
SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
EKONOMSKI FAKULTET ZAGREB

**POSLOVNI USPJEH – TEORIJSKA I EMPIRIJSKA ANALIZA
(MAGISTARSKI RAD)**

POSLIJEDIPLOMSKI STUDIJ POSLOVNOG UPRAVLJANJA - MBA

Mentor:
prof. dr. Nidžara Osmanagić Bedenik

Magistrand:
Hrvoje Lovrić

ZAGREB, studeni 2004.

Sadržaj

Popis slika.....	VI
Popis tablica.....	VIII
Predgovor.....	IX
<u>POPIS SLIKA</u>	VI
<u>POPIS TABLICA</u>	VIII
<u>PREDGOVOR</u>	IX
<u>1</u> <u>Uvod</u>	1
<u>1.1</u> <u>Problem istraživanja</u>	1
<u>1.2</u> <u>Svrha i cilj istraživanja</u>	2
<u>1.3</u> <u>Izvori i metode prikupljanja podataka</u>	3
<u>1.4</u> <u>Sadržaj i struktura rada</u>	4
<u>2</u> <u>Poslovni uspjeh – teorijska analiza</u>	5
<u>2.1</u> <u>Definicije i pojmovi</u>	5
<u>2.1.1</u> <u>Pojam uspjeha i poslovnog uspjeha</u>	5
<u>2.1.1.1</u> <u>Raznolikost shvaćanja pojma uspjeha</u>	5
<u>2.1.1.2</u> <u>Definicije uspjeha</u>	7
<u>2.1.1.3</u> <u>Definicija uspjeha poduzeća</u>	9
<u>2.1.1.4</u> <u>Prijelaz s mehanicističkog na holističko</u>	12
<u>2.1.2</u> <u>Ostali pojmovi vezani uz uspjeh poduzeća</u>	15
<u>2.1.2.1</u> <u>Potencijali uspjeha</u>	16
<u>2.1.2.2</u> <u>Vizija poduzeća i uspjeh</u>	17
<u>2.1.2.3</u> <u>Kriza uspjeha</u>	18
<u>2.1.2.4</u> <u>Krizni management</u>	18
<u>2.1.3</u> <u>Kriteriji, aspekti i instrumenti</u>	20
<u>2.2</u> <u>Kriteriji poslovnog uspjeha</u>	21
<u>2.2.1</u> <u>Individualni kriterij poslovne uspješnosti</u>	21
<u>2.2.2</u> <u>Društveni kriterij poslovne uspješnosti</u>	23
<u>2.2.2.1</u> <u>Miješana ekonomija</u>	24
<u>2.2.2.2</u> <u>Demokracija</u>	25
<u>2.2.2.3</u> <u>Korporativna socijalna odgovornost</u>	26
<u>2.2.3</u> <u>Civilizacijski kriterij poslovne uspješnosti</u>	27
<u>2.2.3.1</u> <u>Nova tržišta – nove civilizacije</u>	28
<u>2.2.4</u> <u>Održivi kriterij poslovne uspješnosti</u>	29
<u>2.2.4.1</u> <u>Etičnost kao karakteristika uspješnih poduzeća</u>	30
<u>2.2.4.2</u> <u>Ususret socijalnoj pravdi</u>	31
<u>2.2.4.3</u> <u>Održivi razvoj</u>	32
<u>2.2.4.4</u> <u>Uloga poduzeća među pokretačima održivog razvoja</u>	33
<u>2.2.4.5</u> <u>TBL triple bottom line - trojno utemeljen pravac</u>	35
<u>2.2.4.5.1</u> <u>Područja preklapanja tri principa</u>	36
<u>2.2.4.5.2</u> <u>Menadžerski putokaz održivosti</u>	38
<u>2.2.4.6</u> <u>Međuovisnost kriterija poslovnog uspjeha</u>	39
<u>2.3</u> <u>Aspekti poslovnog uspjeha</u>	41
<u>2.3.1</u> <u>Normativni aspekt poslovnog uspjeha</u>	42
<u>2.3.2</u> <u>Strateški aspekt poslovnog uspjeha</u>	43
<u>2.3.3</u> <u>Operativni aspekt poslovnog uspjeha</u>	44
<u>2.3.4</u> <u>Usklađivanje strateških i operativnih ciljeva</u>	45
<u>2.3.5</u> <u>Usklađivanje normativnih, strateških i operativnih ciljeva</u>	46
<u>2.3.5.1</u> <u>McKinsey-ev 7-S okvir</u>	47

2.3.5.2	BSC	49
2.3.5.3	'20 keys' – 20 ključeva	50
2.3.5.4	Teškoće u usklađivanju	53
2.4	Instrumenti mjerenja poslovnog uspjeha	55
2.4.1	Mehanicistički instrumenti	56
2.4.1.1	Instrumenti interne uspješnosti	56
2.4.1.1.1	Financijska analiza	56
2.4.1.1.2	Analiza sustava upravljanja	58
2.4.1.1.3	Dijagnoza snaga i slabosti poduzeća	58
2.4.1.2	Instrumenti eksterne uspješnosti	59
2.4.1.2.1	Analiza grane	60
2.4.1.2.2	Kompetitivno pozicioniranje	60
2.4.1.2.3	Planovi širenja	61
2.4.1.2.4	Utjecajne grupe	62
2.4.1.2.5	Analiza šire okoline	62
2.4.1.2.6	Dijagnoza prilika/opasnosti okoline	63
2.4.1.2.6.1	Snage i slabosti potencijalnih konkurenata	64
2.4.1.2.6.2	Tržišna pozicija	64
2.4.1.2.7	Matrica šansi i rizika	65
2.4.2	Holistički instrumenti	66
2.4.2.1	Instrumenti mjerenja intelektualnog kapitala	68
2.4.2.1.1	Pokazatelji uspješnosti ljudskog kapitala	69
2.4.2.1.2	Pokazatelji uspješnosti strukturnog (organizacijskog) kapitala	71
2.4.2.1.3	Pokazatelji uspješnosti kapitala klijenata	72
2.4.2.2	Instrumenti u svjetlu PRISM projekta	74
2.4.2.2.1	Resursna osnovica poduzeća 21. stoljeća	74
2.4.2.2.2	Mikser kreiranja vrijednosti	77
2.4.2.3	Standardi održivog razvoja	79
2.4.2.4	Model održive poslovne vrijednosti – SBV model	87
2.4.2.4.1	Dimenzije korporativne performance održivog razvoja	92
2.4.2.4.1.1	Upravljanje	93
2.4.2.4.1.2	Općenita dimenzija	94
2.4.2.4.1.3	Ekološke dimenzije	94
2.4.2.4.1.4	Društveno - ekonomske dimenzije	95
2.4.2.4.1.5	Sudjelovanja interesnih grupa	97
2.4.2.4.2	Mjere poslovnog uspjeha	99
2.4.2.4.2.1	Financijska performanca	99
2.4.2.4.2.2	Financijski pokretači	101
2.4.2.4.3	Vrednovanje SBV kao mjernog instrumenta	104
2.4.2.4.4	Indikatori održivosti	106
2.4.2.5	Model Ekonomije zajedništva	108
2.4.2.5.1	Komunitarno postojanje: ne-egocentrično i ne-materijalističko	108
2.4.2.5.2	Strukture: poduzeća kao 'uslužne jedinice'	110
2.4.2.5.3	Socijalni sklad: cilj komunitarnog postojanja	111
2.4.2.5.4	Indikatori Ekonomije zajedništva	112
3	Pretpostavke za izgradnju modela poslovnog uspjeha	114
3.1	Promjena paradigme	114
3.1.1	Neodrživost mehanicističkog pristupa	114
3.1.2	Značaj nematerijalne imovine	118
3.1.3	Nedostaci računovodstvenih normi	120

3.1.4	Korporativno izvještavanje kao proces stalnog razvitka	121
3.2	Prijedlog modela poslovnog uspjeha	124
3.2.1	Kritika mehanicističkog modela	124
3.2.2	Mehanicistički naspram holističkog stava	126
3.2.3	Holistički model	127
3.2.3.1	Model Ekonomije zajedništva kao temeljni holistički model	129
3.2.3.1.1	Komunitarno postojanje	130
3.2.3.1.1.1	Tržište – mjesto susreta	131
3.2.3.1.1.2	Element zajedništva i ljubavi	132
3.2.3.1.1.3	'Odnosna dobra'	133
3.2.3.1.1.4	'Skriveni dioničar' – 'Providnost'	134
3.2.3.1.2	Strukture	135
3.2.3.1.2.1	Presjek poduzeća Ekonomije zajedništva	135
3.2.3.1.3	Socijalni sklad	136
3.2.3.1.4	Kultura davanja	137
3.2.3.1.4.1	Strategija financiranja – podjela dobiti	138
4	Empirijsko istraživanje	140
4.1	Primjer iz poslovne prakse – Enron	140
4.1.1	Povijest uspjeha i kronologija burze	140
4.1.1.1	Uspjeh i neuspjeh internetskog poslovanja	145
4.1.1.2	Zaposlenici	146
4.1.1.3	Uspjeh upravljanja	148
4.1.1.4	Neetičnost kao imperativ uspješne ekonomije!?	150
4.1.1.5	Kršenje ljudskih prava	152
4.2	Primjer iz poslovne prakse – Ekonomija zajedništva	155
4.2.1	Komunitarno postojanje	155
4.2.1.1	Korijeni komunitarnog postojanja	155
4.2.1.2	Širi kontekst komunitarnog postojanja	157
4.2.2	Strukture	159
4.2.2.1	Presjek poduzeća	159
4.2.2.2	Promjena broja poduzeća	160
4.2.3	Socijalni sklad	164
4.2.3.1	Socijalni pokazatelji uspješnosti	165
4.2.4	Politika i Ekonomija zajedništva	168
4.2.5	Nova teorija	170
5	Primjena rezultata istraživanja	172
5.1	Posljedice primjene mehanicističkog pristupa	172
5.1.1	Mehanicistički model nekih industrijskih grana	172
5.1.2	Mehanicistički model iz perspektive nerazvijenih	174
5.1.3	Mehanicistički model globalizacije iz hrvatske perspektive	177
5.2	Posljedice primjene holističkog pristupa	178
5.2.1	Primjeri poduzeća Ekonomije zajedništva	180
5.2.1.1	Poslovni slučaj br.1 - Tassano, Italija	180
5.2.1.2	Poslovni slučaj br.2 - Bangko Kabayan, Filipini	182
5.2.1.3	Poslovni slučaj br.3 - Femaq S.A., Brazil	184
5.2.1.4	Poslovni slučaj br.4 - Sylvester Productions, Belgija	185
5.2.1.5	Poslovni slučaj br.5 - Finish Line Inc., SAD	186
5.2.1.6	Poslovni slučaj br.6 - Šlezak d.o.o., Zagreb	187
5.2.1.7	Poslovni slučaj br.7 - Unilab, Italija	188
5.2.1.8	Poslovni slučaj br.8 - Industrijska četvrt Spartaco, Brazil	190

5.2.2	Je li Ekonomija zajedništva održiva?	191
6	Zaključak	193
	Literatura	200
	Bibliografija	200
	Periodika	203
	Internet	204
	Internetske stranice	204
	Članci s interneta	207
	Sažetak	213
	Summary	214
	biografija	215

POPIS SLIKA

1. Uspjeh kao zbroj truda i sreće
2. Egzistencijalni ciljevi poduzeća
3. Poslovni uspjeh kao zbroj truda i sreće
4. Poslovni uspjeh kao zbroj egzistencijalnih ciljeva, silnica tržišta i vrijednosti
5. Kriteriji, aspekti i instrumenti poslovnog uspjeha
6. Postotak promjene multinacionalnih kompanija SAD-a u bruto domaćem proizvodu po zemljama, 2000. godina
7. Otkuda će doći lideri održivog razvoja
8. Trokut održivosti
9. TBL-trojno utemeljen pravac - područja preklapanja
10. Putokaz TBL principa
11. Odnos održivog kriterija za promatranje poslovnog uspjeha prema ostalim kriterijima
12. Normativni, strateški i operativni aspekt poslovnog upravljanja
13. McKinsey-ev 7-S okvir
14. Aspekti BSC-a
15. Dvadeset praktičnih metoda '20 ključeva'
16. Sunčev sustav prema metodi '20 ključeva'
17. Pokazatelji financijske analize
18. Analiza sustava upravljanja
19. Radar vrijednosti kod dijagnoza snaga i slabosti poduzeća
20. Pozicioniranje potencijalnih konkurenata (kvaliteta i integracija) na primjeru konkretnog poduzeća
21. Pozicioniranje potencijalnih konkurenata (specijaliziranost i prostor) na primjeru konkretnog poduzeća
22. Intelektualni kapital u odnosu na aspekte BSC sustava
23. Intelektualni kapital u stvaranju vrijednosti

24. Stupanj preklapanja između stvarne radne uspješnosti i mjera radne uspješnosti
25. Vrijednost poduzeća, strategija i interesne grupe
26. Resursna osnovica poduzeća 21. stoljeća
27. Mikser kreiranja vrijednosti
28. Radni uvjeti u tvrnici u Vedasanthuru u Indiji
29. Radionica za razvoja proizvoda u sklopu FLO inicijative
30. Poduzeće Patagonia u zaštiti okoliša
31. Rastući konsenzus TBL indikatora
32. Vremenska os razvoja ekonomije i položaj Ekonomije zajedništva
33. Tri temeljna elementa modela Ekonomije zajedništva
34. Rezerve sirove nafte po svijetu
35. Odnos materijalne i nematerijalne imovine američkih korporacija - postotak tržišne vrijednosti
36. Evolucija sustava interne kontrole
37. Holistički i mehanicistički pristup s obzirom na kriterije poslovnog uspjeha
38. Naglasak na normativni aspekt u holističkom modelu
39. Povezanost temeljnih elemenata modela Ekonomije zajedništva
40. Cijena dionice Enrona od 1984. do 2001. godini
41. Broj poduzeća Ekonomije zajedništva po svijetu
42. Vremenski slijed broja osoba pomognutih projektom Ekonomije zajedništva
43. Svrha pomoći: prehrana, školovanje, medicinska pomoć, stanovanje
44. Zaposlenost u proizvodnji, 1990, 1995 i 2001. godini
45. DuPont portfolio matrica
46. Trokut održivosti Ekonomije zajedništva

POPIS TABLICA

1. Vrijednost utjecajnih grupa na primjeru konkretnog poduzeća
2. Analiza šire okoline na primjeru konkretnog poduzeća
3. Snage i slabosti potencijalnih konkurenata na primjeru konkretnog poduzeća
4. Targetiranje tržišnih segmenata
5. Matrica šansi i rizika na primjeru konkretnog poduzeća
6. Multinacionalne kompanije potpisnice Global Sullivan standarda
7. Deset mjera poslovnog uspjeha prema SBV modelu
8. Deset dimenzija korporativne performance održivog razvoja prema SBV modelu
9. Okvir za izgradnju matrice održive poslovne vrijednosti
10. Stupnjevi utjecaja matrice održive poslovne vrijednosti
11. Matrica održive poslovne vrijednosti
12. Inicijative ekološki usmjerenih nevladinih organizacija
13. Bruto domaći proizvod multinacionalnih kompanija SAD-a po glavnim industrijama (bez banaka)
14. Pravna forma poduzeća Ekonomije zajedništva
15. Broj zaposlenih u poduzećima Ekonomije zajedništva
16. Aktivnosti i poduzeća Ekonomije zajedništva po svijetu
17. Raspodjela poduzeća i aktivnosti Ekonomije zajedništva prema zemljopisnim područjima u 2002. godini
18. Raspodjela poduzeća i aktivnosti Ekonomije zajedništva prema djelatnostima u 2003. godini
19. Raspodjela po kontinentima broja osoba pomognutih projektom Ekonomije zajedništva
20. Razvoj Pokreta fokolara po svijetu od 1980. do 1997. godine
21. Raspodjeljena sredstva Ekonomije zajedništva
22. Postotak promjena u zapošljavanju u tekstilnoj, konfekcijskoj, kožnoj i obućarskoj industriji, od 1980. do 1993. godine

PREDGOVOR

*"Potreban je duh žrtve, kako ne bismo na žrtveniku
blagostanja prikazali vlastitu čovječnost."*

Karol Wojtila

Sredinom osamdesetih, još kao tinejdžer, na poziv prijatelja otišao sam u ljetni radni kamp u Italiju, pokraj Firence. Unatoč potpunom neznanju talijanskog jezika i okruženju od par stotina sudionika iz cijelog svijeta (dolazili su iz šezdesetak zemalja), vrlo brzo sam se osjećao kao kod kuće.

Radio sam na normu i to u proizvodnji automatskih osigurača za domaćinstva radeći jednu od 6 faza proizvodnog procesa. Bio je to moj prvi susret s pokretnom trakom u kojoj je optimizacija procesa bila od presudne važnosti. Radna atmosfera u tom pogonu, a kako sam poslije saznao i u ostalim pogonima gradića, razlikovala se od drugih atmosfera u kojima sam dotada susreo radeći povremene poslove.

Nakon trećeg radnog dana monotonost posla je došla do vrhunca pa sam zatražio pomoć u razgovoru s kolegom koji me privukao svojom visokom radnom motivacijom. Saznavši da je fakultetski obrazovan te da u toj manufakturi radi već pola godine na istoj fazi, moj je interes postajao još veći. Njegov je glavni poticaj da iza svakog proizvoda, koji mu prođe kroz ruke, vidi spašen jedan ljudski život. Bio je to početak upoznavanja fenomena 'postojanja za druge'. Postojanje za druge u prostoru i vremenu znači služenje drugima, čime se čovjek ostvaruje kao istinski radosno i sretno biće.

Tada nisam ni slutio da će mi se taj jednomjesečni boravak toliko urezati u svijest te će utjecati na mnoge životne izbore pa i na odabir teme magistarskog rada. Naime bilo je to prvo empirijsko kušanje komunitarnog postojanja koje je postalo jedno od temeljnih elemenata modela poslovnog uspjeha kojeg sam istražio u ovom radu.

Istraživanje koje je trajalo prošlih 20 mjeseci, u kojem nije nedostajalo ni napora ni ushićenja, ni padova ni podizanja, pomoglo mi je proširiti vlastite spoznaje i otkriti nove. No najvažnije od svega je da sam se još jednom uvjerio u neprihvatljivost egocentričnog ponašanja u životu i poslovanju te predanu ustrajnost prema komunitarnom postojanju.

Mnogo je ljudi zaslužno da je ovo istraživanje privedeno kraju, od onih koji su me podržavali u ovoj zamisli, preko onih koji su me pomagali savjetom do onih koji su me opskrbljivali materijalima. Zahvaljujem se profesorici Nidžari Osmanagić Bedenik koja me je kao mentorica podržavala da dam sve od sebe. Također se zahvaljujem: Faruku Redžepagiću i Mateu Bušiću na konzultacijama i razgovorima, Mirni Valdevit na podršci i literaturi, Luiginu Bruniju, Dariji Drviš, Minki Fabjan, Rudiju Fabjan, Mirti Lovrić, Giampietru Parolinu, Domagoju Račiću, Markusu Ressleru, Domagoju Sajteru, Boži Skoki, Robertu Zajcu na materijalima, Krunoslavu Celingu, Ireni Gizdavčić, Ivici Grgiću, Mariji Harapin, Hrvoju Prliću na konkretnoj pomoći, Analisi Gasparini, Ivani Marić, Mladenu Šlezaku, Josipu Planiniću na razgovorima i svima ostalima koji su me podržavali u molitvama.

Mojoj supruzi Andrijani Prlić Lovrić hvala na ogromnom strpljenju tijekom posljednje tri i pol godine.

Ovaj rad posvećujem svome ocu, koji je u mene usadio ljubav prema sveopćoj pravdi.

1 UVOD

1.1 Problem istraživanja

Gledajući iz makroperspektive, razvoj svijeta je u proteklih pola stoljeća zabrinjavajuć. Na takav zaključak navode činjenice kao što su: jaz između razvijenih i nerazvijenih, porast svjetske potrošnje, ekološki problemi u kulminaciji, suprotnosti na relaciji grad – selo, smanjenje sigurnosti, onečišćenje okoline i utjecaj na promjenu klime, potenciranje terorizma i ratova kao načina rješavanja konflikata. S praktične strane može se reći da je to i ogroman gospodarski problem.

Sudeći po ovim nagomilanim problemima, čini se da ni teoretsko-doktrinalna strana ne daje veliko ohrabrenje. Naime promatrajući teoriju i praksu gospodarskog razvoja, čini se da ima više pitanja no odgovora.

Zbog toga se i poduzeće, kao temeljeni subjekt gospodarstva, suočava se stalnim preispitivanjem svoga cilja i svrhe, što se odražava kako na teoretskom tako i na praktičnom planu.

Svaka rasprava o suvremenom poslovanju poduzeća nužno podrazumijeva analizu poslovnog uspjeha. Već i površni uvidi u pojam poslovnog uspjeha poduzeća pokazuju da se on uglavnom sagledava u jednoj ravnini i jednodimenzionalno: u pravilu se poslovni uspjeh svodi na jedan isključivi i jedini kriterij - profit. Dugi niz godina poslovnim uspjehom se smatralo porast proizvodnje, prodaje, prihoda i dobara te su razvijene metode i instrumenti mjerenja i unapređenja takvih, kvantitativnih, dimenzija uspjeha.

Suvremeni razvoj tehnologije, globalizacije, pojačana konkurentska borba, ekološke promjene u okolini nameću proširenje shvaćanja poslovnog uspjeha. Neki subjekti gospodarskog razvoja čine velike napore kako bi ostvarili prijelaz s jednodimenzionalnog shvaćanja poslovnog uspjeha na višedimenzionalni; uzimanje u obzir pored kvantitativnih, i kvalitativne dimenzije poslovnog uspjeha.

Općenito se može reći da se uviđa suprotstavljenost dvaju shvaćanja poslovnog uspjeha: mehanicističkog i holističkog. Time se u glavama poduzetnika, menadžera,

regulatora, zaposlenika, akademskih krugova te gospodarskih subjekata uopće, uočava svojevrsna dezorijentiranost i pitanje: kamo dalje?

1.2 Svrha i cilj istraživanja

Na mikro razini, kao i na globalnoj razini poslovanja, uspjeh – i njegov kontrapunkt - bitno utječu na razumijevanje djelovanja svakog sudionika pojedinačno, grupa sudionika te svih zajedno. Iako ne možemo uživati u kolaču tržišne efikasnosti, podijelimo li ga na jednake dijelove, socijalna uloga poduzeća, kao temeljne stanice tržišta, sve je izrazitija. S jedne strane imamo poduzeće koje zbog težnje prema što većoj efikasnosti ne stremi nužno prema zadovoljenju socijalnih ciljeva društva u kojem posluje, a s druge strane postoji šira zajednica koja poduzeću omogućava postojanje i funkcioniranje. Taj sukob između jednakosti i efikasnosti je naš najveći socioekonomski kompromis kojeg narasli socijalni i ekološki problemi konstantno dovode u pitanje.

Unatoč globalizaciji institucija, unaprijeđenju menadžmenta, globalnoj komunikacijskoj mreži, standardizaciji tehnologija i ekoloških zakona, ujedinjavanju inicijativa za razvoj nerazvijenih, teško je govoriti o jedinstvenoj, općeprihvaćenoj definiciji poslovnog uspjeha poduzeća. Zato se u ovom radu žele istaknuti problemi vezani za definiranje poslovnog uspjeha, određivanje njegovih kriterija, aspekata i instrumenata kojim ga se može vrednovati. Zbog toga je preispitivanje i redefiniranje poslovnog uspjeha s obzirom na poduzeće u užem i širem smislu uvijek aktualno.

Održivi razvoj, koji podrazumijeva istovremeno bavljenje ekonomskim napretkom, kvalitetom okoliša i socijalnom jednakošću, zasada predstavlja najbolju ideju za ponašanje poduzeća i cjelokupnog svjetskog gospodarstva. U nadolazećim desetljećima svjetska financijska tržišta inzistirat će na ponašanju poduzeća u okviru održivosti, te je to nužna poslovna paradigma 21. stoljeća.

Zato je osim teoretskih definicija poslovnog uspjeha, **cilj** ovoga rada upoznati i produbiti mehanicističke i holističke elemente i pojave u poslovanju te na primjerima iz prakse sagledati posljedice za poduzeće.

Opisat će se negativne posljedice prevladavajućeg promatranja poslovnog uspjeha kroz mehanicistički model. Za ilustraciju će poslužiti primjer kolapsa jedne od nekada najvećih svjetskih korporacija: Enrona.

S druge strane pokazat će se nastajanje i razvoj holističkog modela te proučiti njegova održivost. Kao praktični primjer poslužit će projekt Ekonomije zajedništva koji će se proučiti kroz temeljni holistički model.

Hipoteza rada: mehanicističko poimanje uspjeha poduzeća nije više primjereno suvremenim uvjetima poslovanja. Poduzeća koja žele ostvariti preduvjete dugoročnog postojanja i razvoja, moraju usvojiti holističko poimanje uspjeha i kao takvog ga primjenjivati.

Ne zanemarujući dosadašnje napore na tom polju, kroz teoretsku i empirijsku analizu, ovim radom se želi doprinijeti jasnijem shvaćanju holističkog pristupa poslovnom uspjehu te njegovoj promociji. Svrha rada je i u tome da se, uzimajući u obzir specifičnost i originalnost projekta Ekonomije zajedništva, želi ohrabriti sve koji će istraživati nove puteve u smjeru održivog razvoja.

1.3 Izvori i metode prikupljanja podataka

U samoj razradi teme i istraživanja problema korištene su metode: analize, sinteze, indukcije, dedukcije, komparativne analize te studij slučaja (*case study*).

Izvori za prikupljanje podataka su domaća i strana literatura na temu održivog razvoja, strateškog upravljanja, etičnosti, računovodstva i korporativnog izvještavanja, korporativne socijalne odgovornosti. Internet se također pokazao kao pouzdan i obiman izvor informacija pa su korišteni rezultati istraživanja na području mjerenja nematerijalne imovine i korporativne performance održivog razvoja. Zbog aktualnosti teme koristila se strana i domaća poslovna periodika te informacije iz dnevnog tiska. Za opis pojedinih poslovnih slučajeva koristila se i metoda intervjua.

1.4 Sadržaj i struktura rada

U uvodnom dijelu se teoretski analizira poslovni uspjeh tako da se prvo opisuju definicije i pojmovi. Daju se definicije uspjeha i poslovnog uspjeha te povezanost ostalih pojmova bliskih uspjehu poput potencijala uspjeha, vizije, krize uspjeha, kriznog menadžmenta. Tu se definiraju i pojmovi mehanicističkog i holističkog shvaćanja uopće. Zatim se postavljaju četiri kriterija poslovnog uspjeha: individualni, društveni, civilizacijski i održivi. Daje se naglasak na održivi zbog njegove sveobuhvatnosti i kasnije primjene u holističkom modelu. Slijede normativni, operativni i strateški aspekt poslovnog uspjeha te njihovo međusobno usklađivanje. Široko se proučavaju razni instrumenti mjerenja poslovnog uspjeha, a osnovna podjela se sastoji u mehanicističkim i holističkim instrumentima. Mehanicistički instrumenti su podijeljeni na instrumente interne i eksterne uspješnosti. Holistički su svrstani u više kategorija: instrumenti intelektualnog kapitala, instrumenti u svjetlu Prism projekta, standardi održivosti, model održive poslovne vrijednosti te model Ekonomije zajedništva.

Kao pretpostavke za izgradnju modela poslovnog uspjeha prvo se diskutira nužnost promjene paradigme, a zatim se daje prijedlog temeljnog holističkog modela poslovnog uspjeha.

Kroz empirijsko istraživanje, približava se primjena mehanicističkog i holističkog modela. Za ilustraciju se detaljno promatraju stanja u dva primjera iz poslovne prakse, u dvije različite organizacije. Prva je multinacionalna korporacija Enron kao ilustracija primjene mehanicističkog modela. S druge strane, za holistički model je dano činjenično stanje 'Grupe Ekonomije zajedništva'.

Primjena rezultata istraživanja se očituje kroz posljedice primjene oba modela. Primjena holističkog modela se ilustrira kroz nekoliko slučajeva iz poslovne prakse poduzeća koja već primjenjuju model te kroz održivost Ekonomije zajedništva.

U zaključku se argumentira neprihvatljivost mehanicističkog modela poimanja uspjeha te se predlaže prijelaz ka holističkom poimanju, primjerenom suvremenim uvjetima poslovanja.

2 POSLOVNI USPJEH – TEORIJSKA ANALIZA

2.1 Definicije i pojmovi

2.1.1 Pojam uspjeha i poslovnog uspjeha

2.1.1.1 Raznolikost shvaćanja pojma uspjeha

Ući u definiranje pojma uspjeha, zasigurno nas vodi prema novim pitanjima. Uspjeh se može promatrati u različitim sferama ljudskog života poput: sportskog uspjeha, uspjeha u studiju, uspjeha u odnosima s drugima, uspjeha s pozicije religije, uspjeha na izborima, uspjeha u poslu. Za svaki od njih se može reći da je višedimenzionalan jer se može promatrati iz pozicije pojedinca i iz pozicije grupe, zajednice, društva pa i šire. Čak i kada je jednakopravan po definiciji, razlikuje se uspjeh žene od uspjeha muškarca. Postavljen na vremenskoj osi, razlikuje se uspjeh društva danas i u prošlosti, pa sukladno tomu je za pretpostaviti da će se razlikovati i onaj u budućnosti.

Raznolika su poimanja uspjeha i neuspjeha, od vlastitog do onog u interakciji s drugima, i prema mišljenju poznatih osoba:

“Ne možemo izabrati stvari koje će nam se dogoditi. Ali možemo izabrati stav koji ćemo zauzeti prema svemu što nam se dogodi. Uspjeh ili neuspjeh ovise o tvojim stavovima.”¹

“Naučio sam da uspjeh ne treba biti mjereno toliko s položajem koji je netko postigao u životu koliko s preprekama koje je nadvladao dok je pokušavao uspjati.”²

“Razlika između uspješne osobe i ostalih nije u nedostatku snage, ili znanja, nego u nedostatku volje.”³

¹ Montapert Alfred, A., autor, http://www.nonstopenglish.com/Reading/quotations/A_Alfred-A1-Montapert.asp, 16. listopada 2003.

² Washington Booker, T., 1856-1915, pedagog, <http://pages.zdnet.com/MichellesMiracles/quotes/id8.html>, 16. listopada, 2003.

³ Lombardi, V., 1913-1970, trener američkog nogometa, <http://pages.zdnet.com/MichellesMiracles/quotes/id8.html>, 16. listopada, 2003.

“Samo oni koji se usude drastično ne uspjeti, jednom će vrlo uspjeti.”⁴

“Ne mogu vam dati formulu za uspjeh, ali mogu vam dati formulu za neuspjeh - koja je: Pokušajte udovoljiti svakome.”⁵

“Uspjeh je prilično povezan s nastavljanjem nakon što su drugi odustali.”⁶

“Uspješan čovjek je onaj koji može izgraditi čvrsti temelj s ciglama koje su drugi bacili na njega.”⁷

“Nema takve stvari kao što je čovjek koji se sam podigao. Stvoreni smo od tisuća drugih. Tkogod je ikad za nas učinio neku humanu gestu, ili nam dao riječ ohrabrenja, ušao je u našu osobnost i naše misli, kao i u naš uspjeh.”⁸

Ove izjave o uspjehu temeljene su na iskustvu pojedinaca i iako se i preklapaju u značenjima među sobom su i suprotstavljene. Suprotstavlanje u odnosu pojedinca prema pojedincu, pojedinca prema grupi i obratno te u odnosu između različitih grupa. Tako postoji shvaćanje o relativizaciji pojma uspjeha, tj. da čovjekov uspjeh ovisi o osobnom postavljanju prema određenoj situaciji gdje onda i ono što većina doživljava kao neuspjeh, pojedinac može doživjeti kao uspjeh. Drugi definiciju uspjeha nalaze u količini upornosti, snazi volje i iskorištavanju situacija koje su drugi propustili. Treći, uspjeh vide u ostvarenju altruističkih ciljeva, dok suprotno, neki smatraju da je uspjeh u neobaziranju na potrebe drugih. Uspjeh za budističkog monaha koji je u cjelodnevnoj meditaciji vjerojatno nije isti kao za dizača utega i njegovu reprezentaciju koji se pripremaju za olimpijske igre. Sretno dospjela pošiljka u 18. stoljeću na Divljem Zapadu i uspjeh poštara koji ju je isporučio neusporediv je s milijunima pisama dnevno uspješno isporučenih od strane servera za elektroničku poštu.

Može se zaključiti da postoje različita shvaćanja uspjeha s obzirom na pojedinca ili grupu, filozofski stav ili uvjerenje, vremenski period, zemljopisno određenje ili ljudsku

⁴ Kennedy Robert, F., 1925-1968, američki senator, <http://pages.zdnet.com/MichellesMiracles/quotes/id8.html>, 16. listopada 2003.

⁵ Swope Bayard, H., http://www.quotationspage.com/quotes/Herbert_Bayard_Swope/ 16. listopada, 2003.

⁶ Feather, W., 1889-1981, autor i izdavač, <http://pages.zdnet.com/MichellesMiracles/quotes/id8.html>, 16. listopada 2003.

⁷ Brinkley, D., 1921-2003, legendarni televizijski spiker, <http://pages.zdnet.com/MichellesMiracles/quotes/id8.html>, 16. listopada, 2003.

⁸ Adams, G. M., 1878-1962, pisac oglašavanja, autor i sakupljač, <http://www.creativequotations.com/one/1507.htm>, 16. listopada 2003.

djelatnost. To dovodi do spoznaje da nema jednoznačnog shvaćanja pojma uspjeha. Ono što je važno pri definiranju uspjeha jest odgovoriti na pitanja: tko, kada, gdje i kako definira uspjeh. Odgovori na ta pitanja definiraju, kako uspjeh za sebe, tako i onaj koji se istražuje u ovom kontekstu: poslovni uspjeh.

2.1.1.2 Definicije uspjeha

Razmatranje različitih definicija uspjeha samog za sebe te povezanost s efikasnošću i efektivnošću sljedeći je korak u pronalženju njegovog preciznijeg određenja.

Traganjem za definicijom uspjeha u engleskom govornom području (engl. *definition of success* ili *success definition*), preko danas jednog od najobuhvatnijih Internet pretraživača Google⁹, ne dobiva se nijedna adresa, poveznica. Potraži li se na istom izvoru samo pojam 'uspjeha', u tijeku 0,56 sekundi, pretraga ponudi preko 22.700.000 različitih adresa. Kako pretraživač radi na principu da poredak adresa ovisi o broju pristupa određenoj stranici na Internetu, pri samom je vrhu pretrage obilje stranica koje govore o individualnom uspjehu. Tu su doslovne ponude kako postići uspjeh, što je sve potrebno napraviti da bi se stiglo do zacrtanog cilja. Očito je da je na tržištu taj pojam privlačan i tražen.

Potraži li se pojam uspjeha u rječniku hrvatskog jezika definicija izgleda ovako: “1. dostignuće cilja; povoljan ishod čega; 2. postizanje bogatstva, slave ili položaja.”¹⁰

Za onoga koji je uspješan često se podrazumijeva da je i efikasan, djelotvoran, učinkovit. Tako efikasnost kao ekonomski pojam znači “kapacitet proizvodnje, stupanj korisnog djelovanja, proizvodnost.”¹¹ Zatim preko francuskog. *efficace* i lat. *efficax* isti izvor dalje upućuje na riječ efekt, tj. efektivnost kao još jedan od sinonima. Peter Drucker, jedan od najvećih svjetskih teoretičara menadžmenta,¹² uspoređuje efikasnost i efektivnost gdje je efikasnost činjenje stvari ispravno, dok je efektivnost činjenje pravih stvari. Iz toga se vidi da razliku od rječničkih definicija, koje efektivnost i efikasnost smatraju sinonimima,

⁹ <http://www.google.com>

¹⁰ Anić, V. i drugi: *Hrvatski enciklopedijski rječnik*, Novi Liber, Zagreb, 2002, str. 1392. Ili pridjev uspio: 1. koji je postigao cilj ili svrhu 2. dobro izveden, dobro napravljen (o onome što se s umijećem ili umiješnošću izrađuje (crtež, dobar potez, kolač itd.)

