

# qlife

The background is an abstract painting with a strong red and orange color palette. It depicts a perspective view of a long, narrow structure, possibly a bridge or a walkway, receding into the distance. The structure has a white top surface and dark sides. There are various brushstrokes and textures throughout the scene, including some blue and green accents. The overall mood is dramatic and artistic.

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

Društveno odgovorno  
liderstvo



# qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

No. 1 / Vol. VIII / Proljeće 2016.  
ISSN 1846-9590



*A School with a View*

q21 Quantum21.net  
Znanost i umjetnost vođenja

**LIDER** ■

**Izdavač:** Novem izdavaštvo d.o.o., Rožmanci 18, Kostrena / **Za izdavača:** Marko Lučić / **Upravni odbor:** Danica Purg (IEDC), Marko Lučić (Quantum21.net), Željko Vukelić (Lider) / **Uredivački odbor:** Lara Jelenc (Ekonomski fakultet Rijeka), Miljenko Čimeša (SoL Hrvatska), Nadya Zhexembayeva (IEDC), Nataša Rupčić (Ekonomski fakultet Rijeka), Nikica Magzan (Hrvatska pošta), Ozren Rafajac (Veleučilište u Rijeci) / **Ilustracije i grafički dizajn:** Tomislav Ćurković & Aljoša Brajdić / **Prijevod i lektura:** Biserka Čimeša / **Tisak:** Printera Grupa / **Marketing:** Alenka Radović Pevec (Apertus d.o.o.) / **Prodaja:** Bojana Božanić (Lider) [qLife@liderpress.hr](mailto:qLife@liderpress.hr) +385.1.6333.520

Partneri:

Emerald Management First

**JOSSEY-BASS™**  
An Imprint of WILEY

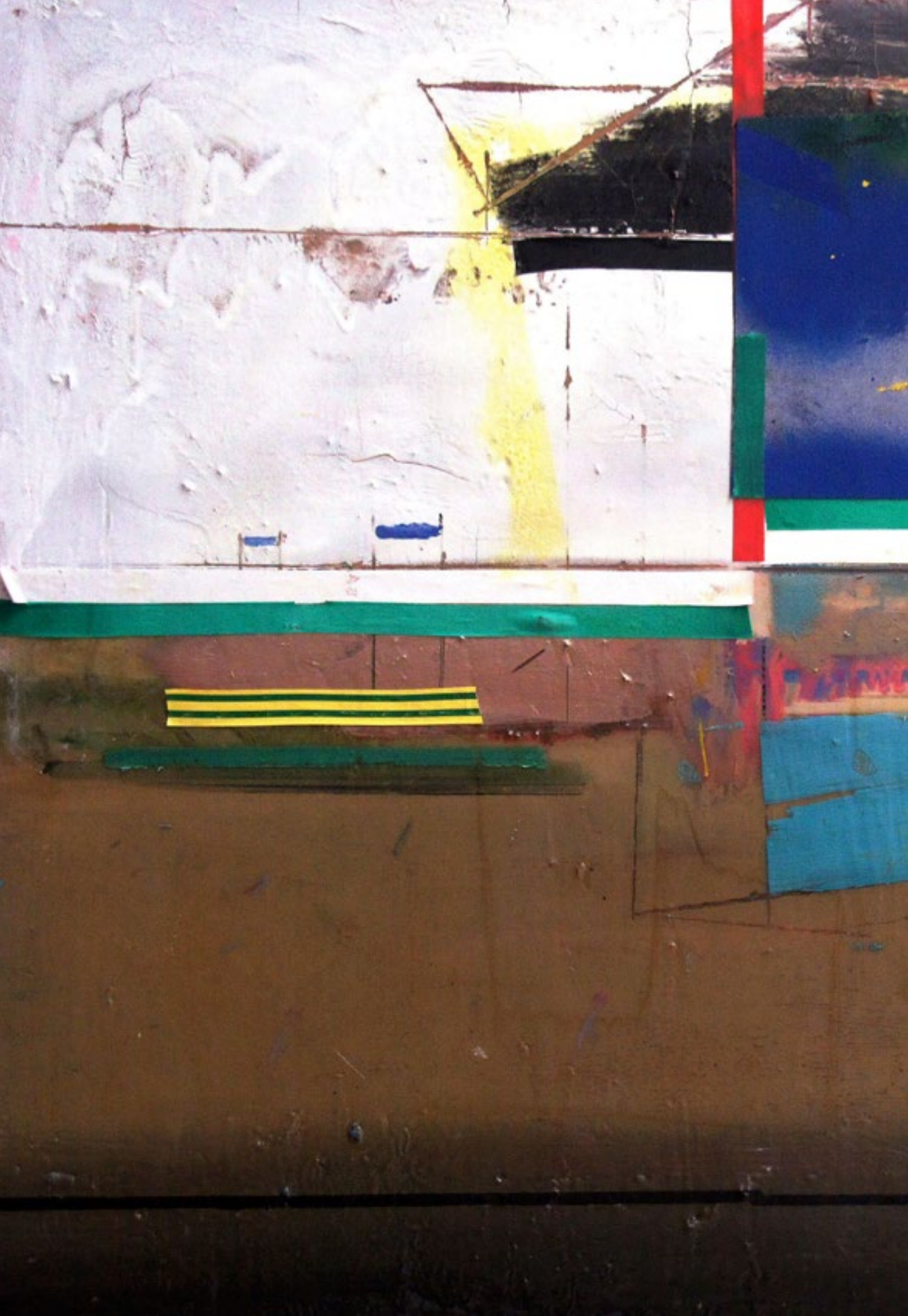
PEGASUS  
COMMUNICATIONS

**SoL**  
society for  
organizational learning

McKinsey & Company

Rijeka, Travanj 2016.







11

Tema broja: Društveno odgovorno liderstvo

**Marko Lučić**

15

Nove strategije poslovanja u resursima osiromašenom svijetu

**Nadya Zhexembayeva**

Popularna teorija generičkih strategija Michaela E. Portera i koncepcija *Blue Ocean Strategy* autora W. Chan Kima i Renée Mauborgnea ne vode računa o jednoj važnoj, a jednostavnoj činjenici: bilo da je riječ o "crvenim", "plavim" ili oceanima bilo koje druge boje, autori zaboravljaju da su oni redom postali beznadno prazni.

57

Društveno odgovorno liderstvo

**Miljenko Cimeša, Andreja Pavlović**

Na početku 21. stoljeća svijet je suočen s izazovima bez presedana u povijesti ljudskog društva. Klimatske promjene, nestanak biološke raznolikosti, pretjerana eksploatacija prirodnih resursa, ekonomske nejednakosti, financijske krize, terorizam i nova tehnološka revolucija primjeri su kompleksnih, međusobno povezanih izazova. suočavanje s njima zahtijeva transformaciju - duboku promjena načina razmišljanja i djelovanja - koju mogu voditi samo *društveno odgovorni lideri*.

75

Intervju s Nadyjom Zhexembayevom

**Marko Lučić**

Pročitajte razgovor s Nadyjom Zhexembayevom, doktoricom znanosti, nositeljicom titule *Coca-Cola Chaired Professor of Sustainable Development*, predavačicom liderstva i strateškog razvoja na IEDC - Poslovnoj školi Bled i autoricom bestseller knjige *Overfished Ocean Strategy* o recentnim promjenama na području strateškog razvoja i implementacije koncepcije društveno odgovornog poslovanja u praksi.

91

Profil društveno odgovornog lidera: Tex Gunning

**Miljenko Cimeša**

Bez konkretnog primjera društveno odgovornog liderstva ovaj tematski broj ostao bi nepotpun, nedorečen i neuvjerljiv. Stoga smo ekskluzivno za ovu priliku napisali tekst o životu i djelu Texa Gunninga, bivšeg top menadžera *Unilevera*, a danas predsjednika uprave TNT-a, jedne od najvećih svjetskih kompanija za brzu isporuku pošiljki.

109

*Unilever*: priča o dva svijeta

**Andreja Pavlović**

Priča o *Unileveru*, globalnom divu koji već petu godinu zaredom vodi na listama "društveno najodgovornijih svjetskih tvrtki" i Paulu Polmanu, predsjedniku uprave, koji postupcima i promišljanjima nastavlja prkositi uvriježenim stavovima tradicionalnog kapitalističkog pristupa upravljanju.

121

Organizacije društvene dobrobiti - SGO

**Samuel Mahaffy, Charles Sorensson**

Autori teksta ocrtavaju obrise novog hibridnog poslovnog modela - nove kombinacije "profitnog" i "neprofitnog" pristupa poslovanju - kojeg nazivaju *Organizacija društvene dobrobiti* (engl. *Social Good Organization, SGO*).

# UVIJEK DOBIVATE VIŠE ZA VAŠ POSAO

Samo u **Magenta 1 Business** paketima dobivate sve za bezbrižnu komunikaciju, sigurno poslovanje i povećanje produktivnosti vašeg tima uz najbolje iz fiksnog, mobilnog i cloud svijeta na jednom mjestu:

- ✓ neograničeni (flat) razgovori u Hrvatskoj i više međunarodnih minuta
- ✓ sigurno surfanje internetom na najvećim brzinama (koji uz 4G back up uvijek radi)
- ✓ Cloud storage (1TB) za jednostavno i sigurno pohranjivanje vaših poslovnih podataka s mobilnog uređaja ili računala.

Kao korisniku **Magenta 1 Business** na raspolaganju vam je premium korisnička podrška u svakom trenutku!

Za više informacija nazovite **0800 9100**, posjetite [hrvatskitelekom.hr/poslovni](http://hrvatskitelekom.hr/poslovni) ili najbliže T prodajno mjesto.





# Magenta

## Business



RAZGOVORI



INTERNET



CLOUD

**ŽIVJETI ZAJEDNO**









**ISOD**

INTEGRAL SCHOOL OF  
ORGANIZATION DEVELOPMENT

## INTEGRALNI MINDFULNESS TRENING

Cjeloviti razvoj pomnosti i vrlina uma putem meditativne prakse.

Početak: 17. lipnja 2016. Informacije i prijave:

[www.integraldev.org](http://www.integraldev.org)

# MOVADO

MODERN AHEAD OF ITS TIME

MUSEUM® CLASSIC THE LEGENDARY DIAL  
WITH NEW TONE-ON-TONE DETAIL.  
POLISHED STAINLESS STEEL CASE,  
BLACK LEATHER STRAP.  
MOVADO.COM

**PRODAJNA MJESTA**

**URAR MAMIĆ**  
GAJEVA 4 / VLAŠKA 57, ZAGREB

**SATOVI NOVAK**  
DECUMANUS 2, POREČ

**ZLATARNA TONIA**  
CARERA 56, ROVINJ

**BORZA GRUPA**  
PLACA 12, DUBROVNIK

**ZTO FUTURA**  
RIVA LOŠINJSKIH KAPETANA 7, LOŠINJ,

**DUTY FREE SHOP**  
ZRAČNA LUKA DUBROVNIK  
ZRAČNA LUKA PULA  
ZRAČNA LUKA SPLIT  
ZRAČNA LUKA ZADAR

**EKSKLUZIVNI ZASTUPNIK ZA RH**

**P-GRUPACIJA**  
OMLADINSKA 4, RIJEKA  
TEL. 051 227 012  
[www.p-grupacija.hr](http://www.p-grupacija.hr)







watering

Uvodnik

# Društveno odgovorno liderstvo

Marko Lučić

U zimu 2008. godine - u namjeri da za nulti broj *qLifea* intervjuiram gospođu Dadi Janki - veliku duhovnu učiteljicu i lidericu organizacije *Brahma Kumaris Spiritual University* - uputio sam se u daleku Indiju. Unatoč tome što razgovor nije bio unaprijed dogovoren i što su šanse da se dogodi planirano bile iznimno male, vjerovao sam kako će mi se posrećiti te da ću se kući vratiti s toliko željenim sadržajem.

Tako je i bilo. Spletom nevjerojatnih okolnosti pružila mi se prilika da po odlasku jordanskog kralja i kraljice iz Dadina ashrama više od sat vremena razgovaram s osobom koju mnogi smatraju jednim od najvećih živih mudraca. Po završetku intervjua, upitala me jesam li čuo za *Call-of-the-Time-Dialogues*?

"Naravno! Riječ je o godišnjem skupu vodećih svjetskih znanstvenika, lidera i intelektualaca pod vašim pokroviteljstvom," ponosno sam odgovorio. "Točno. Pozivam te - ako želiš - da nam se u proljeće pridružiš na *Oxfordu*," rekla je Dadi Janki i nastavila: "Upoznat ćeš pisca Paula Coelhoa, zatim Petera Sengea, jednog od vodećih svjetskih znanstvenika na području liderstva i menadžmenta, a doći će i Tex Gunning, jedan od šefova *Unilevera*. S obzirom na to da namjeravaš pokrenuti časopis o liderstvu vjerujem da će ti četverodnevno druženje zasigurno koristiti." Tako sam se u proljeće iste godine našao na putu za London, još uvijek ne vjerujući što mi se događa. Razmišljao

sam tada - sa stanovitom zebnjom i strahom - o tome što me tamo čeka; ipak se radilo o susretu i druženju s ljudima čije su knjige umnogome formirale moju osobnost i stručnost. Dvojio sam, naime, jesam li dobro napravio prihvativši poziv. Kako su moja dotadašnja životna iskustva bila isključivo povezana s hrvatskim profesorima i liderima tvrtki - u pravilu osobama krutih stavova i mentalnih modela s kojima je vrlo teško surađivati i zajednički promišljati - pitao sam se što ću raditi među uglednicima svjetskoga glasa? Kako će se oni odnositi prema meni, nekom *no name* dečku iz *no name* zemlje? Što im uopće ponuditi? Obasut teškim mislima uskoro sam se našao u maloj dvorani prekrasne stoljetne građevine u društvu tridesetak ljudi. Nakon kratkog uvodnog govora domaćina, podijeljeni smo u manje skupine koje su metodom *World Caffea* započele dijalog o gorućim izazovima ljudskog društva, organizacija i institucija. I kako to obično biva, već prvog jutra sudbina me spojila sa Sengeom i

Gunningom u istome timu. I odmah uklonila pogrešne pretpostavke i ideje. Umjesto s moje strane očekivane bahatosti i samouvjerenosti dvojica uglednika zračila su drugačijim energijama. Prvo sam u njima uočio nevjerojatnu *skromnost*. Niti jednom riječju ili gestom nisu odavali dojam osoba koje su svojim djelima značajno utjecale na svjetsku javnost. Potom su me se dojmili dubinom, pažljivošću i *uvažavanjem* kojom su *slušali sugovornike* za stolom, iskreno vjerujući da i mi drugi doista imamo što za reći. Na kraju su svemu tome pridodali neobičnu *otvorenost* dijeleći s nama strahove i nedoumice u svezi kompleksnih leaderskih izazova, ali i privatnih problema. Sljedećih dana otkrili su mi kako "ni približno nemaju sve odgovore na kompleksne probleme" te kako se "kontinuirano propituju jer nikada nisu sigurni kreću li se u pravom smjeru". Osim toga, osobito su me se dojmile Gunningove ideje o liderstvu: "Liderstvo nije pozicija, nego odgovornost"; "Ljudi su uvijek na prvome mjestu... *osobni razvoj* pojedinca utkan je u temelje napretka svakog društva i organizacije"; "prosječni lideri primarno brinu o sebi i svojim, dobri lideri brinu o sebi i svojim vodeći pritom računa i o drugim dok *izvršni lideri* čine sve to, ali i mnogo više nastojeći svijet učiniti boljim mjestom."

