovne etike, uloge poduzeća u društvu i benevolentnosti ključnih ljudi unutar poslovnih organizacija što je potreslo fundamente slobodnog tržišta u razvijenom svijetu. Zbog bojazni kako je neodgovornost poduzeća snažan društveni fenomen epidemijskih razmjera postoji evidentna spremnost svih zainteresiranih strana u poslovnom procesu da spriječe buduće neprihvatljive oblike ponašanja. Premda se generički gledano može reći da postoji pozitivna korelacija između društvene odgovornosti poduzeća i ostvarivanja njihovih strateških ciljeva, jednako tako je jasno da ne postoji univerzalna formula uspjeha i da svako poduzeće treba definirati specifične misije, vizije, strateške ciljeve, projekte i operacije unutar danog konteksta poštujući njegove specifičnosti.

Kako bi bilo koje poduzeće bilo konkurentno na duži vremenski period, njegova strategija mora biti prihvatljiva širem krugu interesno-utjecajnih skupina, za čiju se pažnju natječe i konkurencija. Odgovorna konkurentnost kao da nas podsjeća da su poduzeća, tržišta i općenito ekonomija ljudske inovacije i u tom smislu ne mogu služiti u destruktivne svrhe. Upravo zbog toga, moderna poduzeća grade svoju poslovnu strategiju i praksu na eksplicitnoj odgovornosti za ekonomsku, etičku, socijalnu i ekološku dimenziju svojeg poslovanja. Ovakvom poslovnom politikom pametna poduzeća mogu povećati tržišni udio, bolje kontrolirati rizik, privući najbolje ljudske potencijale, stimulirati inovacije, osigurati pristup novčanim sredstvima po povoljnijim uvjetima, smanjiti troškove i poboljšati druge ključne parametre izvedbe.

Međutim ovaj izbor uvijek nije tako jednostavan niti je lagan. Nužno je za naglasiti kako je odgovorna konkurentnost jedna od mogućih strategija i praksa poslovnog ponašanja, a ne nužno garancija uspjeha. Prema Kim Mølleru moderne organizacije su suočene s dva glavna izazova:

- održati i poboljšati svoju konkurentnost;
- odgovoriti na ekološke, etičke i socijalne potrebe društva.

Većina poduzeća tradicionalno je gledala na ova dva izazova kao na dva suprotstavljena procesa, vjerujući kako se resursi poduzeća trebaju prvo usmjeriti na ostvarivanje konkurentne prednosti na tržištu a tek onda na rješavanje društvenih pitanja. Međutim, cijeli niz slučajeva iz poslovne prakse ukazuje na novu poslovnu realnost u kojoj se bez dugoročnog, savjesnog i holistički svjesnog strateškog planiranja ne može očekivati ekonomski prosperitet.

Kada razmišljamo o strategiji onda najčešće razmišljamo kroz prizmu tržišne pozicije, dok je strategija u svojoj srži perspektiva. Strategija stoga predstavlja sutrašnju viziju, a ne današnju realnost, odnosno ona je mentalna projekcija onoga za što mislimo da je sutra moguće, a danas ne postoji. Ona je iterativni, ciklički proces kroz koji se kontinuirano prolazi

tako da se svaki puta nauči i implementira nešto novo, kako bi se razvila sigurnija hipoteza o slijedećem krugu. Poduzeća ne rade strateške pogreške zato jer su troma, već zato jer su slijepa. (Hamel, G.: *Strategies that learn*, str. 220 unutar Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2005): *Strategy bites back - It is far more and less, than you ever imagined...*, FT - Prentice Hall, Harlow etc.). Zbog toga društvenu odgovornost treba ugraditi u strategiju poduzeća, ali i u operativne procese poduzeća kao i kulturu poduzeća. Znači ona djeluje i kao unutarnji i kao vanjski čimbenik, bez obzira hoće li poduzeće bazirati strategiju na internim resursima ili na vanjskim prilikama.