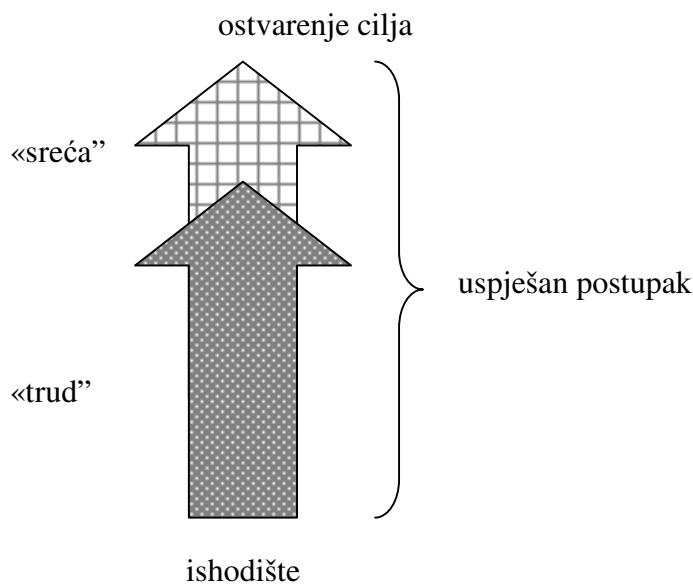
¹¹ Ibidem, str. 296. Efikasan: 1. koji ima snagu ili sposobnost da poluči željeni rezultat 2. koji djeluje, koji proizvodi ili je stvoren da proizvodi željeni efekt.

Drucker razlikuje značenja tih pojmova. Objedinjuje ih u jedan pojam uspjeha gdje je efikasnost njegova operativna, a efektivnost strategijska dimenzija. Gledajući iz pozicije poduzeća, efikasnost se koncentrira na one aktivnosti poduzeća koje već postoje, ali ih se želi poboljšati u kraćem vremenskom roku. Efektivnost, kao strategijska dimenzija određuje one aktivnosti na koje će se poduzeće fokusirati u dužem vremenskom roku.

Uspjeh koji je u pojmovnom kontekstu najčešće povezan s osobnim ciljevima, u jezičnom je kontekstu definiran kao dolazak do određenog cilja. U svakom slučaju, želi li se definirati uspjeh, polazi se od ostvarenja cilja, pa kada se cilj ostvari, uspjeh neće izostati. Uspjeh je dakle ostvarenje cilja.

Tu definiciju podržava i popularna psihologija koja je još pojašnjava. Naime put do željenog cilja tj. uspjeha se sastoji od dva elementa: 'truda' i 'sreće' (slika 1.).

Slika 1. Uspjeh kao zbroj truda i sreće



Längle, A.: *Sinnvoll Leben, Niederösterreichisches Pressehaus, 1987, Osmišljeno živjeti, Kršćanska sadašnjost, Zagreb 1990., str. 72.*

¹² Beatty, J.: *The world according to Drucker, Orion Business, London, UK, str. 58.*

Trudom čovjek može sam upravljati, dok je sreća neupravljiva – ona se dogodi nekad više, nekad manje. Posao psihoterapeuta se vrlo često sastoji u raščlanjenju jednog od drugog. Kada slučajni prolaznik na cesti naiđe na smaragdni prsten ne može se govoriti o uspjehu nego u čistom slučaju. Pojava uspjeha nikad ne ovisi samo o čovjeku. Ili kako je napisao svjetski priznati psiholog: “Jer uspjeh se, poput sreće, ne može postići namjerom. On se mora dogoditi...kao nenamjeravani popratni efekt ljudske predanosti cilju većem od njega samoga.”¹³ Iako ga ne možemo nikad knjižiti kao vlastiti učinak, vlastitim trudom se povećava vjerojatnost za javljanje uspjeha.

Zaključujemo da se uspjeh definira kao ostvarenje cilja koje se sastoji od dva elementa: truda na kojeg se može utjecati i sreće na koju se ne može utjecati i koja se jednostavno dogodi. Javljanje uspjeha je proporcionalno trudu koji se uloži da bi se do njega došlo.

2.1.1.3 Definicija uspjeha poduzeća

Govoreći o uspjehu poduzeća dobro je definirati i riječ poduzeće. Prema prvom izvoru riječ poduzeće (engl. *company, enterprise*) je ograničeno najviše pravnom terminologijom s obzirom na izvore vlasništva i s obzirom na pravni oblik.¹⁴ Prema drugom to je izvedenica glagola poduzeti, koji se definira kao: prihvatiti se čega, pristupiti ostvarenju čega, početi što raditi [~korake (mjere) izvršiti sve potrebno da se postigne cilj]¹⁵, pa je iz 'poduzimanja' nastala i riječ poduzeće.

Zanimljivost u definiciji i pojma uspjeha i pojma poduzeća jest postignuće cilja, tj. i riječ uspjeh i riječ poduzeće u svojoj biti teže prema nekakvom postignuću, podrazumijevaju postignuće cilja. Prema Poslovnom rječniku ciljevi organizacije (engl.

¹³ Victor Frankl, austrijski psihijatar u Nordström, K. A. - Ridderstråle J.: *Funky Business - kapital pleše samo s darovitima*, Differo d.o.o., Zagreb, 2002, str. 264.

¹⁴ Jurković, P. - Luković, F. - Pribičević, Đ. - Ravlić, S.: *Poslovni rječnik*, Masmedia, Zagreb, 1991. str. 347, 1. pravna osoba koja obavlja privrednu djelatnost radi stjecanja dohotka, odnosno dobiti. S obzirom na izvore vlasništva iz kojih potječu sredstva uložena u poduzeće, postoje poduzeća u društvenom, privatnom, zadružnom i mješovitom vlasništvu. S obzirom na pravni oblik poduzeća, postoje poduzeće u društvenom vlasništvu, poduzeće u privatnom vlasništvu, dioničko društvo, društvo s ograničenom odgovornošću, komanditno društvo, komanditno društvo na dionice i društvo s neograničenom solidarnom odgovornošću članova. 2. U zapadnim pravnim sustavima poduzeće ne označava pravnu osobu, nego određenu samostalnu organizaciju koja ima privrednu svrhu. U cilju nastupanja u pravnom prometu i svoje unutrašnje organizacije, poduzeće se mora pravno oblikovati u određeni tip društva (npr. d.d., d.o.o., itd.).

¹⁵ Anić, V. i drugi: *Hrvatski enciklopedijski rječnik*, Novi Liber, Zagreb, 2002, str. 973.

objectives of organization) jesu najvažnije obilježje svake organizacije. Bez jasno definiranih ciljeva nema svrsishodne organizacije. “Ciljevima se određuje budućnost organizacije, odnosno ciljevi predstavljaju željeno stanje organizacije u budućnosti.”¹⁶ Tako ciljevi poduzeća mogu poslužiti kao mjera uspjeha poduzeća, a također imaju motivirajuće i usmjeravajuće djelovanje na članove kolektiva. Iz svega ovoga slijedi da poduzeće koje nije ostvarilo svoj cilj je zapravo neuspješno i gubi smisao svojega postojanja.

U Poslovnom rječniku ne postoji definicija poslovnog uspjeha ili uspjeha poduzeća. Najbliži pojam koji se može naći jest 'poslovni rezultat', koji nas upućuje na računovodstveni termin 'bilanca uspjeha' ili 'izvještaj o dobiti i gubitku' (engl. *income statement*) koji “sadrži sve prihode (poslovne, od financiranja i izvanredne), rashode (poslovne, od financiranja i izvanredne), te poslovni rezultat kao razlika prihoda i rashoda u određenom vremenskom razdoblju (mjesečni, tromjesečni ili godišnji obračun).”¹⁷ Za razliku od bilance stanja koja daje trenutnu financijsku sliku poduzeća i služi kao podloga analize financijskog položaja, bilanca uspjeha “pokazuje tok prodaja, troškova i prihoda za vrijeme godine ili računovodstvenog razdoblja. Ona mjeri tok dobara u i iz poduzeća.”¹⁸

Neki financijski stručnjaci ove računovodstvene definicije, koje odlikuje matematička preciznost, stavljaju u širi kontekst i povezuju s ciljevima: “Uspješnost poslovanja se definira kao sposobnost ostvarivanja određenih ciljeva.”¹⁹ Isti autori ističu da ti ciljevi poslovanja mogu biti različiti, pa time i uspješnost poslovanja ovisi o definiranim ciljevima. Jedan od najčešćih ciljeva je profitabilnost ili rentabilnost poslovanja koji se može vidjeti iz bilance uspjeha.

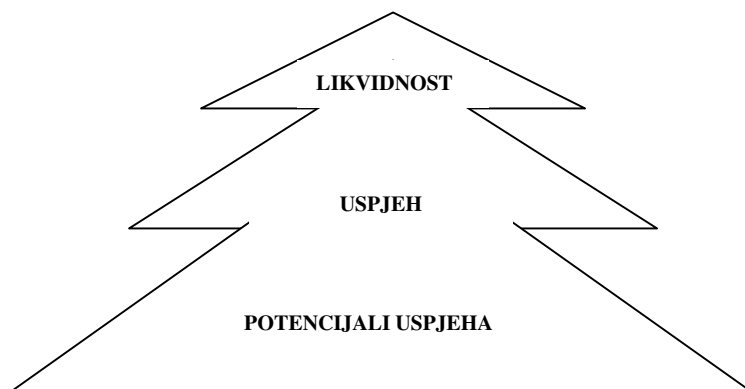
Slika 2. Egzistencijalni ciljevi poduzeća

¹⁶ Jurković, P. i drugi, *Poslovni rječnik*, Masmedia, Zagreb, 1991. str. 57. Pri određivanju ciljeva poduzeća potrebno je voditi računa o 'hijerarhiji ciljeva'. Osnovna podjela ciljeva je na: temeljne i parcijalne, jednostavne i složene, te trajne i privremene. Postavljanje ciljeva organizacije spada među najvažnije zadatke najvišeg rukovodstva poduzeća. Jasno definirani ciljevi pretpostavka su za definiranje zadataka poduzeća. Ciljevi organizacije mogu poslužiti kao mjera uspjeha poduzeća, a također imaju motivirajuće i usmjeravajuće djelovanje na članove kolektiva.

¹⁷ Ibidem, str. 37. Može biti sastavljen u dvostranom pregledu (na jednoj strani prihodi i eventualno gubitak, a na drugoj strani rashodi i dobitak) ili jednostranom pregledu.

¹⁸ Samuelson, P. A. - Nordhaus W. D.: *Ekonomija*, Mate, Zagreb, 1992, str. 131.

¹⁹ Žager, K. - Žager, L. - Vašiček, V.: *Računovodstvo za neračunovođe: s osnovama računovodstva*, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2001, str. 48.



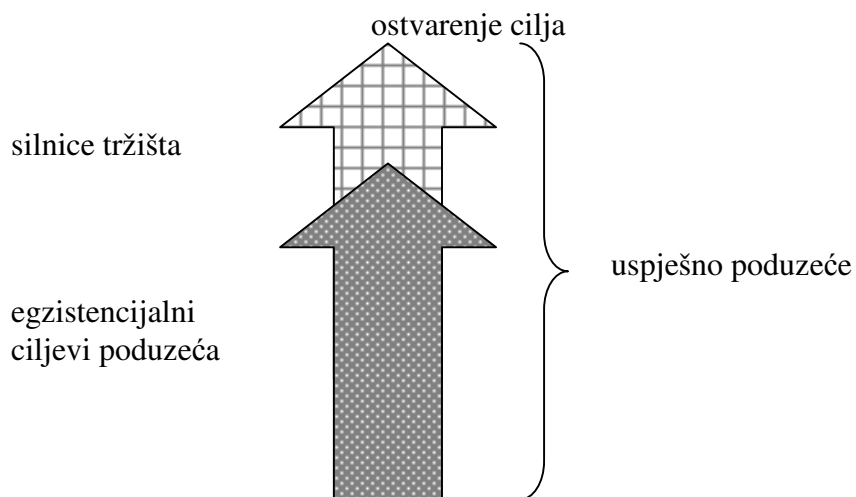
Osmanagić Bedenik, N.: Kriza kao šansa – kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb, 2003, str. 12.

U kontekstu ciljeva vrijedi spomenuti i tzv. egzistencijalne ciljeve poduzeća (slika 2.). Sastoje se u ispunjavanju 3 uvjeta: očuvanju likvidnosti tj. platežne sposobnosti u svakom trenutku, postizanju minimalne dobiti i stvaranju i očuvanju dovoljnih potencijala uspjeha.

Potencijali uspjeha, koji su ključne pretpostavke poduzeća za uspjeh, kao i likvidnost, će biti detaljnije objašnjeni kasnije. U svakom slučaju uže određenje uspjeha se sastoji u postizanju minimalne dobiti, u posebnim situacijama pokriće troškova, tj. izbjegavanja neuravnoteženih ili pretjeranih gubitaka.²⁰ U širem smislu, samo ono poduzeće koje, s jedne strane strateški razvija snažne potencijale uspjeha, a s druge u svakodnevnom operativnom djelovanju zadržava likvidnost, zapravo je uspješno. Ako ovo izostane, poduzeće gubi svoj smisao opstojnosti.

Slika 3. Poslovni uspjeh kao zbroj truda i sreće

²⁰ Osmanagić Bedenik, N.: *Kriza kao šansa – kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, Školska knjiga d.d., Zagreb, 2003, str. 12.



Ovdje se povlači paralela s definicijom uspjeha iz psihologije prema slici 1. “Trud” se poistovjećuje s ostvarenjem egzistencijalnih ciljeva poduzeća jer na njih poduzeće može utjecati, dok se “sreća” izjednačuje sa silnicama nepredvidivog tržišta (slika 3.). Čak i kad poduzeće ispunjava svoje egzistencijalne ciljeve, uvijek postoji razina sreće koju određuje tržište. Tako je npr. analitičar u brokerskoj kući specijaliziran za tržišta dionica svojih komitenata, no ne može sa stopostotnom sigurnošću znati kolika će biti završna cijena po dionici. On će se potruditi i dati sve od sebe, njegova će ga firma vrhunski obučiti i omogućiti mu pristupe do raznih izvora informacija, no uvijek postoji nesigurnost tržišta.

Sve ovo ide u prilog tome da je uspješno poduzeće zapravo ono koje je ostvarilo svoje egzistencijalne ciljeve. Takvi ciljevi poduzeća se sastoje očuvanju dovoljnih potencijala uspjeha, u operativnom održanju likvidnosti te u profitabilnosti poslovanja.

Ovdje treba istaknuti da ovakva definicija poslovnog uspjeha predstavlja samo jednu stranu medalje, tj. zadovoljava objašnjenje pojma uspjeha poduzeća samo u smislu tzv. mehanicističkog shvaćanja gopodarskih pojava. Suprotno tom stavu jest tzv. holističko razumijevanje stvari čiji će se nastanak i smisao objasniti u sljedećem poglavlju.

2.1.1.4 Prijelaz s mehanicističkog na holističko

Početkom prošlog stoljeća, dokazujući teoriju relativnosti, Albert Einstein je potkopao dotadašnje kartezijansko shvaćanje prirodnih znanosti uvelike zasnovano na

životnim djelima velikih znanstvenika Newtona i Descartesesa. Ta revolucija koja se dogodila u suvremenoj fizici nagovijestila je sličnu revoluciju u mnogim drugim znanostima poput biologije, medicine, psihologije, ekonomije.

Ta promjena je nazvana holizam²¹, pojam koji sagledava stvari i pojave uvijek u sklopu cjeline, a ne pojedinačno i izolirano. Tako se npr. u medicini spajaju uobičajeni pristupi i alternativna medicina, te se na čovjeka gleda kao cjelinu i dio cjeline, gdje bolesna osoba aktivno sudjeluje u liječenju. U biologiji je organizam kao cjelina nešto bitno drukčije i više negoli puki zbroj djelovanja svih njegovih dijelova, te kao cjelina usmjerava sve fizikalno- kemijske životne pojave. Za psihologiju to znači promatranje i proučavanje pojedinih stanja psihe u okviru cjeline.

Na globalnom ekonomskom planu ona je potencirana i apsurdnim kontrastima: čovjek uspijeva nadzirati blago pristajanje svemirskih letjelica na udaljenim planetima, a ne može obuzdati zagađenja koja proizvode automobili i industrija; marketinški aparat nas uvjerava da je hrana za kućne ljubimce znak visokog standarda, dok su zdravstvena zaštita i školovanje nedostižan luksuz; medicina i farmakologija ugrožavaju naše zdravlje, a postojanje vojske je najveća opasnost nacionalne sigurnosti. Ova lista apsurdnih suprotnosti bi se mogla nastaviti u nedogled.

Sedamdesetih, Fritjof Capra²², također fizičar, ovo je novo viđenje stvarnosti najavio kao prelazak s mehanicističko kartezijskog svjetonazora prema holističkoj koncepciji stvarnosti. Promjena se odnosi na čovjekova mišljenja, gledanja i vrijednosti, a da bi se ostvarila potrebna je kulturna revolucija u pravom smislu te riječi. Prvenstveno se tu misli na temeljitu promjenu duhovnog ustrojstva zapadne kulture.

Primijenjeno u ekonomiji, rješavanje naoko raščlanjenih problema poput visoke stope nezaposlenosti, energetske krize i zagađenosti vidi kao jedinstveni problem kojeg tako treba i rješavati. Uočio je da se tim problemima pristupa fragmentarno pa društvene strukture i obrasci ponašanja koje ih provode zahtijevaju puno vremena kako bi odgovorile na nove situacije što je često pogubno. "Preferiranje apstraktnih kvantitativnih modela i

²¹ Anić, V. i drugi: *Hrvatski enciklopedijski rječnik*, Novi Liber, Zagreb, 2002, str. 446. U kršćanskoj duhovnosti to je nov pristup shvaćanju i življenju duhovnog života u 20. st. (osobito u SAD-u); duh spaja sve dimenzije življenja (fizičku, psihološku, mentalnu, emocionalnu i sl.)

²² Capra, F.: *Mreža života – novo znanstveno razumijevanje živih sustava*, Liberata, Zagreb, 1998.

njihovo zanemarivanje strukturalnog razvoja ekonomije²³ prouzročili su raskorak između teorije i ekonomske realnosti. Premda svjesni ovakvog kriznog stanja, mnogi ekonomisti traže rješenja unutar postojećeg teoretskog obrasca.

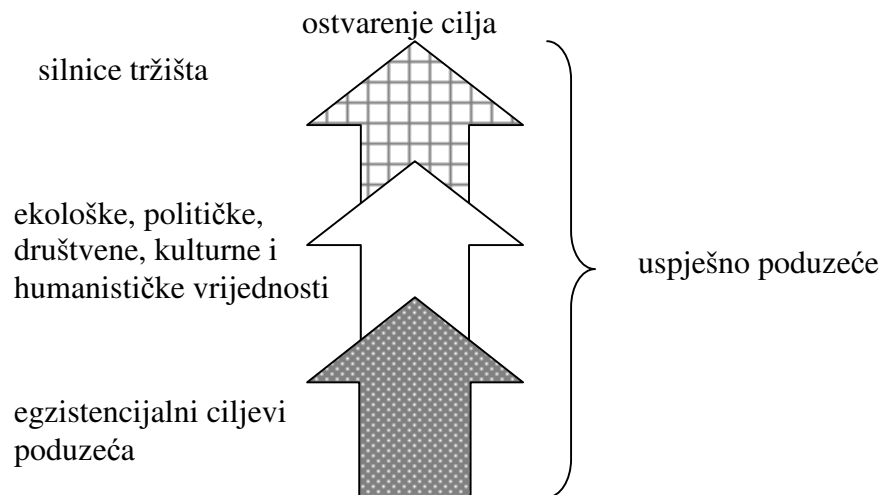
Zato, da bi se omogućila neprestana evolucija ekonomskog sustava, u društvu se ne može ignorirati njegov vrijednosni sustav. Dr. Schumacher uspoređuje bipolarnost dvaju ekonomskih sustava s potpuno različitim vrijednostima. Jedan je strogo kvantificiran koji zagovara stav da sve vrijednosti prisutne u današnjim ekonomskim modelima moraju biti kvantificirane, moraju imati cijenu. Drugi sustav uključuje kvalitativne razlike koje su presudne za razumijevanje ekoloških, društvenih i psiholoških strana ekonomije. Tako npr. poduzeće koje proizvodi električnu energiju svoju uspješnost mjeri samo kilovatima, dok se ne obraća pozornost na količinu potrošenog izvora energije. Ili, cilj poslovanja korporacija koje se bave eksploatacijom je u neograničenom rastu, “dok je priroda u kojoj je smještena sirovina strogo ograničena.”²⁴

Dolazi se do zaključka da mehanicistički sustav, koji danas prevladava u ekonomskom shvaćanju, priznaje samo vrijednosti koje može kvantificirati monetarnim procjenjivanjem. Suprostavlja mu se holistički pristup koji poziva ekonomiste na prevrednovanje cjelokupne pojmovne osnove i ponovno oblikovanje modela i teorija. Uključuje kvalitativne razlike presudne za razumijevanje ekoloških, društvenih i psiholoških dimenzija ekonomije, pa imajući znanstvenu osnovu može se nadograditi na postojeći sustav. Ta nadogradnja na mehanicističke elemente, postavljena je u puno širi kontekst ekonomske stvarnosti koji ujedinjuje ekološke, političke, društvene, kulturne i humanističke vrijednosti. Tako holistička definicija uspjeha poduzeća nadograđuje mehanicističku s još jednim elementom: vrijednostima (slika 4).

²³ Capra, F.: *Vrijeme preokreta – znanost, društvo i nastupajuća kultura*, Biblioteka Novi svijet, Globus, Zagreb, 1986., str. 217.

²⁴ Schumacher, E. F.: *Small is beautiful*, Abacus, London, 1986, str. 23. Inače Dr. Schumacher tvrdi da čovjekov trenutni lov za profitom i napretkom, koje promoviraju multinacionalne kompanije i povećana specijalizacija, zapravo je rezultirala velikom ekonomskom neučinkovitošću, zagađivanjem okoline i nehumanim radnim uvjetima. On osporava ekonomsku doktrinu tehnološke i znanstvene specijalizacije i predlaže sustav ‘prijelazne tehnologije (*Intermediate Technology*), temeljene na manjim radnim jedinicama, kolektivnom vlasništvu i regionalizaciji radnih mjesta koristeći lokalnu radnu snagu i izvore. S naglaskom na osobi, a ne na proizvodu, upućuje prema svijetu u kojem Kapital služi Čovjeku, umjesto da je Čovjek rob Kapitalu.

Slika 4. Poslovni uspjeh kao zbroj egzistencijalnih ciljeva, silnica tržišta i vrijednosti



Znači da bi poduzeće bilo uspješno u prizmi holističkog shvaćanja, postoji širok spektar vrijednosti koje valja uzeti u obzir. Osim egzistencijalnih ciljeva poduzeća, sada je tu i drugi element uspjeha na koji poduzeće može i mora utjecati: ekološke, političke, društvene, kulturne i humanističke vrijednosti. To znači da će poduzeće unutar sebe zauzimati stavove i razvijati ponašanje prema određenim vrijednostima.

2.1.2 Ostali pojmovi vezani uz uspjeh poduzeća

U ovom poglavlju opisać će se ostali pojmovi vezani uz poslovni uspjeh.

Kako je već istaknuto, očuvanje potencijala uspjeha je jedan od egzistencijalnih ciljeva poduzeća te tako jedan od nezaobilaznih pojmova potrebnih za razumijevanje poslovnog uspjeha. Govoreći o ciljevima važno je definirati i viziju poduzeća. Također postoje trenuci kada poduzeće nailazi na poteškoće pa govorimo o krizi uspjeha, a potrebne promjene će učiniti menadžment specijaliziran za tu situaciju.

Zato se definiranju potencijala uspjeha, viziji, krizi uspjeha i kriznom menadžmentu posvećuje poseban prostor.

2.1.2.1 Potencijali uspjeha

Evolucija konkurentnosti pokazuje da je prvotna uspješnost najviše ovisila o lokaciji. Uspješna tvrtka iz devetnaestog stoljeća profitirala je od pristupa nafti, šumama, rudnicima kao bitnim resursima. Zatim je nastupilo tehnološko doba inovacija s pristupom kapitalu. Kada je tehnologija postala dostupna svima, konkurentna prednost se očitovala u boljoj organizaciji što je omogućilo velikim korporacijama osvajanje svijeta. Ono što danas distancira uspješno poduzeće od neuspješnog jest uvijek nova inovativnost. Prednosti poput lokacije, tehnologije ili organizacije vjerojatno neće trajati dugo.

Ovdje lokacija, tehnologija i organizacija predstavljaju potencijale uspjeha. Potencijali uspjeha poduzeća mogu biti njegovi educirani i visokomotivirani radnici, kvalitetni proizvodi, izvozna tržišta, pozicija tržišnog lidera, izvori financiranja, ugled poduzeća, itd. . Jaki trenutni potencijali uspjeha i pozicija nekog poduzeća na tržištu ne znači da se ulažu i dovoljni napori u izgradnji novih, budućih potencijala uspjeha.

Tako Gälweiler definira potencijale uspjeha kao sumu “svih proizvodno i tržišno specifičnih pretpostavki relevantnih za uspjeh, koje moraju postojati najkasnije u vrijeme realizacije.”²⁵ To su već postojeći potencijali uspjeha koji odražavaju stečena iskustva poduzeća na tržištima, u tehnologiji, u socijalnim strukturama i procesima, a mjere se, u usporedbi s konkurencijom, u relativno ostvarenoj strategijskoj poziciji uspjeha na tržištu. Za razliku od postojećih, budući potencijali uspjeha su usmjereni prema razvijanju novih konkurentskih prednosti.

Ključni činitelji uspjeha mogu biti unutarnji tj. unutar poduzeća i vanjski koje određuje struktura industrije u kojem poduzeće posluje te šira okolina.²⁶ Kriza koja je u 2000.-toj godini zahvatila telekomunikacijsku industriju, mnoga je poduzeća iz te grane u kratkom vremenu odvela u stečaj. Pojedina poduzeća koja su prebrodila krizu pokazala su da su za uspjeh poduzeća ključni jedinstveni resursi poduzeća, tj. da uspješnost poslovanja poduzeća najviše ovisi o unutarnjim sposobnostima, o posjedovanju i razvoju ključnog znanja u poduzeću.

²⁵ Osmanagić Bedenik, N.: *Kontroling: abeceda poslovnog uspjeha*, Školska knjiga, Zagreb, 1998, str. 60-61.

²⁶ Tadić, T.: *Komparativna analiza strukturalističkog i returnog pristupa strategiji poduzeća*, magistarski rad, Ekonomski fakultet Zagreb, 2002, str. 88.

Potencijali uspjeha su dakle ključne pretpostavke izvan i unutar poduzeća koje utječu na uspjeh, a njihova vrijednost raste kako raste i broj onih potencijala koji su usmjereni prema budućem razvoju poduzeća. Gospodarska događanja u zadnje vrijeme pokazuju da su za uspjeh važniji potencijali unutar samog poduzeća, nego oni izvana. Tu se prvenstveno misli na znanje i inovativnosti.

2.1.2.2 Vizija poduzeća i uspjeh

Govoreći o uspjehu poduzeća nezaobilazna je usporedba ciljeva s vizijom poduzeća. Naime, samo je 5% poduzeća doista uspješno jer imaju jasno definiranu viziju, misiju i ciljeve.²⁷ Ispravnim definiranjem ciljeva bitno se utječe na budući uspjeh poduzeća, pa zato cilj mora biti: jasan, ostvariv, mjerljiv, djeljiv i vremenski ograničen. Međutim, cilj poslovanja poduzeća ne treba miješati s vizijom poduzeća koja je zapravo putokaz prema poslovnom uspjehu.

Međusobna ovisnost vizije i uspjeha poduzeća nije dokazivana, ali iz opće prakse je poznato da uspješna poduzeća uvijek imaju viziju. Ona je transparentno proklamiraju prema klijentima i među zaposlenicima. Karakteristike vizije su da “mora biti ostvariva u sagledivom vremenu, odražavati osobno uvjerenje poduzetnika, trajno mijenjati postojeće stanje, otkrivati konkurentsko polje i poziciju koju pri tom želi zauzeti. S druge strane postoje poduzeća koja funkcioniraju bez vizije čiji odjeli često predstavljaju samo skup različitih, međusobno neusklađenih dijelova. Budućnost takvog poduzeća je uglavnom neizgledna pa nema uspješnog poslovanja

Može se zaključiti da usmjerenje prema uspjehu, poduzeće stavlja pred zahtjevan zadatak definiranja ciljeva i vizije. Tako uspjeh poduzeća uvelike ovisi o razini preciznosti definiranja vizije, a tek zatim o njezinoj implementaciji preko egzistencijalnih ciljeva.

²⁷ Osmanagić Bedenik, N.: *Kontroling: abeceda poslovnog uspjeha*, Školska knjiga, Zagreb, 1998, str. 19. i str. 78.

2.1.2.3 Kriza uspjeha

Sigurno jedan od nezaobilaznih pojmova, vezanih uz uspjeh poduzeća, jest pojam poslovne krize. “Kao reakcija na poslovnu krizu poduzeće nastoji drastično promijeniti smjer razvoja, prateći preokret prema uspjehu. Takva situacija počinje u trenutku kada se poslovni uspjeh nalazi ispod minimalne prihvatljive razine.”²⁸ Tada se slobodno može govoriti o krizi uspjeha koja nije jedina kriza s gledišta ciljeva poduzeća. Uzrok krize uspjeha jest u strateškoj krizi koja ocrta nedovoljnu pripremljenost poduzeća u njenom strateškom usmjeravanju dok je kriza likvidnosti samo njena posljedica.

Uzroci krize uspjeha, koja se naziva i operativnom krizom, mogu se tražiti i unutar poduzeća kada se npr. nedovoljno podržava prodaja proizvoda koji su nositelji uspjeha, kada postoji inertnost u smanjenju kapaciteta opreme i zaposlenih te izvan njega – u konkurenciji i dobavljačima.

Budući da “krizu uspjeha obilježava smanjenje prihoda i dobiti te konačno negativan poslovni rezultat”²⁹, proizlazi afirmativna definicija uspjeha koja se sastoji u povećanju prihoda i dobiti tj. u pozitivnom poslovnom rezultatu.

Dakle kriza uspjeha je stanje lociranja problema unutar i izvan poduzeća kada dolazi do smanjenja vrijednosti potencijala uspjeha, a prepoznaje se u stadijima od strateške krize do često kasno mjerljive: krize likvidnosti. Zato se može reći da su uspjeh poduzeća i kriza uspjeha obrnuto proporcionalni, tj. porastom krize uspjeha smanjuje se uspješnost poduzeća.

2.1.2.4 Krizni management

Vođenje (engl. *leadership*) i upravljanje (engl. *management*) poduzećem često su presudne karike na putu prema uspješnosti. “U svakoj zemlji, kvaliteta proizvoda i produktivnost radnika ovise o menadžmentu.”³⁰

²⁸ Osmanagić Bedenik, N.: *Kriza kao šansa – kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, Školska knjiga, Zagreb, 2003, str. 11.

²⁹ Ibidem, str. 158.

³⁰ Peters, T. J. – Waterman, R. H.: *In search of Excellence*, Harper & Row, Publishers, Inc., New York, 1994, str. 34.

John E. Rehfeld, nakon 12 godina na vodećim pozicijama u najjačim japanskim kompanijama, kombinira tehnike zapadnog i japanskog stila vođenja. Za uspjeh u globalnom biznisu nije važno “da li je kompanija japanska, sjeverno-američka ili europska, ali ima puno veze s iskušanim i stvarnim profesionalnim tehnikama.”³¹

Ključni subjekt u izbjegavanju strateške krize, koji preventivnim djelovanjem ublažava posljedice krize uspjeha i likvidnosti, jest krizni menadžment. Njegov zadatak je “neprekidno provjeravanje i prilagođavanje postojećih recepata uspjeha i potencijala uspjeha: know-how, licence, proizvodi, proizvodni postupci, kanali distribucije, osobne sposobnosti, informacijski i komunikacijski putovi, odnosi u nabavi i sl.”³² Zato se aktivnost usmjerena na ovladavanje situacijom opasnom za opstanak poduzeća, planiranje i provođenje mjera za osiguranje temeljnih ciljeva poduzeća naziva krizni menadžment.

Menadžerima, kao vodećim ljudima poduzeća, sve je veći teret odgovornost za uspjeh poduzeća. Odgovornost je najočitija u procesu definiranja ciljeva, planiranja, kontrole, informiranja, organizacije i upravljanja ljudskim potencijalima. Zbog tog problema se u posljednjih tridesetak godina razvila i potpuno nova disciplina: kontroling.

No uvođenje kontrolinga ne znači da menadžer može anulirati osobno zanimanje za analitičko-financijski dio poslovanja poduzeća. Tako npr. u SAD-u, nakon nedavnih bankrota velikih korporacija, državni regulator uvodi striktno zakone koji se odnose na top menadžere. Njima želi osigurati da je upravo menadžment odgovoran za značanje informacija koje se daju regulatoru i investitorima te time želi postići novi stupanj kvalitete korporativnog upravljanja.

Iako je dobro upravljanje samo jedan od potencijala uspjeha, odgovornost menadžmenta, njegova razina stručnosti i fleksibilnosti postaju presudni čimbenici uspjeha poduzeća.

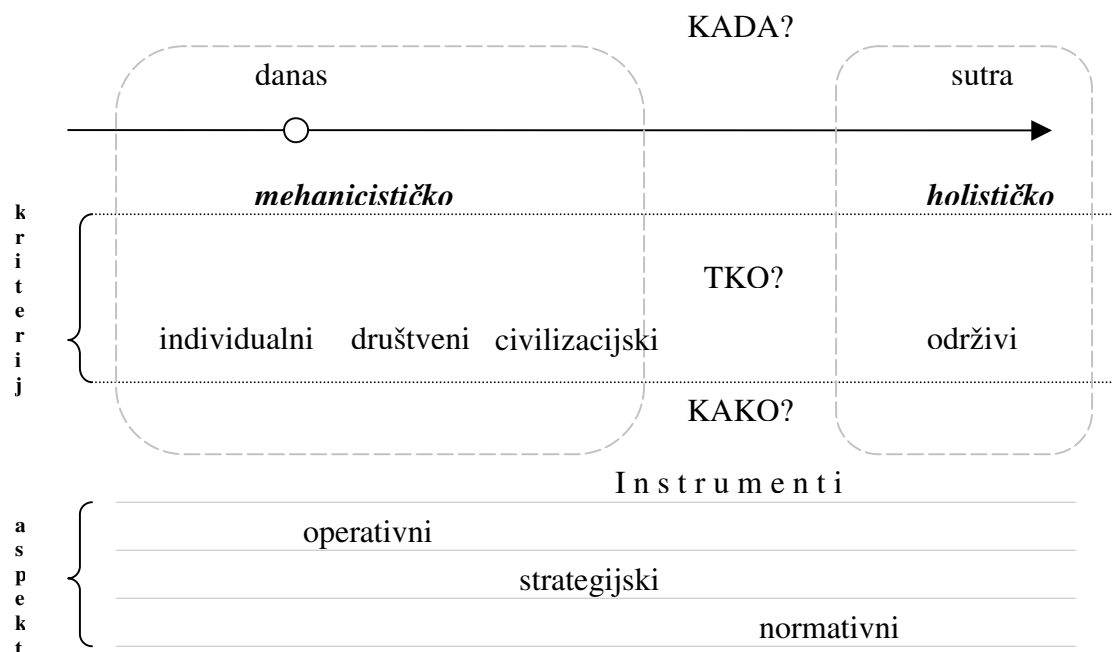
³¹ Rehfeld, J. E.: *Alchemy of a leader*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1994, str. 3. Rehfeld je bio izvršni direktor japanskih korporacija Seiko i Toshiba Instruments.

³² Osmanagić Bedenik, N.: *Kriza kao šansa – kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, Školska knjiga, Zagreb, 2003, str. 27. i str. 151. prema Turnheim G., *Sanierungsstrategien*, Manz, Wien, 1988, str. 25-27.

2.1.3 Kriteriji, aspekti i instrumenti

Već je konstatirano da je prije definiranja pojma uspjeha važno odgovoriti: tko, gdje, kada i kako definira uspjeh. Slično vrijedi i za poslovni uspjeh. Naime kod određivanja uspjeha poduzeća važno je odrediti vremenski period za koji se promatra uspješnost: za ovojednu prodajnu akciju, na kraju godine, u srednjem vijeku ili u 2030. godini (kada?) (slika 5.). Zatim je važan subjekt koji prosuđuje o uspjehu: je li to unutar ili izvan poduzeća, je li to šira zajednica ili ga procjenjuje općeprihvaćeni ekološko-održivi stav. Također se uviđa razlika između poimanja uspjeha poduzeća na različitim krajevima planeta: karakteristike uspješnog poduzeća na Zapadu nisu uvijek jednake onima na Istoku (tko?). I na koncu: koje će se mjere upotrijebiti da bi se uspjeh vrednovao (kako?).