Vrativši se kući, pod dojmom opisanog iskustva opet sam počeo dvojiti jesam li dobro napravio prihvativši poziv Dadi Janki... iz sasvim drugih pobuda nego kada sam putovao u suprotnom smjeru. Jer, živjeti u hrvatskom okruženju nakon što upoznaš

takve ljude i osjetiš im vibracije iznenada postaje veoma teško. Teško je - da ne kažem frustrirajuće - svakodnevno svjedočiti borbama za leaderske pozicije na koje se ne gleda iz perspektive ogromne odgovornosti za duševno i materijalno stanje ljudi već isključivo iz perspektive povlastica za odabranu elitu. Zahtjevno je svakodnevno svjedočiti umišljenim izjavama brojnih "stručnjaka", posve uvjerenih u vlastitu sposobnost da se nose sa složenim hrvatskim izazovima, unatoč tome što uopće nisu adekvatno educirani za posao kojim se bave zbog čega nisu imali - niti će ikada imati - konkretne rezultate. Nelagodno je promatrati takve ljude kako bez imalo srama - kao da je riječ o sasvim normalnom procesu - prvenstveno brinu o sebi i o svojem "stadu" dok potrebe drugih društvenih skupina istovremeno smatraju tek deklarativnim problemom. Pa ipak, najbolnije od svega je svjedočiti kako javnost u tvojoj zemlji vrednote *ponižnosti, humanosti, skromnosti i otvorenosti* umjesto s istinskim liderstvom izjednačava s "luzerskim" kvalitetama slabića.

Zarobljeni u opisanom svjetonazoru ne uspijevamo vidjeti očito: sve dok tisuću do dvije osoba Gunningove *energije* ne preuzme čelna mjesta u domaćem društveno-gospodarskom sustavu pomaka neće biti. Sve dok na kolektivnoj razini ne stvorimo uvjete da osobe više *kvalitete svijesti* - koje su već sada tu među nama - iskorače na pozornicu oslobođene opravdanog straha da ćemo ih razapeti na metaforičkom križu, nastaviti ćemo se vrtjeti uvijek u istome krugu.



Marko Lučić, *Quantum21.net* i *qLife*  
urednik i član uprave



# POBOLJŠAJTE SVOJU MEĐUNARODNU KARIJERU

IEDC

Bled School of  
Management

Postgraduate Studies

## IEDC EXECUTIVE MBA

### ■ **Pripremite se, da postanete bolji rukovoditelj**

Pridružite se MBA diplomantima iz **70 zemalja** koji su na vodećim pozicijama u svojim tvrtkama

### ■ **Unaprijedite vašu karijeru**

Primitite **Bolonjski priznatu** i AMBA, te IQA akreditovanu diplomu

### ■ **Proširite vašu poslovnu mrežu**

Postanite član uspješne MBA alumni mreže sa više od **1400 članova u cijelom svijetu**



## Zašto EMBA na IEDC

- Učite od međunarodno priznatih **predavača iz najboljih svjetskih poslovnih škola**
- Raspravljate sa **polaznicima iz brojnih zemalja**
- Izaberite **MBA format, koji najviše odgovara vašim poslovnim obavezama**
- Studirajte u **modernim prostorima** koji motivišu i inspirišu
- Uživajte u **alpskoj pokrajini jezera na Bledu**



IEDC-Poslovna škola Bled

Prešernova cesta 33, 4260 Bled, Slovenija

T: +386 4 57 92 500, e-mail: [emba@iedc.si](mailto:emba@iedc.si)

[www.iedc.si/mba](http://www.iedc.si/mba)



gmi gmi

Flora

# Nove strategije poslovanja u resursima osiromašenom svijetu

Nadya Zhexembayeva

*Zaboravite “crvene” i “plave” oceane. Nova strategija poslovanja mora se usredotočiti na “izlovljene oceane” u kojima je sve manje “riba”.*

U pitate li iskusnog menadžera ili studenta poslovne škole bilo gdje u svijetu o tome koje ga područje biznisa najviše zanima, začudit će vas ujednačenost odgovora. Strategija! U vrijeme kada posrnula gospodarstva očajnički tragaju za prikladnom formulom rasta, osmišljavanje pobjedničke strategije postalo je “seksi” zanimanje. Sudeći prema kolegijima iz strategije - koje sam pohađala ili osobno podučavala - izgleda mi da smo kao stručnjaci fokusirani isključivo na dva izbora.

Naime, popularne strateške teorije govore o tome kako je za uspješnu borbu s konkurencijom presudno važno prepoznati vlastite konkurentne prednosti i pronaći najbolju poziciju na zahtjevnom tržištu koju ćemo potom po svaku cijenu nastojati zadržati. Michael E. Porter, kao vodeći zagovaratelj takvog razmišljanja, u svojim

djelima iz 1980-ih ponudio je listu “generičkih” strategija koje osiguravaju različite pristupe tržišnom pozicioniranju.

Kao sušta suprotnost Porterovom konceptu tržišnog pozicioniranja, godine 2005. u knjizi *Blue Ocean Strategy* autora W. Chan Kima i Renée Mauborgnea, predstavljen



---

L

Q

---

---

# LIDER NE TRAŽI MIRNO MORE, NEGO SNAŽNA JEDRA.

Strateški smo partner poduzetnicima i korporacijama u izgradnji menadžerskih potencijala. Dokaz naše učinkovitosti su konkretni pozitivni poslovni rezultati malih i velikih kompanija s kojima smo surađivali. Naši senior konzultanti su certificirani treneri, coachevi i mentori s iskustvom u biznisu.

LQ USLUGE

Dijagnostika  
Savjetovanje  
Trening  
Coaching

M +385 91 3311 033  
KONTAKT@L-Q.HR  
L-Q.HR

---

pionirima nove ekonomije koji su ostvarili transformaciju od linearne ekonomije prema trajnim, isplativim i održivim oblicima poslovanja. Iako takvih inovativnih kompanija, ljudi i projekata - u odnosu na cjelokupno svjetsko gospodarstvo - nema previše, danas nam poput svjetionika ukazuju na suštinska načela poslovanja koja nas uvode u novu zbilju novog svijeta.

U skladu s time, može se zaključiti kako na vidjelo polako ali sigurno izlazi pet novih

“pravila zanata” - pet bitnih “tajni” - koje čine svojevrsnu stazu kojom treba ići kako bi se razvila nova strateška usmjerenja za poticanje istinski održivih vrijednosti. Promatrani zajedno, kao jedna cjelina, pet načela inspiriraju fundamentalnu promjenu služeći kao putokaz za inovacije u brojnim industrijama širom svijeta te čine suštinu koncepcije koju nazivam *strategijom izlovljenih oceana*: umijeća pretvaranja današnjeg stanja oskudnih resursa u sutrašnje stanje održivih profita.

## Strategija izlovljenih oceana: poticanje inovacija za problem oskudnih resursa

Taj obli komad kompaktan je i iznenađujuće lagan. Savršeno pristaje dlanu ruke ostavljajući pritom blago kremasti sloj na koži. Ugodna je mirisa (omamljujućeg), posebne teksture (nalik tisućama malih crvića stisnutih zajedno). Nadilazi sve što smo naučili iz konvencionalne strateške teorije. Čudesno je snažan simbol nove ere u nastajanju.

Jesam li vas zaintrigirala? Dok pokušavate odgonetnuti što to držim u ruci nastojat ću pojasniti širi kontekst kako bih dodatno predstavila ovaj jedinstveni izum.

Prema tradicionalnoj teoriji o strateškom i konkurentskom pozicioniranju, svaki subjekt treba definirati svoje konkurentske prednosti i pronaći odgovarajuću tržišnu poziciju na pretrpanom tržištu koju će potom nastojati zadržati. Michael E. Porter, glavni zastupnik ovakvog promišljanja, govori nadalje o tome kako u potrazi za idealnom tržišnom pozicijom moramo napraviti dva suštinska izbora.

Prvi se odnosi na izbor između cijene i diferencijacije proizvoda ili usluge. To znači da birate hoćete li ostvariti konkurentsku prednost niskom cijenom ili ćete nuditi jedinstveni proizvod (uslugu) koji se po kvaliteti ili drugim obilježjima razlikuje od drugih, jeftinijih ili skupljih proizvoda.

Drugi izbor odnosi se na obuhvat tržišta, tj. hoćete li prodaju usmjeriti na specifični, uski segment tržišta (usko usmjereni fokus) ili ćete pokušati osvojiti široki raspon potrošača širom svijeta (široki obuhvat globalnog tržišta). Razmatranje navedenih izbora ucrtava se u četiri kvadranta (dva po dva) kako bi se prezentirale četiri moguće opcije koje predstavljaju potencijalna tržišta i nastup na njima.

Promislimo sada kako sve to funkcionira na konkretnom primjeru, s markama pametnih telefona koje dobro poznajemo. Pokušajte zamisliti popunjene kvadrante i odmah će vam biti jasno koje strategije su

Slijedeći nove ideje Chan Kima i Renée Mauborgnea u novije vrijeme tvrtke su nastojale izbjeći zagušene tržišne niše pronalaženjem novih - plivajući u vodama “plavog oceana”.

Tvrtka *Design Hoteli* preuzela je njegovu paradigmu pa je tako i nastao inovativni program *Potraga za neograničenom energijom*, kojim nastoje odgovoriti na temeljne izazove linearne ekonomije. “Svijet danas pokreću fosilna goriva koja će nestati otprilike za dva ljudska životna vijeka. Međutim, to nije problem već prilika!” tvrde predstavnici tvrtke i njihovi partneri.

Odgovoriti na pitanje “kako najbolje iskoristiti tu priliku” i strateški se prema tome pozicionirati suština je strategije izlovljenih oceana o kojoj pišem u ovom tekstu.

## Pet temeljnih načela strategije izlovljenog oceana

U bestselleru *Blue Ocean Strategy* objavljenom 2005. godine autori W. Chan Kim i Renée Mauborgne pozivaju poslovni svijet da napuste gusto napućene vode postojećih tržišta i okrenu se slobodnim tržišnim nišama i/ili stvaranju nove potražnje. “Jedini način da pobijedite konkurenciju je taj da odustanete od borbe, odnosno da prestanete ulagati energiju u ‘pobjeđivanje konkurencije’. U ‘crvenim oceanima’, granice industrije definirane su i prihvaćene, a pravila konkurentske igre svima su poznata. U ‘plavim oceanima’ konkurencija nije bitna jer su pravila igre u stvaranju.”

Koncepcija autora Kima i Mauborgnea sušta je suprotnost Porterovom modelu tržišnog pozicioniranja koji je brojne kompanije desetljećima poticao na traganje za najboljom tržišnom pozicijom u jakoj konkurenciji. Slijedeći nove ideje Chan Kima i

Renée Mauborgnea, u novije vrijeme tvrtke su nastojale izbjeći zagušene tržišne niše pronalaženjem novih - plivajući u vodama “plavog oceana” daleko od krvoločnih morskih pasa koji šire kaos u postojećim crvenim oceanima. Uh, doista sjajna ideja!

Međutim, kompanije “plavog oceana” Kima i Mauborgnea suštinski gledano posluju i inoviraju u istim uvjetima ograničenih resursa kao i kompanije “crvenog oceana”, zaboravljajući pritom da linearna ekonomija polako ali sigurno nestaje zbog čega su pritisci sve jači. A s krajem linearne ekonomije tradicionalni ekonomski poredak također se polako urušava. Stoga bi lideri i menadžeri uvijek trebali imati na umu da crveni, plavi ili oceani bilo koje druge boje, ubrzano postaju beznadno prazni. Morali bi imati na umu da se konkurentska prednost može steći isključivo *osvješćivanjem nove stvarnosti* koja





# Nisita<sup>®</sup>

## RJEŠENJE JE PRED NOSOM



Regenerira, vlaži i čisti sluznicu nosa na prirodan način.

- Olakšanje kod problema s disanjem (začepljen nos, suha sluznica, alergije)
- Sigurna i nježna primjena spreja pomoću aplikatora i odmjerenih doza
- Jedina mast za ugodnu primjenu u nosu uz dugotrajnu zaštitu sluznice



**KOTÁNYI**  
1881

DANI VITALNOSTI

# ZAČINI U ŽIVOTU ZA ZDRAVLJE I LJEPOTU!



Začini su veoma bitan dio balansirane prehrane. Bogati esencijalnim uljima i hranjivim sastojcima, začini imaju pozitivan utjecaj na zdravo tijelo i zdrav duh. U danima vitalnosti koji su pred nama, unesite pozitivne promjene u prehrabene navike koje imaju za cilj održanje ili ponovno uspostavljanje vitalnosti.

Upoznajte tajnu začina, finog okusa i zdravog kuhanja.

Kupnjom proizvoda s nagradnim kodom u periodu od **01.3 - 30.04.2016.** sudjelujete u nagradnoj igri.

**ZAČINI I OSVOJI ATLASOVO NAGRADNO PUTOVANJE!**

## SMOOTHIE OD MANGA I KURKUME S KOKOSOM

### Sastojci:

1 zrel mango (oko 300 g pulpe),  
600 ml svježeg soka od naranče,  
1 žličica KOTÁNYI kurkume (3 g),  
125 ml kokosovog mlijeka

### Priprema:

Ogulite mango i izvadite košticu. Pomiješajte sa sokom od naranče i KOTÁNYI kurkumom u šejkeru. Dobro izmiješajte i poslužite u čašama. Zapjenite kokosovo mlijeko ručnim mikserom i njime napunite čaše do vrha.

### Savjet:

Ukusno je i u kombinaciji s ananasom!