U tom smislu bi društvena odgovornost poduzeća trebala biti puno više od pukog zadovoljenja minimalnih očekivanja društva. Moderna poduzeća bi trebala proaktivno tražiti načine kako poboljšati blagostanje društva u kojem djeluju. Kako bi strategija rezultirala s održivim stvaranjem konkurentne prednosti, nužna pretpostavka je usklađeno djelovanje između unutarnjih snaga (Swot) i eksternih prilika (swOt). Posebnost ovog modela je što su moguće prijeteće poput savjesnih i svjesnih kupaca, obazrivi investitora, prosvijetljenih i konkurentnih zaposlenika te zahtjeva za etičnosti od strane javnosti; u stvarnosti prilike za društveno odgovorna poduzeća. Ovim prilikama treba dodati i da je ovo tržište jako propulzivno i da postoji ogroman prostor koji još nije popunjen; da u ovakvim uvjetima raste inovativni i reputacijski kapital; da je sve veći interes investitora za ovakvim poduzećima, kao i činjenica da postoji cijeli niz prilika za međusektorska partnerstva.

U nizu činitelja koji utječu na poduzeća možda je najutjecajniji činjenica kak sve veći broj, posebno mladih, ljudi dio svog identiteta traži na radnom mjestu. U prošlosti identitet je bio ukorijenjen u obiteljima, relacijama unutar određenih socijalnih krugova, lokalnoj zajednici i nacionalnim obilježjima. Većina navedenih izvora identiteta izgubila je svoju važnost kroz intenzitet modernog života i gubitkom klasičnog poimanja zdrave obitelji, regionalizacijom lokalnih zajednica i globalizacijom nacija.

Poduzeća također moraju uskladiti svoje vrijednosti s vrijednostima zaposlenika jer će u suprotnosti zaposlenici teže prihvaćati zahtjeve od strane menadžmenta. Poduzeća su danas suočena s potrebom za razvojem etičkog profila kao važnog čimbenika pri

zapošljavanju i zadržavanju najkonkurentnije radne snage. čak i u vrijeme visoke stope nezaposlenosti poput ove u Hrvatskoj, konkurencija za najboljim ljudima će uvijek biti intenzivna. Zato je izuzetno važno i interno i eksterno svoje vrijednosti učiniti prepoznatljivima na tržištu radne snage. Kroz etičke smjernice i njihovu internu komunikaciju poduzeća izgrađuju i svoju organizacijsku kulturu kao još jednu odrednicu svoje konkurentnosti. Ove smjernice bi trebale biti izgrađene na način da osiguraju artikuliranje potreba svih zaposlenika i da bude okvir unutar kojega će se provoditi strategija poduzeća, okvir poznat kao organizacijska kultura.

Potreba za jasnim vrijednostima je sila koje objedinjava ekonomsku, ekološku i socijalnu dimenziju ciljeva svakog poduzeća. Ona diktira način na koji bi se poslovni svijet trebao odnositi naspram stalnih promjena normi i pravila koje dolaze od društva koje kontinuirano evoluiraju. Prihvatanje novih vrijednosti predstavlja jasan i nezaobilazan korak u razvoju svakog društva, korak koji nema alternativu. Kako je napisao Kim Møller, za takva poduzeća društvena odgovornost poduzeća predstavlja integralni dio njihovih strategija i najvjerojatnije će upravo ta poduzeća preživjeti izazove koje nam donosi budućnost.

Poduzeća imaju sve veći broj interesno-utjecajnih skupina koje danas imaju direktan utjecaj na njihov uspjeh, a još do jučer te skupine nisu postojale. Na određeni stupanj licemjerstva javnost se navikla i on se upravo pripisuje kaotičnom okruženju koje utječe na odluke poduzeća. Stoga društvena odgovornost poduzeća kao poslovni model nije slučajna, ona zahtjeva budnost, oprez, važnost, naglasak i snagu. Pravi izazov predstavlja podizanje ljestvice odgovornog ponašanja kao baze za konkurentnost poduzeća. Ova situacija zahtjeva promjenu točke infleksije u kojoj tržište nagrađuje poduzeća za odgovorno ponašanje. Razine te točke u direktnoj je ovisnosti o razvijenosti pojedine ekonomije. Na kritičnoj prekretnici, koja se nalazi tamo gdje se spajaju korporativno upravljanje i financijsko izvještavanje, jedino vodstvo temeljeno na vrijednostima može učiniti stvarnu razliku u konkurentnosti. Vrijednosti kao takve podrazumijevaju relativno permanentne i duboko ukorijenjene preferencije pojedinaca i grupa te predstavljaju platformu na čijim osnovama se donose osobni izbori i oblikuje konzistentnost u ponašanju. Ukoliko organizacije dokazano temelje svoje odluke na određenoj

vrijednosnoj vertikali i javnost je spremnija na veću toleranciju.