Slika 5. Kriteriji, aspekti i instrumenti poslovnog uspjeha



Kada? Na to pitanje nam odgovor daju dva, već opisana, poimanja poslovnog uspjeha: mehanicistički i holistički. Mehanicistički predstavlja današnje prevladavajuće shvaćanje poslovnog uspjeha, a holistički je okrenut prema budućnosti. Znači, u kontekstu ovog rada promatrat će se dvije točke na vremenskoj osi: danas i sutra.

Tko? To pitanje će biti pokriveno uvođenjem tzv. kriterija poslovnog uspjeha: individualnog, društvenog, civilizacijskog i održivog.

Gdje? Ili odakle? Odgovori na ova pitanja su u lokaciji aspekata poslovnog uspjeha, a predstavljaju stajalište, kut gledanja koji može biti operativni, strateški i normativni.

Kako? Na to pitanje odgovor daju instrumenti koji mjere poslovni uspjeh prema postojećim kriterijima.

Znači, da bi se došlo do odgovora na pitanje je li poduzeće uspješno ili nije, prije valja odrediti kriterije i instrumente s kojima će se uspjeh mjeriti te aspekte iz kojih će se uspješnost promatrati. Zato će se u slijedećim poglavljima opisati kriteriji, aspekti i instrumenti promatranja poslovne uspješnosti.

2.2 Kriteriji poslovnog uspjeha

2.2.1 Individualni kriterij poslovne uspješnosti

Individualni kriterij ocjene poslovnog uspjeha fokusira se na poduzeće promatrano iznutra, zainteresirano jedino za interese vlasnika, menadžmenta, vjerovnika i eventualno djelatnika, u interakciji prema konkurentima, dobavljačima i kupcima.

Prvo pitanje koje si postavlja menadžment u ovom slučaju jest je li industrija atraktivna. Ključni faktori uspjeha (engl. *key success factors* KSF) industrijske grane “određuju razliku između dobiti i gubitka, te u konačnici, između kompetitivnog uspjeha i neuspjeha. Ključni faktori kompetitivnog uspjeha su pristupi strateški-povezanog djelovanja, kompetitivne mogućnosti i poslovni outputi koje svaka firma mora ostvariti ili se mora koncentrirati na njihovo postizanje kako bi bila kompetitivna i financijski uspješna.”³³ Menadžeri koji krivo dijagnosticiraju koji su faktori stvarno ključni za dugoročni kompetitivni uspjeh su skloni primjenjivanju nejasnih strategija ili se bave manje važnim kompetitivnim ciljevima. Ti faktori se očituju u tehnologiji, proizvodnji, distribuciji, marketingu, vještinama, organizacijskim mogućnostima i drugome (zadovoljstvo kupaca, lokacija, ljubazno osoblje, pristup kapitalu, zaštita patenata).

³³ Thompson, A. A. Jr. – Strickland, III A. J.: *Strategic Management*, Irwin, Times Mirror Higher Education Group, 1996. str. 83-84.

Drugo pitanje koje si menadžeri postavljaju jest koliki su izgledi za iznadprosječnu dobit. U posljednje vrijeme, u velikim korporacijama da bi se došlo do tog cilja često se poseže aktivnosti rezanja troškova. Tako npr. najveći svjetski proizvođača hrane Nestle, planira smanjiti troškove poslovanja, prije svega proizvodnje i administrativnih troškova kako bi nadoknadio smanjenu potrošnju svojih proizvoda i loš tečaj dolara prema švicarskom franku i euru.³⁴ Ova korporacija će pokušati maksimizirati vrijednost dioničara poduzimajući akcije koje povećavaju trenutnu vrijednost imovine poduzeća.³⁵ Unutar individualnog kriterija postoji situacija kada bi poduzeće moglo ne težiti iznad prosječnoj, maksimalnoj dobiti. Prvi razlog je da postoji mogućnost da su interesi menadžera i dioničara suprotstavljani. Naime, interesi dioničara su da poraste vrijednost dionica i da poluče velike dividende, dok upravu mogu zanimati visoke plaće i upravljanje krupnim poslovnim carstvom. Drugi razlog nemaksimiziranja profita je u ograničenoj racionalnosti menadžmenta, što predstavlja opredjeljenje ne optimiziranja svojih akcija do krajnjeg stupnja jer često za to nemaju vremena.

Jedan od bitnih elemenata individualnog kriterija poslovnog uspjeha jest planiranje. “Cijena nesigurnosti suviše je visoka da bi si uspješno poduzeće moglo priuštiti neučinkovito planiranje. Zato je planiranje temelj razvojne politike poduzeća i jedna od glavnih zadaća strateškog upravljanja.”³⁶

Proces strateškog upravljanja nastoji premostiti udaljenost između intrigantne strateške ideje i niza postupaka koji ostvaruju tu ideju od predviđenog plana u određenoj industriji, preko strategije, organizacije i konačno izvršenja. Njime top menadžment određuje dugoročan smjer i performancu organizacije osiguravajući pažljivu formulaciju, učinkovitu implementaciju i stalno ocjenjivanje strategije. Da bi se odabrala strategija pogodna za određenu situaciju, potrebno je analizirati okolinu industrije, poziciju i situaciju poduzeća, učiniti vanjsko i unutarnje situacijsko razmatranje te zauzeti stav s obzirom na udio na tržištu i investicijske mogućnosti. Prema istraživanjima organizacije koje uspješno

³⁴ Vijesti dana, *Financijsko – poslovni mjesečnik Banka*, <http://http://http://www.bankamagazine.hr>, 20.kolovoza 2003. Do 2006. švicarski proizvođač planira smanjiti troškove do 4,3 milijarde dolara i to ponajprije smanjivanjem. Neto dobit Nestlea, pala je u prvom polugodištu s prošlogodišnjih 4,1 milijardi dolara na dvije milijarde dolara, što je pad od 51%. Prihodi od prodaje porasli su za 5,5%, isključivši preuzimanja i tečajne promjene, što je iznad očekivanja analitičara, pa se procjenjuje kako će takozvani organski rast prihoda od prodaje na godišnjoj razini biti između 5 i 6 posto. Ako se uzmu u obzir tečajne razlike i preuzimanja, prihodi od prodaje bili su u odnosu na prošlu godinu niži za 6,3% i iznosili su 29,8 milijardi dolara.

³⁵ Ross, S.A. – Westerfield, R. W. - Jaffe J. F.: *Corporate Finance*, McGraw-Hill Companies, Inc., New York, NY, 2002, str.15.

uvode pristup strateškog upravljanja mogu opravdano očekivati bolje financijske rezultate. Unatoč pozitivnom odnos između planiranja i financijskih preformanci, postoje saznanja da bi “uspjeh strateškog planiranja i strateškog upravljanja morao biti mjeren i drugim faktorima osim čisto financijskim.”³⁷ Upravo ta teza predočava ograničenost individualnog i putokaz prema slijedećim kriterijima.

Zaključuje se da je, prema individualnom kriteriju, poduzeće zainteresirano jedino za interese vlasnika, menadžmenta, vjerovnika i eventualno djelatnika, pa je menadžment okrenut unutarnjim procesima među kojima planiranje i strateško upravljanje predstavljaju prioritet. Taj kriterij ocjene poslovnog uspjeha jest onaj u kojem je poduzeće okrenuto samo sebi, gdje je menadžment fokusiran na iznadprosječnu dobit, za što često ne bira sredstva. Postupci poput smanjenja broja radnih mjesta, što je slučaj u zadnje vrijeme kod velikih korporacija, pozdravljaju se i smatraju uspješnima. Taj kriterij ne uključuje interakciju s društvom u kojem poduzeće djeluje pa ako i dođe do protesta uže ili šire zajednice poduzeća ga direktno ili indirektno ignorira.

2.2.2 Društveni kriterij poslovne uspješnosti

Orijentiranost prema maksimiziranju dobiti može predstavljati određenu superiornost individualnog kriterija, no dobit ne mora biti i prvi razlog zbog kojeg su uspješne kompanije i osnovane. Tako je npr. kompanija poput Disney-a imala jasnu viziju usrećiti ljude, dok je Ford želio omogućiti svakoj obitelji automobil.

Za razliku od individualnog kriterija, koji je okrenut samo stanju unutar poduzeća, društveni se okreće okolini u kojoj poduzeće djeluje. “Nema poduzeća koje svoj dugoročni napredak može ostvariti ne mareći za interese zajednice u kojoj radi, i obratno, nema zajednice koja može prosperirati bez skladne simbioze sa svojim privrednicima.”³⁸

Društveni kriterij pokriva različite cjelina društva, počevši od obitelji kao temeljne stanice društva, pa do države. Ono što je dobro za pojedinca, ne mora biti dobro za njegovu obitelj, ili ono što je dobro za pojedinu tvrtku ne mora biti dobro za industrijsku granu kojoj

³⁶ Tipurić, D. i drugi: *Konkurentna sposobnost poduzeća*, Sinergija d.o.o., Zagreb, 1999, str. 105.

³⁷ Powell, T. C.: Strategic Planning as Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, 1992. str. 551-558. prema Byars, L. L. – Rue, L.W. – Zahra, S. A.: *Strategy in Changing Environment*, Irwin, Times Mirror Higher Education Group, Inc. 1996. str. 24.

firma djeluje. Npr. pojedincu je uspjeh ako bi se smanjio porez prema državi jer će mu tako ostati više od onoga što je zaradio, dok državi povećana uspješnost može biti u zadržavanju porezne stope na dobit ili njenom povećanju jer će tako moći zadovoljiti više ciljeva zajednice.

Prostorno očitovanje društvenog kriterija se očituje u odnosu poduzeća prema mjestu u kojem je locirano poduzeće (npr. proizvodni pogon), prema regiji u kojoj djeluje (npr. gdje prodaje svoje proizvode) pa do čitave države ili više njih.

Budući da društveni kriterij promatra poduzeće smješteno u određenoj okolini, vrijedi upoznati širi ekonomski sustav koji ustrojava tu okolinu. Ona se očituje u danas prevladavajućoj ekonomskoj doktrini – miješanoj ekonomiji (engl. *mixed economy*) koja će se zato detaljnije opisati. Budući da je političko okruženje važno za razvoj te okoline pobliže će se upoznati odnos između miješane ekonomije i demokracije. Budući da korporativna socijalna odgovornost predstavlja najopipljiviji izraz društvenog kriterija i tome će se posvetiti određeni prostor.

2.2.2.1 Miješana ekonomija³⁹

Iako je prevladavajuće mišljenje da zapadna poduzeća djeluju u kapitalističkom društvu, njegova definicija nas vodi u drugom smjeru. Politička definicija kapitalizma kao “društvenog sustava temeljenog na principu individualnih prava,”⁴⁰ isprepletana s filozofsko konvencionalnom definicijom kao “ekonomskim sustavom u kojem su sredstva proizvodnje i raspodjele u privatnom ili korporativnom vlasništvu i gdje je razvoj proporcionalan akumulaciji i reinvestiranju profita stečenih na slobodnom tržištu,”⁴¹ ne opisuje dovoljno prevladavajuću ekonomsku doktrinu.

Iako se kapitalizam izjednačava s pojmom 'ekonomije privatnog poduzeća', (*private-enterprise economy*) i s 'ekonomijom slobodnog tržišta' (*free market economy*)⁴²,

³⁸ Bebek, B. - Kolumbić, A.: *Poslovna etika*, Sinergija d.o.o., Zagreb, 2000, str. 228.

³⁹ engl. *mixed economy*; Pass, C. - Lowes, B. - Davies, L.: *Dictionary of Economics*, Unwin Hyman, Leicester, UK, 1999. str. 345.

⁴⁰ <http://www.capitalism.org/>, 17. listopada 2003.

⁴¹ <http://dictionary.reference.com/search?q=capitalism>, 17. listopada 2003.

⁴² Pass, C. - Lowes, B. - Davies, L.: *Dictionary of Economics*, Unwin Hyman, Leicester, UK, 1999. str. 428. metoda organiziranja ekonomije da proizvodi dobra i usluge. U ovakvom ekonomskom sustavu sredstva proizvodnje su u privatnom vlasništvu pojedinaca ili firmi. Ekonomsko odlučivanje je visoko decentralizirano

Marx smatra da je socijalizam prijelazno razdoblje između sustava privatnog poduzetništva i početka komunizma. Osnovna razlika između socijalizma i kapitalizma je u vlasništvu nad sredstvima proizvodnje koje je ovdje kolektivno, dok država dozvoljava određeno djelovanje tržišta i dalje imajući čvrstu ruku nad vlasništvom ključnih industrija. Država, prema središnjem nacionalnom plan, odlučuje koja dobra i usluge će se proizvoditi. Kritičari takve centralno planirane ekonomije glavni problem vide u niskoj učinkovitosti i neosjetljivosti na želje potrošača.

Slobodna je trgovina moderne miješane tržišne privrede, u kojoj roba protječe bez ograničenja, velika prednost naspram nezgrapne kontrole netržišne privrede. Globalno gledajući nazire se kretanje prema svojevrsnom sustavu u kojem bi se sprezalo ustrojstvo slobodnog tržišta s ustrojstvom vlasništva kojim se kolektivno ili javno upravlja.

Širi ekonomski sustav koji određuje okolinu u kojoj se promatra društveni kriterij, naziva se miješana ekonomija. Ta mješavina se sastoji od privatnog poduzetništva i državnog utjecaja i prisutna je u većini danas razvijenih zemalja i zemalja u razvoju. Na kojoj se poziciji između ova dva ekstrema država točno nalazi, određuje politička filozofija pojedine zemlje.

2.2.2.2 Demokracija

Političko okruženje je danas od presudne važnosti za razvoj poduzetništva, a time i uspješnosti poduzeća koja djeluju u tom sustavu. Zato društveni kriterij podrazumijeva prisutnost i razvoj demokracije kao najboljeg političkog uređenja. Ona stvara pravni okvir u kojem miješana ekonomija kombinira elemente demokratskog socijalizma i tradicije privatnog poduzetništva.

Iako se demokracija smatra najmanje lošim sustavom upravljanja društvom prema općem uspjehu, nisu sva društva jednako privilegirana uživati u pravu njenih blagodati. Donedavno se smatralo da je demokracija privilegija bogatih društava koja se ne preporuča slabije razvijenim zemljama dok ne postignu određeni stupanj razvoja koji će im riješiti materijalne probleme. “To je bila službena doktrina prihvaćena u vladajućim krugovima

kapitalističkog svijeta (od strane SADA da bi opravdale podršku militantnim diktatorima Latinske Amerike te od Europljana da bi opravdali svoje autokratske režime u Africi); ... i u Obali Bjelokosti, Keniji, Malawi, mnogim drugim zemljama što dokazuje da nisu samo socijalističke zemlje bile upravljane jednom strankom.”⁴³ Tako se u ime čekanja određene razine razvoja pojedinim društvima i državama uskraćuje pravo na demokratska pravila igre.

Ne ulazeći u holističnost takvog stava, proizlazi da demokracija prema društvenom kriteriju, nije nužan zahtjev za ostvarenje uspjeha poduzeća. S druge strane, najuspješnija poduzeća prema društvenom kriteriju, dolaze upravo iz zemalja u kojima društvo može bolje zadovoljiti svoje potrebe od strane poduzeća. Iako prisutnost i razvoj demokracije nisu nužni, oni su u svakom slučaju poželjan zahtjev za ostvarenje uspjeha poduzeća.

2.2.2.3 Korporativna socijalna odgovornost

Istaknuto je da korporativna socijalna odgovornost predstavlja najopipljiviji izraz društvenog kriterija. Nameće se pitanje zašto je to tako? Kao što raste važnost globalne konkurencije, socijalna odgovornost ljudi u modernom poslovanju je nezaobilazna. “Poduzeće, kao i svaka druga društvena institucija, može trajati samo ako nastavlja pridonositi potrebama društva”⁴⁴ u kojem djeluje.

Danas su rijetke poslovne škole koje u svom programu ne obrađuju temu socijalne odgovornosti korporacija i poslovnih menadžera. I Europska unija proglasila je 2005. godinu godinom korporacijske društvene odgovornosti i potaknula široku Europsku poslovnu kampanju u 2005. (*European Business Campaign 2005*) za korporativnu socijalnu odgovornost. “Cilj kampanje je stvoriti najveći europski savez odgovornog poslovanja, popularizirati korporativnu socijalnu odgovornost (engl. *Corporate Social Responsibility CSO*), te stimulirati izgradnju partnerstva u poslovanju, među vladama, nevladinim organizacijama te ostalim zainteresiranim stranama.”⁴⁵

⁴³ Amin S., “Imperialism and Globalization”, *World Social Forum*, Porto Alegre, Brazil, siječanj 2001, str. 5. <http://www.monthlyreview.org/0601amin.htm>, 17. listopada 2003.

⁴⁴ Newman, W. H. - Logan, J. P. - Hegarty, W. H.: *Strategy – a multi-level, integrative approach*, South Western Publishing Co., Ohio, Cincinnati, 1989, str. 723.

⁴⁵ Tafra-Vlahović, M.: Korporativna socijalna odgovornost u Europi: Izazov za vodeće poslovne ljude, *Privredni vjesnik*, br. 3305, svibanj 2003. str.26.

Logično pitanje koje se postavlja su uvjeti koje poduzeće treba ispunjavati da bi bilo društveno odgovorno? Prema individualnom kriteriju da bi poduzeće bilo uspješno ne mora biti društveno odgovorno. Zato se i uvodi društveni kriterij koji potiče tvrtke da ulažu dio svoje dobiti u brojne društveno korisne aktivnosti. Takve su tvrtke prema međunarodnim kriterijima, odgovorni korporacijski građani, posluju etično i transparentno. To je zasigurno najvažniji faktor uspješnosti društvenog kriterija. Ovdje valja biti i oprezan jer se mnoga poduzeća pod svaku cijenu žele staviti među socijalno odgovorne, a da to zapravo i nisu. Sudjelovanje poduzeća u golemim donacijama i sponzorskim ugovorima zajednice u kojoj obitava često je motivirano raznovrsnim pritiscima javnosti. U konačnici je to dobro, ali ne i dovoljno. Potrebno je razvijati svijest i vrijednosti koje će prožeti svakog člana organizacije tako da to postane dio organizacijske kulture. No društveni kriterij ne ulazi u dubinske promjene u organizacijskoj kulturi nego se bavi lociranjem vanjskih izraza korporativne socijalne odgovornosti. Unutarnja promjena će biti obuhvaćena tzv. održivim kriterijem koji će biti opisan kasnije.

Zaključno, društveni kriterij poslovne uspješnosti promatra poduzeće u širem kontekstu, unutar sustava s izraženom privatnom inicijativom, ali i utjecajem države. Stoga pozdravlja prisutnost demokracije kao poželjnog preduvjeta za uspješna poduzeća.

Osim toga, društveni kriterij promatra odnos poduzeća i društva, okoline (grad, regija, država) u kojoj poduzeće postoji i postavlja ih u reciprocitetan omjer. To znači da, dugoročno, poduzeće može ostvariti poslovni uspjeh samo u skladu sa zajednicom u kojoj djeluje, a i zajednica napreduje ako ima kvalitetnu suradnju sa svojim poduzećima.

U sklopu društvenog kriterija razmatra se i korporativna socijalna odgovornost. Danas mnoga poduzeća proklamiraju socijalnu odgovornost, a da zapravo sama nisu odgovorna. U svakom slučaju, prema društvenom kriteriju, veća razina socijalnog djelovanja je proporcionalna uspješnosti poduzeća.

2.2.3 Civilizacijski kriterij poslovne uspješnosti

Prostorno najrašireniji kriterij razlog svom postojanju nalazi u integracijskim procesima i rušenju trgovinskih barijera koje donose prilike i prijetnje razvoju vanjskotrgovinske robne razmjene. Najviše koristi od toga imaju velika, razvijena

gospodarstva koja visokom proizvodnošću, nižim cijenama i tehnološki superiornijim proizvodima guše manje zemlje. Automatizmom to postaje prijetnja za slabije razvijene zemlje gdje je rezultat svega porast uvoza uz istodobni pad izvoza.

Velike multinacionalne kompanije su glavni zamašnjaci takvih tržišnih kretanja koje su nerijetko financijski jače od samih država. Njihova snaga je u tome da “države odstupaju, a korporacije postaju nove institucije.”⁴⁶ Snaga im je i u ogromnoj financijskoj moći.⁴⁷

2.2.3.1 Nova tržišta – nove civilizacije

Neupitni su razlozi širenja na nova tržišta jer “poduzeća koja su u stanju iskočiti iz nacionalnih okvira imaju šansu svoju konkurentnost oštriti u natjecanju s najboljima: prilagođavati se novim zahtjevima poslovanja i permanentno povećavati produktivnost.”⁴⁸

Jedan od važnih kamena spoticanja takve ekspanzije su zemljopisno-tradicijske razlike na koje nailaze. Iz toga je prepoznat civilizacijski kriterij, koji u prostornom smislu, daje najširi presjek gledanja na poslovni uspjeh. Korijen ovog naziva krije se iza djela ‘Sukob civilizacija’⁴⁹, harvardskog profesor strateškog planiranja Huntingtona. Nakon propale hladnoratovske podjele, glavnu konfrontaciju prepoznaje i definira u različitosti 8 najvećih civilizacija: zapadna, islamska, indijska, pravoslavna, kineska, japanska, afrička i latinoamerička.

U ekonomskom smislu, nalazeći zajednički nazivnik u zemljopisno-tradicijskim brojnicima, uviđa se razlika između poimanja uspjeha poduzeća na različitim krajevima planeta. Ono što je uspjeh u zapadno-američkoj civilizaciji, nije uvijek u azijsko-japanskoj ili južno-islamskoj civilizaciji.

⁴⁶ Singh J. u interview Klein, N.: *No logo: bez prostora, bez izbora, bez posla, bez logotipa*, V.B.Z. d.o.o., Zagreb, 2002, str. 210.

⁴⁷ Albert, M.: *Kapitalizam protiv kapitalizma*, Školska knjiga, Zagreb, 1995. str. 132. Samo francuski A.G.F.(Assurances Generales de Frances) sa svoje tri organizacije: Generalni zastupnici (Agents generaux), Mreže djelatnika (Reseaux salaries) i zastupništvo (Courtage) ostvaruju trećinu ukupnog prihoda Francuske.

⁴⁸ Tipurić, D. – Markulin, G.: *Strateški savezi – suradnjom poduzeća do konkurentne prednosti*, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2002, str. 294.

⁴⁹ Huntington, S. P.: *Sukob civilizacija i preustroj svjetskog poretka*, Izvori, Zagreb, 1998.

Tako je npr. u budističkoj ekonomiji temeljni izvor blagostanja ljudski rad, dok se na zapadu isti smatra više kao nužno zlo.⁵⁰ Dok je na zapadu kamata temeljni smisao funkcioniranja bankarskog sustava, u islamskom bankarstvu je strogo zabranjena. “Zabrana kamate ne osporava cijenu kapitala u islamskom sustavu, naprotiv, islam priznaje kapital kao proizvodni faktor, ali ne dopušta da taj faktor potražuje predodređen iznos od proizvedenog viška vrijednosti u obliku kamate.”⁵¹

Stoga civilizacijski kriterij uspoređuje kolika je razina znanja o modelima poslovanja izvan vlastite civilizacije. Tako se naprimjer. u praksi susreće da se japanske metode menadžmenta dobro inkorporiraju u zapadne tvrtke. S druge strane američke tvrtke uspjevaju u Japanu. “No uspjeh će postići jedino oni koji nauče cijeniti i razlikovati različite vrijednosne sustave.”⁵²

U konačnici, civilizacijski kriterij ukazuje na zemljopisno-tradicijske posebnosti prisutne u različitim civilizacijama. Vrijednosti koje definiraju poslovni uspjeh jedne civilizacije nisu uvijek jednake u drugoj civilizaciji pa time ni mjerila poslovnog uspjeha u jednoj civilizaciji nisu jednako definirana u drugoj. Stoga će, prema civilizacijskom kriteriju, uspjeh postići jedino ona poduzeća koja će pri nastupu na globalnom tržištu, znati cijeniti i razlikovati različite vrijednosne sustave.

2.2.4 Održivi kriterij poslovne uspješnosti

Već je u prikazu individualnog kriterija uočena potreba za kriterijem uspjeha koji bi se orijentirao i na druge faktore osim čisto financijske. “Najveća stvar na ovom svijetu nije toliko u tome gdje smo, nego u kojem se smjeru krećemo.”⁵³ Upravo pitanje globalnog ekonomskog kretanja i položaj poduzeća u njemu, ponukalo je na uvođenje kriterija koji u sebi skriva najjaču filozofsku komponentu.

Prije dvadesetak godina mnogo je direktora govorilo da ne može sebi priuštiti brigu o okolišu, kvaliteti, etici, jer je osnovni smisao njihova postojanja zaraditi novac. Danas,

⁵⁰ Schumacher, E. F.: *Small is beautiful*, Abacus, London, 1986, str. 44-45.

⁵¹ Kovačević, A.: Islamski kapital težak 160 milijardi US\$, *Islamski omladinski časopis SAFF*, br. 51, str. 1-4. <http://www.saffbih.com/arhiva/2001/arhiva51/islamskikapital.htm>. 16. listopada 2003.

⁵² Nordström, K. A. - Ridderstråle J.: *Funky Business - kapital pleše samo s darovitima*, Differo d.o.o., Zagreb, 2002, str. 82.

pod toliko snažnim utjecajem antikorporacijskih aktivista, nevladinih organizacija, inicijativa trećeg sektora, boraca za socijalnu pravdu, suvremenoj korporaciji nemoguće je ignorirati barem postojanje toga fenomena.

2.2.4.1 Etičnost kao karakteristika uspješnih poduzeća

Malo je poduzetnika i poslovnih ljudi koji se nisu našli u dilemi između etičnog i manje etičnog postupanja u poslu, no sve je više dokaza u prilog tome da se etičnost na duge staze ipak nagrađuje. Postoje i situacije kada poduzetnik ili menadžer ni ne zna da je postupio neetično, pa se razvijaju načini o tome kako etički odlučivati u poslu.⁵⁴

“U analiziranju bilo kojeg poduzeća važno je odvojiti rezultat (na primjer profit) od procesa (to jest, kako ste odlučili poslovati i postupati s ljudima da biste postigli ciljeve). Zdrava etična praksa ustalila se u poduzećima gdje se dogovoreni načini odlučivanja ne dovodi u kompromis, gdje se od njega ne odstupa zbog postizanja rezultata.”⁵⁵

Najrazličitije inicijative u smjeru etičkog djelovanja sve više prostora dobivaju i u malenoj tranzicijskoj zemlji poput Hrvatske, poput konferencije 'Etika kao imperativ uspješne ekonomije'. “Više nije dovoljno samo stvarati profit nego i poslovanje temeljiti na odgovornosti i moralnim načelima. Razlog je promjene vrijednosti u nezaobilaznoj globalizaciji s jedne strane, te utjecaju zaposlenika, potrošača i društva u cjelini s druge strane.”⁵⁶

Zaključno, iz perspektive holističkog poimanja poslovnog uspjeha, neetično poslovanje vodi neuspjehu. Ili, afirmativno rečeno, etično poslovanje vodi uspjehu.

⁵³ Holmes, O. W.: američki fizičar, pjesnik i humorist, <http://www.quotedb.com/quotes/1523>, 16.listopada, 2003. "The greatest thing in this world is not so much where we are, but in what direction we are moving."

⁵⁴ Klebe Trevino, L. - Nelson, A. K.: *Managing Business Ethics – straight talk about how to do it right*, John Wiley & Sons, New York, 1999, str. 85-90.

⁵⁵ Blanchard, K. - Peale N. V.: *Moć etičkog poslovanja*, Horvat elektronika, Zagreb, 1990, str. 85.

⁵⁶ Pranjić, N.: Neetično poslovanje pogubno je za svaku tvrtku, *Poslovni tjednik*, Europapress holding d.o.o., br. 63, 2003., str. 41.

2.2.4.2 Ususret socijalnoj pravdi

Sve se češće uz temu etičnosti u poslu naglašavaju i inicijative u smjeru socijalne pravde. Iako su se ekonomski teoretičari poput Okuna pomirivali s činjenicom nemogućnosti ravnoteže između jednakosti i efikasnosti⁵⁷, Fukuyama je na čelu onih koji drži da se taj problem mora riješiti. “Postoje i sadržaji nejednakosti koji su nužna posljedica izbora kapitalističkog sustava; to je podjela rada, racionalno natjecanje u kojem su neizbježni položaji gubitnika i dobitnika, pokretljivost kapitala i ljudi i tome slično. Polazeći od tog, liberalna društva nisu ona u kojima su otklonjene nejednakosti.”⁵⁸

U današnjim akademskim krugovima, jedna od najmarkantnijih figura koja je dala svoj doprinos u socijalnim aspektima ekonomije zasigurno je profesor ekonomije i filozofije na Harvardu, Amartya Sen⁵⁹, dobitnik Nobelove nagrade za ekonomiju za 1998. godinu. Otvoren filozofskim školama različitih usmjerenja, nastojeći kvantitativno opisati problem nejednakosti, ustvrdio je da je etična komponenta nezaobilazna. “U nekim kompleksnim problemima usporedbe alternativne raspodjele prihoda između većeg broja ljudi, postaje vrlo teško govoriti o nejednakosti na čisto objektivnan način i mjere razina nejednakosti mogu biti neukrotive bez da se ne unesu neki etički koncepti.”⁶⁰ Među prvima je primijetio da se ne može puno očekivati od moderne socijalne ekonomije u analiziranju problema nejednakosti. “Većina moderne socijalne ekonomije se bavi onim pitanjima koja izričito izbjegavaju osudu opće raspodjele dohotka. Čini se da je naglasak stavljen na ona pitanja koja ne uključuju sukob između različitih individua (ili grupa, ili klasa).”⁶¹ Ide i korak dalje tvrdeći da su neki principi poput Paretovog optimuma uvedeni s jedinim ciljem da odstrane potrebu ocjenjivanja raspodjele.

Izbjegavanje ocjenjivanja pojava u ekonomskoj svakodnevnici odraz je jednosmjernog mehanicističkog pristupa. Zato postavljanje socijalne pravde kao imperativa u poduzeću ide u prilog holističkom pristupu koji traži potpuno novi stav, kako prema

⁵⁷ Arthur Okun (1975.) u knjizi: P. A. - Nordhaus W. D.: *Ekonomija*, Mate, Zagreb, 1992, str. 354. Sukob između jednakosti i efikasnosti je naš najveći socioekonomski kompromis i on nam se nameće u mnoštvu dimenzija socijalne politike. Ne možemo uživati u kolaču tržišne efikasnosti, podijelimo li ga na jednake dijelove.

⁵⁸ Mahmutćehajić R., Pokornost i sloboda, jednost i mnoštvo, str. 10., Zbornici radova, Sloboda u jedinstvu razlika, <http://www.ifbosna.org.ba/bosanski/publikacije/zbornici/sloboda/2.htm>, 16. listopada 2003.

⁵⁹ više o indijskom znanstveniku u njegovoj autobiografiji na web stranici <http://www.nobel.se/economics/laureates/1998/sen-autobio.html>, 17. listopada 2003.

⁶⁰ Sen, A.: *On Economic Inequality*, Clarendon Press, Oxford University Press, str. 3.

⁶¹ Ibidem, str. 6. Ide i korak dalje tvrdeći da su neki principi poput Paretovog optimuma “uvedeni s jedinim ciljem da odstrane potrebu ocjenjivanja raspodjele.”

makroekonomskim problemima uopće, pa tako i problemu socijalne nejednakosti. Iz te perspektive i problem korporativne socijalne odgovornosti opisan pod društvenim kriterijem ovdje ima puno dublje značenje. Naime ovdje, korporativna socijalna odgovornost podrazumijeva širenje svijesti i vrijednosti svakog člana organizacije u smjeru potreba i šire zajednice. Razlika s obzirom na društveni kriterij je u vrijednostima koje su prihvaćene. U konačnici je to ponašanje koje prepoznaje potrebe zajednice bez da ga zajednica na to prisiljava te time postaje prepoznatljiva organizacijska kultura poduzeća.

2.2.4.3 Održivi razvoj

Izvorna komponenta ovog kriterija jest održivi razvoj koji u svojoj biti nosi “etički princip intergeneracijske i intrageneracijske pravde. To uključuje socijalne procese i strukturalno ekonomski prijelaz prema kojem su ekonomske i socijalne prednosti sadašnje generacije optimizirane. Zbog toga taj prijelaz ne smije dovesti u opasnost buduće generacije.”⁶² Za poduzeće održivost znači da mora usmjeriti viziju i postaviti ciljeve pazeći na prirodu u kojoj provodi svoje aktivnosti i vodeći računa o naraštajima koji dolaze.

Postoji preko 100 definicija održivosti i održivog razvoja, ali najpoznatija je ona koju je dala Svjetska komisija za okoliš i razvoj: razvoj je održiv tamo gdje “susreće potrebe današnjice ne kompromitirajući mogućnost budućih generacija da ostvare svoje vlastite potrebe.”⁶³ Tim se principom osigurava da naše aktivnosti danas ne ograniče ekonomske, socijalne i ekološke opcije naraštajima koji dolaze.

Održivi razvoj predlažu vlade i poslovni vođe kao rješenje za široku lepezu problema na međunarodnom planu. Oni sežu od efekta zatopljanja, ozonskih rupa, kolapsa ribolova u nekim oceanima do socijalnih problema poput smrti 37.000 djece dnevno u dobi ispod 5 godina (većinom od bolesti za koje je potrebno jeftino liječenje) te umiranja 585.000 trudnica i majki godišnje.⁶⁴

⁶² Fučkan, Đ. - Osmanagić Bedenik, N. - Valdevit, M.: “Održiva globalizacija – posljedice na globalnoj, korporativnoj i individualnoj razini”, str. 2-4, <http://blake.montclair.edu/~cibconf/conference/DATA/Theme1/Croatia.pdf>, 15. listopada 2003.

⁶³ Elkington, J.: *Cannibals with forks – The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone Publishig Ltd, Oxford, UK, 1999, str. 397.

⁶⁴ US Agency for International Development, 28. veljače 2000.

<http://www.reliefweb.int/w/rwb.nsf/0/e54590c40c49e3f3852568940008f9ad?OpenDocument>, 3. lipnja 2003.

Mnogi poslovni ljudi će reći da nije njihov posao spasiti svijet. Međutim rastuća očekivanja širom svijeta upravo pokazuju suprotno. Dijelom to dolazi od organizacija poput Svjetskog poslovnog vijeća za održivi razvoj (engl. *World Business Council for Sustainable Development WBCSD*)⁶⁵, ali i od spoznaje da poslovanje treba stabilna tržišta, a jedino ima tehnologiju, financije i menadžerske vještine potrebne za ostvarenje tranzicije prema održivosti.

2.2.4.4 Uloga poduzeća među pokretačima održivog razvoja

Pri određivanju ključnih nositelja promjene prema održivom razvoju, u pregrštu društvenih subjekata poput vlada, nevladinih udruga, međunarodnih organizacija, nameće se uloga poduzeća. U mnogim zemljama su multinacionalne kompanije ili korporacije postale jače od samih vlada.

U oba idejno suprotna ekonomska sustava: socijalizmu i kapitalizmu, snaga korporacija je oduvijek neupitna. Još je 1942, predsjednik Američke ekonomske uprave – vidio u velikim poslovnim korporacijama sva sredstva namjene (*ear-markings*) socijalističke strukture, i iz tog nagađao da bi se kapitalizam spremno mogao nadomjestiti socijalizmom.⁶⁶ Iako se radi o dva polarizirana sustava, oba su na svoj način isticala svoju društvenu ulogu.