Sve informacije o nagradnoj igri te recepte za ukusne i zdrave obroke potražite na

[hr.kotanyi.com/promo](http://hr.kotanyi.com/promo) ili [www.facebook.com/kotanyihrvatska](https://www.facebook.com/kotanyihrvatska)

“Molim vas da ne zaustavite reciklažu. Nastavite kupovati lokalne proizvode. Međutim, u sve to uključite temeljne ekonomske postulate. Naša budućnost uvelike će ovisiti o tome jesmo li u stanju prihvatiti činjenicu da moramo napustiti koncepciju *planetarnog socijalizma* kada cijelo čovječanstvo plaća ceh ponašanju pojedinih potrošača. Riječ je o jednoj od fundamentalnih ekonomskih lekcija koju bi morao razumjeti svaki ozbiljni pobornik zaštite okoliša.”

Jasno je kako se pojedine tvrtke ne bave problemom oskudnih resursa na istovjetan način. Tijekom prvog desetljeća 21. stoljeća, kada se počelo uviđati da nametanje više cijene zbog stvaranja proizvoda koji su ekološki i društveno prihvatljivi na tržištu jednostavno ne prolazi, iznenada se pojavio novi val rješenja. Tvrtke koje su prve krenule u novom pravcu shvatile su kako je došlo vrijeme da se “zelena strategija” zamijeni novim pristupom. U prvo vrijeme to je bilo sasvim dovoljno.

## Od formalne do istinske održivosti koja prožima sve procese

U jesen 2009. godine, usred ekonomske krize koja je buktala svijetom, Chris Laszlo i ja našli smo se, kao i uvijek do tada, u velikom poslu. Chris, moj dragi prijatelj, bivši direktor tvrtke *LaFarge*, autor pozamašnog broja knjiga i članaka te izvanredan strateg na području održivog razvoja, bio mi je partner i istinski izvor inspiracije u mnogim projektima pronalaženja kvalitetnih praktičnih rješenja. Te jeseni našli smo se kako bi podijelili iskustva i saznanja o tome što se događa na području naše ekspertize koje smo stekli na brojnim više ili manje kompleksnim projektima.

Nakon nekoliko dana intenzivnog dijaloga, došli smo do konkretnog zaključka: nešto se očito mijenja. Trebalo je razlučiti o čemu se radi.

Po završetku faze intenzivnog istraživanja i osvještavanja uvida stečenih u praksi, početna gomila informacija počela se

preslagivati u novi okvir; napisani tekstovi počeli su dobivati nove obrise koji su nas potom vodili u daljnjem radu. Polako nam je postajalo jasno što se zapravo događa iza kulisa inovativnih kompanija širom svijeta: *suštinska promjena u upravljanju društvenim i ekološkim rizicima!*

Polako nam je postajalo jasno što se zapravo događa iza kulisa inovativnih kompanija širom svijeta: *suštinska promjena u upravljanju društvenim i ekološkim rizicima!*



proizvoda: “Kada govorimo o ‘zelenoj potrošnji’, u budućnosti sa sigurnošću možemo očekivati povećanje ponude proizvoda koji neće biti samo ‘ekološki’ nego umnogome superiorni tradicionalnim proizvodima. Zamislite kombinaciju ekologije, više razine funkcionalnosti, boljeg dizajna i većih ušteda. Takvi će biti proizvodi budućnosti.”

Slijedeći tu ideju, sve češće nastaju rješenja slična *Puminoj* inteligentnoj torbici,

*Tennantovoj* ec-H<sub>2</sub>O tehnologiji ili *SeeChange Health* polici osiguranja. U raznim dijelovima svijeta sve češće se javljaju takvi proizvodi promičući vijesti o skorom dolasku novoga gospodarstva. Zelena je era završila. Vrijeme je da ‘zelene proizvode’ u određenim nišama ostavimo po strani i posvetimo se novoj paradigmi. Poput našeg društva i tržišta se strelovito mijenjaju tražeći sve više novih i naprednijih rješenja koja štede resurse i čuvaju okoliš.

Translated and reprinted by permission of Nadya Zhexembayeva. Copyright ©2015. by Nadya Zhexembayeva, all rights reserved.



**Nadya Zhexembayeva**, doktorica znanosti, nositeljica titule *Coca-Cola Chaired Professor of Sustainable Development*, predavačica liderstva i strateškog razvoja na IEDC - *Bled School of Management*. Autorica je dvije knjige: *Overfished Ocean Strategy*, te u koautorstvu s Chrisom Laszloom *Embedded Sustainability: the Next BIG Competitive Advantage*. [www.overfishedoceanstrategy.com](http://www.overfishedoceanstrategy.com)

STIGLA JE NOVA

VIRTUALNA KARTICA

VISA INSPIRE!



Inovacija  
iz PBZ-a



PRIVREDNA BANKA ZAGREB

PLAĆAJTE VIRTUALNOM VISA INSPIRE KARTICOM TEKUĆEG RAČUNA  
INTEGRIRANOM U VAŠ MOBILNI TELEFON.

PBZ Wave2Pay, inovativna usluga PBZ grupe, uvodi novost u beskontaktno plaćanje mobilnim telefonom – prvu karticu tekućeg računa u virtualnom obliku Visa Inspire. Iskoristite prednosti novog načina plaćanja i ugovorite PBZ Wave2Pay uslugu i virtualnu karticu Visa Inspire u najbližoj PBZ poslovnici.\* Plaćajte sigurno, brzo i jednostavno u zemlji i inozemstvu uz PBZ Wave2Pay uslugu.

SVIJET MOGUĆEG.

 PBZ CARD

 WAVE2PAY

[wave2pay.pbz.hr](http://wave2pay.pbz.hr)

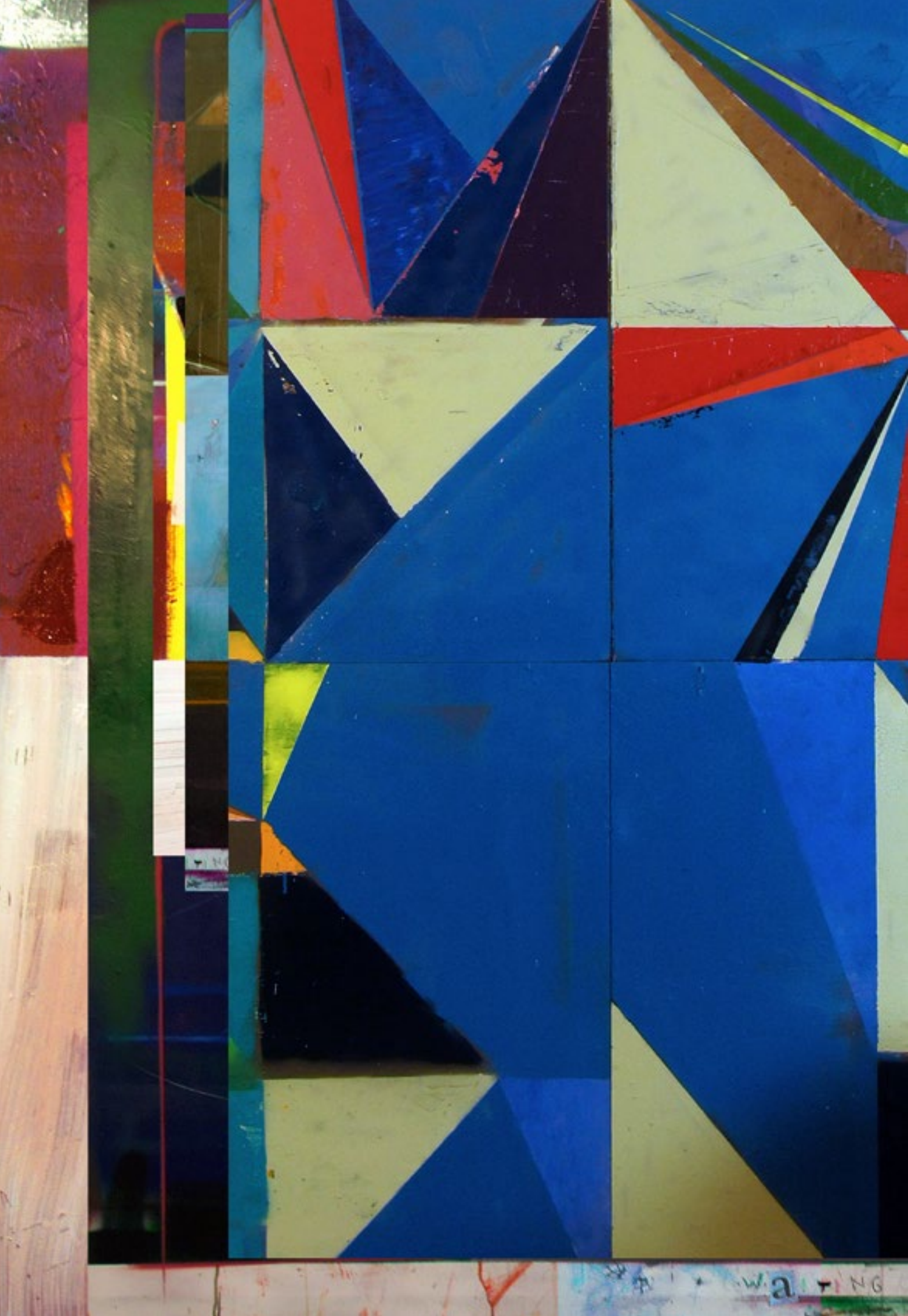
\* Za ugovaranje virtualne kartice Visa Inspire potrebno je prethodno imati otvoren PBZ tekući račun u kunama.

Mobilni telefon treba podržavati NFC tehnologiju i imati operativni sustav Android KitKat 4.4. ili više.

Prodajna mjesta na kojima je moguće plaćanje PBZ Wave2Pay uslugom označena su simbolima za prihvrat beskontaktnog plaćanja.

Ovaj oglas je informativnog karaktera i ne predstavlja obavezujuću ponudu za Privrednu banku Zagreb.

BANK OF INTESA SANPAOLO GROUP  
INTESA  SANPAOLO



W.A. 76



# TAG Heuer: švicarski avangardni satovi stoljetne tradicije

**T**AG Heuer renomirana je švicarska tvrtka, proizvođač kvalitetnih, preciznih i elegantnih satova, koja od 1860. godine - kada ju je osnovao dvadesetogodišnji Edouard Heuer - ne prestaje revolucionizirati industriju. Od tada pa do danas, tvrtka kontinuirano inovira vlastite proizvode pa je radi toga TAG Heuer vremenom postao simbolom tehnoloških inovacija na tom području i tvorcem nekolicine važnih prekretnica u industriji: godine 1887. osmislili su *oscilacijski zupčanik*, godine 1963. legendarnim modelima TAG Heur *Carrera* potaknuli su estetsku revoluciju u industriji, a uvođenjem *ambasadora marke* - poznatih ljudi poput Juana Manuela Fangia koji su promovirali proizvod - revolucionizirali su marketinški pristup tržištu.

Pa ipak, TAG Heuer se na koncu najviše razlikuje od konkurenata po iznimnoj kvaliteti satova i kronografa. Upravo radi njihove pouzdanosti, otpornosti i robusnosti pravo ih je zadovoljstvo posjedovati i nositi te s njima na ruci kročiti kroz životnu svakodnevicu.

Strateški se usmjeravajući na proizvodnju istovremeno *neodoljivih, prestižnih, a dostupnih* satova tvrtka je vremenom izgradila snažno i prestižno ime u međunarodnom kontekstu. U TAG Heueru upravo u toj iluzornoj kontradikciji kvalitete, prestižnosti i dostupnosti pronalaze smisao istinskog luksuza pa su ovakvim pristupom privukli osobe mlađe generacije koje su jednostavno zaljubljene u prekrasne i iznimno kvalitetne satove. Shodno tome, izazov koji zahtjeva podjednaku usmjerenost na *kvalitetu i dizajn*

proizvoda sa zadovoljstvom su prihvatili svi djelatnici tvrtke za koje se slobodno može zaključiti kako su doista zaljubljeni u svoj posao i vjerni svojoj organizaciji.

Osnovni cilj tvrtke ogleda se u dokazivanju premise da "istinski luksuz zauvijek traje" pa se TAG Heuer satovi najviše po tome razlikuju od ostalih satova koji godinama neizbježno zastarijevaju. Radi toga svi djelatnici TAG Heuera primarno su usmjereni na osmišljavanje *dugotrajne inovativne kvalitete*. Zapravo, mišljenja su kako kompletna budućnost kompanije ovisi upravo o tome.

S obzirom na to da je bliska nevjerojatno sitnim vremenskim intervalima, marka TAG Heuer tipično se povezuje sa sportskim modelima i kronografima. Pa ipak, privlačnost brenda nadilazi puku reputaciju



najkvalitetnijeg proizvođača instrumenata za mjerenje vremena u svijetu: muževan stil dopada se i neustrašivim ženama, a vodootporna kolekcija (do 500m) savršeno udovoljava zahtjevima jahtaša, jedriličara i surfera. Kroz godine kompanija je ostavila traga na različitim životnim područjima različitog životnog stila: umjetnosti, suvremenoj glazbi i sportu (košarci, nogometu, bejzbolu i tzv. ekstremnim sportovima). Vrijednosti kao što su *smjelost, neustrašivost, istraživački duh, nekonformizam, kvaliteta i pouzdanost* oblikovali su identitet tvrtke od osnutka do danas.

Od prvih dana 1860. godine TAG Heuer marka uspješno objedinjuje različite kontrastne elemente: *tradiciju i inovaciju, prestiž i performanse, sport i glamur*. Vođena kreativnošću zaposlenika - dometima njihove stručnosti i dubinom njihova iskustva - tvrtka kontinuirano pomiče tehnološke granice industrije proizvodnje satova pa je vremenom izgradila jedan od najznačajnijih luksuznih brendova u svijetu.

*Švicarski*. Kao sinonim za superiornu kvalitetu, prestiž i performanse, oznaka *Swiss Made* puno je više od puke etikete na TAG Heuer satu jer na neki način ukazuje na

cjelovito stanje svijesti tvrtke. U neprestanoj potrazi za pouzdanim sustavima, izvrsnosti i preciznosti, u kontekstu kvalitete u TAG Heueru nema kompromisa. Svaku od 90 specijalističkih aktivnosti obavljaju najbolji svjetski stručnjaci u proizvodnji satova i najstručniji predstavnici drugih visokotehnoloških industrija. A da bi kao sustav sve skupa besprijekorno funkcioniralo, na internim treninzima i programima osobnog razvoja kultiviraju se kvalitete ljudske različitosti i raznolikosti. Cilj navedenog procesa ogleđa se u kreiranju zajedničkih standarda svih TAG Heuer timova.