Sakupljanje tržišnih podataka i stvaranje informacija na temelju njih predstavlja početak strateškog razmišljanja. Nakon toga se razumijevanje tih informacija u ekonomskom smislu pretvara u impuls za poduzimanje organiziranih akcija ka ostvarenju krajnjeg cilja, prije nego što to neminovno učini konkurencija. Ovaj proces u modernom svijetu osnova je egzistencije poslovnih entiteta u 21. stoljeću i početak stvaranja konkurentne prednosti. Ljudi, koji su u ovo uključeni, moraju dobro savladati proces analize i prioritetiziranja selektiranih informacija. Kako sve više informacija postaje dostupnim, postavlja se pitanje njihove relevantnosti i potencijala. Akcent gospodarskog razvitka pomaknut je prema djelatnostima koje se temelje na znanju, informacijama, visokim tehnologijama i uslugama, dok tradicionalne djelatnosti postaju samo prateće, bez značajnijeg udjela u globalnom prosperitetu. ( Tipurić, D.: Konkurentna sposobnost poduzeća, str. 1 unutar Tipurić, D. (ur.) (1999): Konkurentna sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb, str. 1.)

Kako bi poduzeće bilo konkurentno na turbulentnom tržištu potrebno je da ipso facto razumije svoje snage i da ih identificira unutar mreže odnosa koja čini organizacijsku strukturu, ali i određenu industriju. Te snage su kritični čimbenici uspjeha koji određuju na koji način će se poduzeće natjecati. Sve uspješne strategije počivaju na kompetencijama poduzeća, dok se ne promijene uvjeti konkurentnosti. Kada konkurentno okruženje zahtjeva nove uvjete i drugačiju strategiju, može se dogoditi da postojeće mogućnosti poduzeća i njegove kompetencije nisu više dovoljne. Konkurentnost se temelji, tvrdi Michael Porter, na lokalnom umjesto na onome što se može kupiti ili u budućnosti postići. ( Zadek, S., Raynard, P., Oliveira, C., etc. (2005): Responsible Competitiveness - Reshaping Global Markets Through Responsible Business Practice, Accountability, str. 64)

Zanimljivo je kako se strateškom primjenom ovog koncepta trenutačna nedovoljna razvijenost u pojedinim sektorima može pretvoriti u konkurentnu prednost. Tako se činjenica da se u Hrvatskoj teška industrija gotovo ugasila, može predstavljati prednost kada pišemo o ekološki orijentiranoj proizvodnji. Kada pišemo o Hrvatskoj, u tom smislu, postaju ključni resursi poput njezinog zemljopisnog položaja, kulturne baštine i raznolikosti, ali i sačuvane obale, vrlo plodnog tla i neiskorištenih poljoprivrednih površina koje su se tijekom rata prisilno regenerirale; pitke vode i prirodno obnovljivih izvora (prvenstveno sunca i vjetra). S ovim resursima je nemoguće trgovati te ovisno o načinu na koji se koriste mogu biti značajna konkurentna prednost ili oportunitetni nedostatak. Zbog svega toga nužno je razviti svijest i unaprijediti specifična znanja iz ovog područja kako bi se u Hrvatskoj razvile nužne kompetencije kod onih koji donose odluke i infrastrukturni kapaciteti za nesmetanu provedbu tih progresivnih odluka. Pri svemu tome nikako nije zanemariva činjenica kako Europska unija gradi svoju globalnu konkurentnost upravo na ovom području, gdje model ekonomije temeljene na znanju počiva na dvije bitne pretpostavke. Prvo se želi prerasti statična kategorija komparativnih prednosti, temeljena na bogatstvu prirodnih resursa i radu prošlih generacija. Druga pretpostavka zasnivala se na postizanju što veće produktivnosti rada po poslovnim funkcijama poduzeća, kako bi se ostvarile i zadržale prednosti u odnosu na naraslu te sve sofisticiraniju konkurenciju na nacionalnom, regionalnom i/ili međunarodnom tržištu. Niz strateških dokumenata Europske unije šalje jasnu poruku - uvođenjem društveno odgovorne izvedbe poduzeća kao dominantnog koncepta menadžmenta, hrvatska poduzeća se mogu diferencirati i ostvariti stratešku prednost na tržištu na kojoj se može graditi budući uspjeh, a ne da se samo izbjegava moralne, etičke, reputacijske i zakonske sankcije.