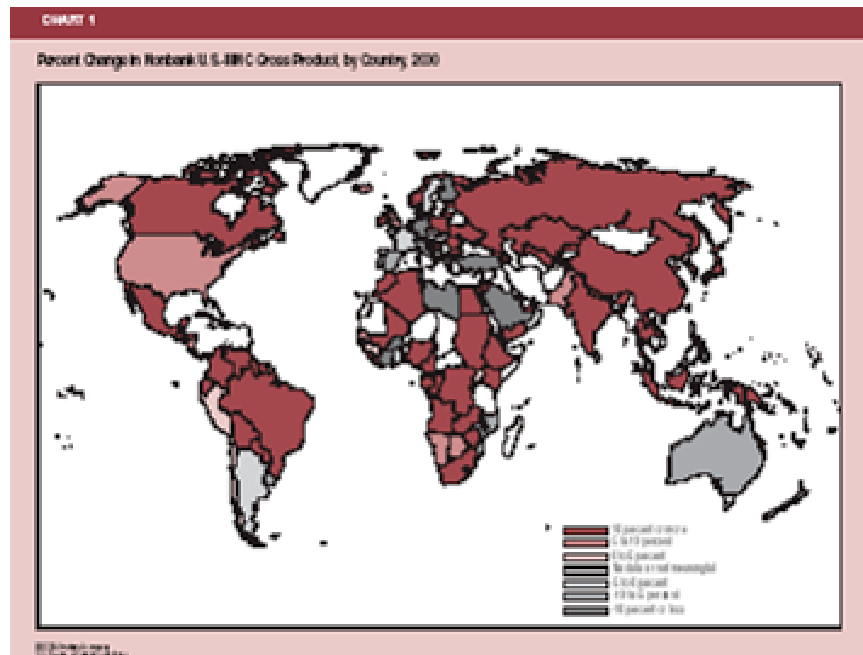
U tržišnoj privredi korporacija se smatra najrazvijenijim oblikom poduzeća jer je to najsvršeniji način organizacije prikupljanja kapitala, posebno u onim djelatnostima u kojima priroda procesa proizvodnje zahtijeva velika financijska sredstva.⁶⁷ Multinacionalne kompanije čine mali postotak od ukupnog broja poslovnih subjekata, ali po svom ekonomskom potencijalu, proizvodnji i broju zaposlenih noseći su dio gospodarstva svake razvijene zemlje. Mogu biti privatne i javne, a najčešće se osnivaju kao dionička društva s velikim brojem dioničara kojih u divovskim korporacijama ima na stotine tisuća.

⁶⁵ WBCSD: Environmental Performance and Shareholder Value: 1997., <http://www.wbcsd.org/DocRoot/Wwa61P4wP3gbnvTLNBPC/epsvalue.pdf>, 6. veljače 2004.

⁶⁶ Schumpeter, J.: *Capitalism, socialism and democracy*, Harper & Roe, New York, 1950, str. 61,132-134, 186.

⁶⁷ Jurković, P. - Luković, F. - Pribičević, Đ. - Ravlić, S.: *Poslovni rječnik*, Masmedia, Zagreb, 1991. str. 220.

Slika 6. Postotak promjene US-multinacionalnih kompanija u bruto domaćem proizvodu po zemljama, 2000. godina

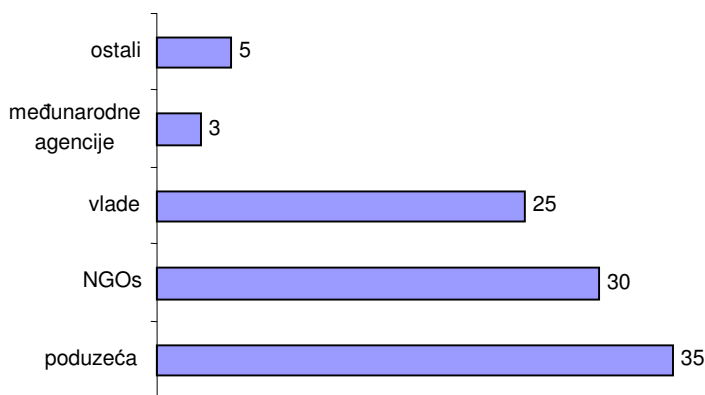


Mataloni, R. J.: *U.S. Multinational Companies: Operations in 2000*, Bureau of Economic Analysis – BEA, str. 117., prosinac 2002, <http://www.bea.gov/bea/ARTICLES/2002/12December/1202multinational.pdf>

Ured za ekonomske analize SAD-a svake godine daje detaljna izvješća i istraživanja o rastu američkih multinacionalnih kompanija po svijetu. Gotovo da nema zemlje – tržišta u kojoj barem jedna od njih nije prisutna (slika 6.). Porast operacija multinacionalnih kompanija općenito premašuje one ekonomije u kojima su locirane, što direktno vodi povećanju udjela multinacionalnih kompanija u svjetskoj ekonomiji.

Kada se određuju glavni nositelji održivog razvoja prvenstveno se misli da je to posao zakonodavaca i regulatora. Međutim istraživanje Globscan-a je pokazalo da će u lepezi između vlada, nevladinih udruga, međunarodnih agencija, poduzeća biti ključni nositelji promjena prema održivom razvoju (slika 7.). Taj fenomen je zamjećen naročito nakon pada komunističkih režima te time relativnog slabljenja državno vođenih ekonomskih sustava.

Slika 7. Otkuda će doći lideri održivog razvoja?



Globscan survey of experts, Environics International, 2001., www.environicsinternational.com

S vremenom su mnoge industrije učinkovito lobirale u smanjenju regulacije, a u nekim slučajevima i potpuno deregulirale pojedina tržišta i industrijske grane pa je očito neminovna njihova odgovornost za održivost.

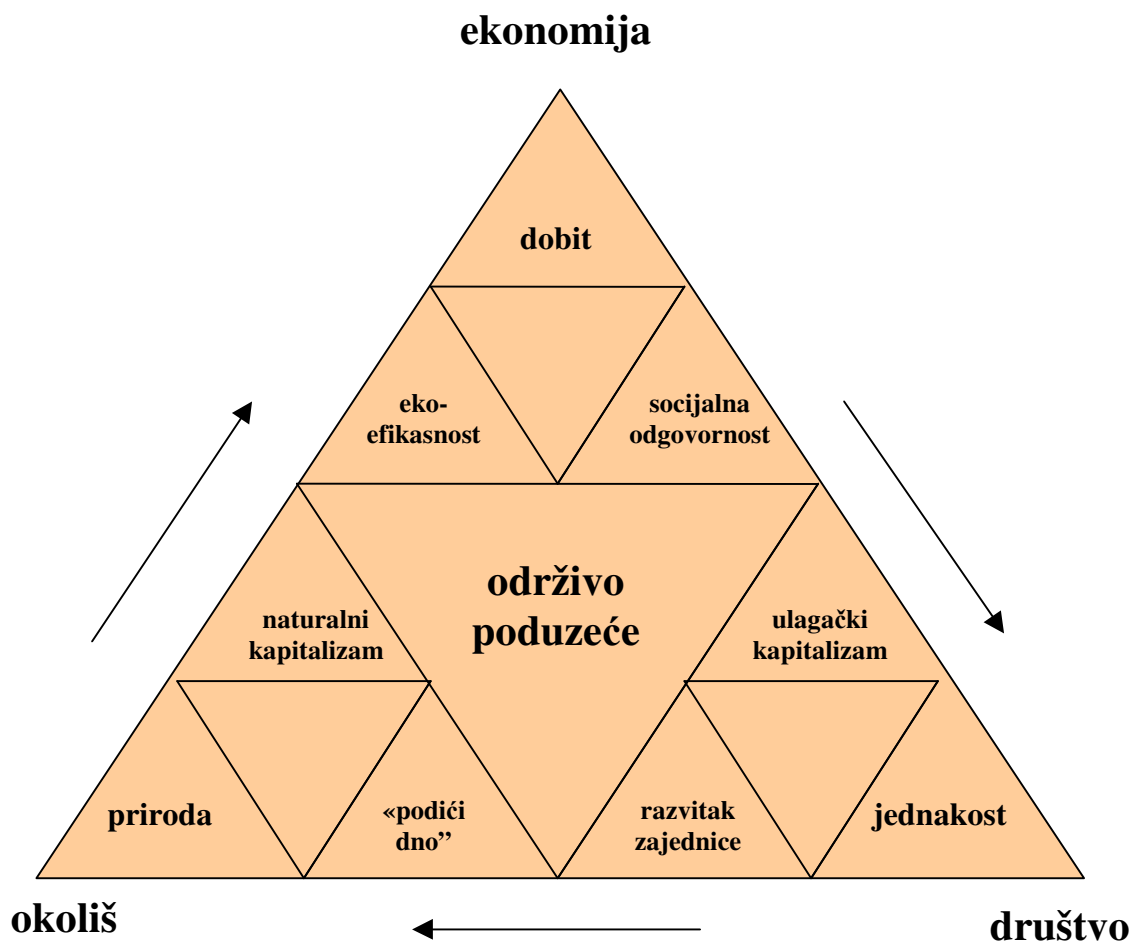
Bit će teško zadovoljiti nove odgovornosti koje se stavljaju pred poduzeća bez novih razina javnog zalaganja i podrške te vladinih intervencija. Tim više što je u modernom svijetu jedna od glavnih zadaća države postala socijalna skrb za dobrobit građana, postavljena kao javna obveza u samim ustavima istih.

No sigurno je jedno: poduzeća jesu i bit će ključni pokretači održivog razvoja te se za to moraju i pripremati.

2.2.4.5 TBL triple bottom line - trojno utemeljen pravac

Održivi razvoj podrazumijeva istovremeno bavljenje ekonomskim napretkom, kvalitetom okoliša i socijalnom jednakosti. Poduzeća koja ciljaju prema održivosti ne trebaju se fokusirati prema jednom financijski utemeljenom pravcu, nego ka trojno utemeljenom pravcu (engl. *triple bottom line TBL*) prikazanom u tzv. trokutu održivosti (slika 8.).

Slika 8. Trokut održivosti



prilagodio Hart, S. McDonough & Partners, u knjizi Elkington, J.: *The Chrysalis Economy*, Capstone Publishig Ltd, Oxford, UK, 2001, str. 132.

Svi ovi stupovi trojno utemeljenog principa (u daljnjem tekstu: *TBL*), iako samostalni, prožimaju jedan drugoga. Tako npr. ekološki stup ima u sebi važnu komponentu 'podizanja dna', a to uključuje ispunjenje potreba siromašnijeg dijela svijeta. Zatim, u ime jednakosti se podržava ulagački kapitalizam koji bi velikom broju pojedinaca omogućio vlasništvo nad dionicama poduzeća. S druge strane, to je direktna podrška ekonomskoj smjernici jer poduzeću omogućava veću vjerojatnost dolaska do gotovog novca.

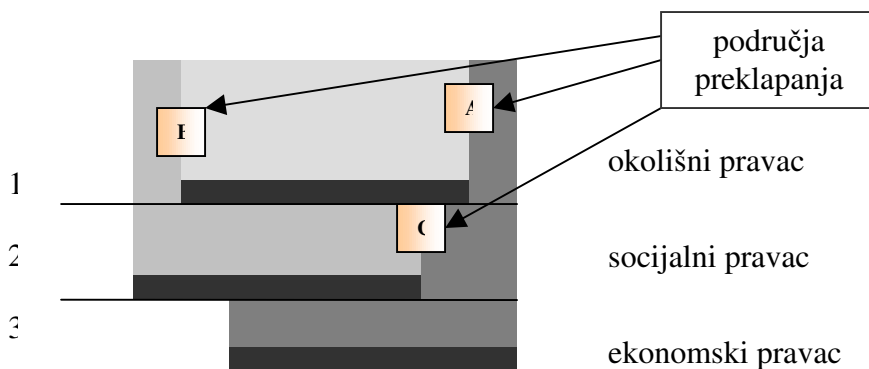
2.2.4.5.1 Područja preklapanja tri principa

Logično pitanje koje slijedi jest usklađivanje tri smjera TBL principa. Promatrajući njihovu međuovisnost, svaki od temeljnih pravaca je predstavljen pravokutnikom smještenim jedan ispod drugog (slika 9.).

Zbog socijalnih, političkih, ekonomskih i okolišnih pritisaka i konflikata, svaki od njih je u konstantnom pomicanju. Često se pokreću neovisno jedan od drugoga pa se stoga zaboravlja njihova ovisnost u stvaranju blagostanja. Također, mnogi pojedinci ignoriraju osobni utjecaj na okolišni pravac.

Pokrećući se, pravokutnici stvaraju 'područja preklapanja' koje su ekvivalenti socijalnih, ekonomskih i ekoloških trzaja i potresa. Tako je ekonomsko/ekološko područje preklapanja prikazano kvadratom A na slici 9. Iako područje koje je vjerojatno najlakše menadžerima za upravljanje, tu se kriju i najveći izazovi čak i za najbolja poduzeća poput eko-efikasnosti, okolišno troškovnog računovodstva, ekološko porezne reforme i okolišne novčane obaveze i vrijednost dioničara.

Slika 9. TBL područja preklapanja



Prilagođeno prema Elkington, J.: Cannibals with forks – The Triple Bottom Line of 21st Century Business, Capstone Publishig Ltd, Oxford, UK, 1999, str. 74.

Tako eko-efikasnost uključuje proizvodnju dobara i usluga koji zadovoljavaju ljudske potrebe i donose kvalitetu življenja, a istovremeno napredno smanjuju ekološki

utjecaj i korištenje prirodnih resursa kroz životni ciklus proizvoda, barem u skladu s procijenjenim kapacitetima Zemlje.⁶⁸

Pravac društvenog djelovanja ima puno dužu povijest od okolišnog. Sjetimo se samo problema robstva, dječjeg rada i radnih uvjeta. Unatoč tome poslovni ljudi danas radije rješavaju ekološke nego socijalne probleme. U socijalno/ekološkom području preklapanja (kvadrat B), poduzeća nastoje oko ekološkog opismenjavanja i obuke te očuvanja turističkih kapaciteta, dok će budućnost donijeti izazove poput ekološke pravde, ekoloških utočišta i međugeneracijske jednakosti.

Treće, ekonomsko/socijalno preklapanje (C), kod nekih poduzeća se očituje preko društvenog utjecaja budućih investicija. No sve su glasnija i pitanja poput etičkog poslovanja, pravedne trgovine (engl. *fair trade*), ljudskih prava i prava manjina te kapitalizma interesnih grupa (engl. *stakeholder capitalism*).

2.2.4.5.2 Menadžerski putokaz održivosti

Za mnoge izvršne direktore rad uprave se još uvijek fokusira na važnije prioritete od održivog razvoja, poput brige o vrijednosti ulagača, upravljanja rizikom, merdžera i akvizicija, odabira nižeg menadžmenta i nagrađivanja.

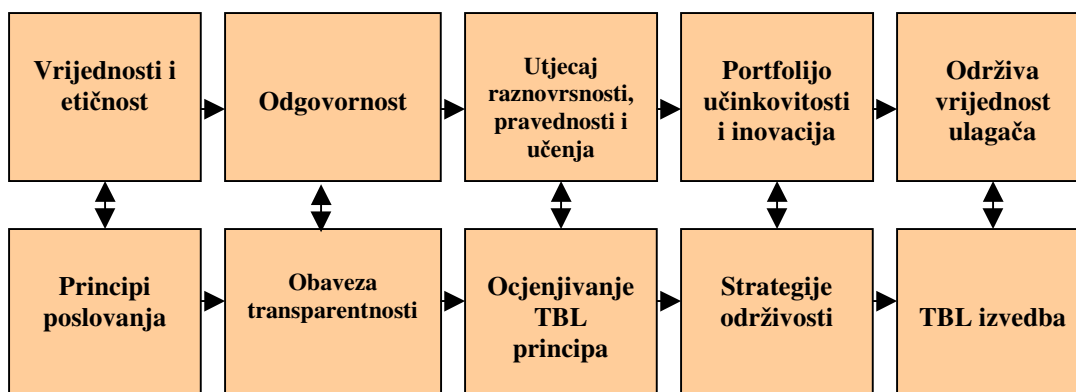
Ali u kontekstu diskusije o globalizaciji i korporacijskoj moći, izbijanje na površinu prioriteta održivog razvoja sve više zadire u sva područja interesa i odgovornosti uprave. Zato je dan putokaz menadžerima koji planiraju povesti svoja poduzeća putem održivosti (slika 10.).

Proces započinje s vrijednostima i etičnošću koji ucrtavaju organizacijske principe poslovanja koji se proširuju s novim formama odgovornosti i obaveza. To će zahtijevati nove forme ocjenjivanja utjecaja i stvaranja vrijednosti, istražujući elemente poput raznovrsnosti, pravednosti i učenja kroz sve tri domene TBL principa. Zatim ide prema razvojnim strategijama dizajniranima ne samo za povećanje efikasnosti i inovativnosti,

⁶⁸Business Council for Sustainable Development, Antwerp Eco-Efficiency Workshop, 1993. u knjizi Elkington, J.: *Cannibals with forks – The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone Publishing Ltd, Oxford, UK, 1999, str. 78.

nego i za proširenje poslovnog portfolija poduzeća. Rezultat je tržišno vodeća TBL performanca i, kao direktna posljedica, održiva vrijednost ulagača.⁶⁹

Slika 10. Putokaz TBL principa



Elkington, J.: The Chrysalis Economy, Capstone Publishig Ltd, Oxford, UK, 2001, str. 204.

U nadolazećim desetljećima svjetska financijska tržišta će inzistirati na ponašanju poduzeća u okviru TBL-a. Vodeće banke i osiguravajuće kuće, nakon dugo godina sljepoće za mnoge okolišne probleme, potpisuju povlastice onima koji se odlučuju za održivi razvoj i glavni su pobornici u primjeni zakona o kontroli zagađivanja. Time se može zaključiti da TBL princip postaje nužnost poslovanja u 21. stoljeću.

2.2.4.6 Međuovisnost kriterija poslovnog uspjeha

Održivi kriterij u sebi nosi duhovno-etičnu komponentu koja nije prisutna ni u jednom od prethodna tri kriterija. S druge strane ta komponenta mora prožimati i individualni, i društveni i civilizacijski kriterij. To znači da mora biti prisutan u pojedinim poduzećima, da ga prihvaća postojeći ekonomski sustav i zajednica uopće i da različitost među civilizacijama vidi kao bogatstvo.

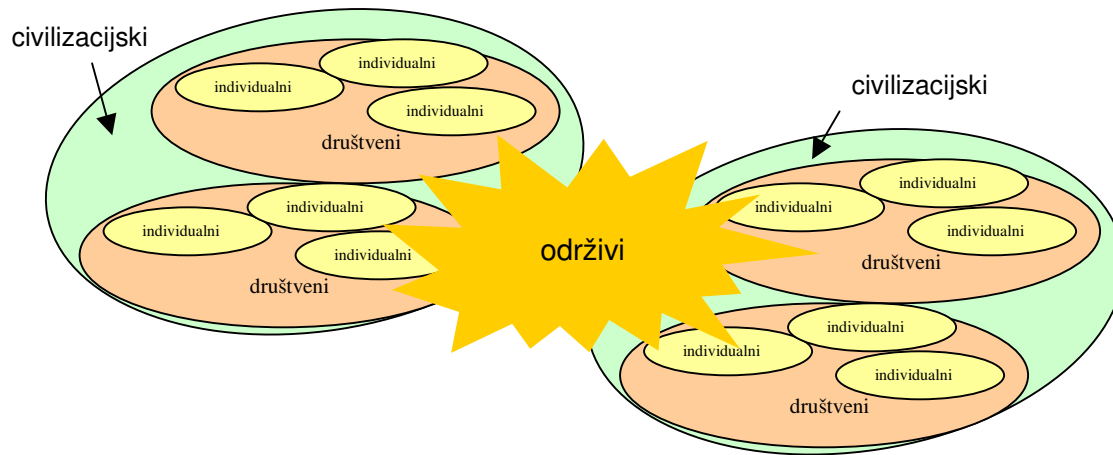
⁶⁹ <http://www.sustainability.com/programs/trimaran/default.asp>

Potreba za nadilaženjem elemenata prijašnja tri kriterija je i u tome što: “ekonomski interesi ne mogu povezati ljude u čvrstu zajednicu, nego neke druge vrijednosti: religiozne, kulturne i slično.”⁷⁰ Održivi kriterij snažno podupire uvjerenje da svako kapitalističko društvo pravilno funkcionira zahvaljujući sektorima koje ne prožima i ne pokreće zarada i težnja za što većom zaradom koja je u korijenu individualnog kriterija. Najdragocjenija i najuzvišenija dobra u životu ljudi, čast, radost, ljubav, poštivanje drugih osoba, ne smije se kompromitirati nikakvim ciljem, pa ni na tržištu socijalne odgovornosti poduzeća. Briga o socijalnim problemima zajednice postaje imperativ, a ne nužno zlo kakvim se može smatrati promatrajući ponašanje u poduzeću prema društvenom kriteriju. Specifičnosti poslovanja u raznim civilizacijama nisu više prepreke, nego postaju odskočna daska unutar jedne civilizacije kojoj je cilj njeno održanje i održanje naraštaja koji dolaze.

Slika 11. prikazuje sva četiri obrađena kriterija za promatranje poslovnog uspjeha i njihovu međusobnu ovisnost čime se želi prikazati da prostorno gledano održivi kriterij se ne shvaća u nekom prostornom ograničenju kao prethodna tri. Individualni je podskup društvenog jer poduzeća kao individue djeluju u nekom društvu koje poduzećima postavlja svoja pravila. Više različitih država ili društava sa svojim posebnostima čine civilizaciju u kojoj vrijede pravila koja se ponekad razlikuju od druge civilizacije. Održivi kriterij, kao kruna svega, nije podskup nijednog nego sa svojom jedinstvenom holističkom notom korigira sva tri prethodna kriterija.

Slika 11. Odnos održivog kriterija za promatranje poslovnog uspjeha prema ostalim kriterijima

⁷⁰ Fukuyama, F.: *The End of History and Last Man*, Pinguin Books, London, 1992. str. 287-339. “...ali te vrijednosti vode izvjesnim oblicima netolerancije. Prema tome, liberalna demokracija nije samoj sebi dostatna, ona ovisi i o izvorima koji su izvan nje.”



Održivi kriterij za promatranje poslovnog uspjeha prožima svaki od prethodnih: i civilizacijski i društveni i individualni, dakle svaku civilizaciju, društvo te individu. Ta univerzalnost i holistička komponenta održivog kriterija poslovnog uspjeha pomoći će kod promišljanja o holističkom modelu poslovnog uspjeha.

2.3 Aspekti poslovnog uspjeha

Aspekti poslovnog uspjeha predstavljaju stajalište, kut gledanja poslovnog uspjeha. Model upravljanja prema Ulrichu i Kriegu iz 70-tih godina, poslužio je kao osnova za njihovo definiranje pa su stoga identificirani: normativni, strateški i operativni aspekt poslovnog uspjeha.

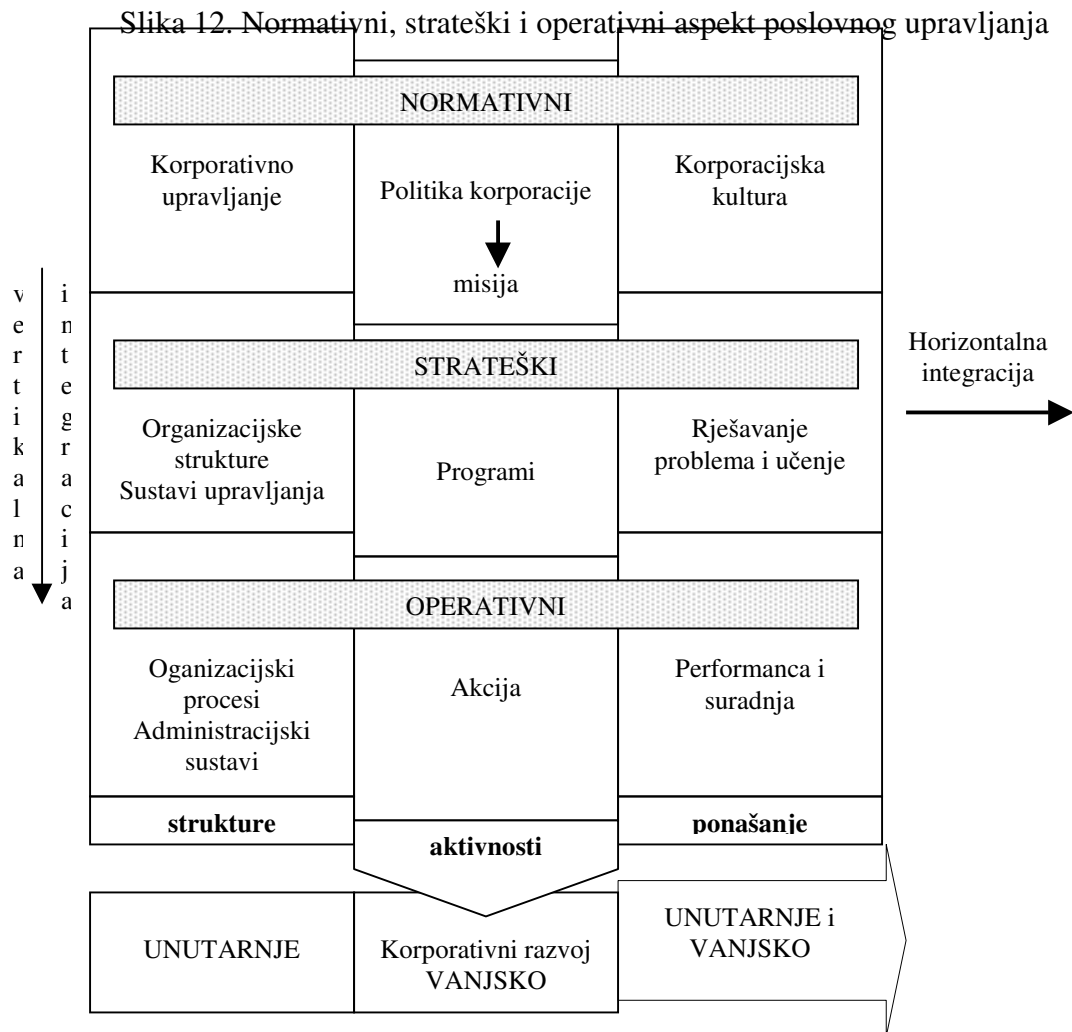
Unutar analize aspekata poslovnog uspjeha važno je staviti poduzeće u proporciju prema unutarnjim i vanjskim čimbenicima poduzeća prema kontigentno-teorijskom modelu. Tako se efektivnost, shvaćena kao izvanjska međuzavisnost strategija i mjera poduzeća, ostvaruje unutar strateškog aspekta, a obilježava ju dugoročnost. Dok se efikasnost shvaćena kao unutarnja međuzavisnost strategija i mjera poduzeća, ostvaruje unutar operativnog aspekta, a pokriva srednjoročno i kratkoročno vremensko razdoblje. Normativni aspekt ugrađuje norme i principe kao vodilje za prva dva aspekta.

2.3.1 Normativni aspekt poslovnog uspjeha

Zbog svoje konstitutivne uloge, normativni menadžment funkcionira kao okvir za sve aktivnosti menadžmenta. Normativni aspekt se odnosi na opće ciljeve poduzeća, s ugrađenim principima, normama i strategijama koje su fokusirane na korporativni opstanak i razvojne sposobnosti. Temeljen na poduzetničkoj viziji, upravljačka politika djelovanja i ponašanja, podržana korporativnim vođenjem i korporacijskom kulturom, čini centralno težište normativnog upravljanja.

Postavljen u odnos prema druga dva aspekta, normativni je zapravo ključni element i kruna integrativnog menadžmenta (slika 12.).

Normativni aspekt poslovnog uspjeha imat će sve veću težinu zbog pitanja održivosti. Nikad kao do sada poduzeća nisu bila promatrana kroz povećalo javnosti i politike, a sve u ime transparentnosti, pa je to sigurno jedan od najdelikatnijih zadataka koji se postavljaju pred suvremeno poduzeće.



prema Bleicher K., *Integrative Management in a Time of Transformation, Long Range Planning Vol. 27, No 5, Elsevier Science, V. B., 1994, str. 142.*

2.3.2 Strateški aspekt poslovnog uspjeha

Strateški aspekt poslovnog uspjeha koncentrira se na aktivnosti poduzeća koje se razlikuju od suparničkih ili na one aktivnosti koje su slične, ali ih poduzeće obavlja na različite načine. On se usmjerava na usklađivanje cjelokupnog puta poduzeća s vizijom, ciljevima, planovima i aktivnostima. "Strateško obnavljanje poduzeća temelji se na identificiranju zdrave poslovne jezgre koju treba sačuvati, poslovnih jezgri koje treba

odbaciti i poslovnih jezgri koje treba razvijati, te izraditi scenarije i strategije odbacivanja, obnavljanja i razvoja.”⁷¹

Strateška usmjerenost ka uspjehu bi se sastojala u korporativnom planiranju, udjelu na tržištu, kvaliteti, rastu, korporativnom izvještavanju i analizi, korporativnom kontrolingu, odnosu prema dioničarima i sindikatima, koordiniranju odnosa s javnošću...

U zadnje vrijeme mnoge korporacije uvode sustav upravljanja performancom (engl. *CPM - corporate performance management*) koji je poveznica između strategije i realizacije i okruženje koje omogućava proces potpunog upravljanja u poduzeću.⁷²

2.3.3 Operativni aspekt poslovnog uspjeha

Operativni aspekt poslovnog uspjeha stavlja težište na djelotvornost u obavljanju sličnih aktivnosti bolje od konkurenata. Koncentrira se na fragmentarnu podjelu prema poslovnim aktivnostima kao što su prodaja, nabava, ljudski resursi, financije, marketing i oglašavanje... “Operativno obnavljanje obuhvaća osiguranje opstanka poduzeća nakon pojave krize, uspostavljanje dovoljne likvidnosti te očuvanje i brigu o potencijalima potrebnim za ostvarivanje svrhe poduzeća,”⁷³ kao što su očuvanje kapitala i očuvanje supstancije.

Operativna usmjerenost ka uspjehu u npr. prodaji pokrivala bi predviđanje prodaje, analizu rabata, planiranje i razvoj novih proizvoda. U aktivnostima ljudskih resursa operativno djelovanje se svodi na planiranje broja zaposlenih, efikasnost rada... U financijama briga se svodi na naplatu potraživanja, materijalne troškove, nematerijalne troškove, tijek novca, profitabilnost i ostale ključne pokazatelje poslovanja. Nabava se skrbi o planiranju potreba, zalihama materijala, kapacitetima i iskorištenosti.

Može se zaključiti da je operativna djelotvornost, koja je primjerice bila “ključ uspjeha japanskih poduzeća na globalnim tržištima sedamdesetih i osamdesetih godina –

⁷¹ Osmanagić Bedenik, N.: *Kriza kao šansa – kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, Školska knjiga, Zagreb, 2003, str. 188.

⁷² Corporate Performance Management konferencija, u organizaciji tvrtki *Infoforum* i *Poslovna inteligencija*, Hotel Sheraton, Zagreb, 5. i 6. veljače 2004., <http://cpm.infoforum.hr>

⁷³ Osmanagić Bedenik, N.: *Kriza kao šansa – kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, Školska knjiga, Zagreb, 2003, str. 188.

važna pretpostavka superiorne profitnosti, ali nije dovoljna.”⁷⁴ Danas moderna poduzeća relativno brzo imitiraju nove tehnologije i menadžmentske tehnike svojih konkurenata, tako da poboljšanja u operativnoj djelotvornosti ne dovode nužno do konkurentske prednosti.

2.3.4 Usklađivanje strateških i operativnih ciljeva

Dok se operativni aspekt ograničava na činjenje stvari na pravi način, strateški pokriva činjenje pravih stvari, što znači da kada je poduzeće operativno uspješno to ne znači da je i strateški uspješno.

Kada se govori o sinkronizaciji strateških i operativnih ciljeva, sagledava se unutarnja organizacija i raspršenost aktivnosti.

U korporacijama koje su u samo jednom biznisu, poslovna i korporativna strategija su jednake. Tamo gdje je više poslovnih jedinica situacija je drugačija. Upravljanje vrijednošću je osnovni zadatak menadžera poslovnih jedinica, što ne bi smjelo uključivati samo fokus na tradicionalne računovodstvene metode nego na tijek novca te poslovne jedinice. I u znatno profitabilnijim poslovima, rast može uništiti vrijednost, pa strategija koja je vrlo povoljna za jedan proizvod ili uslugu, može biti neuspješna na tržištu za cjelokupnu korporaciju. Bit korporativne strategije je u tome da zaključuje kako korporacija, kao posrednik, može dati vrijednost poslovnim jedinicama koje nadgleda. Tako poduzeće nakon što razvija npr. marketinšku vrijednost ili se bavi inovacijama na korporativnoj razini, nastoji ugraditi te vještine u svaku poslovnu jedinicu.⁷⁵

Strateško-operativni ciljevi, važni za razumijevanje poslovnog uspjeha, nalaze se i u procesu naknadnog prilagođavanja poduzeća okolini tzv. obnavljanju poduzeća. Monetarno restrukturiranje jest fokus operativnog obnavljanja, dok je ukupno restrukturiranje poslovanja fokus strateškog obnavljanja.⁷⁶

Strateški i operativni aspekt poslovnog uspjeha zadiru i u područje strategije. Ovisno o tome radi li se o samo jednom dijelu poduzeća ili čitavoj korporaciji, nailazi se na

⁷⁴ Tipurić, D. i drugi: *Konkurentska sposobnost poduzeća*, Sinergija d.o.o., Zagreb, 1999, str. 2.

⁷⁵ Copeland, T. - Koller, T. - Murrin, J.: *Valuation – Measuring and Managing the Value of the Company*, McKinsey & Company, Corporate Finance Practice, John Wiley & Sons, New York, 1990, str. 23-26.

⁷⁶ Osmanagić Bedenik, N.: *Kriza kao šansa – kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, Školska knjiga, Zagreb, 2003, str. 188.

analogiju pri usporedbi strategije poslovnih jedinica i korporativne strategije. Dugo vremena je vladala pogrešna pretpostavka da je poslovna strategija samo način osmišljavanja kako na najbolji način konkurirati s proizvodima i uslugama, a korporativna strategija odlučuje u kojem uopće biznisu biti. Taj krivi koncept se nadomješta idejom da se strategija mora izdići iznad ovakvih ciljeva i okrenuti se potrebi stvaranja vrijednosti.

Za sinkronizaciju strateških i operativnih ciljeva na tržištu postoje instrumenti i alati kojima većinom raspolažu sofisticirane konzultantske kuće. Među njima je SAPov 'SEM Corporate Performance Monitor'⁷⁷, koji sinkronizira strateške i operativne ciljeve te mjeri performancu poduzeća u visoko konkurentnim okruženjima.

U svakom slučaju, i na razini poslovnih jedinica i na korporativnoj razini, menadžeri trebaju proširiti koncepciju strategije: trebaju upravljati vrijednošću (engl. *VBM – Value Based Management*). Upravo stvaranje vrijednosti jest zajednički cilj i normativnog i strateškog i operativnog aspekta poslovnog uspjeha. Razlika je u tome što normativni aspekt, za razliku od strateškog i operativnog stvara vrijednost i izvan poduzeća.

2.3.5 Usklađivanje normativnih, strateških i operativnih ciljeva

Budući da normativni aspekt u sebi ugrađuje principe i norme presudne za korporativni opstanak i razvoj to je usklađivanje sa strateškim i operativnim ciljevima iznimno važna. Spomenuto upravljanje temeljeno na vrijednostima ne može se ostvariti bez jasno definiranih normativnih ciljeva.

Ako top menadžment nije još prihvatio principe i ponašanja prema viziji poduzetnika ili vlasnika, potrebno je poći upravo od toga. Putem odozgo prema dolje, upravljačka politika djelovanja i ponašanja se prenosi na niže slojeve vođenja te bi trebala postati dio korporacijske kulture svakog zaposlenog (Slika 3.). Misija poduzeća, tj. njena politika, vertikalno se integrira preko strateških programa koji se operativno pretaču u akcije. Korporativno upravljanje je, za razliku od prva dva elementa, jedino koje se odvija samo unutar poduzeća. Strateška implikacija upravljanja se očituje u organizacijskoj

⁷⁷ Jardas, D.: Sinkronizacija strateških i operativnih ciljeva i mjerenje performansi u visoko konkurentnim okruženjima, CPM konferencija – *Infoforum i Poslovna inteligencija*, Zagreb, 5. i 6. veljače 2004.

strukturi koja se u operativnom smislu ispoljava kroz administracijske sustave i organizacijske procese.

Čest je slučaj u današnjim korporacijama da se ne poštuje princip odozgo prema dolje gdje menadžment nastoji promijeniti korporacijsku kulturu, a da promjenu nije učinio kod sebe. To u holističkom smislu promišljanja nije održivo i dugoročno ne vodi ka uspjehu.

Danas već postoje mnoge metode koje pomažu na putu od vizije prema uspjehu za koje je teško povući crtu jesu li orijentirane samo na normativne, strateške ili operativne ciljeve. BPR, TQM, JIT, 7S, BSC... samo su neke okupljene oko tzv. upravljanja temeljenog na vrijednosti.

Taj je pokret započeo u sjevernoeuropskim državama 90-tih godina. Razvio se iz rada Sveby's Kondrad Group i BSC- Balanced Scorecard metode Nortona i Kaplana iz konzultantske kuće McKinsey, koje su u promicanju eksternih sustava izvještavanja dalje slijedili Edvinson iz osiguravajuće kuće Skandia i Saint Onge iz CIBC. Na inicijativu Danske trgovinske agencije, koja djeluje pod okriljem Ministarstva znanosti, tehnologije i inovacije, razvio se okvir za sustavnu analizu⁷⁸.