*Avangardni*. Razvoj novih proizvoda u tvrtci TAG Heuer oduvijek se temeljio na redizajnu kolekcija legendarnih modela kako bi se uskladili s ukusima modernih vremena, na osmišljavanju posve novih proizvoda te na vizionarskim inovativnim koncepcijama koje u sebi integriraju različitu naprednu tehnologiju. Glavna inspiracija i dalje se pronalazi u sportu iz kojeg TAG Heuer crpi snagu i energiju koja ga čini boljim i različitim od drugih marki. Tvrtka je, naime, ispisala neke od najvažnijih poglavlja u povijesti švicarske proizvodnje satova: od oscilacijskog zupčanika i *Microtimer*a (prvog ručnog digitalnog kronografa koji je pokazivao jednu stotinku sekunde) do koncepta *Carrera Calibre 360* (prvog mehaničkog kronografa sposobnog mjeriti stotinku sekunde) i *Monaco V4* fascinantnog koncepta avangardnog dizajna. Na isti način timovi u TAG Heueru i danas tragaju za inovacijama i kreativnim rješenjima.

*Stoljetna tradicija* - Iako je tvrtka TAG Heuer čvrsto orijentirana na budućnost, organizacijska kultura duboko je ukorijenjena u povijesno nasljeđe. Vrijednosti i stručnost vodećih urara prenosile su se generacijama učinivši TAG Heuer markom koju istovremeno obilježava *hrabrost i bezvremenost*, koja

smjelo premašuje različita tipska i stilska usmjerenja predstavljajući simbol onim ljudima koji vole izazove. Iako je tvrtka rezolutno švicarska, među prvima se proširila na međunarodnom tržištu. Putem mreže podružnica i agenata koji klijentima osiguravaju superiornu uslugu i održavanje TAG Heuer je trenutno prisutan u 120 zemalja svijeta.

Od 1999. godine TAG Heuer je postao članom LVMH, vodeće grupe svjetskih prestižnih marki. Pridruživši se sektoru *Watches and Jewelry* tvrtka je iskoristila važne sinergije ove grupacije održavši istovremeno temeljni identitet i vrijednosti što joj je pomoglo postati jednom od najvećih i najbrže rastućih luksuznih švicarskih marki.

Tijekom 156 godišnje povijesti, TAG Heuer je kroz aktivno sudjelovanje u svijetu sporta postao najkvalitetnijim proizvođačem instrumenata za mjerenje vremena u svijetu. Svojevrsno "gospodarenje vremenom" oduvijek je bilo pokretačem svih aktivnosti tvrtke. Primjerice, na Olimpijskim igrama 1920. godine TAG Heuer je prvi puta proglašen službenim mjeriteljem vremena. I elektronički i mehanički vrijeme se precizno mjerilo najprije u desetinkama sekunde, zatim stotinkama i tisućinkama te na koncu deset tisućinkama sekunde na legendarnim super brzim *Indy 500* automobilističkim utrkama 2004. i 2006. godine.

Zahvaljujući stručnosti i znanju, TAG Heuer je postao prvi ovlašteni službeni mjeritelj vremena FIS-a (*International Ski Federation*), FEI-a (*Federation Internationale d'Equitation*) i FIM-a (*Federation Internationale de Motocyclisme*).

U tom smislu tvrtka danas nudi jedinstveni modularni *Global Timekeeping Solutions* (koji

uključuje i "TAG Heuer by Lynx" i "TAG Heuer by Chronolec" proizvode) dijapazon instrumenata za mjerenje vremena i primjenu na najzahtjevnijim sportskim događanjima.

## **TAG Heuer Carrera Heuer 01 "skeleton" satovi osvojili svijet urarstva**

Ovog tjedna u Baselworldu TAG Heuer je predstavio novi TAG Heuer Carrera – Heuer 01 automatski kronograf koji je zadivio posjetitelje avangardnom verzijom legendarnog automatskog kronografa. Novo kućište, nova konstrukcija, novi dizajn i novi *Calibre* mehanizam ukratko opisuju novi model sata koji je izrađen u čast Edouardu Heueru - osnivaču TAG Heuera.

Na razvoju i optimizaciji ovog projekta radilo se duže od 5 godina što je na koncu rezultiralo visokom kvalitetom 100 posto ručno izrađenog kronografa. Kućište sata dimenzija je 45 mm, a izrađeno je od otpornog čelika obloženog titanij-karbidom radi veće izdržljivost i otpornosti.







Veličanstveni crni *skeleton* brojčanik čuva iznimno precizan kronograf, a na njemu se još vide i *skeleton* datum disk s datumom na 15:30h, fino brušeni i polirani indeksi sata koji su ručno postavljeni. Brojčanik je zaštićen safirnim anti-refleksivnim kristalom otpornim na ogrebotine na kojem se nalazi elegantni prepoznatljivi bijeli TAG Heuer logotip. Ručni sat ugodno pristaje svakoj ruci zbog prilagođenog i neizmjereno mekanog, te istovremeno otpornog crnog gumenog remena.

## TAG Heuer Red Bull tim briljirao na otvaranju nove F1 sezone utrka

Svi koji su u ponedjeljak, 22. veljače pratili službeno otvorenje *Formula 1* sezone u Španjolskoj mogli su posvjedočiti briljantnim performansama *Red Bull* - TAG Heuer vozača Daniela Ricciarda koji je osvojio treće mjesto. Testna vožnja otvorenja nove *Formula 1* sezone odvijala se između Circuit de Barcelona i Catalunya u Španjolskoj, a na čijoj traci se po prvi puta pojavilo i službeno F1 vozilo *Red Bull* – TAG Heuer RB12 tima.

Novo *Red Bull* – TAG Heuer vozilo snagu crpi iz *Renaultovog* motora, a obojano je u tradicionalne boje tima: mornarsko plavu, žutu i crvenu s mat završnim tretmanom. Na vanjskom dijelu prednjice nalazi se veličanstveni logotip TAG Heuer brenda.

Službeno F1 vozilo prvi puta je predstavljeno u Londonu 17. veljače, na posebnom event u kojem je sudjelovao predstavnik *Red Bull* tima Christian Horner te vozači Daniel Ricciardo i Daniil Kvyat.

#DontCrackUnderPressure



TAG Heuer

SWISS AVANT-GARDE SINCE 1860

**PRODAJNA MJESTA:**

DICTA EXCLUSIVE, Tower Centar, Pećine, Rijeka • DICTA ARENA CENTAR, Lanište 32, Zagreb • DICTA RI, Robna Kuća Rijeka, Rijeka • URAR MAMIĆ, Gajeva 4, Zagreb • URAR BUTUČI, Vlaška 13, Zagreb • MARLI, Vlaška 13, Zagreb • SATOVI NOVAK, Dekumanus 28, Poreč • ZLATARNA TONIA, Carera 56, Rovinj • BORZA GRUPA, Placa 12, Dubrovnik • B.VAMA, Obala hrv. narodnog preporoda, Split • B.VAMA - JOKER CENTAR, Put brodarice 6, Split • EXCLUSIVE CENTAR BOŽO PAIĆ, Stjepana Radića 4, Šibenik • ZLATARNA GLASNOVIĆ, Trg sv. Stjepana 14, Hvar • ZTO FUTURA, Riva lošinjskih kapetana 7, Lošinj • ZRAČNA LUKA ZADAR, Duty Free Shop, Zemunik donji • ZRAČNA LUKA DUBROVNIK, Duty Free Shop, Čilipi • ZRAČNA LUKA ZAGREB, Duty Free Shop, Zagreb • ZRAČNA LUKA SPLIT, Duty Free Shop, Kaštela • ZRAČNA LUKA PULA, Ližnjan, PULA • ZRAČNA LUKA RIJEKA, Omišalj, Otok Krk

**EKSKLUZIVNI ZASTUPNIK ZA HRVATSKU:**

P-GRUPACIJA d.o.o, Omladinska 4, Rijeka, Tel: 051/227-012, E-mail: sales@p-grupacija.hr, www.p-grupacija.hr







REFLECTION



# Društveno odgovorno liderstvo

Miljenko Cimeša, Andreja Pavlović

*“Ne možemo si dozvoliti neodlučnost, polovične mjere ili postupne promjene.  
Naš cilj mora biti transformacija.” - Ban Ki-moon*

Na početku 21 stoljeća svijet je suočen s izazovima bez presedana u povijesti ljudskog društva. Klimatske promjene, nestanak biološke raznolikosti, pretjerana eksploatacija prirodnih resursa, ekonomske nejednakosti, financijske krize, terorizam i nova tehnološka revolucija primjeri su kompleksnih, međusobno povezanih izazova. Suočavanje s njima zahtijevat će ostvarivanje transformacije - dubokih promjena u načinu razmišljanja i djelovanja - od pojedinaca do globalnih institucija.

Na razini poduzeća transformacija implicira usvajanje i dosljednu provedbu koncepcije društveno odgovornog poslovanja. Proces transformacije mogu voditi samo društveno odgovorni lideri. Stoga

razvoj društveno odgovornih lidera u poduzećima, lokalnim zajednicama, državnim i globalnim institucijama predstavlja ključni preduvjet uspješnog nošenja s izazovima.

# Posvećeni kvaliteti.

- > Jedina AACSB akreditirana poslovna škola u Hrvatskoj
- > Vrhunski predavači
- > Međunarodna studentska razmjena sa 120 sveučilišta
- > Visoka stopa zapošljavanja nakon diplomiranja
- > Najbolja poslovna škola u Hrvatskoj



## **PREDDIPLOMSKI STUDIJI | 240 ECTS**

Ekonomije i managementa  
Poslovnog prava i ekonomije  
Poslovne matematike i ekonomije

## **DIPLOMSKI STUDIJI | 60 ECTS**

MBA program  
Executive MBA  
Executive MBA Upravljanje ljudskim  
potencijalima

Prijamni ispit  
**9. travnja 2016.**

**Svi studiji su dostupni na:** hrvatskom i engleskom jeziku  
**Prijavi se na [www.zsem.hr](http://www.zsem.hr)**

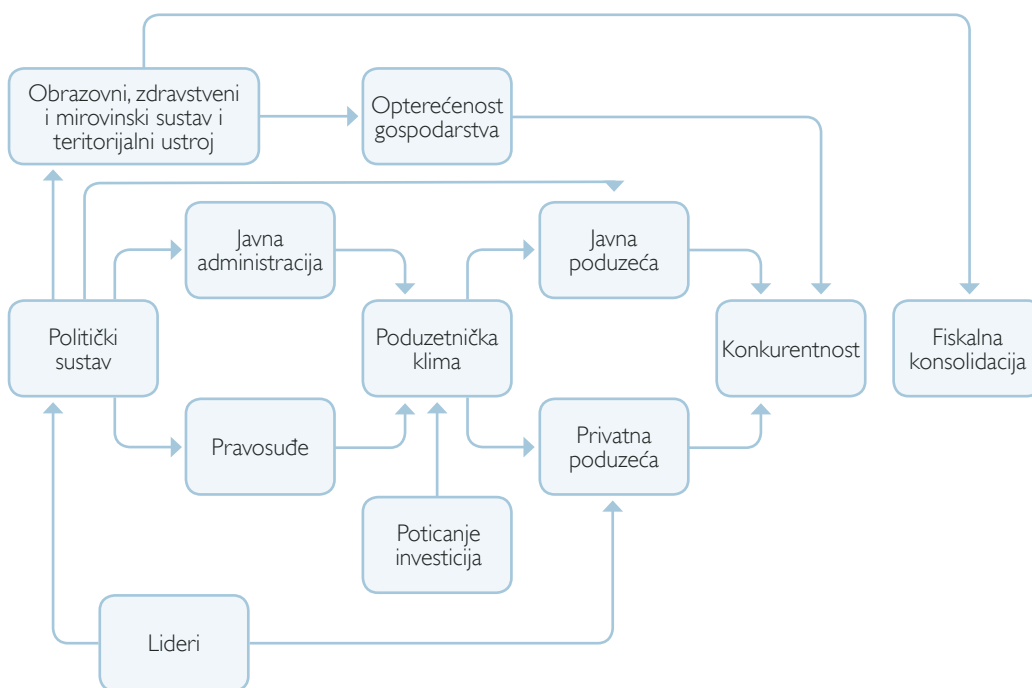
organizacija preookeanski brod, a da ste vi lider. Koja je vaša uloga?”

Premda su najčešći odgovori na to pitanje “kapetan”, “navigator”, “kormilar” i slično, pravi odgovor glasi *dizajner*. Naime, kvaliteta dizajna broda određuje njegove potencijalne performanse. U analiziranom kontekstu uloga lidera kao dizajnera odnosi se na dizajniranje institucija ili organizacija. Riječ je o kompleksnom, nikad dovršenom poslu koji obuhvaća:

- otkrivanje svrhe organizacije i sustava vrijednosti na kojima bi se ona trebala ostvarivati,
- kreiranje (zajedničke) vizije budućnosti organizacije,
- oblikovanje organizacijske kulture i klime,
- kreiranje strategije i poslovnog modela,
- oblikovanje organizacijske strukture i poslovnih sustava.

Na slici 3. prikazana je nova, dopunjena struktura.

Slika 3. HUP-ov Skor, dopunjena sustavna perspektiva



Prvi smjer djelovanja lidera predstavljaju privatna poduzeća. Naime, istraživanja J. Collinsa (Collins, *Good to Great*; Collins, Hansen, *Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck*) ukazala su na ključnu ulogu tzv. *lidera 5 razine* u procesu transformacije poduzeća iz “dobrih” u “izvršna”. Ključna obilježja takvih lidera, prema Collinsu,

ogledaju se u kombinaciji *osobne poniznosti* i *posvećenosti* razvoju izvrsne organizacije (u našem modelu riječ je o društveno odgovornim liderima - opširnije u nastavku).

Drugi smjer djelovanja lidera odnosi se na politički sustav (Acemoglu, Robinson: *Why Nations Fail, The Origins of Power, Prosperity*



# ŽELITE LI POSTATI DRUŠTVENO ODGOVORAN LIDER?

Željeli to ili ne, izazovi su sve veći i složeniji!



## PLANETARNE GRANICE

Probijeno četiri od devet, Zemlja je sve manje gostoljubiva za suvremeni način života.

**Možemo li zaustaviti globalno zagrijavanje?**



## NESTAŠICA RESURSA

Koristimo više resursa nego što ih je Zemlja u stanju obnoviti. Ono što potrošimo u godinu dana, planet obnavlja godinu dana i šest mjeseci.