Bit je u svojevrsnoj samoanalizi kompanije koju se potiče da bude svjesna i svoje imovine i različitih veza između više tipova kapitala. Tako poduzeće može lakše i promišljeno definirati jasnu strategiju znanja i sposobnosti, te ocijeniti unutarnje i vanjske prilike rasta.

U prikazu koji slijedi neke će od metoda biti opisane detaljnije gdje će se uočiti da ove metode imaju pripremljenu "infrastrukturu" za prilagođavanje, ne samo strateškim i operativnim, nego i normativnim ciljevima.

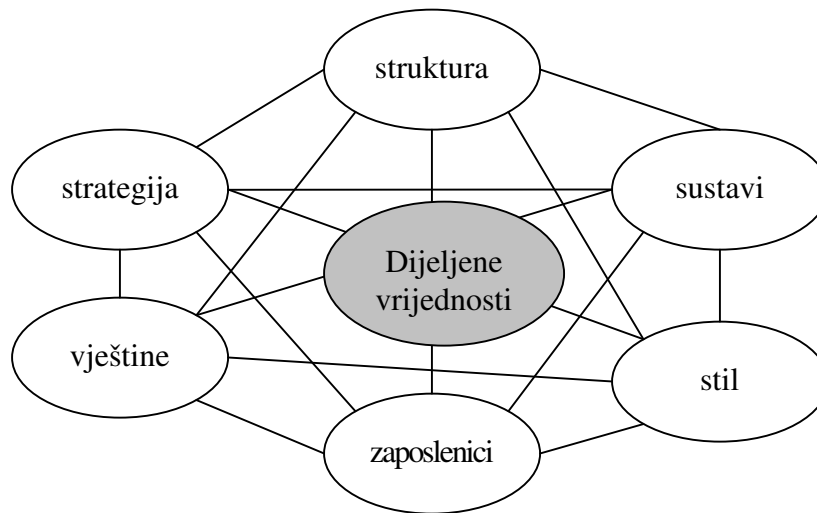
2.3.5.1 McKinsey-ev 7-S okvir

McKinsey-ev 7-S okvir je VBM model koji opisuje kako se efektivno može organizirati poduzeće i samo je jedan od raznih modela koji podupiru sustave upravljanja i

⁷⁸ www.vtu.dk/icaccounts, 24. lipnja 2004.

nove organizacijske strukture. Naziv proizlazi iz početnih slova osnovnih elemenata modela (slika 13.).

Slika 13. McKinsey-ev 7-S okvir



<http://www.valuebasedmanagement.net/>

Dijeljene vrijednosti (engl. *shared values*) predstavljaju točku sjecišta McKinsey-evog modela, tj. vrijednost: ono zašto se poduzeće zalaže i u što vjeruje. U njih se ugrađuje normativni aspekt. Strategija planira alokaciju rijetkih resursa poduzeća kroz vrijeme, kako bi se postigli postavljeni ciljevi. Struktura je način na koji su povezane organizacijske jedinice: centralizirana, funkcijsko divizijska (*top down*), decentralizirana, matrix, mrežna, holding, ... Sustav predstavlja procedure i rutine koje karakteriziraju važnost posla kojeg treba obaviti: financijski sustavi, zapošljavanje, promocija i nagrađivanje prema učinku; informacijski sustavi. Zaposlenici (*Staff*) su broj i profil zaposlenog osoblja u organizaciji, dok je stil kulturalni stil organizacije i način kako se ključni menadžeri ponašaju u ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Vještine (*Skill*) su razlikovne sposobnosti zaposlenika ili sveukupne organizacije.

Prema ovom modelu dijeljene vrijednosti mogu utjecati na ostale elemente modela te su time dodirna točka za ugradnju normativnog aspekta.

2.3.5.2 BSC

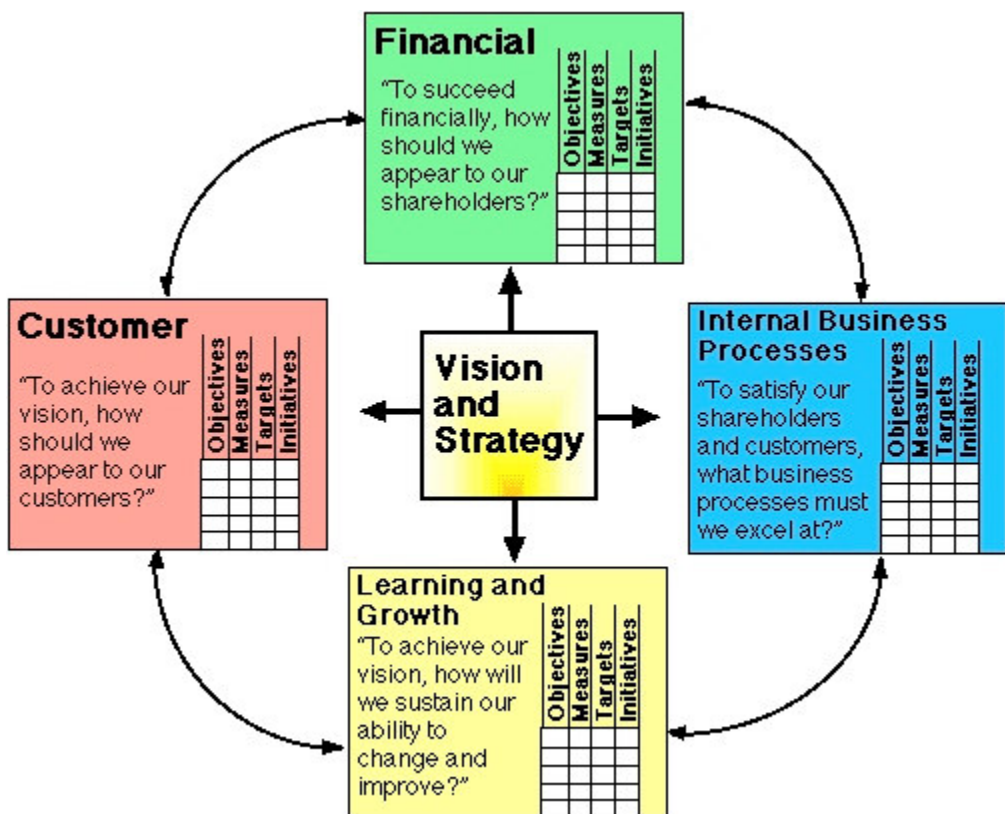
Balanced Scorecard model ili skraćeno BSC, Harvard Business Review je proglasio najboljim modelom strateškog upravljanja koji se pojavio u posljednjih 75 godina.

Tradicionalna financijska izvješća orijentirana su na prošlost dok se *Balanced Scorecard* bavi prepoznavanjem čimbenika koji dugoročno stvaraju novu vrijednost. BSC je sustav povezanih i uravnoteženih ciljeva, mjera, ciljnih veličina i projekata koji omogućuje definiranje konzistentnih planskih aktivnosti kroz cijelo poduzeće do razine pojedinca.

Model integrira nefinancijske ciljeve i mjere u upravljački sustav i na taj način menadžment može prepoznati promjene u uspješnosti pomoću ranih signala. BSC prevodi strategiju u operativne ciljeve, projekte i aktivnosti te na taj način omogućuje poduzeću ostvarenje njegove strategije.

Osim čisto financijskih aspekata potcrtava klijente, poslovne procese i aspekt učenja i rasta (slika 14.), a u središtu je vizija koja može sadržavati normativni aspekt.

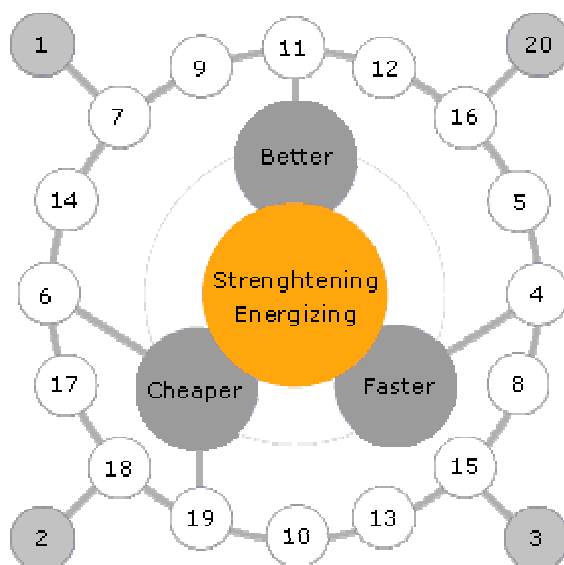
Slika 14. Aspekti BSC-a



<http://www.valuebasedmanagement.net/>

2.3.5.3 '20 keys' – 20 ključeva

Slika 15. Dvadeset praktičnih metoda = 20 ključeva



Proces je adaptiran iz knjige Iwao Kobayashi, '20 ključeva do poboljšanja na radnom mjestu', a temelji se na proizvodnom sustavu Toyote, <http://www.thedti.gov>

U današnje doba jedinu održivu konkurentsku prednost čini znanje, a ova je metoda efikasan način da tvrtke uvedu kulturu inovacija te stalnih promjena i poboljšanja. Praktični program revolucije u tvornicama i drugim organizacijama (*The Practical Programme of Revolution in Factories and Other Organisations PPORF*), poznat i kao metoda '20 ključeva', je snažan dijagnostički alat za povećanje produktivnosti, planiranje aktivnosti i praćenje rezultata.

Dizajniran je kako bi povećao efikasnost poduzeća, omogućio mu alat za povećanje konkurentnosti i profitabilnosti i postigao dugoročni poslovni uspjeh. Ključni cilj sustava jest identificirati i odstraniti sve oblike dodane ne-vrijednosti koristeći 20 integriranih, praktičnih metoda (slika 15):

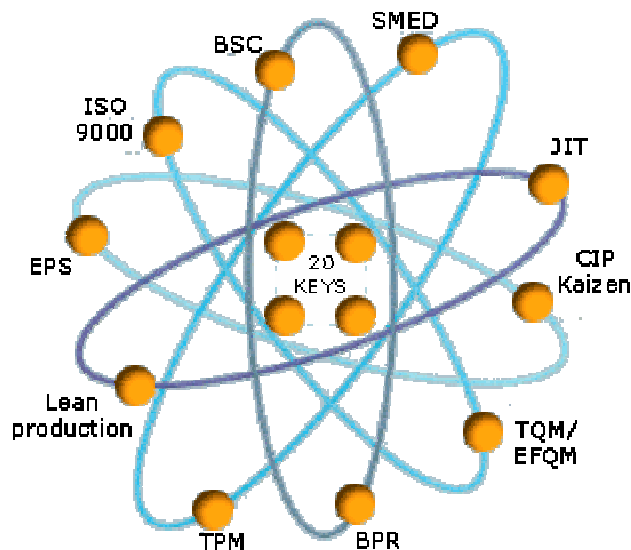
1. Čišćenje i organiziranje
2. Racionaliziranje sustava/slaganje s ciljem
3. Aktivnosti malih grupa
4. Smanjenje radnih procesa
5. Brza zamjena tehnologije
6. Kaizen operacije (stalno poboljšanje)
7. Anuliranje nadzora proizvodnje
8. Povezivanje proizvodnih aktivnosti
9. Održavanje strojeva i opreme
10. Nadzor vremena i predanost
11. Osiguranje kvalitete
12. Razvijanje vlastitih dobavljača
13. Smanjenje otpada

14. Ovlaštenje zaposlenika za uvođenje poboljšanja
15. Svestranost vještina i brza prekvalifikacija
16. Planiranje proizvodnje
17. Kontrola učinkovitosti
18. Uporaba informacijskih sustava
19. Štednja energije i materijala
20. Uporaba tehnologije kao strateške prednosti.

Metoda 20 ključeva sučeljava i podržava druge aktivnosti i standarde poboljšanja kao što su: reinženjering poslovnih procesa (*Business Process Reengineering BPR*), *Balanced Scorecard BSC*, Europski fond za kvalitetu menadžmenta (*European Foundation for Quality Management EFQM*), Europski proizvodni sustav (*European Production System EPS*), Međunarodna organizacija za standarde (*International Organisation for Standardisation ISO*), proizvodnja u pravo vrijeme (*Just-In-Time-Production JIT*), proces stalnog poboljšanja (*Continual Improvement Process CIP*), *Single Minute Exchange of Dies SMED*, potpuno održavanje proizvodnje (*Total Production Maintenance TPM*) i potpuno upravljanje kvalitetom (*Total Quality Management TQM*). Povezanost je prikazana u tzv. Sunčevom sustavu (slika 16.).

Sunčev sustav prema metodi '20 ključeva', iako prvotno dizajniran za povećanje strateško-operativne efikasnosti, ima mnogo prostora za ugradnju normativnih elemenata.

Slika 16. Sunčev sustav prema metodi '20 ključeva'



<http://www.20keys.net/eng/presentation.htm>, 24. ožujak 2004, i Kapetanić S., 'Metoda 20 ključeva i u hrvatskim tvrtkama, Vjesnik, 23.03. 2004, str. 10.'⁷⁹

2.3.5.4 Teškoće u usklađivanju

Spomenuto upravljanje temeljeno na vrijednosti – VBM, sa svojom sveobuhvatnom filozofijom upravljanja, često traži kulturalnu promjenu. Zbog toga, mnogobrojne VBM inicijative uzimaju znatan dio vremena, resursa i strpljenja da bi se bilo uspješno. Stvaranje vrijednosti može izgledati jednostavnije od korporativne strategije, ali je zapravo više ili manje jednako. Mjerenje vrijednosti, upravljanje performancom i *balanced scorecard* su vrlo moćni alati i procesi kao podrška menadžmentu, ali imaju vlastite troškove pa nije preporučljivo ići preduboko u detalje ili koristiti prekompleksne matrice.

Treba se obratiti iznimna pozornost da se ne bi mjerile krive stvari koje gotovo sigurno vode prema smanjenju vrijednosti. VBM zahtjeva strogu i eksplicitnu podršku

⁷⁹ "U poboljšanju konkurentnosti u svijetu se njome služi više od 500 tvrtki, među kojima su njemački Gillette i Siemens, japanski Seiko, južnoafrički Columbus Stainless Steel, nizozemski Eldim, američki Pittards... U Sloveniji se program primjenjuje već tri godine u 60 tvrtki među kojima su Gorenje, Sava, Planika, Delo Tiskarna, Bosch Siemens, Radenska Zdravilišče, Iskra mehanizmi... U Hrvatskoj projekt vodi konzultantska kuća Delloite i uključeno je 20 tvrtki, uglavnom većih i velikih proizvodnih tvrtki među kojima su Badel, Belišće, Chromos, Đuro Đaković, Eurocable, Končar, Kraš, Pastor i Varteks. Iskra Kondenzatori su, primjerice, zalihe smanjili za 30 posto, a neki pogoni Gorenja i do 39 posto. U Iskra kondenzatorima je promjena dijelova na skupini strojeva skraćena s pet sati na 103 minute. U Vogtu je vrijeme transporta unutar proizvodne linije skraćeno za 47 posto. U Predilnici Litija je produktivnost na jednoj vrsti strojeva povećana za 32 posto. U Elkroju je postignuta 12 posto veća iskorištenost kapaciteta, a bilježi se i 12 posto veća iskorištenost kapaciteta. Zanimljivi su i podaci o smanjenju bolovanja od dva posto u Iskra kondenzatorima do 20 posto u Delu."

predsjednika uprave i izvršnih direktora. Sveobuhvatni trening i konzultantska podrška je preporučljiva ili čak i neophodna, ali može prilično koštati.

Sve ovo ide u prilog da je savršeni VBM ili vrijednosni model još u nastajanju. No bez obzira koji se odabrao, uvijek će biti smetnji koje će trebati promotriti.

To upućuje na zaključak da će sve teže biti povući granicu između operativnog i strateškog ili strateškog i normativnog budući da svaki od aspekata mora biti usklađen s ostalima. Normativi i standardi postaju sve zahtjevniji, pa time i usklađivanje normativnih sa strateškim i operativnim aspektom postaje sve veći izazov za poduzeće. U kontekstu ovog rada, gdje je presudno raščlanjenje između mehanicističkog i holističkog ekonomskog shvaćanja, glavni će se fokus staviti na normativni aspekt poslovnog uspjeha.

2.4 Instrumenti mjerenja poslovnog uspjeha

Budući da je prevladavajuće mišljenje da ono što se ne može mjeriti ne može imati ni vrijednost, instrumenti mjerenja poslovnog uspjeha zauzimaju vrlo važno mjesto. Važnost je tim veća jer trenutno standardizirani instrumenti ne pokrivaju sve dimenzije poslovanja. “Zahvaljujući financijskim analitičarima i računovođama, suvremene korporacije djeluju u samo jednoj dimenziji i svoju vrijednost određuju samo po jednoj jedinosti mjeri: financijskom kapitalu. To im ne omogućava da s održivim uspjehom plove današnjom svjetskom ekonomijom zasnovanom na znanju.”⁸⁰ Mjerenje znanja ili, preciznije, ljudskog kapitala samo je naznaka postojanja i drugačijih mjerila važnih za uspjeh poduzeća osim čisto monetarnih. Zato će se u ovom radu upoznati i druge mjere važne za uspjeh, a shvaćene iz holističke perspektive.

S druge strane, valja si priznati i činjenicu da često uspješna poduzeća i uspješni menadžeri nisu dovoljno vješti i jednoznačni u formuliranju recepta, mjera ili instrumenta njihove vlastite 'success story'. Tako danas u svijetu ne postoje jedinstveni instrumenti ocjenjivanja uspješnosti poduzeća i menadžera koji ih vode. “Jedina mjera uspješnosti menadžera kod nas i dalje je visina dobiti tvrtke koja stoji iza njega, dok se rangiranje u svjetskim razmjerima već neko vrijeme oslanja na pokazatelje koji su nama zasada potpuno marginalni. Tako su dva respektabilna financijska časopisa nedavno objavila top-liste najuspješnijih menadžera. Dok su kriteriji Financial Times (temeljeno na istraživanju Pricewaterhouse Coopers) efikasnost upravljanja i društvena odgovornost, Business Week više cijeni kreativnost menadžera i financijsku disciplinu.”⁸¹

Ono što se još manje zna jest koji i kakvi su instrumenti koji će mjeriti uspjeh poduzeća sutrašnjice. Neka poduzeća doslovno eksperimentiraju s različitim novim instrumentima čija je osnovna karakteristika da su puno više opisni od postojećih. Tako se negdje mogu naći novi standardi, negdje potpuno inovativni modeli. Nedostatak eksplicitnosti bi mogao navesti na zaključak da su takvi instrumenti slabije kvalitetni. Međutim za njihovo pravo razumijevanje važan je 'holistički skok' u svijesti i razumijevanju koji se umnogome razlikuje od postojećeg mehanicističkog pristupa.

⁸⁰ Edvinson, L.: *Corporate Longitude. Navigating the Knowledge Economy*, Differo d.o.o., Zagreb, 2003, str. 14.

⁸¹ Wiesner Mijić, V.: “Najbolji menadžeri i najbolje tvrtke”, *Poslovni svijet*, 4. veljače 2004., str. 37.

Danas je pregršt instrumenata koji govore o načinima mjerenja financijskog ishoda. Slika 5. u poglavlju 5.1.2. pomaže u pojednostavljivanju podjele instrumenata poslovnog uspjeha. Naime, današnje shvaćanje uspješnosti i iz toga izvedeni instrumenti promatraju se kao mehanicistički. Oni koji tek dolaze, koji imaju perspektivu, budućnost, iako nemaju širu primjenu, smatraju se holističkima pa će se na njih i staviti naglasak.

Ova, naoko gruba, podjela instrumenata na stare i nove, tj. mehanicističke i holističke instrumente poslovnog uspjeha, ima za svrhu poduprijeti samu hipotezu rada koja i želi pokazati prednosti i održivost holističkog pristupa.

Mehanicistički instrumenti su podijeljeni na instrumente interne i eksterne uspješnosti dok su holistički svrstavni u više kategorija: instrumenti intelektualnog kapitala, instrumenti u svjetlu Prism projekta, standardi održivosti, model održive poslovne vrijednosti te model ekonomije zajedništva. Elementi posljednjeg će biti upotrijebljeni za izgradnju temeljnog holističkog modela pa će za njegovo razumijevanje biti potrebno učiniti najveći skok do sada u smislu novog shvaćanja poslovanja.

2.4.1 Mehanicistički instrumenti

2.4.1.1 Instrumenti interne uspješnosti

Instrumenti interne uspješnosti uključuju financijsku analizu, analizu sustava upravljanja te dijagnozu snaga i slabosti poduzeća. Važno je istaknuti da “primjena takve koncepcije ne jamči uspjeh poduzeća, no neuvažavanje načela te koncepcije u duljem razdoblju jamačno vodi neuspjehu, tj. uspjeh poduzeća postaje samo stvar slučaja.”⁸²

2.4.1.1.1 Financijska analiza

Financijska analiza, kao analiza s najdužom praksom, razmatra podatke iz dva najznačajnija financijska izvještaja, a to su bilanca i izvještaj o dobiti tj. račun dobiti i

⁸² Osmanagić Bedenik, N.: *Kontroling: abeceda poslovnog uspjeha*, Školska knjiga, Zagreb, 1998, str. 91.

gubitka. Također važno je i izvješće o novčanom tijeku jer je “novčani tijek od dobiti žila kucavica svakog poduzeća.”⁸³

Pri samoj financijskoj analizi mjeri se više pokazatelja: pokazatelji očuvanja supstancije i likvidnosti, pokazatelji uspjeha i ekonomičnosti, pokazatelji korištenja potencijala i rentabilnosti, pokazatelji izgradnje potencijala i istraživanja i razvoja.

Ovi pokazatelji nemaju svi jednaku važnost nego postoji njihova hijerarhija (slika 17.) izvedena iz Maslovljeve podjele ljudskih potreba. “Izgradnja i očuvanje potencijala preduvjeti su trajnog stvaranja dobitaka, a stvaranje dobitaka preduvjet je za očuvanje/uvećanje supstance i očuvanje likvidnosti poslovanja.”⁸⁴



Preuzeto iz: Osmanagić Bedenik, N.: *Potencijali poduzeća – Analiza i dijagnoza potencijala u poslovanju poduzeća*, Alinea d.o.o., Zagreb, 1993, str. 56.

Iako “stvaranje potencijala uspjeha predstavlja jedini pravi i siguran temelj trajnog uspjeha poduzeća,”⁸⁵ postoje poduzeća čijem je menadžmentu prvenstveni cilj osigurati kratkotrajne rezultate tzv. *quick wins*. Iako očuvanje supstancije predstavlja hodanje po margini opstojnosti poduzeća uopće, to se pogotovo događa u organizacijama koje relativno često mijenjaju menadžment. Nerijetko je upravo to put prema krizi.

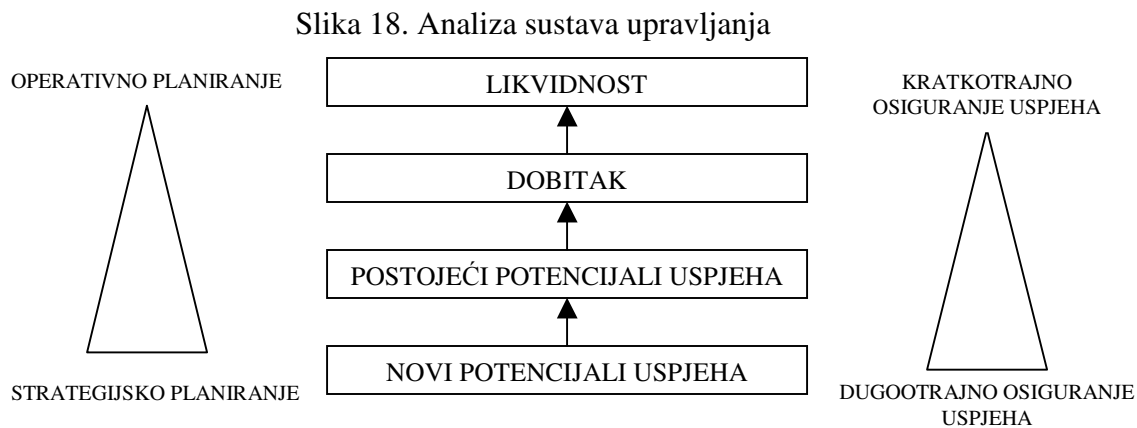
⁸³ Tracy, J. A.: *Profit Dynamics: Achieving Consistent Bottom Line Results*, Dow Jones-Irwin, Homewood, IL, 1989, str. 138.

⁸⁴ Osmanagić Bedenik, N.: *Potencijali poduzeća – Analiza i dijagnoza potencijala u poslovanju poduzeća*, Alinea d.o.o., Zagreb, 1993, str. 52.

2.4.1.1.2 Analiza sustava upravljanja

Analiza sustava upravljanja prosuđuje o kvaliteti rukovodstva te se u tu svrhu prikupljaju odgovori na pitanja o misiji i viziji poduzeća, cilju poslovanja poduzeća, stavovima spram ciljeva u pojedinoj fazi, načinu pripreme za ostvarenje ciljeva, ustrajnosti zaposlenih, njihovoj poslovnoj etici i tsl.

Kako je upravljanje uspjehom pomoću postojećih potencijala uspjeha ograničeno u dinamičkom okruženju to menadžment ima zahtjevniji zadatak usuglašavanja hijerarhije predupravljačkih veličina s obzirom na strategiju i s obzirom na ročnost (slika 18.).



Prilagođeno prema: Osmanagić Bedenik, N.: Kontroling: abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb, 1998, str. 91.

2.4.1.1.3 Dijagnoza snaga i slabosti poduzeća

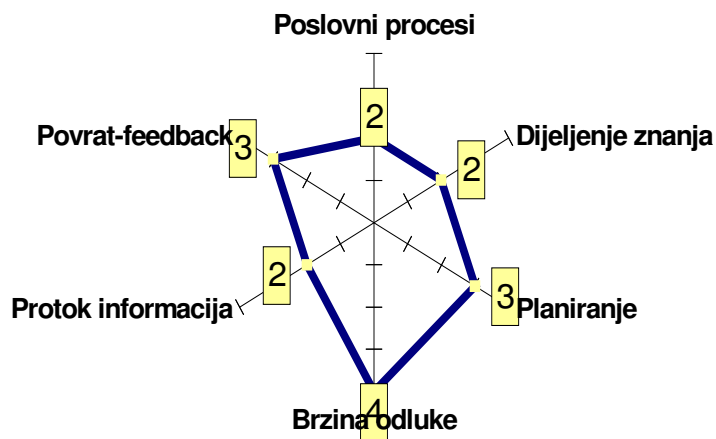
Prateći hijerarhiju upravljačkih veličina (slika 17.) i odgovarajućih analitičkih mjerila može se prosuditi stupanj razvoja pojedinog poduzeća, tj. analizirati i dijagnosticirati poslovanje određenog poduzeća, te na takvoj podlozi oblikovati mjere koje će pozitivno utjecati na njegov daljnji razvoj.

⁸⁵ Osmanagić Bedenik, N.: Kontroling: abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb, 1998, str. 92.

“Financijski pogled daje korporacijama samo dio slike, tek polovicu koordinata potrebnih za precizno određivanje njihove lokacije, ali i utvrđivanja pravca njihove transformacije na dinamičnom tržištu.”⁸⁶

Upravo zato potrebno je analizirati meke činjenice: sustav upravljanja, organizaciju, značajke najvažnijih rukovoditelja. Iako je njihova kvantifikacija ponekad teška, primjećuje se da se sve meke činjenice odražavaju u tvrdim. Jedan od instrumenata za ocjenjivanje stanja u organizaciji jest radar vrijednosti s ocjenama sa skalom od 1 do 10 (slika 19.). Nerijetko se za takva mjerenja angažiraju vanjski konzultanti.

Slika 19. Radar vrijednosti kod dijagnoza snaga i slabosti poduzeća



Kao osnovni kriteriji analize korišteno je 6 elemenata u kojem su kao slabe strane dijagnosticirane područja dijeljenja znanja, protoka informacija i poslovnih procesa. U ovom se primjeru vidi da “bez komunikacije organizacija ne može djelovati”⁸⁷.

2.4.1.2 Instrumenti eksterne uspješnosti

Sve ono što se mjeri izvan poduzeća, a u njegovoj industrijskoj grani i široj okolini, odražava se u eksternoj upješnosti poduzeća. Instrumenti koji ju mjere su: analiza grane,

⁸⁶ Edvinson, L.: *Corporate Longitude. Navigating the Knowledge Economy*, Differo d.o.o., Zagreb, 2003, str. 14.

analiza šire okoline, dijagnoza prilika i opasnosti okoline te matrica šansi i rizika, kojom se objedinjuju rezultati analize internog i eksternog uspjeha.

2.4.1.2.1 Analiza grane

U analizi grane se analiziraju i dijagnosticiraju prilike i opasnosti s obzirom na razvoj grane, položaj grane, tehnološke i strukturalne promjene, strukturu i ponašanje konkurencije, dobavljača i kupaca, načine oblikovanja cijena u toj industriji. Sve to nudi veliki broj mjerila i načina mjerenja uspjeha. Za što jasniji prikaz analize grane za ilustraciju će se uzeti slučaj poduzeća u telekomunikacijskoj branši (T-HT) koje se nakon dugotrajnog monopola priprema za potpunu liberalizaciju tržišta.

2.4.1.2.2 Kompetitivno pozicioniranje

Položaj u odnosu na konkurenciju se može mjeriti na različite načine. Ovdje se prikazuje dvodimenzionalno, i to razinom kvalitete usluge kakvu konkurenti pružaju i prema širini portfolija proizvoda tzv. vertikalnoj integraciji. Slika 20. pokazuje gdje će se potencijalni konkurent pozicionirati s obzirom na kvalitetu ponuđene usluge i širinu usluge koju će nuditi.

Slika 20. Pozicioniranje potencijalnih konkurenata (kvaliteta i integracija) na primjeru konkretnog poduzeća

⁸⁷ Srića, V. – Tudor, G.: *Menedžer i pobjednički tim-čarolija timskog uspjeha*, M.E.P.Consult, Zagreb, 1996. str. 100.



VERTIKALNA INTEGRACIJA

VEP konzorcij i HIPNet će se pokušati pozicionirati na istu razinu dobrih kvalitetnih proizvoda koje nudi i HT što predstavlja veliki rizik za T-HT.

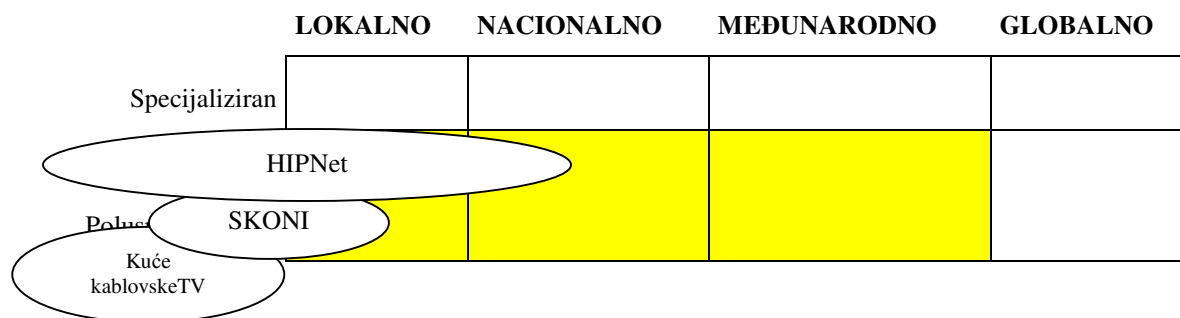
2.4.1.2.3 Planovi širenja

Ovisno o razini specijalizacije unutar grane koju konkurent može pružiti te o mogućnosti prostornog djelovanja, mjereni su potencijalni planovi širenja.

Tako su konkurenti pozicionirani opet dvodimenzionalno, ali ovaj puta s obzirom na tri stupnja specijalizacije i četiri zemljopisno zasebne cjeline (slika 21.).

Prema obujmu posla SKONI, HIPNet i kuće kablovske televizije će biti veći rizik za T-HT jer su fokusirani na jednu industriju dok će VEP konzorcij pokrivati širu paletu usluga.

Slika 21. Pozicioniranje potencijalnih konkurenata (specijaliziranost i prostor) na primjeru konkretnog poduzeća





2.4.1.2.4 Utjecajne grupe

Utjecajne grupe su važan čimbenik u odlučivanju o uporabi telekomunikacijskih usluga, pa samim tim djeluju na uspjeh poduzeća. One mogu biti ili 'saveznici' koji motiviraju na korištenje T-HT-ovih usluga ili 'protivnici' u istom smislu riječi. Te utjecajne grupe su podijeljene na one s unutarnjim utjecajem i s vanjskim utjecajem, a procijenjene su im vrijednosti s obzirom na stupanj utjecaja na T-HT-ove korisnike. Tako je visoki značaj za T-HT označen s '++', prilika za T-HT s '+', nema ni prilike ni opasnosti za T-HT s '0', opasnost za T-HT s '-' i visoka opasnost za T-HT '- -' (tablica 1.).

Tablica 1. Vrijednost utjecajnih grupa na primjeru konkretnog poduzeća

<i>Grupa s unutarnjim utjecajem</i>	<i>Vrijednost</i>
Članovi obitelji	+
Prijatelji	+
Kolege	++
Tajnice	+
<i>Grupa s vanjskim utjecajem</i>	<i>Vrijednost</i>
<i>Novinari</i>	++
<i>Tehnološki stručnjaci</i>	+
<i>Kreatori mišljenja</i>	+

Od grupa s unutarnjim utjecajem najveću vrijednost imaju kolege, dok se među grupama s vanjskim utjecajem ističu novinari. Razumljivo je zašto se unutar analize grane sagledavaju utjecajne grupe, ali ovakva detaljnija analiza precizira grupe kojima treba posvetiti veću pozornost.

2.4.1.2.5 Analiza šire okoline

Tablica 2. Analiza šire okoline na primjeru konkretnog poduzeća

Makrookolina							
Ekonomsko okruženje		Političko okruženje		Tehnološko okruženje		Socijalno okruženje	
+	-	+	-	+	-	+	-
očekuje se ekonomski rast ⇒ porast kupovne moći potrošača ⇒ povećan interes za telekom. usluge	očekuje se porast u broju konkurenata ⇒ smanjenje prihoda i broja korisnika	Vladin program nacionalne strategije informatizacije ⇒ povećanje korištenja telekom. usluga	1. siječanj 2005. – dolazak konkurencije u polju fiksne telefonije	masovno digitalizirana mreža ⇒ koja postaje standardna platforma za nove usluge	kraći životni vijek proizvoda ⇒ telekom operatori moraju ubrzati razvoj i implementaciju novih proizvoda	smanjenje nezaposlenosti (17%) ⇒ potencijal za nove korisnike	povećana potreba za kvalificiranima zaposlenicima od strane konkurencije
rast u turizmu; razvoj malog i srednjeg poduzetništva te SOHO ⇒ povećana potreba za napredne telekom. usluge				povećana potreba korisnika za rješenja “ključ u ruke” ⇒ proširenje portfolija usluga	manjak obučениh stručnjaka na tržištu rada zbog brzog pojavljivanja novih tehnologija ⇒ kašnjenja u implementaciji		

U analizi šire okoline se određuje analiza i dijagnoza prilika i opasnosti s obzirom na utjecaj politike, prava, općih gospodarskih kretanja, tehničko – tehnološkog razvoja, ekoloških zahtjeva i očekivanja, općih društvenih kretanja, dominantnih društvenih vrijednosti.

Zato se daje detaljna analiza prilika i opasnosti koje su pred T-HT-om s obzirom na ekonomsko, političko, tehnološko i socijalno okruženje. Plusovima su označene prilike, a minusima opasnosti (tablica 2).

2.4.1.2.6 Dijagnoza prilika/opasnosti okoline

Ovo je vrlo važan proces jer “polazeći od pregleda snage i slabosti poduzeća te identificiranjem prilika i opasnosti koje proizlaze iz okruženja i njegove promjene, dolazi se do spoznaje o stupnju snage ili energije koje poduzeće ima u sebi, na temelju čega je moguće i djelovanje u smislu razgradnje slabosti i dogradnje snage u poduzeću, kako bi ono opstalo.”⁸⁸ Prilike i opasnosti okoline teško je a ponekad i nemoguće izmjeriti, no postaju nezaobilazan instrument u mjerenju potencijala uspjeha.

2.4.1.2.6.1 Snage i slabosti potencijalnih konkurenata

Snage i slabosti budućih T-HTovih konkurenata, se također mogu mjeriti komparativnom analizom ocjena izvedenih iz njihovih financijskih karakteristika i knowhow-a zaposlenika (tablica 3.).