**Kako smanjiti potrošnju resursa?**



## NESTABILNA EKONOMIJA

Na izdisaju je poslovni model u kojem je priroda besplatna, raspoloživa i nepotrošiva.

**Kako se razvijati unutar granica planeta?**



## NEJEDNAKOST DOHOTKA I RAZVOJNIH MOGUĆNOSTI

Jedan posto najbogatijih posjeduje 48 posto svjetskog bogatstva, ono što preostane dijeli 99 posto ljudi.

**Kako iskorijeniti siromaštvo i ublažiti nejednakosti?**



## MIGRACIJE

Svjedočimo sve većem priljevu izbjeglica u Europu.

**Kako odgovoriti na popratne prilike i rizike?**



## TERORIZAM

Napad u Parizu dodatno je ugrozio sigurnost i krhki gospodarski oporavak EU-a.

**Kako odgovoriti na rastuće sigurnosne i gospodarske rizike?**

Sve veći nesklad:

# KRATKOROČNI REZULTATI

dugoročni imperativi  
budućnosti



Osposobite se za suočavanje s ključnim izazovima 21. stoljeća

# POSTANITE DRUŠTVENO ODGOVORNI LIDER, SUDJELUJTE U PROGRAMU ZA RAZVOJ DRUŠTVENO ODGOVORNIH LIDERA.

## PROGRAM ZA RAZVOJ DRUŠTVENO ODGOVORNIH LIDERA

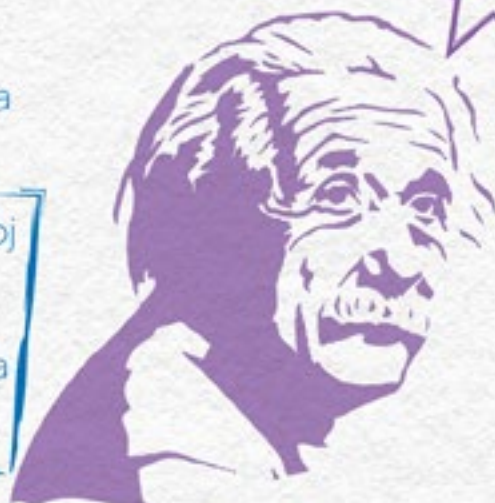
Jedinstven program u Hrvatskoj, usmjeren na pojedinca, grupu (tim) i organizaciju

Polaznici usvajaju suradnička (relacijska) i transformacijska znanja potrebna za ostvarivanje suštinskih promjena u načinima razmišljanja i rada u organizacijama

**Suradnička znanja** - kompetencije za razvoj međuljudskih odnosa u organizacijama

**Transformacijska znanja** - kompetencije za promjenu načina razmišljanja

*Ne možemo riješiti probleme istim načinom razmišljanja kojim smo ih stvorili.*



## KLJUČNE KORISTI PROGRAMA

### → POLAZNICI

Kompetencije za oblikovanje rješenja u skladu s nastajućom budućnošću. To su u prvom redu vještine i znanja potrebne za izradu, testiranje i usavršavanje prototipova – novi pristup rješavanju problema.

### → ORGANIZACIJE

Izrada prototipova rješenja konkretnih organizacijskih problema.

Saznajte više:

[miljenko.cimesa@solcroatia.org](mailto:miljenko.cimesa@solcroatia.org)

[andreja.pavlovic@hauska.com](mailto:andreja.pavlovic@hauska.com)







w a i r i n g





# Intervju s Nadyjom Zhexembayevom

**Marko Lučić**

**Marko Lučić:** *U tekstu “Nove strategije poslovanja u resursima osiromašenom svijetu” govorite o gotovo 15 godina djelovanja “na raskrižju strategije, upravljanja promjenama i održivog razvoja”. Zanimljivo je da ste odabrali upravo ta područja kao glavne teme akademskog i konzultantskog rada. Zašto?*

**Nadya Zhexembayeva:** U strategiju sam se davno zaljubila. Relativno rano sam se zaposlila, još u srednjoj školi, u jednoj osiguravajućoj tvrtki gdje sam vrlo brzo napredovala upravo zahvaljujući strateškom planiranju. Kasnije sam s iznenađenjem ustanovila kako su mudre izreke - ispisane

**NZ:** Hvala vama. Iskoristit ću priliku da kažem kako mi se s *qLifeom* dogodila “ljubav na prvi pogled”. Kada sam ga prvi puta ugledala na info pultu IEDC-a, Poslovne škole Bled, jednostavno sam se zaljubila. Svašta sam vidjela po svijetu, ali ovakav časopis još nisam. Osim perfektnom kombinacijom

autora i tekstova, *qLife* jednostavno plijeni ljepotom i dizajnom. Ponekad ga poželim nositi sa sobom kao modni dodatak.

**ML:** Hvala. Tomislav Ćurković će biti jako sretan kada ovo pročita.



**Nadya Zhexembayeva**, doktorica znanosti, nositeljica titule *Coca-Cola Chaired Professor of Sustainable Development*, predavačica liderstva i strateškog razvoja na IEDC - Bled School of Management. Autorica je dvije knjige: *Overfished Ocean Strategy*, te u koautorstvu s Chrisom Laszлом *Embedded Sustainability: the Next BIG Competitive Advantage*. [www.overfishedoceanstrategy.com](http://www.overfishedoceanstrategy.com)



**Marko Lučić**, *Quantum21.net* i *qLife* urednik i član uprave

Međunarodna konferencija

# ŽENE LIDERI

## Pokretači promjena u Europi



A School with a View

30  
YEARS

14. i 15. aprila 2016. | IEDC-Poslovna škola Bled

Bled, Slovenija

Konferencija "ŽENE LIDERI – Pokretači promjena u Evropi" organizirana je od strane IEDC-Poslovne škole Bled na svoju 30. godišnjicu, u saradnji sa IEDC Coca-Cola katedrom za održivi razvoj i Evropskim centrom za voditeljstvo (The European Leadership Centre), pod pokroviteljstvom Nova KBM.

"Cilj konferencije na kojoj će se okupiti više od 100 najutjecajnijih ženskih vođa, a glavni govornik će biti premijer Vlade Republike Slovenije dr. Miro Cerar, je ojačati svijest o tome da su žene važan pokretač razvoja," misli prof. dr. Danica Purg, direktorica i dekanica IEDC-Poslovne škole Bled.

"Žene su u poređenju s muškarcima više fokusirane na saradnju, timski rad, sporazumijevanje, bodrenje, prilagodljivost i skrb. Stotine istraživača širom svijeta u posljednjih nekoliko godina otkrilo je da je taj način trenutno najbolji način upravljanja organizacije, a tako će biti i u sljedećim godinama," ističe glavni govornik konferencije dr. Susan Madsen, Utah Valley University, SAD, autorica važnih knjiga o ženskom vodstvu i glavna predavačica.

Učesnici će imati jedinstvenu priliku da slušaju i stupe u kontakt sa više od 30 uglednih predavača iz Austrije, Bugarske, Bosne i Hercegovine, Grčke, Hrvatske, Latvije, Njemačke, Nizozemske, Slovenije, Srbije, Švedske, Turske, Velike Britanije i SAD.

## Među više od 30 predavača bit će i:

- **Prof. Dr. Dianne Bevelander**, izvršna direktorica, Erasmus Centre for Women and Organizations, Nizozemska
- **Sasha Bezuhanova**, osnivačica MoveBG i bivša generalna direktorica Hewlett-Packard, Bugarska
- **Tanja Fajon**, europska zastupnica, Slovenija
- **Gordana Kovačević**, predsjednica uprave, Ericsson Nikola Tesla, Hrvatska
- **Dr. Bola Olabisi**, osnivačka predsjednica, Global Women Inventors and Innovators Network, Velika Britanija
- **Ljerka Puljić**, članica nadzornog savjeta i savjetnica predsjednika, Agrokor Group, Hrvatska
- **Prof. dr. Danica Purg**, direktorica i dekanica, IEDC-Poslovne škole Bled, Slovenija
- **Malin Rogström**, savjetnica, Implement Diversity AB, Švedska
- **Melanie Seier Larsen**, principal, The Boston Consulting Group, Slovenija
- **Anastasia Sideri**, direktorica za komunikacije, Coca-Cola Central & Southern Europe, Grčka
- **Edin Saračević**, direktor, IT HUB 387, Bosna i Hercegovina
- **Dr. Gülden Türktan**, predsjednica, W20 KAGIDER Council of Presidents, Turska
- **Medeja Lončar**, direktorica, Siemens d.o.o., Slovenija
- **Olga Veligurska**, direktorica, CEEMAN, Slovenija
- **Branimir Brkljač**, osnivački predsjednik, Terra Panonica, Srbija
- **Mirella Visser**, izvršna direktorica, Centre for Inclusive Leadership, Nizozemska

[www.iedc.si/wl](http://www.iedc.si/wl)

**Budite u društvu 100 najutjecajnijih žena lidera čije će vas osobne priče oduševiti!**

Glavni sponzor



Partneri

GIACOMELLI MEDIA  
PARTNERS IN CHANGE

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Medijski partneri

business The Slovenia TIMES

LIDER CorD







# Profil društveno odgovornog lidera: Tex Gunning

**Miljenko Cimeša**

**K**ada ne bismo predložili konkretan primjer društveno odgovornog liderstva ovaj tematski broj ostao bi nepotpun, nedorečen i neuvjerljiv. Stoga smo ekskluzivno za ovu priliku odlučili napisati tekst o životu i djelu Texa Gunninga, predsjednika uprave TNT-a, jedne od najvećih svjetskih kompanija za brzu isporuku pošiljki.

nije ponosio: “Dolaskom u tvrtku iznova sam se suočio s potrebom otpuštanja stotine radnika što mi je jako teško palo. Tada sam se zapitao: ‘Hoću li to raditi do kraja života? Nastaviti otpuštati radnike, ‘restrukturirati’ organizacije i smanjivati troškove?’”

Njegov odgovor bilo je odlučno “ne.” Čvrsto je odlučio da će naučiti kako razvijati tvrtku. Čvrsto je odlučio da će među zaposlenicima razvijati timske odnose. Vremenom je shvatio koliko su ova dva cilja *međusobno isprepletana*.

Uz pomoć vanjskih savjetnika i stručnjaka Gunning se okrenuo strateškoj analizi poslovanja UVGN-a i kreiranju nove vizije: “Poticanjem promjena u kulturi prehrane postati vodeći autoritet u prehrambenoj industriji Nizozemske”. Formulirana je nova strategija naziva “Strateški program 2002.” i financijski cilj udvostručenja vrijednosti za dioničare do 2002. godine. Realizacija ovako ambiciozne vizije i cilja zahtijevala je temeljitu promjenu organizacijske kulture, odnosno usvajanje potpuno drugačijeg načina razmišljanja u tvrtki (vidjeti Tablicu 1.

**Tablica 1.:** Promjena načina razmišljanja

Stari način razmišljanja	Novi način razmišljanja
Fokus na postojeća tržišta	Fokus na mogućnosti
Slijedenje potrošača	Vođenje potrošača
Maksimalizacija poslovnog učinka	Maksimalizacija učenja

U to vrijeme proizvodi tvrtke uglavnom su se obraćali tradicionalnim segmentima potrošača kao što su, primjerice, domaćice. Pa ipak, Gunning i njegov tim na temelju uočenih trendova o promjenama prehrambenih navika repositionirali su proizvodni program usmjerivši se na nove segmente potrošača: *mlade, samce, studente i djecu*.

Rastući interes za zdravom hranom - kao uočeni novi trend - omogućio je preusmjerenje potrošača prema prehrambenim proizvodima novih obilježja. Međutim, Gunning je brzo shvatio da uspješna implementacija usvojene strategije gotovo u potpunosti ovisi o razvoju ljudi. Jedan član uprave o tome je rekao: “Shvatili smo da se

prednost na tržištu stječe isključivo *bržim i dubljim učenjem* od konkurenata”.

U skladu s postavkom o tome kako razvoj organizacije ovisi o uključivanju svih njenih dijelova (komponenti), razvijena je koncepcija “intervencije na razini cijelog sustava” (engl. *whole system intervention*). U konkretnom slučaju u veljači 1996. godine uprava tvrtke organizirala je prvu studijsku konferenciju pod geslom “novi početak” u čijem radu su sudjelovali *svi* djelatnici UVGN-a. U prvom dijelu konferencije Gunning je održao prezentaciju o stanju i ciljevima kompanije.

Nakon toga prisutni su okupljeni u brojne manje radne skupine kako bi raspravljali o





ERICSSON

# OBRAZOVANJE SADA POSVUDA.

Znanje je univerzalna vrijednost umreženog društva. Budući da je obrazovanje sada dostupnije svima koji žele učiti, širi se i moć znanja. Uz društveno odgovorno poslovanje, nove vrste škola i novi oblici nastave otvaraju potpuno novi svijet.

Naša tehnologija i usluge omogućuju tu promjenu širom svijeta.

Mogućnosti su posvuda - uzmi ih!

[www.ericsson.com](http://www.ericsson.com)

[www.ericsson.hr](http://www.ericsson.hr)





VICTORINOX  
SWISS ARMY



I.N.O.X. PROFESSIONAL DIVER #241736

LIFE IS YOUR ADVENTURE

**PRODAJNA MJESTA:**

Mamić  
Gajeva 4, Vlaška 57  
Zagreb

Borza Grupa  
Placa 12  
Dubrovnik

Zlatarna Tonia  
Carera 56  
Rovinj

Satovi Novak  
Decumanus 28  
Poreč

Silver Time - City Colosseum  
Josipa Rimca 7  
Slavonski brod

B-Vama - Joker centar  
Put brodarice 6  
Split

ZLATARNA GLASNOVIĆ  
Trg sv. Stjepana 14  
Hvar

ZTO FUTURA  
Riva Lošinjskih Kapetana  
7, Lošinj

DFS Rijeka  
Zračna luka Rijeka

DFS Zadar  
Zračna luka Zadar

DFS Dubrovnik  
Zračna luka  
Dubrovnik

DFS Split  
Zračna luka Split

DFS Pula  
Zračna luka Pula

**EKSLUZIVNI UVOZNIK:**

P-Grupacija, Omladinska 4, Rijeka, T: 051 227 012, E-mail: sales@p-grupacija.hr, www.p-grupacija.hr

MAKERS OF THE ORIGINAL SWISS ARMY KNIFE | ESTABLISHED 1884

## Odlazak i još jedan poziv na buđenje

U proljeće 2000. godine u pustinji Wadi Rum organizirana je još jedna radionica za 180 lidera timova. Tijekom tri dana ljudi su pojedinačno i u timovima istraživali povijest tvrtke, izvlačili pouke iz doživljenih iskustava i kovali planove za budućnost. Otkrili su mnoge sličnosti i razlike u obrascima proteklih događaja - kao i razlike u interpretaciji istih. Većina djelatnika ustanovila je kako su u procesu preobrazbe tvrtke doživjeli duboke promjene u profesionalnom i osobnom životu.

Jedan od sudionika o tome je kazao: “Moja najveća promjena rezultat je proživljenog iskustva liderstva i činjenice da je riječ o intelektualnom, emocionalnom, fizičkom i duhovom iskustvu koje se živi 24 sata na dan. Promjena moje osobnosti rezultat je te ispunjavajuće, a na trenutke izuzetno zahtjevne aktivnosti koja traži *dosljednost*, na svim razinama i u svakom trenutku. Također i konačnog razumijevanja koliko mi je reflektiranje potrebno da bih se razvijao kao lider.”

Potom se 180 ljudi uputilo u samostan Petra u Jordanu. Okupili su se u središnjoj

prostoriji, u polumraku, kako bi čuli posljednju poruku svog šefa kojeg je uprava konglomerata u međuvremenu premjestila na novu funkciju. A kad im je Tex tihim glasom rekao da odlazi prostorijom su se počeli širiti jecaji ozbiljnih odraslih ljudi koji nisu uspijevali suspregnuti suze. Toliko su se u tih nekoliko godina povezali s jedinstvenim čovjekom i liderom. Toliko su ga cijenili i poštovali. Njegove oproštajne riječi popraćene su bile još jednim pozivom na buđenje:

“Kontinuirane eksponencijalne promjene u izvanjskom svijetu nameću potrebu za revolucijom poslovanja u našem VdBN/*Unilever* svijetu. U godinama koje stoje pred nama nova ekonomija snažno će utjecati na naše živote i način poslovanja. Unaprjeđenja koja podižu operativnu efikasnost s 80% na 90% jednostavno neće biti dovoljna. Morat ćemo biti bolji od toga, morat ćemo biti na 120% vlastitih potencijala: *mudri, učinkoviti, kreativni*. Morat ćemo dublje zaroniti kako bismo odgovorili na ključna pitanja: Što je to što želimo od naših života?”

## Unilever Asia

Uprava konglomerata svo je vrijeme pažljivo pratila Gunningov rad. Nakon iznimnih uspjeha s UVGN-om i VdBN-om, godine 2000. imenovali su ga na funkciju predsjednika uprave *Unilever Asia*. U novu sredinu Gunning je, naravno, sa sobom ponio “stare navike”. Netom po dolasku

osnovao je *Young Leaders Forum* koji je okupljao dvadeset i petoricu mladih lidera iz različitih zemalja Azije, a svrha mu je bila “stvoriti uvjete za razvoj njihove svijesti” radi čega su se sastajali dva puta godišnje. Ideje vodilje na kojima se projekt zasnivao bile su:



ljudi te da kontinuirano promišljaju o tome na koji će način integrirati društveno odgovorno poslovanje u DNK tvrtke”.

U kontekstu društveno odgovornog liderstva ključnom se čini Gunningova teza o tome da “liderstvo nije pozicija, nego odgovornost”. Prema toj postavci automatski se nameće pitanje: kome su lideri odgovorni? Dionički model, odnosno model zainteresiranih skupina podrazumijeva da su lideri odgovorni svim skupinama ljudi s kojima dolaze u kontakt, a ne samo dioničarima, pa prema tome pri odlučivanju moraju voditi računa o interesima svih dionika. Ako je pak

lider odgovoran te stoga brine o interesima svih zainteresiranih skupina, onda zapravo postaje povjerenik. Analizom Gunningova djelovanja i izjava u brojnim publikacijama zaključujemo kako je njegovo osnovno uvjerenje da su mu “ljudi uvijek na prvome mjestu”. Shodno tome, *razvoj ljudi* temelj je za ostvarivanje svih ostalih rezultata.

Konzistentnost riječi i djela osigurala je Gunningu reputaciju društveno odgovornog lidera. Zato su njegove riječi - a još i više njegova djela - izvor inspiracije brojnim liderima širom svijeta koji i sami žele kročiti istim putem.



**Miljenko Cimeša**, predsjednik *SoL Hrvatska* i *SoL* konzultant. U fokusu pozornosti su mu pitanja vođenja dubokih organizacijskih i društvenih promjena. U svom radu nastoji povezati metode strateškog upravljanja s novim kompetencijama kao što su sustavno razmišljanje, produktivna komunikacija i kreiranje vizije.

# qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

PRVI HRVATSKI STRUČNI ČASOPIS ZA LIDERSTVO I MENADŽMENT

QUANTUM2I.NET

**7**  
GODINA S VAMA

No. 1 / Vol. I / Zima 2009.	LIDERSTVO SLUŽENJEM
No. 4 / Vol. V / Zima 2013.	KLASICI
No. 3 / Vol. III / Jesen 2011.	INOVACIJE
No. 2 / Vol. II / Proleće 2010.	OSOBNI RAZVOJ
No. 3 / Vol. IV / Jesen 2012.	KOMPLEKSNOST U MENADŽMENTU
No. 4 / Vol. V / Jesen 2013.	ORGANIZACIJSKO UČENJE
No. 3 / Vol. V / Jesen 2013.	DUHOVNOST U POSLOVANJU
No. 2 / Vol. III / Ljeto 2011.	PROMJENE
No. 1 / Vol. II / Zima 2010.	SUSTAVNO RAZMIŠLJANJE
No. 1 / Vol. IV / Proleće 2012.	VIZIJA I MISIJA
No. 2 / Vol. I / Proleće 2009.	ODRŽIVI RAZVOJ
No. 2 / Vol. V / Ljeto 2013.	ORGANIZACIJSKI RAZVOJ
No. 4 / Vol. III / Zima 2011.	AFFIRMATIVNO PROPITIVANJE
No. 4 / Vol. II / Jesen 2010.	DIJALOG
No. 4 / Vol. IV / Zima 2012.	DRUŠTVO ZNANJA
No. 3 / Vol. I / Ljeto 2009.	PROMJENA SVJETONAZORA
No. 3 / Vol. V / Proleće 2013.	UMJETNOST I LIDERSTVO
No. 3 / Vol. III / Proleće 2011.	IZVORI KONKURENTNOSTI
No. 3 / Vol. II / Ljeto 2010.	SNAGA UVJERENJA
No. 4 / Vol. I / Jesen 2009.	SURADNJA

U suradnji sa:



McKinsey Quarterly



JOSSEY-BASS  
a Wiley imprint  
www.josseybass.com



strategy+business





# Unilever: priča o dva svijeta

**Andreja Pavlović**

## Bez kvartalnog izvještavanja, molim

Iako se njegovo ime najčešće veže uz *Sustainable Living Plan*, preuzimajući kormilo *Unilevera* u siječnju 2009. godine Paul Polman odlučio se na smion i gotovo nezabilježen potez u korporativnom svijetu, računajući kako ga neće otpustiti baš prvi dan. Kako bi se posvetio dugoročnim ciljevima i dizajniranju održivih poslovnih modela, sposobnih generirati razumni povrat, odlučno

je rekao “ne” izradi opsežnih kvartalnih izvještaja i smjernica za zaradu londonskom Cityju. “Morali smo se oduprijeti iskušenju da radimo isključivo za sljedeće brojeve”, objasnio je kasnije Polman svoj potez. Pojedini zabrinuti ulagači povukli su svoje uloge, a kako su mnogi očekivali nastavak loših vijesti cijena dionice *Unilevera* pala je za osam posto.

Dok su 1960. godine dionice *Unilevera* u posjedu dioničara prosječno ostajale dvanaest godina, već 1996. godine prosjek je pao na samo pet godina, a danas na manje od godinu, ponekad i šest mjeseci.

Pa ipak, Polman se nije previše zabrinuo uvjeren da će se *Unileverovi* rezultati sigurno odraziti u vrijednosti dionice. Štoviše, otišao je i nekoliko koraka dalje. Pozvao je dioničare da negdje drugdje ulože svoj novac ukoliko im se ne sviđa novi dugoročni model kreiranja vrijednosti, a poslao je i poruku *hedge* fondovima da nemaju što tražiti u *Unileveru* jer “ljudi koji upravljaju tim fondovima nisu zainteresirani za dugoročne interese naše tvrtke”.

Sasvim neortodoksno ponašanje u okruženju kojim prevladava imperativ kratkoročne zarade postalo je brutalno izravno kad je u Davosu 2010. godine ljude iz *hedge* fondova opisao kao one “koji bi prodali i svoju baku ukoliko bi na tome zaradili”. Kada nešto slično tvrde akademičari poput Mintzberga - opisujući opsjednutost brojevima koji moraju izgledati dobro od kvartala do kvartala jer je pažnja dioničara usmjerena samo na kratki rok - to sigurno ima drugačiju težinu nego kada takva izjava stigne od čelne osobe globalnog diva u segmentu robe široke potrošnje. Poslije će Polman znati reći da se tu njegovu izjavu, nažalost, često citiralo, ne odustajući ipak od stava da mnoštvo menadžera danas odlučuje u ime kratkoročnih ciljeva, umjesto dugoročnih društvenih

interesa. “Riječ je zapravo o špekulantima koji nastoje zaraditi jako puno novca.”

Iako tvrdi da je kapitalist u srcu i da kapitalističko društveno uređenje ni jednim svojim potezom ne dovodi u pitanje, nema sumnje da je Polman “skinuo” ideološki obojene naočale pa uspijeva - za razliku od mnogih drugih poslovnih lidera - vidjeti okrutnu stvarnost o kojoj bez ustručavanja javno progovara. Dioničari se danas lako i brzo povlače iz bilo koje kompanije, a Polman jasno naznačuje trend. Dok su 1960. godine dionice *Unilevera* u posjedu dioničara prosječno ostajale dvanaest godina, već 1996. godine prosjek je pao na samo pet godina, a danas na manje od godinu, ponekad i šest mjeseci. Dioničari *Unilevera* - a broje se na tisuće, pa čak i na milijune - često imaju različite ciljeve: neki očekuju što brži povrat, neki žele veću dividendu, a neki brži rast. “Jako je teško upravljati kompanijom ako pokušavate zadovoljiti interese svih svojih dioničara. Stoga, umjesto da vrijeme trošimo na ugađanje kratkoročnim interesima, nastojimo identificirati one ulagače koji se ugodno osjećaju s našim modelom dugoročnog rasta”, polazišna je točka načina razmišljanja kojim *Unilever* pod Polmanovim vodstvom mijenja vlasnički portfelj kako bi dobio prostor za usmjeravanje poslovnog modela na dugoročnu perspektivu poslovanja.

No zašto Polman želi ovaj prostor? Što ga je motiviralo da svoj prvi potez usmjeri upravo na dioničare? Ima li se na umu njegovo poznavanje industrije koja zbog stalnog pritiska na poboljšanja slovi kao jedna od najkompetitivnijih, izvjesno je da se na svoje prve poteze nije odlučio nepromišljeno. Po svemu sudeći, privučen mogućnostima koje nudi *Unilever*, tvrtka sa 150 milijuna kupaca dnevno u više od 170 zemalja svijeta, shvatio je da mu se kao čelnoj osobi pruža

jedinstvena prilika učiniti nešto pozitivno za kompaniju i društvo, u skladu s njegovom vizijom poželjnog ponašanja biznisa u 21. stoljeću. Uspije li, razuvjerit će ne samo kritičare i cinike koji budno prate poslovne rezultate *Unilevera*, već i one koji osporavaju postavku da biznis može i treba djelovati u korist društva i okoliša, čime ujedno najbolje štiti svoje interese i interese dioničara.

Polman je svjestan da će kritičari, posrne li *Unilever*, brzo i neizbježno zatražiti njegovu glavu. Primjerice, prošle godine dioničari su mu se obratili putem *Financial Timesa* ocjenjujući kako “više brine o okolišu nego o njima”. “Nije problem da Polman govori o održivosti, ali rezultati mu nisu baš osobiti”, požalio se u istom članku indikativnog naslova *Društveno odgovorni Unilever Paula Polmana zaostaje u rastu* jedan od dvadesetorice vodećih ulagača.

Promotrimo li *Unileverove* poslovne rezultate posljednjih desetak godina, vidimo da je prvi veći rast prodaje zabilježen 2010., te da operativni profiti - nakon strmoglavog pada 2009. u odnosu na 2008. - bilježe kontinuirani porast. Povijesno gledano, *Unilever* je s potrošačkim bumom 50-ih godina prošlog stoljeća počeo gubiti tržišnu utakmicu od P&G-a, drugog najvećeg konkurenta, nakon čega je ušao u dugo, te prema mišljenju pojedinih analitičara, veličanstveno razdoblje stagnacije.

Naime, pod stalnim pritiskom dioničara za što bolje kvartalne rezultate, proveden je niz restrukturiranja čiji je ishod bila kultura usmjerena na sebe i služenje svojim interesima. Globalna financijska kriza lošu situaciju učinila je još i gorom, zbog čega je Polman dobio mandat da *Unilever* napokon suoči s tvrdim činjenicama: “Bila je to goruća platforma i ljudi su to razumjeli”. Zamrznuo je plaće sebi i drugima, smanjio

Polman je svjestan da će kritičari, posrne li *Unilever*, brzo i neizbježno zatražiti njegovu glavu.

prekomorska putovanja, a mnogima su plaće i dalje ostale zamrznute. U prvih nekoliko mjeseci žestoko je protresao kompaniju. Jedna trećina stotinu vrhunskih menadžera je otpala, uključujući glavnog financijskog direktora i glavnog direktora za marketing. Na mnoge ključne pozicije doveo je nove ljude, a menadžeri su zahvaljujući 30-dnevnim akcijskim planovima i novom sustavu nagrađivanja dovedeni u situaciju da se usmjere na kvalitetu izvedbe te da budu daleko bliže dnevnim izazovima, a sve u ime tržišne fleksibilnosti i uvođenja inovacija usmjerenih na potrošače.

Pod stalnim pritiskom dioničara za što bolje kvartalne rezultate, proveden je niz restrukturiranja čiji je ishod bila kultura usmjerena na sebe i služenje svojim interesima.