Tablica 3. Snage i slabosti potencijalnih konkurenata na primjeru konkretnog poduzeća

VEP konzorcij već ima mrežnu infrastrukturu i izvore kapitala, ali nema obučene zaposlenike	(+)
HIPNet ima obučene zaposlenike i izvore kapitala, ali tek djelomično mrežnu infrastrukturu	(0)
SKONI, NetGlobal nema mrežnu infrastrukturu, financijski je ovisan i nema obučene zaposlenika	(++)
Kuće kablovske televizije imaju samo mrežnu infrastrukturu, ali su financijski ovisne i nemaju obučene zaposlenike	(+)
AC&DC, MCI već imaju mrežnu infrastrukturu i izvore kapitala, a i obučene zaposlenike	(--)

(--) veliki rizik za T-HT; (-) rizik za T-HT; (0) neutralno, (+) prilika za T-HT; (++) velika prilika za T-HT

2.4.1.2.6.2 Tržišna pozicija

Tržišni segment na koji će se konkurenti fokusirati su ocijenjeni prema privlačnosti tržišnog segmenta (koliki je tržišni obujam za određeni segment) i koliko novca je potrebno uložiti da bi se proizvod pribavio.

⁸⁸ Osmanagić Bedenik, N.: Potencijali poduzeća – Analiza i dijagnoza potencijala u poslovanju poduzeća, Alinea d.o.o., Zagreb, 1993, str. 57.

Tablica 4. Targetiranje tržišnih segmenata

VEP konzorcij će prvenstveno ciljati na poslovne, a zatim na rezidencijalne korisnike	(-)
HIPNet će prvenstveno ciljati na poslovne u industrijskim zonama i poslovnim jezgrama, a zatim na rezidencijalne korisnike	(--)
SKONI će prvenstveno ciljati na poslovne, a zatim na rezidencijalne korisnike jer pokrivaju velik broj domaćinstava	(-)
Kuće kablovske televizije će prvenstveno ciljati na rezidencijalne korisnike u velikim gradskim četvrtima	(-)
AC&DC, MCI,... će prvenstveno nuditi uslugu interkonekcije, a onda poslovnim korisnicima	(-)

(--) veliki rizik za T-HT; (-) rizik za T-HT; (0) neutralno, (+) prilika za T-HT; (++) velika prilika za T-HT

2.4.1.2.7 Matrica šansi i rizika

Matrica šansi i rizika temelji se na sučeljavanju sudova proizašlih iz dijagnosticiranja snaga i slabosti te prilika i opasnosti u industrijskoj grani i široj okolini. To znači da joj prethodi tzv. analiza snaga, slabosti, prilika i opasnosti (engl. *SWOT strengths, weaknesses, opportunities, threats*).

Međuovisnost snaga poduzeća i prilika u okruženju implicira šansom za razvoj poduzeća. S druge strane, kada slabost okruženja ne može odgovoriti na opasnosti koje vrebaju u okruženju, radi se o riziku za poduzeće. To se pokazuje na primjeru konkretnog poduzeća (tablica 5.).

Ovaj primjer ilustrira način razmišljanja u kojem su identificirane dvije velike šanse i to u:

- spoju visoke kvalitete mreže te informatizacije javnog i rezidencijalnog sektora i
- povećanoj potrebi tržišta za 'konačnim rješenjima' (engl. *complete solutions*) koja mogu odraditi visoko kompetentni zaposlenici.

• Slabosti i opasnosti su locirane u polju kvalitete i slabe fleksibilnosti poduzeća. Tako su identificirani slijedeći rizici:

- zbog napredne tehnologije kvaliteta koju će nuditi konkurencija identična je onoj koju nudi poduzeće i

- sporost u odlučivanju i organizacijskoj kompleksnosti generirat će odljev korisnika.

Tablica 5. Matrica šansi i rizika na primjeru konkretnog poduzeća

		činitelji	interni	
			snage	slabosti
			Visoka kvaliteta mrežne infrastrukture Nacionalno pokrivanje Obučeni zaposlenici	Poslovni procesi Portfolijo proizvoda Spora reakcija na potrebe tržišta
eksterni	prilike	Migracija tehnologija od starijih prema novijima	SANSE u spoju visoke kvalitete mreže te informatizacija javnog i rezidencijalnog sektora	min-max
		Informatizacijom kućanstava i javnih institucija		
		Povećana potreba za "konačnim rješenjima"		
	opasnosti	Decentralizacija hrvatskog gospodarstva	u povećanoj potrebi tržišta za "konačnim rješenjima" koja mogu odraditi visoko kompetentni zaposlenici.	RIZICI zbog napredne tehnologije kvaliteta koju će nuditi konkurencija identična je onoj koju nudi poduzeće sporost u odlučivanju i organizacijskoj kompleksnosti generirat će odljev korisnika
		Pravna i regulatorna usaglašavanja s EZ	max-min	
		Ulaz konkurencije vodi migraciji zaposlenih		
manje investicije u nove tehnologije				
Životni ciklus usluge je kraći pa rastu troškovi				
	Potencijalni konkurenti će ciljati iste segmente kao i T-HT			

2.4.2 Holistički instrumenti

Prelazak na holističke instrumente zahtjeva puno dublju analizu pozadine ekonomske teorije. Iako se u ovom trenutku još uvijek ne postavlja nova paradigma, važno je razumjeti tu promjenu do razine potrebne za uvođenje novih instrumenata.

Trenutno dominirajuća ekonomska znanost pokazuje da je preuzet način razmišljanja egzaktnih znanosti, posebno matematike. "Ekonomske analize upotrebljavaju zakone logike. U tom pogledu ekonomsko zaključivanje pokazuje određenu sličnost s matematičkim razmišljanjem, [...] ekonomske analize počinju od nekih jednostavnih hipoteza i izvode zaključak koji je nužno izveden iz njih."⁸⁹

Ovaj stav o egzaktnosti ekonomske znanosti ne dijele mnogi teoretičari, među kojima i Samuelson, autor vrlo poznatih mainstream knjiga u ekonomiji. On tvrdi da je "predmet ekonomije star i dostojan, još rastući i još ima dug put prije približavanja stanju

podnošljivosti za egzaktnu znanost," čime podupire tezu da ekonomija i nije toliko egzaktna znanost. Taj fenomen koji mnogi ekonomisti "još uvijek slijede [...] ideal da se njihova znanost učini preciznim kao fizika"⁹⁰ može biti i zbog dominacije egzaktnih znanosti u odnosu na socijalne znanosti u našem okruženju.

Ta dominacija nas dovodi do pitanja kao npr. za koliko mjernih jedinica je jedan čovjek sretniji ili bolji od drugog ili je li nešto dobro ili nije. Matematički modeli za dokazivanje toga još uvijek ne postoje zbog opće prihvaćenog stava da se vrijednost čovjeka ne može izmjeriti, jer je neizmjerena.

Glavni razlog primjene takve matematičke logike u društvenoj realnosti se nalazi u mehanicističkom ponašanju čovjeka. Zato promjena u načinu razmišljanja nije moguća osim ako se ne promjeni način poimanja čovjeka.

Ta promjena ne zahtijeva da tehnička otkrića ekonomske znanosti koja zahtijevaju matematičke kalkulacije, kao na primjer na području organizacije i proizvodnje, budu odbačena. No te kalkulacije postaju podređene načinu razmišljanja čije su karakteristike sljedeća dva elementa:

- Način razmišljanja je određen čovjekom i fokusiran na njega, što znači da čovjek nije samo element koji dominira u okviru polja matematike. Naprotiv, čovjek je glavni objekt svih razmišljanja na polju ekonomije. To postaje moguće kroz novo ljudsko ponašanje.

- Varijable novih ekonomskih modela nisu određene neosobnim matematičkim procesima već osobnom razinom. Svaka transformacija i njena manifestacija u materijalnom aspektu je rezultat međuljudskih odnosa karakterističnih za novo ponašanje čovjeka.

Polazište za mjerenje takvih pojava jest u kvalitativnoj analizi, a samo za neke su predloženi i kvantitativni instrumenti.⁹¹ Od kvantitativnih instrumenata ovdje će biti opisani

⁸⁹ Lecaillon, J.: "Analyse microéconomique", Paris, Cujas, 1985., u Ressler, M.: *Economy of communion – Foundation of an Economic Doctrine Based on a New Concept of Man*, magistarski rad, Vienna University of Economics and Business Administration, 1995.

⁹⁰ Schumacher, E. F.: *Small is beautiful*, Abacus, London, 1986,

⁹¹ Babić, M.: *Makroekonomija*, Mate d.o.o., Zagreb, 1995, str. 6-7. Kvantitativna ekonomska metoda ide korak dalje ispred kvalitativne ekonomske metode i nastoji osim utvrđivanja egzistencije, primjenom različitih matematičkih metoda, kvantificirati međuovisnosti koje postoje u ekonomskim pojavama i procesima u realnom ekonomskom svijetu.

instrumenata za mjerenje ljudskog potencijala. Zatim se opisuju i instrumenti u svjetlu Prism projekta koji predstavljaju važne korake prema izgradnji pretpostavki za kreiranje holističkih instrumenata. Opisani su i standardi održivog razvoja kao uporišta za novo ponašanje čovjeka i poduzeća u njima. Prikazan je i jedan od popularnijih modela razvijenih u sklopu održivosti: model održive poslovne vrijednosti.

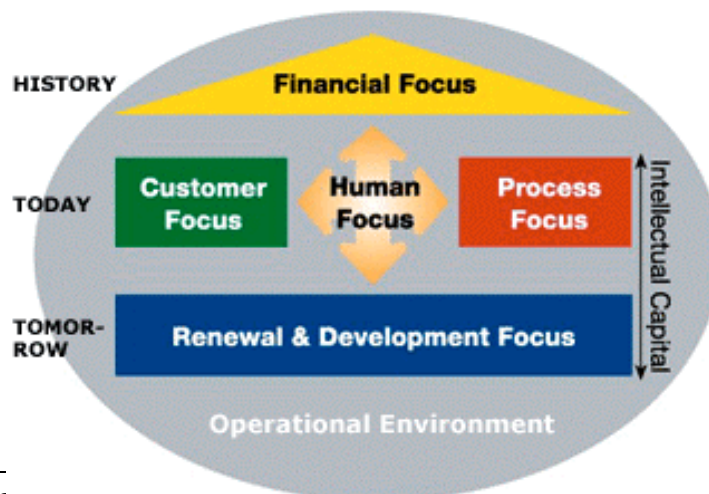
Poseban prostor se posvećuje modelu Ekonomije zajedništva kao izrazito holističkom i koji će biti korišten kao ishodište za izgradnju holističkog modela te evaluiranje primjera u empirijskom istraživanju.

2.4.2.1 Instrumenti mjerenja intelektualnog kapitala

Jedan od pionira upravljanja temeljenog na vrijednosti, Edvinson, primjećuje da: “Rast važnosti ekonomije znanja ukazuje na sve veću neuskладivost između trenutanih sustava za financijsko izvještavanje i intelektualnog vlasništva. Jedno bez drugog nas neće dovesti nikamo.”⁹² Prema nekim istraživanjima skrivena vrijednost poduzeća, njegova nedodirljiva imovina danas čine glavnu vrijednost poduzeća.

S obzirom na aspekte BSC sustava, intelektualni kapital se pozicionira prema sadašnjoj i budućoj situaciji poduzeća (slika 22.).

Slika 22. Intelektualni kapital u odnosu na aspekte BSC sustava



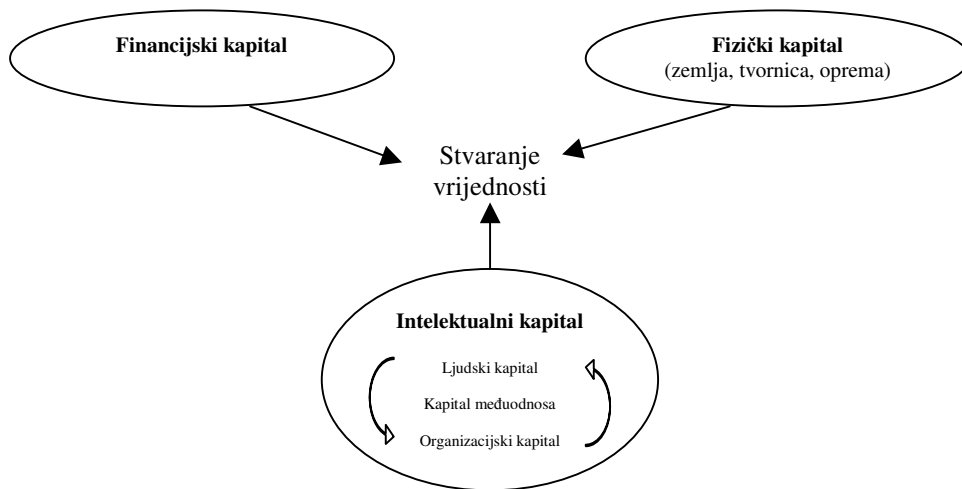
⁹² Edvinson, L.: C 17.

<http://www.valuebasedmanagement.net/>

Smisao je njegova prepoznavanja i mjerenja da u silnicama usmjerenima prema stvaranju vrijednosti poduzeća zajedno djeluju s financijskim i fizičkim kapitalom (slika 23.).

Leif Edvinson, prvi direktor intelektualnog kapitala na svijetu u švedskoj osiguravajućoj kući Skandia, podijelio je pokazatelje uspješnosti intelektualnog kapitala u tri kategorije: ljudski, strukturalni i kapital klijenata.

Slika 23. Intelektualni kapital u stvaranju vrijednosti



Skupina autora, *The management of intellectual capital: The issues and the practice*, The Society of Management Accounts of Canada, Hamilton Ontario, 1998.

http://www.aicpa.org/cefm/performance_Management_03.asp

2.4.2.1.1 Pokazatelji uspješnosti ljudskog kapitala

O mjerenju ljudskog kapitala se zna najmanje, a jedan od ključnih faktora koji utječu na njegovu uspješnost jest razina razvijenosti tržišta rada.

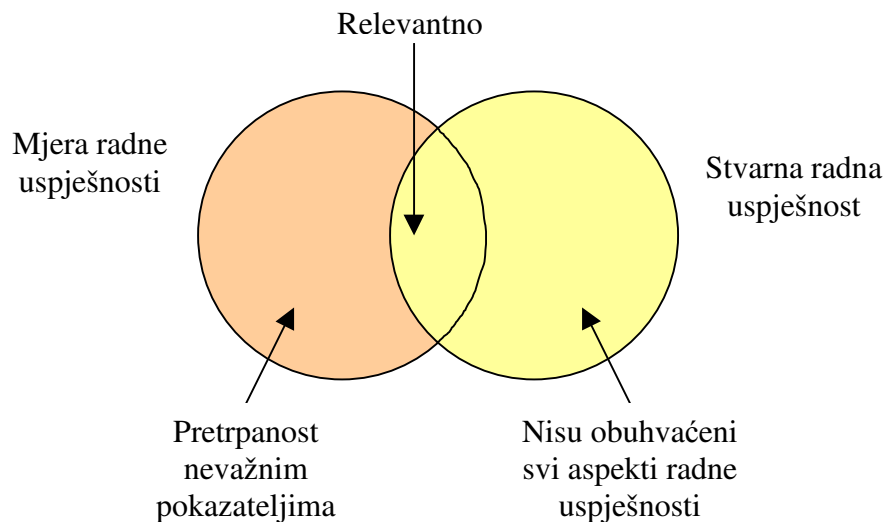
Ekonomska disciplina upravljanja ljudskim potencijalima razvila je mnoge mjere za praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti s temeljnim ciljem podizanja opće organizacijske sposobnosti i ostvarivanje strateških ciljeva. Zbog velike osjetljivosti tog posla, jedna od ključnih prepreka u njihovom mjerenju jest pitanje valjanosti mjera uspješnosti tj. stupnja preklapanja između stvarne radne uspješnosti i mjera radne uspješnosti (slika 24.).

Pokazatelji koji se najčešće koriste su:

- udio troškova treninga i obrazovanja zaposlenika u ukupnim troškovima
- godine iskustva zaposlenih
- udio novaka u poduzeću (zaposlenih s manje od dvije godine iskustva)
- zadovoljstvo zaposlenih
- reputacija zaposlenih kod drugih potencijalnih poslodavaca
- dodana vrijednost po zaposlenom
- dodana vrijednost po jedinici troška zaposlenih
- dodana vrijednost po jedinici troška menadžementa, i sl.⁹³

Slika 24. Stupanj preklapanja između stvarne radne uspješnosti i mjera radne uspješnosti

⁹³ Pulić, A.: *Intelektualni kapital poduzeća*, u knjizi Tipurić, D. i drugi: *Konkurentna sposobnost poduzeća*, Sinergija d.o.o., Zagreb, 1999, str. 226.



Bahtijarević Šiber, F.: *Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999, str. 517.*

2.4.2.1.2 Pokazatelji uspješnosti strukturnog (organizacijskog) kapitala

“Strukturni kapital je ono što ostane u tvrtki kada njeni zaposlenici tijekom noći borave u svojim domovima. To su recepti znanja kojima netko drugi može povećati vrijednost na dobrobit organizacije.”⁹⁴

Pokazatelji uspješnosti organizacijskog kapitala mjere uložene napore u iznalaženju novih proizvoda i usluga koji proizvode intelektualno vlasništvo, promicanje svijesti o određenom brandu te razinu informacijskog sustava poduzeća. Pokazatelji koji se najčešće koriste su:

- “troškova istraživanja i razvoja po jedinici prodaje
- broj patenata
- prihodi po jedinici troška za istraživanje i razvoj
- troškovi životnog ciklusa projekta po jedinici prodaje (uspoređuju se s pokazateljima drugih konkurenata u industriji ili s industrijskim prosjekom)

⁹⁴ Edvinson, L.: *Corporate Longitude. Navigating the Knowledge Economy*, Differo d.o.o., Zagreb, 2003, str. 35.

- “rast baze podataka, te razvoj ekspertnih i informacijskih sustava (brojem računalnih veza s bazom podatak, brojem konzultacija baze podataka, zadovoljstvom korisnika baze podataka i sl.)
- ime i reputacija poduzeća, poslovni logo, zaštitni znak i prepoznatljivi stil (povratnim informacijama o prepoznavanju poduzeća
- informacijski sustav poduzeća, koji obuhvaća informacijske tokove, brzinu razine i kvalitetu informacija (troškovi informacijskog sustava po jedinici prodaje, prihod po jedinici troška informacijskog sustava, proporcija troškova informacijskih sustava u ukupnim troškovima i sl.)
- porast inovacija i kreativnost (omjer prikupljenih novih ideja i primijenjenih, broj novorazvijenih proizvoda, broj povučenih proizvoda, omjer prihoda i broja novih proizvoda, prosječno vrijeme razvoja novih proizvoda i usluga i sl.)”⁹⁵

Tvrtke koje će uspjevati u budućnosti bit će one koje će uspjevati ispreplesti pokazatelje uspješnosti ljudskog i strukturnog kapitala, tako da strukturni kapital ostane čak i kad ljudi napuste posao.

2.4.2.1.3 Pokazatelji uspješnosti kapitala klijenata

Kupci i dobavljači su ključni elementi karike u lancu ovisnosti vrijednosti poduzeća, strategije i interesnih grupa (slika 25.). Uspješne kompanije znaju o čemu će u budućnosti početi razmišljati njihovi ključni poslovni partneri, kupci i konkurenti te na tome grade svoju stratešku konkurentsku prednost.

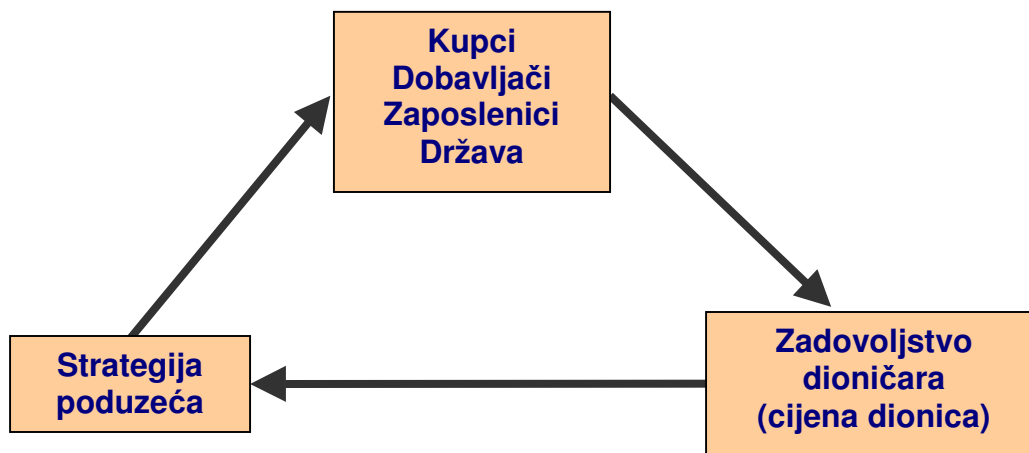
U mjerenje kapitala klijenata se ubrajaju odnosi i prema kupcima i dobavljačima, a najčešći pokazatelji su:

- “porast obujma poslovanja
- omjer prodaje i klijenata koji su se ponovno vratili

⁹⁵ Kolaković, M.: Intelektualni kapital poduzeća i njegovo mjerenje, *Računovodstvo, revizija i financije, RRiF*, rujan 1998, str. 1728-1734. prema: Pulić, A.: *Intelektualni kapital poduzeća*, u knjizi Tipurić, D. i drugi: *Konkurentna sposobnost poduzeća*, Sinergija d.o.o., Zagreb, 1999, str. 227-228.

- mjere lojalnosti i preferencije
- udio reklamacija u ukupnoj prodaji
- broj ugovora s klijentima i dobavljačima i njihova vrijednost
- udio dobavljača u ukupnom proizvodu
- zadovoljstvo klijenata
- žalbe klijenata
- preporuke klijenata i dr.⁹⁶

Slika 25. Vrijednost poduzeća, strategija i interesne grupe



Patajac, H.: CPM i vrijednost poduzeća, CPM konferencija - Infoforum i Poslovna inteligencija, Zagreb, 5. i 6. veljače, 2004., str. 3.

Mjerenje uspješnosti intelektualnog kapitala samo je prvo u nizu novih instrumenata holističkog poimanja uspjeha. Svojevrsno proširenje pogleda s intelektualnog kapitala na još neke dimenzije biti će obrađeno u sljedećem poglavlju.

⁹⁶ Pulić, A.: *Intelektualni kapital poduzeća*, u knjizi Tipurić, D. i drugi: *Konkurentna sposobnost poduzeća*, Sinergija d.o.o., Zagreb, 1999, str. 228.

2.4.2.2 Instrumenti u svjetlu PRISM projekta

Među novim instrumentima sigurno je vrijedna inicijativa 'Program Europske komisije za tehnologije informatičkog društva' za 2003. godinu poznatiji kao PRISM projekt. Projekt je istraživao upravo problem tranzicije prema ekonomiji temeljenoj na znanju, koja potiče ponovo promišljanje vrijednosnih sustava temeljenih na 'starom svijetu'.

Pomak u načinu stvaranja vrijednosti i ekonomija viška u kojoj su osnovne potrebe potrošača esencijalno zadovoljene potiču rast nove teorije poduzeća. Osim toga ekonomske karakteristike nematerijalnog se bitno razlikuju od onih koje su prevladavale u proizvodnoj eri, pa time zahtijeva nove mjerne alate.

2.4.2.2.1 Resursna osnovica poduzeća 21. stoljeća

Uspješna poduzeća u današnjim otvorenim kompetitivnim tržištima, da bi ostala u igri, moraju imati pristup jedinstvenim ili barem teško ponovljivim sposobnostima, kompetencijama i kvazi imovinama (engl. *quasi-assets*). Ovi vrijednosni pokretači mogu biti konceptualizirani u četiri osnovne grupe:

- materijalna imovina
- nematerijalna dobra
- nematerijalne kompetencije
- skrivene sposobnosti (slika 26.).

Različite su vrste materijalne imovine, legalna prava, kompetencije i sposobnosti koje konstituiraju proširenu imovinsku bazu modernog poduzeća. Neke leže unutar fizičkih i legalnih granica dok se druge nalaze izvan, ali u krugu svog mrežnog utjecaja. S jedne strane je meka (engl. *soft*) nematerijalna imovina koja se teško izolira i vrednuje, često nazivana nerastavljiva. Tvrda (engl. *hard*) nematerijalna imovina je rastavljiva i može se kupiti, prodati, tj. s njom se može na neki način trgovati.

S lijeve strane je imovina nad kojom su vlasnička prava koja se mogu vrednovati u otvorenim tržišnim transakcijama ili budućim tijekovima novca. Ona sačinjava glavne

komponente trenutnog modela izvještavanja koji pomažu u ocjenjivanju uspješnosti poduzeća, i osnovica su za alociranje kapitala i kredita te niza instrumenta osiguranja duga.

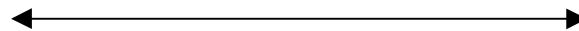
Nematerijalna dobra (B) su sačinjena od nematerijalnih proizvoda i intelektualnog vlasništva, a karakteristike su joj podijeljene na one koje povećavaju i one koje smanjuju vrijednost.⁹⁷ Povećanje vrijednosti je u sljedećem: nematerijalna imovina nije više rijetkost ili iznimka te se može istovremeno razvijati i implementirati na više mjesta; vrijednost joj raste s vremenom te nije predmet smanjenja povrata poput materijalne imovine, ima jake mrežne efekte jer često čini jezgru važnih mreža; stvara buduću vrijednost zbog čega je ignorirana u tradicionalnim računovodstvenim sustavima.

Slika 26. Resursna osnovica poduzeća 21. stoljeća

Materijalna imovina gdje je	Prava koja mogu biti	Ne cijenovni faktori	Potencijalno jedinstveni
A) MATERIJALNA IMOVINA	B) NEMATERIJALNA DOBRA	C) NEMATERIJALNE KOMPETENCIJE	D) SKRIVENE SPOSOBNOSTI

“Hard”

proizvodi (rastavljivi)



“Soft” - teški da bi se izolirali i vrednovali (nerastavljivi)

FIZIČKA IMOVINA	UGOVORI DOBAVLJAČIMA	MAPA SPOSOBNOSTI	SPOSOBNOSTI
PP&E	SIROVINE	Distinktivne sposobnosti	Vodstvo
Zalihe	Licence, kvote i franšize	Ključne kompetencije	Radna snaga
Ostalo	REGISTRIRANI IPR	Rutinske kompetencije	Organizacijska (uključujući mrežnu povezanost)
FINANCIJSKA IMOVINA	Autorska prava ili patentom zaštićeni originali – film, glazba, umjetnički, znanstveni, itd. uključujući marketinški software		Tržište/reputacija
Gotovina			Inovacija/R&D u procesu
Obveznice	Tržišne marke		Korporativna obnova (renewal)
Investicije			

⁹⁷ http://www.valuebasedmanagement.net/faq_characteristics_intangible_assets.html

Dizajni

OSTALI IPR

Bradovi, know-how i tržišne
poslovne tajne

prema Eustace C.G., Youngman R., *The shifting corporate asset base, 2002, PRISM working paper 1.7.* Potpuna kolekcija PRISM radnih materijala sa 65 istraživačkih dokumenata i 15 caseova na www.euintangibles.net.

S druge strane za smanjenje vrijednosti je zaslužna činjenica da se teško upravlja i nadzire (u potpunosti iskoristiti znanje zaposlenika je teže nego eksploatirati građevinu ili stroj do njihovih maksimuma, kopiranje intelektualnog vlasništva je često relativno lako; ograničena mogućnost zaštite vlasničkih prava, sustavi troškovnog računovodstva prema nematerijalnoj imovini nisu dovoljno adaptirani te čak i potpuno nepodobni unutar korporacija, osim vlasničkih prava ne može biti u vlasništvu). Zatim investicije u nematerijalnu imovinu su rizičnije zbog toga što igraju najdominantiju ulogu u ranoj fazi inovativnog procesa. Osim toga njena neopipljivost je čini teškom za trgovanje, ne može biti direktno mjerena, vrednovanje joj je otežano i nije evidentirana financijskim transakcijama.

Za razliku od nematerijalne imovine, nematerijalne kompetencije (C) su zakonite i vlasničke sposobnosti kao ključni faktori necjenovne konkurencije. Često su bitno oslonjeni na informacijsko komunikacijsku infrastrukturu koja ih je kreirala pa njihova supstancija i forma može brzo migrirati po svijetu putem digitalnih mreža. Postoje 3 grupe kompetencija: distinktivne, ključne i rutinske.⁹⁸ Distinktivne sposobnosti su ključni faktori diferencijacije koji se teško ili skupo repliciraju dok su ključne kompetencije kompetitivne neophodnosti bez kojih firma ne može konkurirati. Rutinske kompetencije su rutinske aktivnosti koje se moraju činiti ili izdvojiti iz osnovne djelatnosti (engl. *outsourcing*) da bi se ostalo u igri.

Skrivene sposobnosti (D) predstavljaju skladište potencijalnih talenata i inovacija koje određuju izvor buduće konkurentske prednosti. Ovi atributi određuju vodeće pokazatelje organizacijske sposobnosti kako bi poduzeće moglo odgovoriti tržišnim prijetnjama i prilikama koje su još nepoznate i često nikada upoznate.

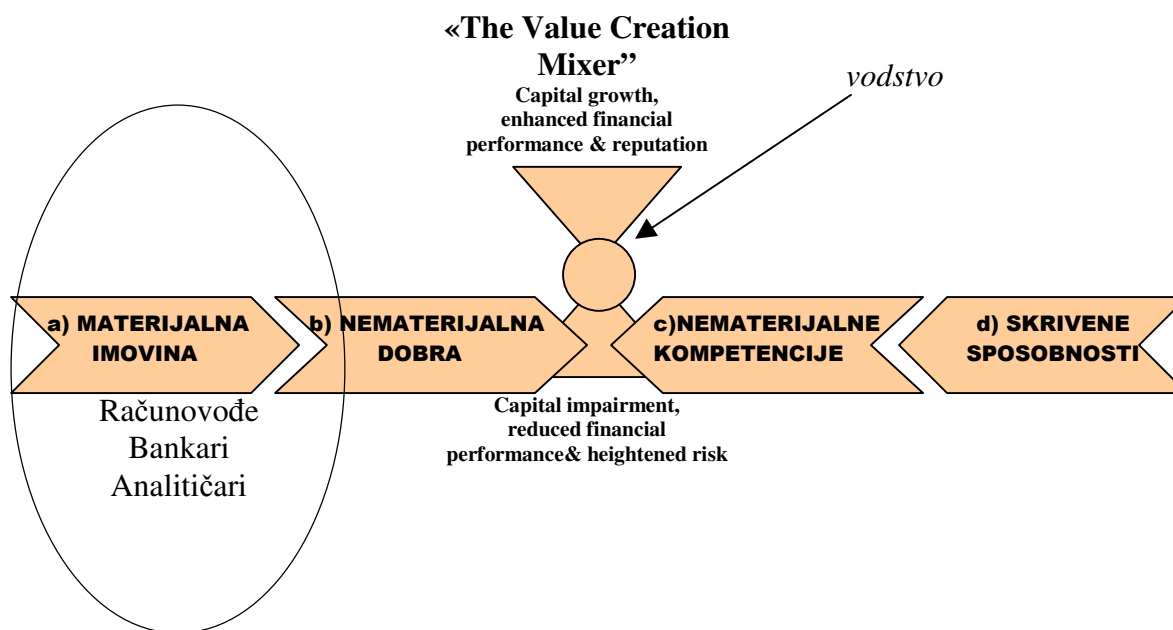
⁹⁸ Vollmann, T. E.: *The Transformation Imperative*, HBS Boston, 1996., u Eustace C., *The Prism Report 2003*, Information Society Technologies Programme, *European Commission*, listopad 2003, str. 15.

2.4.2.2.2 Mikser kreiranja vrijednosti

Komparativna prednost i stvaranje vrijednosti su rezultati upravljanja svim resursima, koji su danas definirajuće karakteristike poslovnog vođenja i upravljanja.

Tek uzimajući u obzir sve elemente resursne osnovice poduzeća, miješajući ih poput miksera (slika 27.), vodstvo je u prilici ostvarenja rasta kapitala, poboljšanja financijskih performanci i reputacije, te smanjenja financijskog rizika.

Slika 27. Mikser kreiranja vrijednosti



Youngman, R. D.: *Proceedings of 3rd Prism Forum, Copenhagen, 19. i 20. rujna 2002.*

U 20. stoljeću za postizanje komparativnih prednosti se fokusiralo na maržu, investicije i proizvodnju imovine, dok 21. stoljeće zahtijeva pojačano fokusiranje na arhitekturu sposobnosti za inovacijom i djelovanjem te upravljanjem rizicima poput gubitaka reputacije.⁹⁹

⁹⁹ Youngman, R. D.: "Understanding and measuring intangibles: a journey of learning", dodatno izdanje u *Spectra, the journal of the Management Consultancies Association*, lipanj 2003.

Zaključak je PRISM izvješća, a i drugih istraživanja¹⁰⁰, da bi ona poduzeća koja su preplavljena materijalnom imovinom mogla biti preteška za utrku na tržištu. Kompanije bi se trebale vrednovati prema potencijalima rasta, a ne prema dostignutom rastu u obliku ostvarenog prihoda. Zbog toga bi prvotni razvoj nematerijalnih mjera trebao biti posvećen nematerijalnim dobrima (B), dok se buduća akademska istraživanja moraju fokusirati na nematerijalne i skrivene kompetencije (C i D na desnoj strani slike 26.).

U prilog autentičnosti i značaju PRISM istraživačkog projekta ide i činjenica da su, bilo kao članovi savjetničkog vijeća bilo kroz sudjelovanje u aktivnostima istraživanja i proširivanja, sudjelovala mnoga poznata poduzeća i nevladine organizacije.¹⁰¹

U sklopu PRISM inicijative predlaže se niz principa koji bi nadopunili GAAP, poput GAIP (engl. *Generally Accepted Intangible Principles*),¹⁰² a koji bi uključivali i nematerijalne vrijednosne pokretače.

Za mjerenje bi poslovnog uspjeha poduzeća sutrašnjice, prema PRISM istraživanju, osim materijalnih dobara, bilo nužno voditi računa o nematerijalnim dobrima, nematerijalnim kompetencijama i skrivenim sposobnostima. Samo uzimajući u obzir sve vrijednosne pokretače menadžment može sagledati kompletan mikser kreiranja vrijednosti poduzeća te ga tako voditi prema uspjehu. Iz svega navedenog je vidljivo da bi Prism projekt, osim kvalitativnog proširenja mjerenja uspješnosti nematerijalnih dobara, među kojima je i intelektualni kapital, dodaje nove dimenzije. To su nematerijalne kompetencije i skrivene sposobnosti čije se adekvatne mjere tek trebaju iznaći u budućim akademskim istraživanjima.

¹⁰⁰ npr. Davis, S. – Meyer, C.: Ernst & Young Center for Business Innovation, u Peel, M.: “A renaissance in accounting”, *Financial Times*, 21. prosinca 2000.

¹⁰¹ Eustace, C.: The Prism Report 2003, Information Society Technologies Programme, *European Commission*, listopad 2003, str. 54. AIAF (Italian Association of Financial Analysts), Italija; ARCS (Austrian Research Centers Seibersdorf), Austrija; Barclays plc, V.B.; BP plc, V.B.; Cap Gemini Ernst & Young, SAD; CONSOB, Italija; Deloitte & Touche, V.B.; Enlightenment Economics, V.B.; Ernst & Young, Italija & Španjolska; ESPRiT GmBH, Austrija; Financial Ombudsman Service, V.B.; Fortis Bank, V.B.; Georgetown University Law Center, SAD; GRI (Global Reporting Initiative), Nizozemska; Grundfos, Danska; Haberman Associates, V.B.; Hermes Focus Investment Management, V.B.; IASB (International Accounting Standards Board), V.B.; IFRI, Francuska; IMD (International Management Development Institute), Švicarska; Independent Audit Limited, V.B.; Intellectual Capital AB, Švedska; Intellectual Capital Services (ICS), V.B.; ISTAT (Istituto Nazionale di Statistica), Italija; KPMG, Nizozemska; McDermott, Will & Emery, V.B.; McKinsey & Co., V.B.; National Science Foundation, SAD; Nordic Industrial Fund, Norveška; NYU Stern School, SAD; OECD, Francuska; PreVenture A/S, Danska; PricewaterhouseCoopers, V.B.; Skandia Insurance Co., Švedska; Summit srl, Italija; Telecom Italia, Italija.

¹⁰² Young, D. W.: “Toward a set of general principles for measuring and reporting on intangible assets”, The Prism Report 2003, Information Society Technologies Programme, *European Commission*, ožujak 2003, str. 2.

Instrumenti koji postaju norme koje treba poštivati i kojih se treba pridržavati su standardi. Kako je najviše inicijativa u smjeru održivosti u sljedećem poglavlju će se opisati standardi održivog razvoja.

2.4.2.3 Standardi održivog razvoja

Kada jedno poduzeće razmišlja ili se priprema za poslovanje po principima održivog razvoja, nailazi na važno pitanje, a to je koji standard odabrati. Bit problema je ne samo u njihovom velikom broju, nego i u razini složenosti, preciznosti i primjenjivosti. No kao što je prije više godina u npr. zračnom prometu bilo puno standarda, razvoj avio industrije doveo je do globalne standardizacije. Napretkom održivog razvoja očekuje se isto.

Drugu polovicu prošlog stoljeća obilježio je možda jedan od najjačih socijalnih pokreta – ekološki pokret. Njegovom aktivnošću, otkrivanjem ozonskih rupa na Antarktiku '80-tih godina, nastaju prvi standardi.¹⁰³ Glavni smisao njihova postojanja je u tome da podcrtavaju potrebu za stalnim poboljšanjem, u težnji da se zaštiti okoliš, ne samo za nas nego za generacije koje dolaze.

Koliko god ih bilo, danas postoje važna otvorena pitanja poput onih: Da li su ekološki kodeksi sofisticirani odgovor na globalizaciju proizvodnje? Ili su samo ciničan odgovor multinacionalnih kompanija na štetne optužbe i kampanje antiglobalista?¹⁰⁴

Prije odgovara na ova pitanja vrijedi pregledati najpozantije standarde:

AccountAbility 1000 (AA1000)

Lansirao ga je Institut za socijalnu i etičnu odgovornost (*Institute of Social and Ethical Accountability ISEA*) 1999. godine, a fokusira se na obaveze interesnih grupa. Zamjerka mu je u kompliciranosti i više bi se mogao koristiti kao standard za kreiranje standarda.¹⁰⁵

¹⁰³ <http://www.maquilasolidarity.org/resources/codes/index.htm>

¹⁰⁴ Jenkins, R. - Gill Seyfang, G. – Pearson, R.: "Corporate Responsibility and Labour Rights: Codes of Conduct in the Global Economy", *Earthscan*, London, listopad 2002., <http://www.uea.ac.uk/~e175/codesbook.htm>

¹⁰⁵ www.accountability.org.uk/B.htm

APEC Business Code of Conduct

Postavio ga je APEC (*Asia Pacific Economic Cooperation*), a nastao je više na postojećim standardima poput *OECD Principles of Corporate Governance*, *Caux Principles for Business* i *ICC Business Charter for Sustainable Development*.¹⁰⁶

Caux Principles for Business

Pokrenuo ih je 1994. godine Caux okrugli stol top menadžera iz Europe, Japana i Sjeverne Amerike. Mana mu je da je ostao prilično u krugu poslovnih vođa.¹⁰⁷

CERES Principles

CERES podupire korporativnu okolišnu odgovornost od poticanja poduzeća da usvoje CERES principe do rada s onima koji su ih prihvatili u ispunjavanju ekološkog izvještavanja kroz *Global Reporting Initiative*. Mobiliziraju mrežu aktivista u projektima poput *Sustainable Governance Project* i *Green Hotel Initiative*.¹⁰⁸ U tu koaliciju su uključena uglavnom poduzeća iz SAD-a.

Clean Clothes Campaign CCC

Standard CCC uzima temeljne radničke standarde ILO-a i nekoliko drugih standarda (sloboda udruživanja, pravo na kolektivno pregovaranje, protiv svih diskriminacija, bez prisilnog ili ropskog rada, minimalna dob upošljavanja od 15 godina, maksimalni radni tjedan od 48 sati i dobrovoljnih 12 sati prekovremenih, pravo na osnovnu plaću i radni odnos) kao principi vodilje za temeljne radne uvjete u konfekcijskoj industriji.

Slika 28. Radni uvjeti u tvornici u Vedasanthuru u Indiji

¹⁰⁶ www.apecsec.org.sg

¹⁰⁷ www.cauxroundtable.org/prin4.htm

¹⁰⁸ http://www.ceres.org/our_work/principles.htm



<http://www.cleanclothes.org/urgent/04-03-22.php>, 18. ožujka 2004.

CCC razvija kodeks, nazvan 'Kodeks radne prakse za industriju odjeće uključujući i sportsku'. Potiče inicijative poput one u Vedasanthuru, u Indiji gdje je vrlo izraženo nepoštivanje i onih minimalnih radnih uvjeta (slika 28.). Zbog toga su pokrenuli akcije poput masovnog slanja pisama odgovornim tijelima tražeći poštivanje standarda okupivši 30 nevladinih organizacija (NVO) i sedam sindikata koji se bave pravima radnika u toj regiji.

Eco-Management & Audit Scheme (EMAS)

EMAS standard je uvelo Regulatorno vijeće Europske Unije 1993. godine kao obvezatno za sve zemlje članice. Unatoč tome, poštivanje EMASa je danas više na dobrovoljnoj razini za svako poduzeće. Smatra se poboljšanom verzijom ISO14000, a osnovna razlika je u tome što poduzeća moraju dati izvještaj o svom poslovanju. Britanska inačica ISO14001, postoji još od 1992. godine pod nazivom BS7750, a broj poduzeća koja se pridružuju, raste.¹⁰⁹

Fair Trade Labeling Organization International (FLO)

Slika 29. Radionica za razvoj proizvoda u sklopu FLO inicijative

¹⁰⁹ <http://www.quality.co.uk/emas.htm>



www.fairtrade.net i <http://www.eftafairtrade.org/>

Godine 1997, nakon ujedinjenja *Fair Trade Foundation*, *Max Havelaar* i *TransFair* utemeljena je inicijativa označavanja *Fair Trade* proizvoda koja dodjeljuje potrošačku oznaku onima koji ispunjavaju međunarodno priznate standarde o slobodnoj trgovini.

Organizacija o slobodnoj trgovini (*Fair Trade Organisation*) je jedna od članica Europske organizacija za slobodnu trgovinu (*European Fair Trade Association EFTA*). To je mreža od 12 Fair trade organizacija u devet zemalja koji uvoze Fair Trade proizvode od 575 proizvođača iz Afrike, Azije i Latinske Amerike za koje se zna da su u ekonomski neravnopravnom položaju. Bave se educiranjem siromašnog Juga da što bolje plasira svoj proizvod na Sjeveru. Zbog toga organiziraju radionice na temu razvoja proizvoda (engl. *product development workshop*) poput kave, čaja, začina, igračaka (slika 29).

Forest Stewardship Council (FSC)

Vijeće za upravljanje šumama (*Forest Stewardship Council FSC*) je neprofitna organizacija osnovana 1993. sa sjedištem u Bonnu, u Njemačkoj koja podupire ekološki ispravno, društveno korisno i ekonomski isplativo upravljenje svjetskim šumama. Cilj je osigurati ovakav odnos od trenutka kada je drvo u šumi dok ne stigne do krajnjeg kupca. U tu svrhu je i razvilo vrlo rigorozne FSC standarde.

Nezavisna studija World Wide Fund for Nature (WWF) je našla da na uzorku od 80 različitih ekoloških oznaka nađenih na drvetu i papirnatim proizvodima, samo 3 mogu biti

djelomično valjana. Zato potiče kupce širom svijeta da kupuje proizvode s njihovim logom jer na taj način svaki pojedinac može doprinijeti zaštiti šuma.¹¹⁰

Global Compact

Razvijen je od strane Ujedinjenih naroda 1999. s kojim se poduzeća podupiru da prihvate 9 principa u svojim aktivnostima. Budući da su kroz taj standard uključene i druge organizacije (UNDP, ILO, UNEP, OHCHR, UNIDO, IOE, ICFTU), mnoga poduzeća postaju nestrpljiva sa zahtjevima s toliko strana. No ako bi se postigla kritična masa mogli bi imati veliku važnost.¹¹¹

Global Reporting Initiative - GRI

Inicijativa globalnog izvještavanja (*Global Reporting Initiative GRI*) je nezavisna institucija čija je misija razvijanje i širenje globalno primjenjivih smjernica za održivo izvještavanje (*Sustainability Reporting Guidelines*). Poduzeća koriste smjernice za ekonomsku, okolišnu i socijalnu dimenziju svojih aktivnosti, proizvoda i usluga. Započela ga je 1997. godine Koalicija za okolišno odgovorne ekonomije (*Coalition for Environmentally Responsible Economies CERES*), a nezavisan je postao 2002. Službeni je surađivački centar Okolišnog programa Ujedinjenih naroda (*United Nations Environment Programme - UNEP*) i surađuje s Kofi Annanovim *Global Compactom*. Danas uživa status globalno prihvaćenog standarda za korporativno izvještavanje.¹¹²

Global Sullivan Principles

Standardi su dobili naziv po svećeniku Sullivanu koji se zalagao za ukidanje apartheijda u Južnoj Africi. Danas je to jedan od najvećih konkurenata UN-ovom *Global Compact* standard. Proširio se među multinacionalnim kompanijama i njihovim partnerima (tablica 6.).

Sadrži 8 smjernica etičnosti, ekologije i radne prakse, a da bi se osigurao oko njihovog provođenje: razvija i uvodi politiku, procedure, trening i strukturu internog izvještavanja poduzeća.

¹¹⁰ www.fscoax.org/principal.htm

¹¹¹ www.unglobalcompact.org

¹¹² www.globalreporting.org/

Glavna zamjerka mu je da proces razvoja principa nije bio transparentan te da je slabiji od *Global Compacta*.

Tablica 6. Multinacionalne kompanije potpisnice Global Sullivan standarda

**AMONG COMPANIES & ORGANIZATIONS ENDORSING
THE GLOBAL SULLIVAN PRINCIPLES AS OF OCTOBER 09, 2002:**

MANUFACTURERS

Avon Products, Inc.
Cardinal Boxes, Inc.
ChevronTexaco Corporation
Coca-Cola Company, The
Colgate-Palmolive Company
DaimlerChrysler Corporation
EBY Corporation
Ford Motor Company
Freeport McMoRan Copper & Gold, Inc.
General Motors Corporation
Global Technologies, Ltd.
Hallmark Cards, Inc.
Harman International Industries, Inc.
Hershey Foods Corporation
Lagos, Inc.
Lensco Products, Inc.
Mead Corporation, The
Newman & Company, Inc.
Occidental Petroleum Corporation
Owens Corning
PepsiCo, Inc.
Pfizer, Inc.
Philadelphia Tramrail Company
Phillips-Van Heusen Corporation
Procter & Gamble Company
Quaker Oats Company, The
Shell International, Ltd.
Smith International, Inc.
Statoil
Stockwell Rubber Company, Inc.
Sunoco, Inc.
Sunshine Instruments
Suunto USA
Tata Group
Tyco International, Ltd.
Unocal Corporation
Valero Energy Corporation
Visteon Corporation



SERVICE BUSINESSES CONT.

American Expediting Company
American Sourcing Group, LLC (ASG)
Artis T. Ore, Inc.
Ballentyne Brumble Communications
Berean Federal Savings Bank
Binswanger International
British Airways
BSI International, Inc.
Burlington Northern Santa Fe Railway
Career Consciousness, Inc.
Careers USA, Inc.
Caricatures by Ellen
Chickie and Pete's, Inc.
City Sort
Comcast Corporation
Comp Quixx
Contemporary Staffing Solutions
Culinary Concepts
Danny's Bookstore
Davidson Library Services
Diamond Courier Service, Inc.
Edward J. Darby & Son
Elliot-Lewis Corporation
Energery Corporation
Fannie Mae
First Services, Ltd.
Five Star Cleaning Services, Inc.
Focal Communications Corporation
Funny Face Family Day Care
General Motors Acceptance Corporation
Gloria Del Piano Accessories
Graboyes Commercial Window
HalleluYah Corporation
Health Resources, Inc.
HSBC Holdings plc (Hongkong & Shanghai
Banking Corporation Ltd.)
Inner-Space, Inc.
Inter-Hemisphere Tours
International Monitors Company, Ltd.

<http://globalsullivanprinciples.org/principles.htm>

Good Corporation

Temeljen na skupu ključnih principa Instituta za poslovnu etiku (*Institut for Business Ethics*) promiče odnose prema zaposlenicima, dobavljačima, klijentima i kreditorima, te utjecaj na zajednicu i okoliš.

Organizacije moraju dati godišnje izvješće nezavisnoj firmi i moraju zadovoljiti kriterije o postojanju i učinkovitosti upravljanja. Izvješće bazirano na broju posjeta web stranici i intervjuima sa sudionicima procesa služi za rangiranje poduzeća u vremenskom periodu i u usporedbi s drugim firmama. Od samog početka to je komercijalna inicijativa, što neki smatraju osnovnim nedostatkom.¹¹³

ICC Business Charter for Sustainable Development

Razvila ga je Međunarodna gospodarska komora (*International Chamber of Commerce ICC*) i pokrenula 1991. Bio je to pokušaj kompanija da preteknu CERES standard. Nakon snažnog starta, standard je počeo slabiti, jer se ICC više bavio regrutiranjem novih poduzeća nego nadzorom dosljednosti provođenja standarda.¹¹⁴

ISO 14000

ISO 14000, grupa standarda o ekološkom upravljanju i izvještavanju, ravila je Međunarodna organizacija za standarde (*International Standard Organization ISO*). Proizašao je prvenstveno kao rezultat Urugvajskog kruga GATT¹¹⁵ pregovora i Ekološkog samita u Riju iz 1992. Dok se GATT koncentrira na smanjenje ne-tarifnih trgovinskih barijera, samit u Riju je uzrokovao zalaganje u zaštiti okoliša po svijetu.

Nakon što su mnoga poduzeća uspješno implementirali Sustav upravljanja kvalitetom (*Quality Management System QMS*) za dobivanje ISO9001, očekuje se da bi ISO14000 mogao postati uvjet za ponovno dobivanje ISO9001. Praksa je pokazala da se glavni nedostatak ISO9000 krije u većoj birokraciji nego što je poboljšanje kvalitete.¹¹⁶

Marine Stewardship Council (MSC)¹¹⁷

¹¹³ www.goodcorporation.com

¹¹⁴ www.iccwbo.org/home/environment/charter.asp

¹¹⁵ The General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) prvi put potpisan 1947. Dokument je dizajniran kako bi osigurao međunarodni forum za podupiranje slobodne trgovine između zemalja članica regulirajući i smanjujući cijene trgovinskih roba i osiguravajući mehanizam za rješavanje trgovinskih nesporazuma. GATT članstvo trenutno broji više od 110 zemalja. <http://www.ciesin.org/TG/PI/TRADE/gatt.html> i <http://www.gatt.org/>

¹¹⁶ <http://www.capaccio.com/> i www.iso14000.com

¹¹⁷ www.msc.org

MSC je nezavisna, međunarodna, neprofitna organizacija čija je uloga u prepozanvanju, kroz program certifikata, dobro vođene ribarnice i da senzibiliziraju potrošače za morske plodove koje nose MSC oznaku. MSC-ov okolišni standard za održivo ribarenje “Principi i kriteriji za održivo ribarenje” je baziran na FAO-ovom kodu odgovornog ribarenja. Osnovali su ga Svjetski fond za prirodu (World Wide Fund for Nature) i multinacionalna kompanija Unilever.

Natural Step¹¹⁸

Započeta u švedskim okvirima 1989. godine, Natural Step ('Prirodni korak') je postala međunarodna, neprofitna organizacija globalnog održivog puta. Izrasla je u ključni okolišni standard za poduzeća, a u praksi potencira svoj holistički pristup.

Principles for Global Corporate Responsibility

Godine 1998. standard su revidirali i ponovno lansirali Američki međuvjerski centar za korporativnu odgovornost (*US Interfaith Center for Corporate Responsibility ICCR*) i Grupa za crkve i korporativnu odgovornost iz Kanade (*Taskforce on the Churches and Corporate Responsibility TCCR*). Udruge za ljudska prava, ekološke, radničke i vjerske organizacije, u suradnji s poduzećima, oblikovali su blizu 60 principa s ciljem da pomognu interesnim grupama u procjeni korporativnog kodeksa vođenja, politika i postupaka.¹¹⁹

Project Sigma

Dizajniran je kao prvi TBL menadžment standard i začetnik je svih standarda o održivosti. Poduprt od vladinih resora Velike Britanije, proces su vodili i Britanski institut za standarde (*British Standard Institution BSI*), Forum za budućnost (*Forum for the Future*) i Institut za socijalnu i etičnu odgovornost (*Institute of Social and Ethical Accountability ISEA*).¹²⁰

Social Accountability 8000 (SA8000)

Međunarodna društvena odgovornost (*Social Accountability International*), osnovana 1997. godine kao Vijeće za akreditaciju agencija ekonomskog prioriteta (*Council on Economic Priorities Accreditation Agency CEPAA*), se zalaže za rastuću zabrinutost

¹¹⁸ www.naturalstep.org

¹¹⁹ www.web.net/~tccr/

potrošača zbog uvjeta rada. Popularniji je među NVO i malim poduzećima nego velikim korporacijama, ali može doprinijeti tržišnom kredibilitetu.¹²¹

Universal Declaration of Human Rights

Jedinstvena deklaracija o ljudskim pravima (*Universal Declaration of Human Rights*) iz 1948. se može smatrati kamenom temeljcem za druge standarde uključujući i *Global Compact*.¹²²

Ovo nisu svi standardi koji imaju elemente održivosti, ali ih ima dovoljno da poduzeće zbune i eventualno odbiju od prvotne namisli standardiziranja svog određenja prema održivom razvoju. Osim toga, već postavljeno pitanje o smislu ekoloških i socijalnih kodeksa, koji su možda samo sofisticirano PR sredstvo multinacionalnih kompanija protiv antiglobalista, nema jednoznačan odgovor.

Danas standardi pokrivaju puno toga: od radničkih prava i ekoloških sustava upravljanja do korporativnog izvještavanja o održivosti i obaveza interesnih grupa. Ukupno gledano bolje je da postoje nego ne. Kako dosadašnje iskustvo u prihvaćanju jednog od njih kao osnovnog nije pokazalo dobre rezultate i to je naznaka o drugačijem promišljanju ekonomskog razvoj.

No u ovom trenutku istraživanja to nije toliko ni važno jer ne pomaže toliko činjenica njihova postojanja, koliko učenje o procesima za njihovo postavljanje.

2.4.2.4 Model¹²³ održive poslovne vrijednosti – SBV model

Pregršt standarda i iz njih izvedenih modela doveo je do odabira modela za kojeg se pokazalo da ima najuniverzalniju primjenu, a s druge strane je vrlo zahtjevan.

Model održive poslovne vrijednosti (*The Sustainable Business Value© SBV Model*) razvila je britanska konzultantska kuća *SustainAbility* koja je među prvima u svijetu

¹²⁰ www.projectsigma.com

¹²¹ www.cepa.org/sa8000.htm i <http://www.cleanclothes.org/codes/sa8000.htm>

¹²² www.un.org/Overview/rights.html

¹²³ riječ 'model' će se provlačiti kroz cijelo poglavlje, a zapravo se radi o sofisticiranom alatu – instrumentu za mjerenje poslovnog uspjeha poduzeća.

zakoračila u ozbiljna istraživanja na području održivog razvoja i njegove implementacije u poduzeća.

U tome im je dakako pomoglo iskustvo u postavljanju procesa za mnoge standarde održivog razvoja poput: Standarda okolišnog upravljanja i izvještavanja Europske komisije (*EMAS*), rano testiranje BSI 7750 standarda Britanskog zavoda za standarde *BSI* koji se poslije preimenovao u ISO 14000, Inicijative globalnog izvještavanja - *GRI*, *AccountAbility 1000 AA1000*, *Project SIGMA* i *Global Compact UN-a*.

Osim toga istraživanje je uključilo izučavanje postojeće literature, pregled izvještaja o održivosti, case studies i primjere te uvide s terena u konzultantskom radu u području održivog razvoja s velikim korporacijama.

Tablica 7. Deset mjera poslovnog uspjeha prema SBV modelu

10 mjera poslovnog uspjeha	
Financijska performanca	1. Vrijednost dioničara 2. Prihod 3. Operativna efikasnost 4. Pristup kapitalu
Financijski pokretači	5. Privlačnost klijenata 6. Vrijednost branda i reputacija 7. Ljudski i intelektualni kapital 8. Profil rizika 9. Inovativnost 10. Licenca (koncesija) za rad

<http://www.sustainability.com/business-case/methodology.asp>

Pri uvođenju bilo kakvog zaokreta u poslovanju, pa i implemetacije modela održivog razvoja, mnogi poslovni vođe si postavljaju pitanje ovisnosti između fokusiranja na ekološku i socijalnu odgovornost i poslovnog uspjeha poduzeća. Prema modelu su i održivost i poslovni uspjeh multidimenzionalni koncepti, teško je dati jednoznačne

smjernice na ovo pitanje. No zato se, u postavljanju metodologije pri izradi ovakvog modela treba koncentrirati na pitanje: Koja inicijativa održivog razvoja najviše utječe na poslovni uspjeh?

U tu svrhu model je definirao poslovni uspjeh s 10 mjera, a performancu održivog razvoja preko 10 dimenzija. Deset mjera poslovnog uspjeha podijeljeno je u dvije osnovne grupe: financijska performanca i financijski pokretači (tablica 7.). Financijska performanca je koncentrirana na postojeće stanje, dok su financijski pokretači okrenuti prema budućnosti.

Te se mjere unakrsno povezuju s 10 dimenzija korporativne performace održivog razvoja (tablica 8.) i na taj način čine sto (10x10) potencijalnih kombinacija.

Tablica 8. Deset dimenzija korporativne performace održivog razvoja prema SBV modelu

10 dimenzija korporativne performace održivog razvoja	
Upravljanje	1. Etičnost, vrijednosti i principi 2. Odgovornost i transparentnost
Općenita	3. TBL obvezanost
Ekološka	4. Ekološko procesni fokus 5. Ekološko proizvodni fokus
Društveno - ekonomska	6. Društveno – ekonomski razvoj 7. Ljudska prava 8. Uvjeti rada
Obaveze interesnih grupa	9. Obaveza poslovnih partnera 10. Obaveza ne poslovnih partnera

<http://www.sustainability.com/business-case/methodology.asp>

Cilj je ovakvog metodološkog pristupa odrediti i komunicirati kako i koliko svaka od dimenzija performace održivog razvoja utječe na svaku mjeru poslovnog uspjeha, a

zatim ocijeniti težinu postojećih dokaza u prilog takvoj ocjeni. Na taj način je nastao okvir za izgradnju matrice održive poslovne vrijednosti (tablica 9.).

Svako od 100 polja unutar matrice dobiva jednu od mogućih 8 ocjena koje ovise o stupnju odnosa između mjera poslovnog uspjeha i dimenzija održivog razvoja. One mogu ići od negativnog utjecaja tj. performanca održivog razvoja se asocira sa slabijom poslovnom performancom, pa do 3 stupnja pozitivnog utjecaja: slabi pozitivni, srednje pozitivni i jako pozitivni utjecaj (tablica 10.)

Budući da je korporativna performanca održivog razvoja multidimenzionalni koncept, samim time je i kompleksan za sumarni prikaz. Zbog toga je korištena temeljna definicija koja omogućava značajno preklapanje, te time izražava manjak općenito prihvaćenih definicija i želje da se koncentrira na odnos prema tradicionalnim mjerama poslovne vrijednosti.

Tablica 9. Okvir za izgradnju matrice održive poslovne vrijednosti

10 dimenzija korporativne performace održivog razvoja												
			Upravljanje		Općenita	Ekološka		Društveno - ekonomska			Obaveza interesnih grupa	
			Etičnost, vrijednosti i principi	Odgovornost i transparentnost		TBL obvezanost	Ekološko procesni fokus	Ekološko proizvodni fokus	Društveno – ekonomski razvoj	Ljudska prava	Uvjeti rada	Obaveza poslovnih partnera
Financijska performanca	Vrijednost dioničara	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	Prihod	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
	Operativna efikasnost	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
	Pristup kapitalu	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	
	Privlačnost klijenata	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	
	Vrijednost branda i reputacija	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	
	Ljudski i intelektualni kapital	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	
	Profil rizika	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	

	Inovativnost	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
	Licenca (koncesija) za rad	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100

prilagođeno prema: <http://www.sustainability.com/business-case/matrix.asp>

Tablica 10. Stupnjevi utjecaja matrice održive poslovne vrijednosti

jaki dokaz				
slabi dokaz				
	negativni/bez utjecaja	slabi pozitivni utjecaj	srednje pozitivni utjecaj	jako pozitivni utjecaj

<http://www.sustainability.com/business-case/methodology.asp>

Deset dimenzija održive performance ne pokriva samo ekološku, socijalnu i ekonomsku dimenziju TBL principa, nego donosi i poslovne procese koji ih diktiraju poput upravljanja i obaveza interesnih grupa.

Nakon što se u okvir matrice održive poslovne vrijednosti unesu stupnjevi odnosa između mjera poslovnog uspjeha i dimenzija održivog razvoja dobiva se matrica održive poslovne vrijednosti (*The Sustainable Business Value*© *SBV Matrix*) (tablica 11.).

Tablica 11. Matrica održive poslovne vrijednosti

10 dimenzija korporativne performanse održivog razvoja											
		Upravljanje		Općenita	Ekološke		Društveno ekonomske		Obaveze interesnih grupa		
		Etičnost, vrijednosti i principi	Odgovornost i transparentnost	TBL obavezanost	Ekološko procesni fokus	Ekološko proizvodni fokus	Društveno – ekonomski razvoj	Ljudska prava	Uvjeti rada	Obaveza poslovnih partnera	Obaveza ne poslovnih partnera
10 mjera poslovnog uspjeha	Financijska performanca	Vrijednost dioničara									
		Prihod									
		Operativna efikasnost									
		Pristup kapitalu									
	Financijski pokretači	Privlačnost klijenata									
		Vrijednost branda i reputacija									
		Ljudski i intel. Kapital									
		Profil rizika									
		Inovativnost									
		Licenca za rad									

Elkington, J.: *The Chrysalis Economy*, Capstone Publishig Ltd, Oxford, UK, 2001, str. 202.

Slijedi kratka definicija i objašnjenje kako se performanca poduzeća može ocijeniti po svakoj dimenziji, tj. kako su mjere poslovnog uspjeha postavljene u odnos prema dimenzijama korporativne performanse održivog razvoja.

2.4.2.4.1 Dimenzije korporativne performanse održivog razvoja¹²⁴

Pod dimenzijama korporativne performanse poduzeća koje teži prema održivom razvoju se ubrajaju: upravljačka, općenita, ekološka, društveno-ekonomska dimenzija te obveze interesnih grupa.

¹²⁴ <http://www.sustainability.com/business-case/definitions.asp>

2.4.2.4.1.1 Upravljanje

Etičnost, vrijednosti i principi

Poslovna etika se definira kao stupanj do kojeg poduzeće nadzire svoje aktivnosti prema skupini materijalnih vrijednosti koje predviđaju i osiguravaju vođenje u odnosu prema realnim i hipotetskim pitanjima poslovne etičnosti i integriteta poduzeća. Tu se ne misli samo na dogovorenu poslovnu etiku, vrijednosti i principe, nego i opseg do kojeg oni vode ponašanje u organizaciji.

Performanca poduzeća se može ocijenjivati prema:

- cilju, dubini i implementaciji etičkih vrijednosti i poslovnih principa poduzeća;
- razini utjecaja etike na poslovno odlučujuće procese;
- realnim, javno dostupnim primjerima etičnog odlučivanja
- broju pritužbi, sudskih procesa.

Odgovornost, transparentnost i izvještavanje

Odgovorna organizacija mora mjeriti performancu kvantitativno: s financijskim i nefinancijskim brojkama – i izvještava subjekte unutar i izvan organizacije.¹²⁵ Misli se na stupanj do kojeg je poduzeće formaliziralo i redovito provodi opsežne i efektivne sustave kontrole upravljanja kojima pristaje javno podnositi račun o usmjerenosti prema održivosti.

Performanca poduzeća u ovom području se može ocijenjivati prema:

- kvaliteti i kvantiteti vanjskog izvještavanja, pisanog i objavljenog na webu
- pisanom tragu poduzeća kojima se odgovara na ad-hoc zahtjeve;
- kvaliteti sustava podrške za mjerenje i objavljivanje ekološke, socijalne i ekonomske performace poduzeća.

¹²⁵ Epstein, M. - Birchard, B.: *Counting What Counts: Turning Corporate Accountability to Competitive Advantage*, Perseus Publishing, 2000., <http://miha.ef.uni-lj.si/admin/rcef/seminarji/datoteke/Nicepaper.doc>

2.4.2.4.1.2 Općenita dimenzija

Općenita dimenzija predstavlja ukupno opredjeljenje korporativne performance održivog razvoja po ekološkoj, socijalnoj i ekonomskoj dimenziji. U praksi, općenita performanca održivog razvoja može biti temeljena na:

- njenom stupnju ili rezultatu u objavljenom ili objektivnom indeksu CSR - korporativne socijalne odgovornosti (tj. *Dow Jones*¹²⁶ indeks grupne održivosti ili *Kinder Lydenberg Domini*¹²⁷ indeks) i
- subjektivnom položaju poduzeća temeljenom u odnosu na svoju opću poziciju prema održivom razvoju, bez formalnog sustava ocjenjivanja.

2.4.2.4.1.3 Ekološke dimenzije

Eko-efikasnost znači stvaranje vrijednosti za društvo i poduzeće stvarajući više stvari s manje energije kroz puni životni ciklus. Može se ostvariti:

- smanjenjem materijalnog intenziteta svojih dobara i usluga
- smanjenjem energetske intenziteta svojih dobara i usluga
- smanjenjem disperzije bilo kakvih toksičkih materijala
- unaprijeđenjem recikliranosti vlastitih materijala
- maksimiziranjem uporabu obnovljivih resursa na održiv način
- produžavanjem vijeka proizvoda i
- povećanjem uslužnog intenziteta svojih dobara i usluga.¹²⁸

¹²⁶ <http://www.djindexes.com/jsp/IndustrialAverages.jsp?sideMenu=true.html>

¹²⁷ <http://www.kld.com/> i <http://www.socialfunds.com/news/article.cgi/article235.html>

Okolišno procesni fokus

Procesni fokus u odnosu prema okolini uključuje korporativnu okolišnu odgovornost, a to je razina do koje poduzeće minimizira svaki štetni okolišni utjecaj povezan s proizvodnim procesom, kao npr. promjena sirovine, opreme ili proizvodnih procesa. Performanca poduzeća za ovu dimenziju može se temeljiti na osnovu:

- procjene standardnog indeksa tzv. Inoestove eko-vrijednosti (*Innoest's Eco-Value '21™*)¹²⁹
- položaju na ljestvici posebno dizajnirane studije kao npr. mjerenje ukupne emisije toksičnih tvari
- stupnja uvođenja novih procesa za smanjenje štetnih okolišnih utjecaja
- performance u usporedbi s ostatkom industrije.

Okolišno proizvodni fokus

Proizvodni fokus u odnosu prema okolini razmatra razinu do koje je poduzeće ugradilo ekološke principe u životni ciklus proizvoda. To se odnosi na razvoj ili redizajn proizvodnog i uslužnog portfolija koji minimizira štetne utjecaje na okolinu. Performanca poduzeća je tipično temeljena na mjerenju:

- stupnja uvođenja proizvoda i usluga manje štetnih za okolinu
- performance životnog ciklusa proizvodnog i uslužnog portfolija poduzeća.

2.4.2.4.1.4 Društveno - ekonomske dimenzije

Društveno - ekonomski razvoj

¹²⁸ WBCSD: Environmental Performance and Shareholder Value: 1997.,
<http://www.wbcd.org/DocRoot/Wwa61P4wP3gbvTLNBPC/epsvalue.pdf> i Innoest:
<http://www.innoestgroup.com/>

¹²⁹ Baue, W.: "Environmental Best Practice Tied to Financial Outperformance in Food Retail Industry",
<http://www.wbcd.org/plugins/DocSearch/details.asp?type=DocDet&DocId=2196>, 03.09.2003

Društveno - ekonomski razvoj uključuje stupanj do kojeg poduzeće aktivno i konstruktivno koristi svoje resurse kako bi podržalo socijalni i ekonomski razvoj zajednice. Podrazumjeva direktne investicije u novcu, podršku samog poduzeća, radnih sati zaposlenika ili kroz politiku poduzeća koja stvara kapital zajednici poput lokalnog snabdjevanja, zapošljavanja, partnerstva i edukacije.

Ekonomski razvoj zajednice podrazumijeva razvoj trgovinskih ili proizvodnih aktivnosti u području, gradeći partnerstva s lokalnim poduzećima. To uključuje upošljavanje lokalnog osoblja, koristeći lokalne dobavljače i razmjenjujući znanje i tehnologiju. Radi se o dvosmjernom odnosu kao i u svakom poslu, s naglaskom na spremnost da se profesionalno poveže s lokalnom zajednicom. Korporacijska filantropija kroz pomoć u novcu i ostalom može se temeljiti na stvarima poput:

- politike investiranja u zajednicu
- broja, tipa i veličine donacija zajednici
- postotka zaposlenih i dobavljača iz lokalne zajednice
- ocjenjivanja poduzeća od strane zajednice.

Ljudska prava

Iako ljudska prava predstavljaju širok pojam,¹³⁰ u ovom se kontekstu definiraju kao stupanj do kojeg poduzeće aktivno i konstruktivno doprinosi zaštiti ljudskih prava. Tu se misli na zaposlenike poduzeća, njihovo susjedstvo i ujedno sve građane zemlje u kojoj obavlja svoju djelatnost, pa čak i u onima u kojima je poduzeće odlučilo ne obavljati djelatnost.

Performanca poduzeća u ovom području može se prikazati parametrima poput:

- opsega i širine politike ljudskih prava kao što su npr. sloboda udruživanja, stupanj rasne, etničke i spolne diskriminacije, te pisani trag o implementaciji istog.

¹³⁰ <http://www.advance.uconn.edu/2002/020930/02093007.htm> i <http://library.thinkquest.org/28172/sdeclahr.htm>

- aktualne operativne odluke, kao što su ići ili ostati u regijama za koje se zna da su sklone povredama ljudskih prava, te da li i kako koristi svoju pregovaračku moć kod vlade domaćina u promociji ljudskih prava

- broj pritužbi protiv poduzeća zbog kršenja ljudskih prava i obrnuto, nagrade za proaktivno djelovanje u tom smjeru.

Pitanje upravljanja opskrbnim lancem i njegova kontrola ključni su za ljudska prava, jer je lanac opskrbe i veza poduzeća s vlastima česta poveznica njihovih kršenja.

Radni uvjeti

Ova kategorija je slična prethodnoj, ali ne uključuje dimenziju ljudskih prava jer se radi o stupnju do kojeg poduzeće proaktivno teži u unaprijeđivanju visoko kvalitetne radne okoline i radno životne ravnoteže svojih zaposlenika. Mjere dizajnirane u tu svrhu su:

- opseg, širina i implementacija određenih radnih postupaka kao vrednovanje životno radne ravnoteže i promicanje osposobljavanja i razvitka zaposlenih

- rezultati upitnika zaposlenicima o kvaliteti radnih uvjeta

- broj pritužbi ili sudskih sporova zaposlenika protiv poduzeća, i obrnuto, nagrade za pozitivno i proaktivno ponašanje.

2.4.2.4.1.5 Sudjelovanja interesnih grupa

Interesne grupe sve su češći subjekti s kojima poduzeće mora računati želi li dokazati ozbiljnu usmjerenost prema održivom razvoju. Zajedničke karakteristike se nalaze kod poslovnih i neposlovnih partnera.

Partnerstvo između poduzeća i ekoloških organizacija u smislu zajedničkih korisnih ciljeva kao poslovnih i neposlovnih partnera se najbolje utjelovljuju kroz tzv. 'zelene saveze' ili 'okolišno poduzetništvo'.

Sudjelovanje poslovnih partnera

Poslovni partneri u zajedničkom poduhvatu, dobavljači, ugovorni poduzetnici, dioničari i klijenti, sudjeluju u provođenju strategije održivog razvoja poduzeća. Stupanj tog sudjelovanja može se mjeriti po tome da li poduzeće:

- koristi nadzor održivosti u svojim vlastitim odlukama kada je u ulozi naručitelja
- primjenjuje kriterij održivosti u odabiru poslovnih partnera te nastoji utjecati na njihovo ponašanje
- i na koji način promovira više standarde u industriji
- prilagođava svoje aktivnosti kao odgovor na održive sklonosti svojih kupaca.