## Od svrhe do novog poslovnog modela

Za vraćanje pobjedničkog duha u kompaniju trebalo je ipak mnogo više, pri čemu se Polman nije usmjerio samo na brojeve. Iako je vrlo brzo poslao poruku “udvostručit ćemo prihode”, nije posegnuo za rastom koji će sam sebi biti svrhom. Tražila se promjena razmišljanja o načinu na koji se može ostvariti rast, a pritom je trebalo uvažiti sve veća ograničenja u korištenju resursa. Tako je nastao novi poslovni model *Unilevera - Sustainable Living Plan* u čijem je središtu svrha kompanije.

Iako se naizgled čini jednostavnom - uzmu li se u obzir izazovi bez presedana s kojima se kao čovječanstvo suočavamo - ova svrha to zasigurno nije.

*Unilever* želi učiniti održivost općim mjestom svakodnevnoga života, odnosno novim “normalnim stanjem”. Kako bi uspio u svojim namjerama, postavio si je tri ključna cilja do 2020.:

1. udvostručiti poslovanje,
2. prepoloviti utjecaj na okoliš.
3. unaprijediti zdravlje i poboljšati životne uvjete milijardu ljudi.

Tražila se promjena razmišljanja o načinu na koji se može ostvariti rast, a pritom je trebalo uvažiti sve veća ograničenja u korištenju resursa.

Ni jedan od navedenih ciljeva nije lako postići. Štoviše, Polman će o njima i danas reći da “izgledaju jednako obeshrabrujuće kao što su izgledali u trenutku objave”, te će pritom odmah dodati: “Da bi se zaista nešto promijenilo, moraju se postaviti i neugodni ciljevi”.

Tako visoko postavljene ciljeve neizbježno traže napuštanje ugodne zone. Ostvarujući ih s više ili manje uspjeha, jer ni jedna kompanija ne može ih postići sama ako ne surađuje s potrošačima, dobavljačima, vladama i drugim ključnim akterima, *Unilever* iskoračuje iz današnje prevladavajuće *business-as-usual* prakse. Prevladavajući način poslovanja do sada se pokazao otporan na istinske promjene, što zbog pritisaka na optimizaciju profita na što kraći rok nije ni čudo.

Kako bi održale korak s konkurentima i ispunile očekivanja dioničara, kompanije najprije posežu za brzim i jednostavnim rješenjima otvarajući time put mnogim *nenamjeranim posljedicama*. S jedne strane veća prodaja i dobri poslovni rezultati zadovoljavaju trenutačna očekivanja ulagača, ali kompanije pritom troše više energije i prirodnih resursa, što teško da je pravi način za smanjenje okolišnog otiska ili pritisaka na planetarne granice. Prema Aronu Crameru, predsjedniku Uprave *Business for Social Responsibility* i savjetniku mnogih poslovnih lidera: “Jednostavno kopiranje zapadnjačkih potrošačkih navika iziskuje više prirodnih resursa nego što ih imamo na raspolaganju. Ključno je odvojiti gospodarski rast od korištenja resursa”.

Kako bi održivi način života uopće bio moguć *Unilever* mora puno toga promijeniti. U

središte novog poslovnog modela stavljeni su održivi brendovi, a između ostalog i način na koji se proizvode i nabavljaju resursi za proizvodnju. Jedan od ciljeva je održiva nabava poljoprivrednih sirovina, odnosno porast udjela održive nabave s 14 posto 2010. na 100 posto 2020. godine. Primjerice, *Unilever* je jedan od najvećih svjetskih kupaca palminog ulja koje se koristi za proizvodnju margarina, sladoleda, sapuna i šampona, odnosno kupac je oko 2,6 posto svjetske proizvodnje.

Kao jedan od osnivača "Okruglog stola za palmino ulje" (*Roundtable on Sustainable Palm Oil*) *Unilever* se 2008. godine opredijelio da će do 2015. sve količine kupljenog palminog ulja ući u sustav održive nabave, s time da su navodno već 2012. postigli navedeni cilj. Većina kupljenog palminog ulja ima *GreenPalm* certifikat koje dodjeljuje "Okrugli stol za palmino ulje". Pritom se *Unilever* drži sljedećih načela: zaustavljanje krčenja šuma, zaštita treseta i pozitivan gospodarski i društveni utjecaj na lokalne zajednice.

*Unilever* je 2014. pokrenuo i novu platformu za izvještavanje, *KnownSources*, kojom je obuhvatio oko 1800 poznatih mlinova, najvećim dijelom u Indoneziji i Maleziji, zbog čega je mogao analizirati i identificirati rizike u proizvodnji palminog ulja. Između ostalog, prepoznali su da dobavljači nemaju jasnu sliku podrijetla palminog ulja i da će proći još dosta vremena prije nego industrija dozvoli da se informacije o podrijetlu prošire po različitim točkama dobavljačkog lanca.

Nema sumnje da je riječ o složenom problemu. Iako je *Unilever* bio među prvim kompanijama koje su prepoznale problem poznat pod imenom *Conflict Palm Oil*, prema izvještaju *Rainforest Action Network* iz svibnja 2015., na listi kompanija koje zaostaju

Jedan od ciljeva je održiva nabava poljoprivrednih sirovina, odnosno porast udjela održive nabave s 14 posto 2010. na 100 posto 2020. godine.

u redizajniranju svog dobavljačkog lanca našao se i *Unilever*. U izvještaju se navodi da kompanija nije otišla dalje od *GreenPalm* certifikata zbog čega nije u stanju direktno unaprijediti prakse organizacija od kojih nabavljaju palmino ulje.

O razmjerima problema najbolje govore prošlogodišnji katastrofalni požari u Indoneziji. Iako svake godine proizvođači rutinski izazivaju požare kako bi račistili zemlju za proizvodnju palminog ulja, požari su 2015. - u kombinaciji sa sušom koju je izazvao El Niño - uzrokovali pravu ekološku katastrofu. Sve veća potražnja za palminim uljem svakako je dio problema, ali i kontradiktorne politike indonezijske vlade koja uvođenjem novih poticaja za proizvodnju palminog ulja zapravo potiče nove požare.

I dok su neki lokalni proizvođači, na poticaj svojih kupaca, obećali zaustaviti krčenje šuma, vladini su dužnosnici reagirali žučno, argumentirajući da će ova ograničenja negativno utjecati na razvoj zemlje. S druge strane, štete koje su izazvali prošlogodišnji požari procjenjuju se na 35 milijardi USD, a 40 milijuna ljudi na dnevnoj bazi udisalo je štetni dim. Izvještaj *Rainforest Action Network* i prošlogodišnja

PROMIJENILA SAM SE.  
JER ZBOG TEBE UVIJEK ŽELIM BITI BOLJA.  
KRENI SA MNOM U GODINU KOJA DOLAZI.  
ISPISAT ĆEMO NAJLJEPŠE PRIČE.

SAMO TVOJA. PRINTERA



GRAFIČKA PROIZVODNJA I TRGOVINA D.O.O.  
T +385 1 3378 600  
[WWW.PRINTERA.HR](http://WWW.PRINTERA.HR)



ekološka katastrofa, koju autori poput Erika Meijaarda opisuju kao najveći okolišni kriminal 21. stoljeća, potvrđuju da je pred *Unileverom* dug put u razdvajanju rasta od utjecaja na okoliš.

To neće biti lako postići u još jednom segmentu djelovanja kompanije, a to su potrošači. Unilever je izračunao da 70 posto njegova ukupnog ekološkog otiska čine potrošači. Bez promjene navika potrošača, ciljevi se neće moći ostvariti. To je ujedno možda i jedan od najvećih izazova u ostvarenju ciljeva *Sustainable Living Plana*.

Naime, mjerenje ugljičnog otiska za 2000 proizvoda pokazalo je da prosječno 68 posto emisija ugljičnog otiska u njihovom životnom ciklusu nastaje nakon što stignu u ruke potrošača, i to uglavnom pri zagrijavanju vode i tuširanju. Unaprjeđenja pojedinih proizvoda, radi kojih se, primjerice, *Persil* isporučuje u manjoj ambalaži, po nižoj cijeni, s boljim performansama zbog čega se njegovim korištenje troši manje energije, još uvijek ne znači da će potrošači promijeniti svoje ponašanje.

A podaci o preferencijama potrošača nisu jednoznačni. Iako 95 posto europskih potrošača ističe da im je briga za okoliš osobito važna, postotak onih koji sebe opisuju “odgovornim potrošačima” iz godinu u godinu je isti. Povrh toga, postoje naznake da usporedo s jačanjem ekonomskih pritisaka u svakodnevnicu potrošača slabi njihova zabrinutost za okoliš.

Vratimo li se na svrhu kompanije, logično je upitati što *Unilever* može i treba poduzeti kako bi potaknuo potrošače da smanje svoj ugljični otisak? Koji su to katalizatori promjene koju *Unilever* i Polman žele vidjeti u svijetu? Kako načelno pozitivan stav prema okolišu premetnuti u aktivnosti radi

kojih će održivi način života postati poželjan i motivirajući za promjenu ponašanja?

Do potrošača je sve teže doprijeti. Istraživanja koja *Unilever* sustavno provodi pokazuju da za promjenu navika nisu toliko bitne prepreke poput nedostatka vremena ili informacija. Najveća prepreka zapravo je osjećaj važnosti nekog problema za “mali svijet potrošača”, odnosno emocionalna i psihološka udaljenost potrošača od “svjetskih problema”. Klimatske promjene primjer su jednog takvog udaljenog problema budući da potrošači ne vide opipljivu poveznicu između uzroka i posljedica pa, posljedično tome, on nije toliko važan u njihovom “malom svijetu”.

Bez jasno definirane *svrhe* teško je očekivati da će bilo koja kompanija nešto poduzeti u tom smjeru. Vjerojatno će prije svega zaključiti da pitanja poput klimatskih promjena ili ugljičnog otiska ne zanimaju potrošače.

Takva kompanija će nastaviti raditi ono što i inače radi: usmjeriti se na cijenu, odgovarajuću kvalitetu, dostupnost i smještaj proizvoda na policama. Ponekad će dodati društveno odgovornu komponentu nekom svojem *brandu* kako bi potaknula

Unilever je izračunao da 70 posto njegova ukupnog ekološkog otiska čine potrošači.

Model *Five Levers for Change*  
(Pet poluga promjene) koristi  
se za usvajanje novih navika u  
organizaciji.

potrošače na kupnju s nekim društveno korisnim ciljem.

*Unilever* ipak ide težim putem, ulažući napore u otkrivanje motivirajućih čimbenika radi kojih će potrošači željeti promijeniti ponašanje i okidača koji će potaknuti promjene u navikama. U tome se služe modelom “Pet poluga promjene” (*Five Levers for Change* u kojem svaka poluga predstavlja jednu stepenicu više prema stvarnoj promjeni), a sastoji se od *razumijevanja, jednostavnosti, poželjnosti i korisnosti*, što sve treba dovesti do usvajanja *nove navike*.

## Budućnost u sadašnjosti

Nema sumnje da je Polman jedan od onih društveno odgovornih lidera koji je, prepoznajući ograničenja današnjeg kapitalizma, otvorio pitanje potrebe njegove transformacije. Kao što sam ističe, društveno-gospodarsko uređenje koje veliki broj ljudi ostavlja na marginama dostojnog života, zbog kojeg trenutačno koristimo daleko više resursa nego što imamo, zbog kojeg najbogatijih 85 ljudi posjeduje jednako bogatstvo kao i 3,5 milijarde najsiromašnijih, jednostavno nije održiv.

Jedan je od rijetkih poslovnih lidera koji govori o planetarnim granicama i zagovara cirkularno gospodarstvo. Gradeći na nasljeđu Williama Levera, *Unileverova* osnivača, Polman nastoji oživjeti njegov prosvijećeni poslovni duh i prilagoditi ga izazovima 21. stoljeća. Lever je, naime, za paternalističke standarde viktorijanske Engleske bio izuzetno prosvijećen. U razdoblju kad su

bolesti i pothranjenost harali Velikom Britanijom njegovi proizvodi prodavali su se radi njihovih zdravstvenih dobrobiti, a radnici su bili smješteni u za tu svrhu posebno izgrađenim zgradama. Osim toga, Lever se zalagao za državne mirovine starijim osobama, te za zdravstvenu skrb i primjerene nadnice na plantažama palminog ulja u Kongu. Na koncu je pod pritiskom dioničara ipak morao smanjiti ambicije.

Polman se u međuvremenu našao na udaru kritičara i zbog primanja koje ostvaruje, iako tvrdi da “se srami koliko zarađuje” i “da nikad nije pomislio da će ovoliko zarađivati”. Procjenjuje se da je 2014. godine njegov kompenzacijski paket iznosio oko deset milijuna eura, dok je 2013. po prvi puta ostvario i dodatni bonus od 508.458 eura kao nagradu za doprinos izvedbi *Unilevera* za postizanje održivog razvoja. Neki su kritičari trpko primijetili da *Sustainable*

*Living Plan* ne uključuje ni jedan cilj uz ne-jednakost prihoda. Kritizirali su ga i zaposlenici *Unilevera* Velike Britanije zbog plana za smanjenje mirovina apostrofirajući pritom njegovu ukupnu zaradu, kao i oni u Indiji zbog načina zbrinjavanja opasnog živinog otpada i utjecaja na zdravlje radnika.

Iako navedene kritike bacaju određenu sjenu i upućuju na dodatni oprez, one ipak ne bi trebale utjecati na sagledavanje tzv. *šire slike*, koja govori o tome da i nakon globalne financijske krize veliki broj lidera i menadžera nastavlja živjeti u zoni ugone negirajući problem ili ignorirajući da su i oni dio problema. Mnogi se još uvijek pitaju zašto bi uopće trebali preuzeti odgovornost za probleme izvan kruga njihova neposrednog interesa koji se uglavnom svodi na ostvarivanje maksimalne vrijednosti dioničarima. Objava kvartalnih rezultata i dalje im je izrazito važna. Na kvartalne rezultate gledaju kao na poruku o dugoročnom zdravlju kompanije, kao na dragocjeni sustav provjere i ravnoteže. Nastavljaju tražiti opipljive dokaze da održivost zapravo koristi biznisu, a ne da mu stvara dodatne troškove i umanjuje konkurentnost. Propituju je li moguće opipljivo izmjeriti sve što se nastoji postići ciljevima održivosti, pogotovo jer za njihovo ispunjavanje treba vremena, a novi načini mjerenja nefinancijskih rezultata na duži rok još nisu definirani. Prema istraživanju *McKinseyja* iz 2009., tek 6 posto visoko rangiranih menadžera misli da su viši menadžeri preuzeli lidersku ulogu u suočavanju s društvenim problemima. Čak dvije trećine ispitanika izjavilo je da ih financijska kriza ni kasnija globalna recesija nisu potaknule da promijene svoje ponašanje u ovom području.

Polman, naprotiv, nimalo ne sumnja da je svjetska financijska kriza izazvana kvartalnim načinom razmišljanja. “Previše ulagača

prometnulo se u kockare na kratki rok: što se više bave inženjeringom kojim utječu na fluktuaciju cijena dionica, to bolje za njih. Takav pristup - unatoč tome što je podjednako poguban za kompanije i društvo - nastavlja snažno utjecati na način na koji se upravlja organizacijama”.

Sebe vidi kao poslovnog lidera koji je odlučio poduzeti nešto. Sklon je pobjeđivanju, ali na duge staze. *Održivost* je smjestio u samo srce novog *Unileverovog* poslovnog modela. U tome neprestano žonglira jer mora postizati dobre poslovne rezultate i u kratkom roku. Svjestan je da bez dobrih poslovnih rezultata neće zadržati povjerenje investitora koji su na prve znakove usporavanja reagirali nezadovoljstvom. Zato često ističe kako je *suočavanje sa stvarnošću* sastavni dio liderstva. Potrošačima daje prednost u odnosu na ulagače, za koje misli da bi trebali pokazati veći realizam kada su u pitanju stope rasta. Daje prednost i društvu jer profit je za njega samo krajnji rezultat, nikako svrha.

Za Polmana je svrha biznisa služiti društvu, a ne obrnuto. Kaže da bi jednog dana, kada ga više ne bude, o sebi radije čuo da je pridonio pozitivnim promjenama društva nego većem tržišnom udjelu kompanije kompanije. Za

Prema istraživanju *McKinseyja* iz 2009., tek 6 posto visoko rangiranih menadžera misli da su viši menadžeri preuzeli lidersku ulogu u suočavanju s društvenim problemima.



njega svatko može biti lider, a lider je svatko tko pozitivno utječe na druge. Neće pritom nikad posebno izdvojiti nekoga iz *Unilevera*, već dvanaestogodišnju djevojčicu iz Kenije koja je započela provoditi program za djecu oboljelu od HIV-a. I dan danas intervjuira jednog do dva kandidata za pripravnička mjesta. Kaže da ga to održava mladim; omogućuje mu da se prisjeti kako je i on jednom imao sreću da ga netko zaposli. Smatra da se ljudi na bilo kojem položaju u kompaniji, pa i na njegovome mjestu, svakodnevno moraju jako truditi da usvajaju nove vještine, te da se moraju odučavati od nekih starih vještina koje im više ne trebaju.

Od roditelja, posebno oca koji je cijeli život radio dva posla da bi njemu, te njegovim šestero braći i sestrama omogućio odlazak na fakultet, naučio je da ne bude lijen. Rodom je iz dijela Nizozemske gdje

znaju reći: “Nemoj nikad zaboraviti svoj kućni broj”. Za kormilom *Unilevera* već je sedam godina. Ostane li još četiri osobno će iz “prve ruke” moći izvijestiti koliko je kompanija bila uspješna u ostvarenju ciljeva *Sustainable Living Plana*. Ali, njegova namjera nije bila postići sve ciljeve, već promijeniti način razmišljanja. Za sada je prilično uspješan u tome, iako uvijek prijete mogućnost da će i on morati smanjiti svoje ambicije kao jednom Lever. U izvještaju *Sustainability Leaders Report* za 2015., prema ocjenama 816 stručnjaka za održivi razvoj iz 82 zemlje svijeta Unilever je već petu godinu zaredom lider održivosti među kompanijama. Ovom izvrsnom rezultatu pečat su dali Polmanovo vizionarstvo i liderstvo u suočavanju s kvartalnim pristupom, kao i ambiciozno smjeli ciljevi. Pod vodstvom Polmana *Unilever* danas uživa ugled globalnog lidera održivosti.



**Andreja Pavlović**, partnerica i starija savjetnica u konzultantskoj kući *Hauska & Partner*. Bavi se izgradnjom odnosa i upravljanjem ključnim pitanjima za održivost organizacija te savjetovanjem u svezi primjene društveno odgovornog poslovanja i sudjelovanja javnosti u odlučivanju o zaštiti okoliša.

# Super Clean 50/1

Novo antibakterijsko sredstvo za čišćenje, upotrebljava se za čišćenje i dezinfekciju svih perivih površina kao npr. podova, namještaja kao i svih kuhinjskih elemenata (štednjak, sudoper...)



# Refresh 15/1

Osvježavajuće vlažne maramice za čišćenje ruku prilikom obavljanja kućnih poslova, radova u vrtu ili popravaka raznih aparata

Djeluju i osvježavajuće posebno pri velikim vrućinama



Proizvodi su hrvatske proizvodnje, a europske kvalitete i izvoze se u nekoliko zemalja. Svi proizvodi su kontrolirani kod Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo.







# Organizacije društvene dobrobiti - SGO

Samuel Mahaffy, Charles Sorensson

Organizacije profitnog i neprofitnog sektora suočavaju se s novim velikim izazovima. Raspoloživih resursa sve je manje, a konkurencija je istovremeno sve žešća. Zbog toga su uvjeti poslovanja sve teže predvidljivi, što se posebice odnosi na male *start-up* tvrtke. Suradujući sa stotinama organizacija u ulozi poslovnih savjetnika zaključili smo da je potrebna nova paradigma poslovanja.

Podjela organizacija na profitne i neprofitne zamagljuje se. Profitno orijentirane tvrtke okrenute su kratkoročnoj profitabilnosti u korist nekolicine, a na štetu općeg dobra. S druge strane, financijski nejake neprofitne organizacije pokušavaju doprinijeti društvenoj dobrobiti uz pomoć problematičnih poslovnih modela pa

su zbog toga prisiljene boriti se za raspoložive donacije koje se sve više smanjuju. Inspirirani sadržajem knjige *Overfished Ocean Strategy*, kao autori ovog teksta želimo stvoriti obrise novog hibridnog poslovnog modela kojeg nazivamo *Organizacija društvene dobrobiti* (engl. *Social Good Organization, SGO*).

likvidaciju. Međutim, strategija izlovljenih oceana uči nas tome da su poslovnim svijetu "...hitno potrebne nove kompetencije desne strane mozga u kojoj je stacionirana kreativnost i inovativnost... zato što nam samo one mogu pomoći u uspješnom rješavanju neočekivanih i kompleksnih problema s kojima se susrećemo na putu od linearnog prema cirkularnom gospodarstvu." (Zhexembayeva, 2014. str. 135).

*Recovery Passport Foundation* i *Orange Heart Foundation* očito su imali traženi pobjednički

mindset opisan u knjizi, koji se ogleda u kreativnom pristupu iznalaženju novih rješenja i korištenju *dizajnerskog promišljanja* (engl. *design thinking*). Njihov pristup više podsjeća na prazno slikarsko platno koje se ispunjava kreativnim slikanjem nego tradicionalnom strateškom planu.

Riječ je o igračima koji pristupom izlaze iz tradicionalne dominantne paradigme po kojoj se do sada radilo. Dizajnirali su inovativna rješenja koja su istovremeno i lokalna i globalna.

Translated and reprinted by permission of Samuel Mahaffy & Charles Sorensson. Copyright ©2015. by Samuel Mahaffy & Charles Sorensson, all rights reserved.



**Samuel Mahaffy**, doktor znanosti, partner u savjetničkoj tvrtki CNPS *Global Inc.*



**Charles Sorensson**, partner u savjetničkoj tvrtki CNPS *Global Inc.*



## IEDC-POSLOVNA ŠKOLA BLED JEDINI JE ŠAMPION U ODGOVORNOM POSLOVNOM OBRAZOVANJU U REGIJI

**Odbor Ujedinjenih naroda za odgovorno poslovno obrazovanje PRME, koji okuplja više od 500 poslovnih škola i sveučilišta iz 80 država, proglasio je IEDC-Poslovnu školu Bled šampionom u Srednjoj i istočnoj Europi. Imenovanje se vremenski podudara s važnim trenutkom za IEDC-Poslovnu školu Bled: 30. obljetnicom poslovanja.**

Pokret PRME (The Principles for Responsible Management Education - Načela odgovornog poslovnog obrazovanja) djeluje od 2007. godine i okuplja više od 500 poslovnih škola i sveučilišta iz 80 država, među kojima su London Business School; Peter F. Drucker i Masatoshi Ito Graduate School of Management, SAD; INSEAD, Fontainebleau; IMD, Lausanne i druge. Nastao je na poticaj najveće globalne mreže za društvenu odgovornost i održivi razvoj gospodarskih subjekata - United Nations Global Compact - sa sjedištem

u New Yorku. Glavni je utemeljitelj **Ban Ki Moon**, glavni tajnik Ujedinjenih naroda. PRME se temelji na univerzalnim vrednotama i načelima čiji je zajednički cilj potaknuti poslovne škole na uključivanje koncepata održivog razvoja i društvene odgovornosti u svoje obrazovne i istraživačke djelatnosti.

Odbor Ujedinjenih naroda za odgovorno poslovno obrazovanje svake godine među svih 500 potpisnika izabire najbolje prakse, odnosno šampione PRME. Ove je godine Odbor među svoje šampione uvrstio 29 poslovnih škola iz cijelog svijeta, to jest, iz Južne Amerike, Sjeverne Amerike, Zapadne Europe, Srednjeg i Bliskog Istoka, Afrike, Azije, Australije i Novog Zelanda te Srednje i Istočne Europe. IEDC-Poslovna škola Bled jedina je poslovna škola sa statusom šampiona na prostoru Srednje i Istočne Europe.

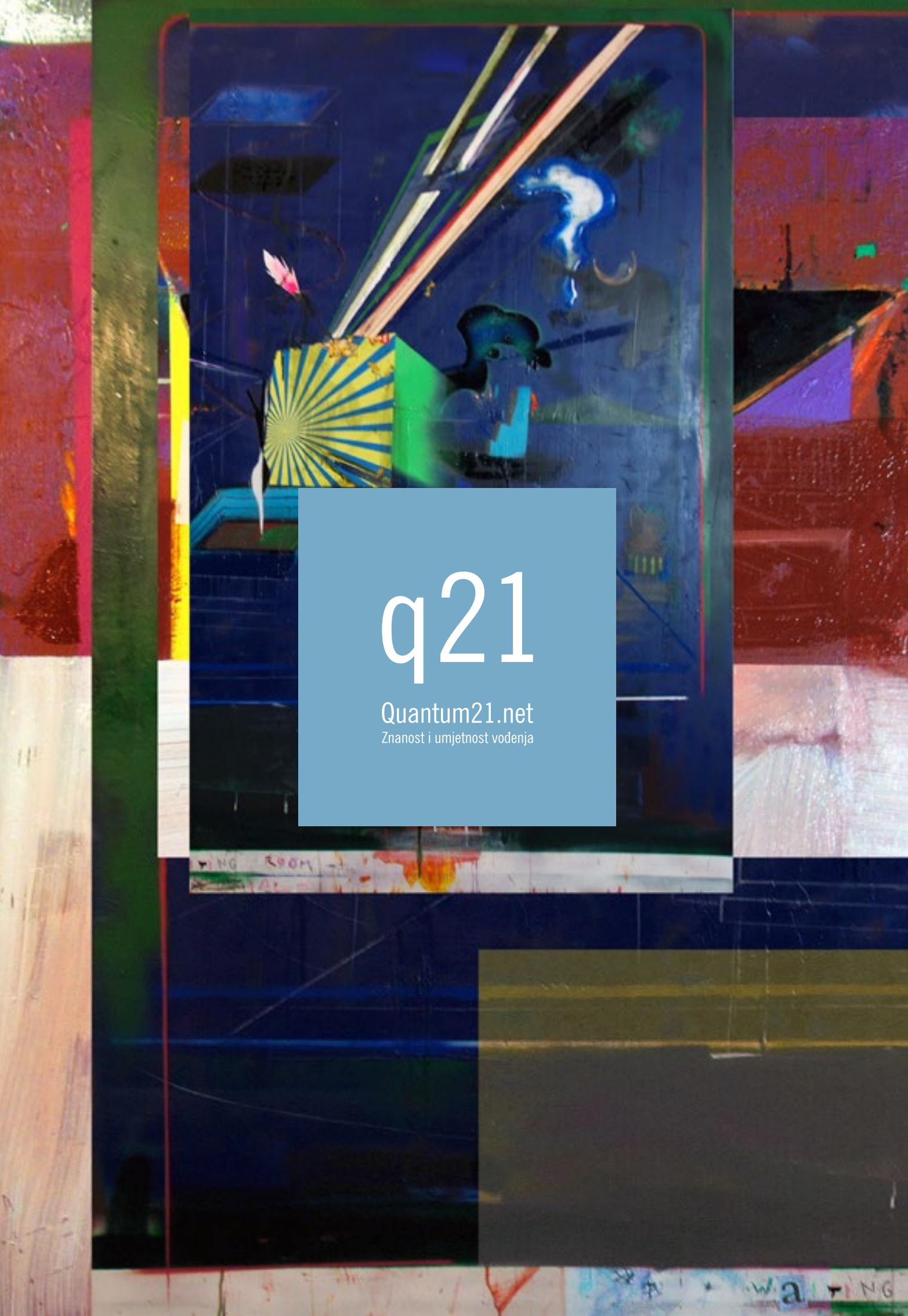
IEDC-Poslovna škola Bled posl-

jedno vodi računa o naporima usmjerenim prema odgovornom vodstvu na globalnoj razini još od svog osnutka 1986. godine, pri čemu je etika već više od 20 godina uključena u redovan dio studijskog programa, a od 2008. godine na IEDC-u djeluje i Coca-Colina katedra za održivi razvoj.

IEDC-Poslovna škola Bled isto tako ne ostaje ravnodušna prema najozbiljnijem izazovu današnjice - izbjegličkoj krizi. Još je prošle godine u suradnji sa Slovenskom filantropijom dodijelila punu stipendiju za svoj obrazovni program Otkrivajmo menadžment izbjeglicama iz Afganistana i Iraka, a ove će godine nastaviti s tom praksom. „Čvrsto vjerujem da je znanje moć i jedini pravi put prema boljoj sutrašnjici za sve nas, pa je stoga pravedno da svima bude i dostupno,“ naglašava prof. dr. **Danica Purg**, direktorica i dekanica IEDC-Poslovne škole Bled.

[www.iedc.si](http://www.iedc.si)





# q21

Quantum21.net  
Znanost i umjetnost vodenja



[www.iedc.si](http://www.iedc.si)  
[www.quantum21.net](http://www.quantum21.net)