Sudjelovanje neposlovnih partnera

Kvaliteta i kvantiteta rada poduzeća s interesnim grupama izvan poduzeća, poput vlada, nevladinih organizacija, udruga potrošača sve je važnija tema sjednica uprave poduzeća. Studije pokazuju da su interesne grupe sve sklonije konstruktivnom radu s poduzećima, fokusirajući se na razvoj rješenja i partnerstvo.¹³¹

Najglasnije grupe po pitanju održivosti su ekološki usmjerene nevladine organizacije (*Environmental NGO - ENGO*). Odnos između inicijativa vođenih od strane poduzeća i ekološki usmjerenih nevladinih organizacija dan je u tablici 12.:

Tablica 12. Inicijative ekološki usmjerenih nevladinih organizacija

Inicijative poduzeća	ENGO inicijative
<ul style="list-style-type: none"> • Tržišta • Povjerenje ENGO u javnosti • Potreba za vanjskim izazovom • Razmjena mišljenja • Veća učinkovitost u alokaciji resursa • Želja za preusmjerenje negativnih 	<ul style="list-style-type: none"> • Rastući interes za tržišta • Razočaranost s vladom kao davateljem rješenja • Potreba za više resursa (investiranje, tehnička i menadžerska stručnost) • Povjerenje u poduzeća (tj.vladu) • Razmjena mišljenja

¹³¹ Kahn, H. - Peters, G. - Ponemon, L.: "Reputation Assurance: The Value of a Good Name", PWC, veljača 1999.

konfrontacija u javnosti • Želja za uključivanjem interesnih grupa	• Pristupi (npr. nabavnom lancu) • Veća strateška prednost
---	---

SustainAbility: Strange Attractor: The Business-ENGO Relationship, April 1996.

Performanca poduzeća o sudjelovanju neposlovnih partnera može se mjeriti po:

- učestalosti, cilju i opsegu zadataka vezanih uz sudjelovanje formalnih interesnih grupa
- percepciji interesnih grupa o kvaliteti sudjelovanja
- izvještavanju o aktivnostima interesnih grupa.

2.4.2.4.2 Mjere poslovnog uspjeha

Mjere poslovnog uspjeha se klasificiraju u dvije skupine:

- mjere finacijskih preformanci - kao izraz trenutnog stanja poduzeća i one koje određuju
- mjere finacijskih pokreteča - koji daju implikacije o budućem uspjehu poduzeća.

2.4.2.4.2.1 Finacijska performanca

Finacijska performanca se izražava kroz mjere poput vrijednosti dioničara, prihoda, operativne efikasnosti te pristupa kapitalu.

Dioničarska vrijednost

Dioničarska vrijednost se odražava u promjeni cijene dionice poduzeća u određenom periodu, pa se zapravo radi o budućoj tržišnoj ocjeni poduzeća. Iako se mnogi ne slažu da su dioničari najutjecajnija interesna grupa poduzeća, nerijetko jači od same uprave, oni u svakom slučaju ukazuju na dominantnost tržišta nad korporacijom.

Analitičari na financijskim tržištima i dioničari vide dioničarsku vrijednost kao najbolji način mjerenja performance poduzeća i menadžera koji ga vode. Budući da se menadžerske premije vežu uz cijenu dionica, u interesu je menadžera ispuniti očekivanja financijskih analitičara kako zbog ocjene njihove performance tako zbog vlastitih premija.

Održivi razvoj dugo vremena nije imao utjecaja na dioničarsku vrijednost, ali se situacija počela mijenjati razvojem društveno odgovornog investiranja (*Socially Responsible Investment SRI*). Taj trend se i dalje nastavlja.¹³²

Rast prihoda

Sve promjene u dotoku prihoda poduzeća zbog promjena cijena ili tržišnog udjela, pristupa novim tržištima ili prodaje novih proizvoda i usluga utječu na prihode. Oni su gorivo poduzeća od kojeg se plaćaju dividende, zaposlenici, kapital, ulaganja, istraživanje i razvoj.

U odnosu na održivost, prihodi su se većinom razmatrali u kontekstu smanjenja troškova. Razvojem informacijske tehnologije sve se više pokazuje snažan pozitivan i rastući utjecaj prvenstveno zahvaljujući smanjenju fizičkih izvora proizvodnje. Drugi utjecaj dolazi iz redefiniranja proizvoda u usluge što se primjećuje u sektorima poput autoindustrije, javne uprave ili energetske industrije.¹³³

Operativna efikasnost

Troškovna opravdanost koja inpute pretvara u proizvodne outpute očituje se u operativnoj efikasnosti koja ili minimizira troškove ili maksimizira proizvodne resurse. Poboljšanja u tom ključnom barometru zdravlja kompanije nekada rezultiraju boljom financijskom performancom, a nekad su potrebne investicije unaprijed.

Za mjerenje vrijednosti programa održivosti koriste se standardni instrumenti poput trenutne neto vrijednosti (*Net Present Value NPV*)¹³⁴ ili stope povrata (*Rate of Return*). Ovi kriteriji ulaganja u održivi razvoj nalaze primjenu kada se mjeri npr. utjecaj na reputaciju.

¹³² SustainAbility: A Responsible Investment? An overview of the Socially Responsible Investment Community, Institute of Chartered Accountants, 2000., <http://www.socialfunds.com/news/article.cgi/772.html>

¹³³ <http://www.abb.com/global/abbzh/abbzh251.nsf!OpenDatabase&db=/GLOBAL/ABBZH/abbzh258.nsf&v=4C0E&e=us&c=94B7447870040FD9C1256BC7003DD28D>

¹³⁴ <http://www.investopedia.com/terms/n/npv.asp> i <http://www.prenhall.com/divisions/bp/app/cfldemo/CB/NetPresentValue.html>

Objasniti povezanost između održivosti i smanjenja troškova ili povećane produktivnosti vrlo je važno jer se kritičari održivosti uglavnom fokusiraju na troškove.¹³⁵ No valja imati na umu da ako se i smanje resursi po jedinici proizvodnje, ali se proizvodi više jedinica, to ne mora uvijek biti održivo.

Pristup kapitalu

Na rast poduzeća i njihovu mogućnost budućeg investiranja, te na cijenu dionica utječu dva odvojena tržišta dioničarskog kapitala: vodeća financijska tržišta i društveno odgovorno financiranje (engl. *Socially Responsible Investment SRI*).

Kako financijska tržišta brinu o održivosti samo ako ona može povećati vrijednost poduzeća, općeprihvaćena je zabluda da su i profitabilnija od društveno odgovornog financiranja. U SAD-u društveno odgovorno financiranje predstavlja 12% svih investicija¹³⁶, a iskorak je napravljen posebno u području mirovinskih fondova.

Pritisak se radi na javne institucije poput Svjetske banke i IFC-a¹³⁷ da prekontroliraju razvojne projekte prije nego alociraju sredstva. Programi UNEP-a i Inicijative globalnog izvještavanja - GRI povećavaju transparentnost potičući izvještajne standarde, dok će u budućnosti investitore privlačiti tehnologije nove generacije kao što su gorive ćelije (*FC - fuel cells*)¹³⁸. Neke firme poput kanadskog Ballard Power Systems postigle su impresivnu cijenu dionica baš zbog razvoja fuel-cell technology.¹³⁹

2.4.2.4.2.2 Financijski pokretači

Na budućnost poslovanja poduzeća utječu privlačnost klijenata, vrijednost branda i reputacija, ljudski i intelektualni kapital, profil rizika, inovativnost i licenca za rad.

¹³⁵ Baxter: Environmental, Health and Safety, Sustainability report 1999.

¹³⁶ <http://www.sustainability.com/business-case/result.asp?sddid=100&bpmid=4>

¹³⁷ International Finance Corporation je dio Svjetske banke zadužen za kreditiranje; Kidwell, D. S. – Peterson, R. L. – Blackwell, D. W.: *Financial institutions, markets, and money*, Harcourt, Inc., Orlando, FL, 2000., str. 505.

¹³⁸ Tehnologija gorivih ćelija, Zagreb, 9. listopada 2002., http://www.vipnet.hr/cw/d_show?page=2&idc=2340272, Gorive ćelije (*FC-fuel cell*) su elektrokemijske naprave koje koriste vodik i kisik iz zraka za stvaranje struje, topline i vode. One rade bez izgaranja što znači da ne proizvode zagađenja i nemaju nepovoljan utjecaj na okoliš. Gorivo se pretvara direktno u električnu energiju, a dobivanjem više struje iz iste količine goriva postiže se veća efikasnost nego kod motora s unutarnjim izgaranjem. Zbog manje pokretnih djelova, ćelije su tih i pouzdan izvor energije.

Privlačnost klijenata

Performanca poduzeća, procijenjena prema lojalnosti klijenata brendu te postotku najzadovoljnijih klijenata, jasno je pokretač budućih prihoda. Privlačnost klijenata ne treba miješati sa sredstvima potrošenim za marketing i oglašavanje. Na tržištu, u kojem je kupac bombardiran proizvodima te često ne može vidjeti šumu od stabala, održivost se očituje kroz smanjenje kompleksnosti i pojednostavljivanje.

Poduzeća poput The Body Shop¹⁴⁰, Patagonia¹⁴¹ i Ben & Jerry's¹⁴² su izgradila jaku tržišnu poziciju upravo snažnim opredjeljenjem za održivi razvoj u kojem naglašavaju i karakteristike proizvoda i marketinške aktivnosti poduzeća. Tako npr. poduzeće Patagonia izdvaja 10 % dobiti prije oporezivanja za ekološke programe (slika 30.).

Slika 30. Ekološka kampanja poduzeća Patagonia



Hawken, P. - Lovins, A. - Lovins, L. H.: Natural Capitalism: Creating the Next Industrial Revolution, Little Brown Publishers, 1999.

Vrijednost branda i reputacija

Vrijednost branda i reputacija mogu biti mjereni kroz računovodstvenu vrijednost branda ili brand vrijednost specifičnog proizvoda ili usluge, zatim svrstavanjem na rang liste¹⁴³ te istraživanjem tržišta.

¹³⁹ Ballard Power Systems, <http://www.ballard.com/tID.asp?pgid=700> i <http://www.eco-web.com/cgi-local/sfc?a=/index/index.html&b=/register/02207.html>

¹⁴⁰ <http://www.thebodyshop.com/web/tbsgl/values.jsp>

¹⁴¹ http://www.patagonia.com/enviro/main_enviro_action.shtml

¹⁴² http://www.benjerry.com/features/50_ways/50ways.cfm

¹⁴³ http://www.reputationinstitute.com/sections/rank/articles/USA_092299.pdf

Dokazano je da je pad ili porast reputacije proporcionalan tržišnoj vrijednosti u promatranom vremenskom periodu.¹⁴⁴ U kontekstu rizika to je najosjetljivija imovina poduzeća što je čini teško upravljivom.

Napravi li poduzeće krivi potez u smjeru zagađivanja, ljudskih prava ili naruši povjerenje u kontekstu održivog razvoja, reputacija poduzeća može biti trajno oštećena. Zato je to jedna od prvih smjernica koje zauzima poduzeće koje kreće prema održivosti.

Ljudski i intelektualni kapital

Nevjerojatne su razlike u procjeni poduzeća nekad i posljednjih godina gdje se većina vrijednost nalazi u glavama zaposlenika kada odlaze svojim domovima s radnog mjesta. To akumulirano znanje i vještine zaposlenika se mjere pomoću instrumenata mjerenja intelektualnog kapitala (poglavlje 2.4.2.7.).

Njegova povezanost s održivošću predstavlja jednu od najosjetljivijih točaka globalne ekonomije posebno kada se govori o poduzećima koje nastupaju na području tržišta u razvoju. Glavni razvoj je u tome da ljudski i intelektualni kapital rastuće mijenjaju potrebu za fizičkim kapitalom. Svejedno, ukupni okolišni i socijalni pečat i utjecaj 'nove ekonomije' još nisu dovoljno istraženi.

Profil rizika

Stupanj do kojeg su materijalna i nematerijalna imovina poduzeća izložene potencijalnim opasnostima ili postepenoj eroziji zbog dugogodišnjeg pada može mjeriti:

- dokument o izbjegavanju, odolijevanju i obnavljanju od vanjskih šokova
- opće rangiranje rizika ulaganja od strane vanjskih agencija.¹⁴⁵

S obzirom na rizik, mjera poslovnog uspjeha koja je ipak najjače pogađena održivom performansom poduzeća jest rizik reputacije. Rizik od negativnih događanja diktira pristup kapitalu te može uništiti kapital reputacije. Kako bi poduzeće preduhitriilo negativne događaje važno je uključenje interesnih grupa prije krize te što duže iskustvo po pitanju održivosti u prošlosti.

¹⁴⁴ Harris Interactive & The Reputation Institute: Corporate Reputation Survey 2000.

¹⁴⁵ <http://www.morningstar.com/>

Inovativnost

Sposobnost inovativnosti je ključna kompetitivna prednost mnogih industrija, a mjeri se prema dokumentima o uvođenju novih proizvoda i usluga, kvaliteti inovacije te fleksibilnosti poslovnih modela.

Istraživanje *Ernst & Young-a* i *Wharton Business School*, u određivanju pokretača korporacijske vrijednosti, pokazuje da je inovativnost najkritičniji pokretač uspjeha.¹⁴⁶ Ulaganja u istraživanje i razvoj novih izvora energije velikih firmi poput Shell-a¹⁴⁷ i BP¹⁴⁸ tek otvaraju vrata ogromnom potencijalu suradnje između inovacija i održivog razvoja.

Licenca (koncesija) za rad

Interesne grupe poput regulatora, političkih tijela, lokalne uprave, javnosti, medija i civilnog društva izdaju licence na globalnoj ili lokalnoj razini. To je važno jer daje poduzeću pravni legitimitet za rad. Najbolji dokaz za to jest izdvajanje velikih sredstava za odnose s javnošću i lobiranje. Uz postojeću licencu poduzeće ima svojevrsnu pričuvu u slučaju negativnih događaja. Tko bi npr. poduzeće Monsanto vjerojatno imalo manje negativnih posljedica da je imalo dozvolu za razvoj genetski modificirane hrane.¹⁴⁹

2.4.2.4.3 Vrednovanje SBV kao mjernog instrumenta

Dokaza u prilog SBV modelu kao poslovno primjenjivom, je sve više, a to je posebno izraženo u nekim područjima poslovne performace. Svejedno još uvijek ostaje značajan rascjep između onoga što je intuitivno logično i onoga što se može dokazati.

Rezultati ovog istraživanja se mogu svesti na desetak ključnih točaka.

- Pozitivan utjecaj

¹⁴⁶ Value Creating Index, Baum, G. – Ittner, C. – Larcker, D. - Low J. – Siesfeld, T. – Malone, M.:

“Introducing the new Value Creating Index”, *Forbes ASAP*, April 3, 2000.

¹⁴⁷ http://www.shell.com/home/Framework?siteId=royal-en&FC2=/royal-en/html/iwgen/environment_and_society/making_it_happen/our_approach/zzz_lhn.html&FC3=/royal-en/html/iwgen/environment_and_society/making_it_happen/our_approach/our_approach.html

¹⁴⁸ <http://www.bp.com/genericsection.do?categoryId=931&contentId=2016995>

¹⁴⁹ <http://www.ecoscorporation.com/think/sustainbusiness/drivers.htm>

Općeniti je stav da korporativna performanca održivog razvoja ima pozitivan utjecaj na poslovni uspjeh. Strateški fokus na performancu održivog razvoja je usuglašen s glavnim tijekom poslovne strategije.

- Vrijednost branda i reputacija

Od deset mjera poslovnog uspjeha, vrijednost branda i reputacija je mjera koja se čini kao najpozitivnije povezana s korporativnom preformancom održivog razvoja. Jasno je da se analiza poslovnog slučaja ne bi trebala fokusirati isključivo na financijske mjere.

- Ekološki proces

Među deset dimenzija performace održivog razvoja, ekološka performanca općenito, a posebno ekološko procesni fokus, su podržani najjačim poslovnim slučajem. Ova dimenzija bi trebala igrati istaknutu ulogu u ocjenjivanju poduzeća.

- Financijski rezultati

Pozitivne veze između performace održivog razvoja i potvrđenih financijskih rezultata su podržane u istraživanju poslovnog slučaja. To znači da se poslovni slučaj za neko poduzeće može razvijati i bez isključivog oslanjanja na indirektnu ili nematerijalnu mjeru poslovnog uspjeha!

- Višestruke mjere

Poslovni slučaj je najuvjerljiviji kada se razmatraju višestruke mjere poslovnog uspjeha. Poduzeća bi trebala usvojiti više holistički pogled na poslovni uspjeh – razmatrajući i dalje i financijske rezultate i financijske pokretače koji u konačnici utječu na financijski rezultat u budućnosti.

- Poslovna strategija

Poslovni slučaj je najjači kada poduzeća uvode performancu održivog razvoja u glavni tijek poslovne strategije. Ključna poruka za poduzeća je da analiza poslovnog slučaja treba prije voditi nege slijediti odluku za poboljšanje performace održivog razvoja.

- Napredak ili odgovornost

Odabir između napretka ili odgovornosti poduzeća tj. da li su odgovorna poduzeća naprednija ili su naprednija poduzeća odgovornija, još treba promatrati. Poduzeća moraju detaljnije promotriti vlastiti poslovni model i iskustvo drugih poduzeća kako bi bolje razumjela mehanizme po kojima poboljšana performanca održivog razvoja može doprinijeti poslovnom uspjehu.

- Osjetljivost testiranja

Temeljeno na trenutnim trendovima, primjena modela u poslovnim slučajevima će najvjerojatnije povećati utjecaj u nadolazećim godinama. Osim toga, svaka analiza poslovnog slučaja treba biti dinamična, s rezultatima testiranim na osjetljivost u različitim mogućim scenarijima.

- Stalni proces

Diskusija oko modela kao poslovnog slučaja još traje i trenutno stanje istraživanja podupire samo djelomične odgovore. Za poduzeća je bolje da koriste vanjske izvore i dokaze za nadopunu, nego da provode dubinske analize situacije u poduzeću.

- Propust istraživanja

Najveći propust istraživanja koji opterećuje poslovni slučaj u cjelini jest nedostatak strogih, opće prihvaćenih mjera korporativne performace održivog razvoja. Zato kreatori modela potiču poduzeća da slijede i da se uključe u raspravu o ključnim pokazateljima poslovanja održivog razvoja kao središnji dio svake strategije poslovnog slučaja.¹⁵⁰

Navođenje i negativnih strana modela pri ovom vrednovanju ima za smisao poduprijeti daljnje korake u poboljšavanju SBV modela kao instrumenta za mjerenje poslovnog uspjeha.

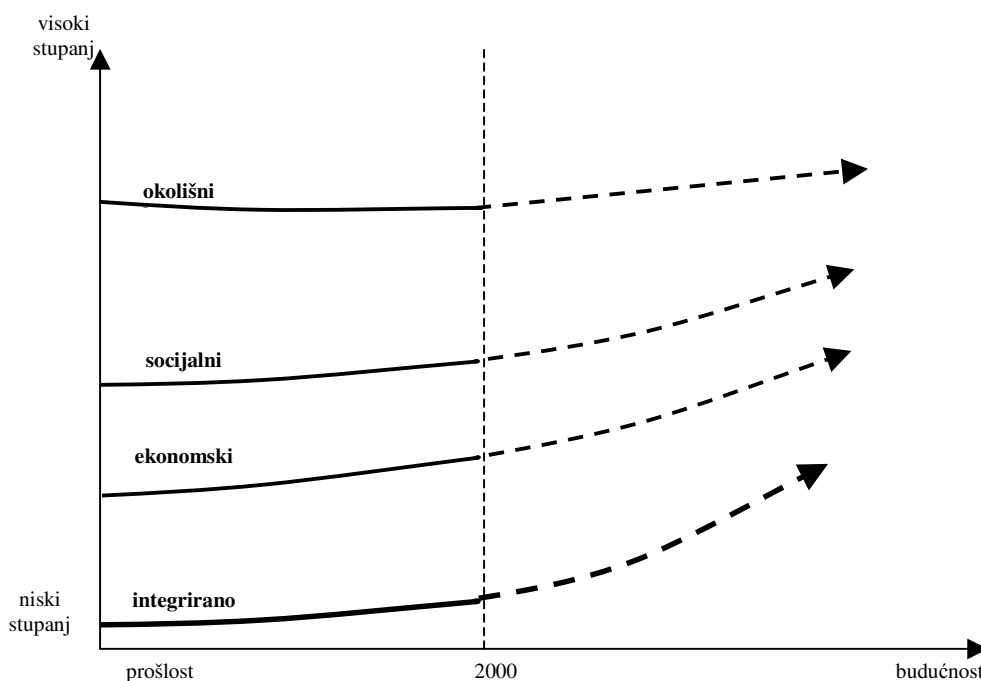
2.4.2.4.4 Indikatori održivosti

¹⁵⁰ <http://www.sustainability.com/business-case/KeyConclusions>

Nakon detaljnijeg uvida u SBV model, proučava se pitanje intenziteta po kojem se razvijaju ključni pokazatelji poslovanja i mjerne jedinice za mjerenje napretka u sva tri smjera TBL principa.

Global Reporting Initiative je provela istraživanje o stupnju konsenzusa indikatora TBL-a. Njihova slaba povezanost i bliskost u prošlosti, danas pokazuje značajna približavanja (slika 31.). Trend pokazuje da će u budućnosti samo još više konvergirati. Nakon što se okolišni, socijalni i ekonomski indikatori integriraju u zajedničkom smjeru, moći će se govoriti o jedinstvenim alatima održivog razvoja poduzeća.

Slika 31. Rastući konsenzus TBL indikatora



Global Reporting Initiative u knjizi Elkington, J.: The Chrysalis Economy, Capstone Publishig Ltd, Oxford, UK, 2001, str. 218.

Posao koji će intenzivirati istraživači u sljedećoj dekadi jesu razvoj ključnih alata poput održivog računovodstva, revizije i izvještavanja. Jasno je da se često neće moći eksplicitno reći je li poduzeće održivo ili nije, ali će se postići sofisticiranost u smislu mogućnosti u određivanju kretanja poduzeća u pravom smjeru. Ova misao će biti vodilja pri stvaranju holističkog modela poslovnog uspjeha koji će se primijeniti u ovom radu. To znači da u ovom trenutku dominacije mehanicističkog pristupa holistički pristup ispunjava svoju zadaću samim time što mu se suprotstavlja u njegovoj samoj biti.

2.4.2.5 Model Ekonomije zajedništva

Model Ekonomije zajedništva istraživani u ovom radu temeljeni su na sustavu hipoteza kao teoretskoj osnovi koje su i empirijski dokazane.¹⁵¹ U modelu Ekonomije zajedništva čovjek je glavna tema svih razmatranja. Također i svaka promjena i njena manifestacija u materijalnom svijetu, svaka funkcija i struktura, rezultat je međuljudskih odnosa karakterističnih za novo ponašanje čovjeka.

Na početku se predstavljaju temeljni elementi ne-egocentričnog načina ljudskog postojanja kako bi se objasnila temeljna karakteristika koja razlikuje pristup Ekonomije zajedništva od pristupa postojeće ekonomske znanosti. Temeljni elementi su: komunitarno postojanje, socijalni sklad i strukture.

2.4.2.5.1 Komunitarno postojanje: ne-egocentrično i ne-materijalističko

Prevladavajući ekonomski pravci sadrže u sebi tzv. egocentrično shvaćanje svijeta. Začetci tome su još u djelu 'Bogatstvo naroda' Adama Smitha, koji implicitno podržava stav da se jedino realizacijom egocentričnog koncepta čovjeka dolazi do optimalnih rezultata za pojedinca i za cjelokupno društvo. Iako ne treba zanemariti da je i on već tada bio svjestan važnosti ne-egocentričnog ponašanja koje naziva 'benevolentnošću'.¹⁵²

Unatoč različitim pokušajima, poput Schumahera iz 1963, da se uvedu ne-egocentrični elementi, promjena paradigme je izostala. Pokušaj Ekonomije zajedništva na tom putu se sastoji u 'ne postojanju sebi i postojanju za druge', što predstavlja zaokret iz egocentričnog shvaćanje svijeta prema ne-egocentričnom ili komunitarnom shvaćanju. Tu pojedinac ispunjenje nalazi u 'ne postojanju sebi' gdje je on zreliji i na višem stupnju razvoja, ako on sam manje 'jest', ali kroz postojanje 'za druge' i 'u drugima'.

¹⁵¹ Dokazane su u magistarskom radu i doktorskoj disertaciji austrijskog znanstvenika, dr. Markusa Ressler: Ressler, M.: *Economy of communion – Foundation of an Economic Doctrine Based on a New Concept of Man*, magistarski rad, Vienna University of Economics and Business Administration, 1995, str. 1-151, Ressler, M.: *Economy of communion – elements and prospects for development*, doktorska disertacija, Vienna University of Economics and Business Administration, 1999, str. 3-366.

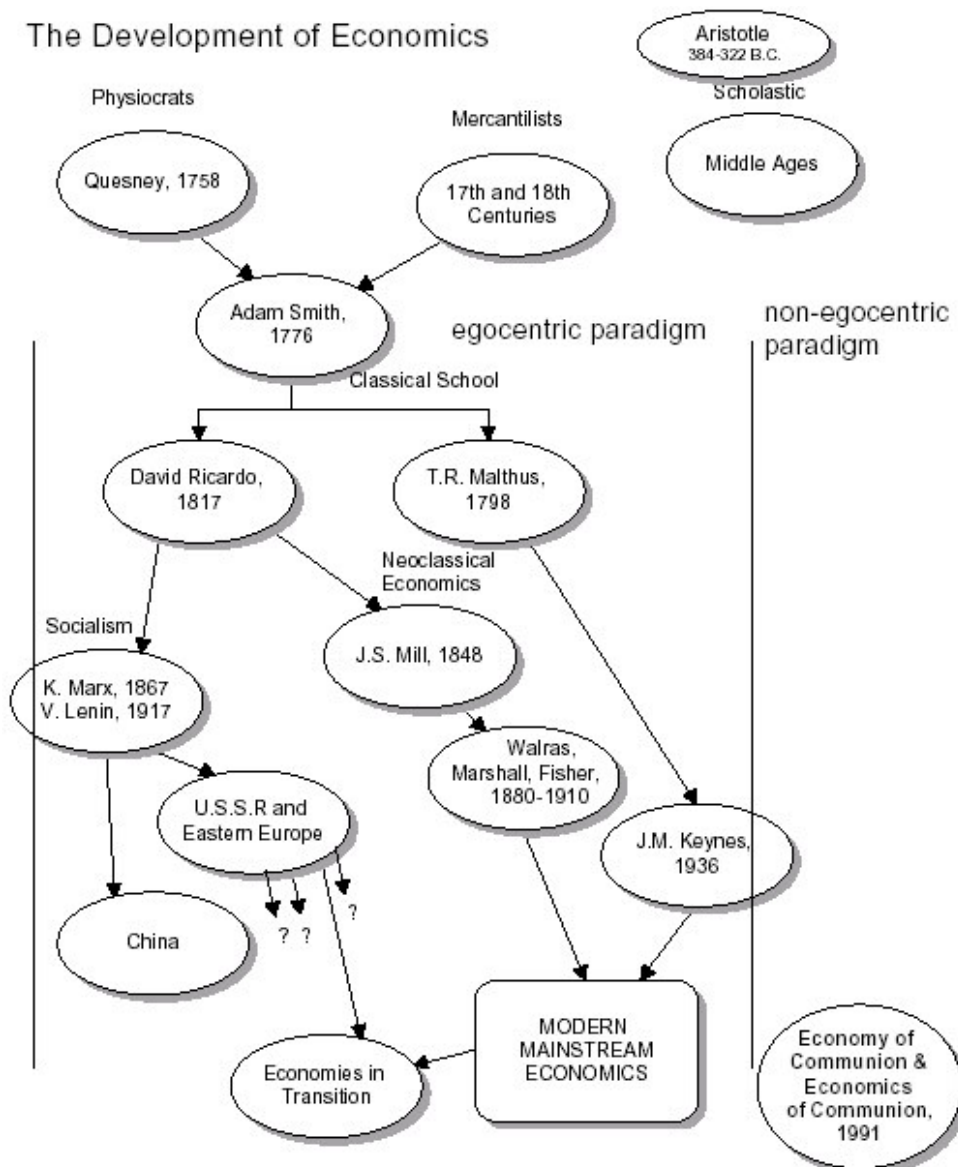
Nakon što je postavio teoretske hipoteze, kroz 4 godine je obavio 5 sveobuhvatnih istraživačkih putovanja, prešavši preko 107.000 km i posjetivši 103 poduzeća Ekonomije zajedništva po cijelom svijetu (Belgija, Njemačka, Italija, Francuska, Brazil, Argentina, Čile, Urugvaj, Filipini), empirijski ih je potvrdio i dokazao. To je najsveobuhvatnije istraživanje projekta Ekonomije zajedništva do sada.

¹⁵² Smith, A.: *The wealth of Nations*, Penguin Books, London, 1986, str. 118-119.

Takvim se stavom Ekonomija zajedništva svrstava u potpuno novu dimenziju na vremenskoj osi razvoja ekonomije (slika 32.), koja je bitno distancira od prevladavajućih razvojnih pravaca. Time je ona i alternativna i revolucionarna.

To ne-materijalističko postojanje znači da čovjek nema dominantno materijalistički cilj ispunjenja kao npr. posjedovanje stvari, financijskih izvora, statusa i ugleda u društvu itd., nego ne-materijalistički. Ovaj ne-materijalistički cilj je sâmo komunitarno postojanje gdje se dogodila promjena od materijalnog čovjekovog životnog ishodišta prema nematerijalnom postojanju. Radi se o ulasku u novu dimenziju gdje, prema temeljnoj tezi Ekonomije zajedništva, leži samoostvarenje čovjeka. Cilj Ekonomije zajedništva nije niti povećanje materijalnog blagostanja (prema Smithu iz 1776), niti pravedna raspodjela materijalnih dobara, niti povećanje životnog standarda, niti povećanje korisnosti, već komunitarno postojanje svih članova ljudske rase. Ovo daje duboko značenje i orijentaciju svakoj osobi koja sudjeluje u izgradnji i razvoju Ekonomije zajedništva – jedino značenje i orijentaciju koji prema Ekonomiji zajedništva, potpuno odgovaraju prirodi čovjeka.

Slika 32. Vremenska os razvoja ekonomije i položaj Ekonomije zajedništva



Ressler, M.: *Economy of communion – elements and prospects for development*, doktorska disertacija, Vienna University of Economics and Business Administration, 1999, str. 14. prilagodio prema: Samuelson P. A., W. D. Nordhaus, *Ekonomija, Mate*, Zagreb, 1992, str. 786. i 787.

Znači bit komunitarnog postojanja kao elementa modela Ekonomije zajedništva jest da je to dominantno ne-egocentrično i ne-materijalističko razmišljanje i ponašanje.

2.4.2.5.2 Strukture: poduzeća kao 'uslužne jedinice'

Za ostvarenje ovako uzvišenog cilja, potrebna je raspoloživost cijelog čovjeka, a prema komunitarnoj paradigmi, samo je on i posjeduje. Čovjek je drugačiji jer jedino on

ima mogućnost ulaska u ovakve međuljudske odnose. Time zadobiva centralno mjesto u svemiru jer jedino je čovjek u stanju transformirati se u cilju boljitka čitavog čovječanstva. Taj se transcendentni element očituje u orijentaciji postojanja 'za druge' i 'u drugima'. Budući da je ekonomija mjesto rada ljudi, rad unutar komunitarnog postojanja jest 'postojanje za druge'. Postojanje za druge u prostoru i vremenu, znači služenje drugima.

U procesu služenja, gdje je više osoba udruženih oko istog cilja, nastaju strukture. Unutar Ekonomije zajedništva strukture i institucije su usklađene s prirodom čovjeka jer su rezultat komunitarnog postojanja. Tako nastale strukture predstavljaju prednost koja pomaže čovjeku u ostvarenju njegovog komunitarnog postojanja, a osnovni element takvih ekonomskih struktura se naziva 'uslužna jedinica'. S pravnog stajališta, uslužna jedinica odgovara kapitalističkom poduzeću s razlikom da su u njemu zaposlene osobe koje žive komunitarno postojanje.

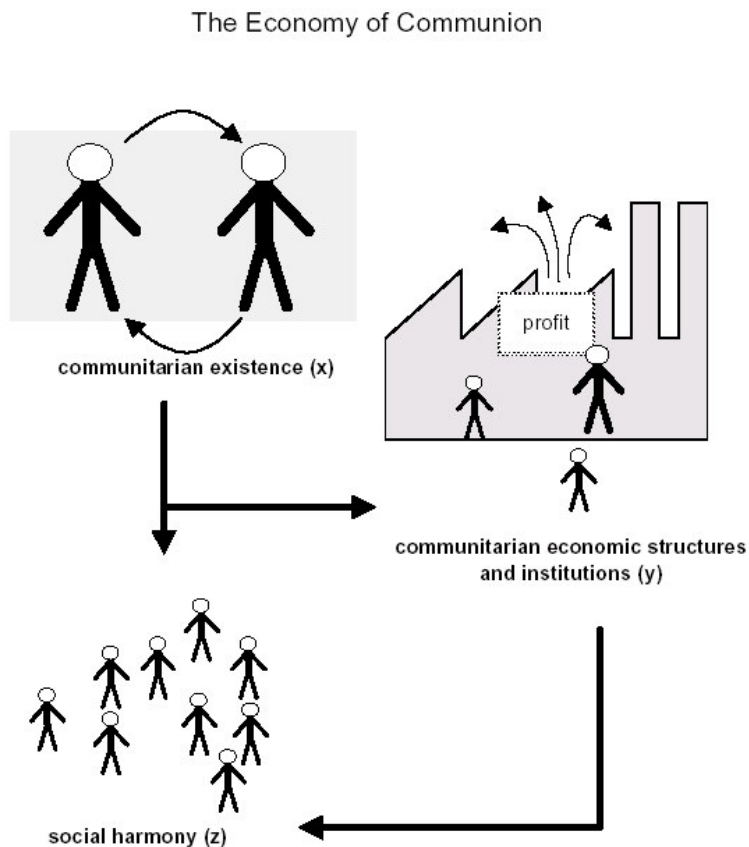
2.4.2.5.3 Socijalni sklad: cilj komunitarnog postojanja

Unutar komunitarnog postojanja, čovječanstvo nije shvaćeno kao zbroj svih ljudi pojedinačno. U komunitarnoj paradigmi čovječanstvo je puno više. Ono je shvaćeno kao živo ili dinamično tijelo čija svaka stanica ima određeni zadatak i u kojoj su sve stanice povezane jedna s drugom. Tako svaki pojedinac sadrži u sebi realnost čitavog čovječanstva. Na neki način čovječanstvo komunitarnog postojanja je jednako pojedincu i pojedinac je jednak čovječanstvu. "Komunitarno postojanje vodi prema svojevrsnom holističkom pristupu u kojem su razni aspekti života usklađeni jedan s drugim."¹⁵³

Cilj Ekonomije zajedništva jest razvoj čovječanstva. Međutim u komunitarnom postojanju cjelokupni razvoj čovječanstva nije u kontradiktornosti s ispunjenjem osobe kao individue. Naprotiv, kroz ispunjenje osobe kao individue u komunitarnom postojanju, cjelokupno čovječanstvo se razvija prema ispunjenju, a to se događa kada postoje upravo ne-egocentrični međuljudski odnosi. Zato je logičan cilj razvoja čovječanstva u 'socijalnom skladu' koji nije samo odsutnost socijalnih sukoba i tenzija, nego uključuje potpuno ispunjenje svakog člana čovječanstva. Tako je opisan i treći temeljni element modela.

¹⁵³ Ressler, M.: *Economy of communion – elements and prospects for development*, doktorska disertacija, Vienna University of Economics and Business Administration, 1999, str. 8.

Slika 33. Tri temeljna elementa modela Ekonomije zajedništva



Ressl, M.: Economy of communion – elements and prospects for development, doktorska disertacija, Vienna University of Economics and Business Administration, 1999, str. 11.

Rezime svega navedenog jest da je '**komunitarno postojanje**' definirano i predstavljeno kao temeljni element Ekonomije zajedništva. Ono za glavni cilj ima '**socijalni sklad**', a faktor ostvarenja cijelog sustava predstavljaju '**strukture i institucije**' (slika 33.). Ta tri elementa sustava Ekonomije zajedništva predstavljaju inpute za holistički model po uzoru na Ekonomiju zajedništva.

2.4.2.5.4 Indikatori Ekonomije zajedništva

Indikatori koji određuju postojanje ova tri elementa su raznovrsni i specifični te se po svojoj prirodi snažno uklapaju u holističku viziju svijeta.

Da bi se širilo komunitarno postojanje, potrebna je stalna izgradnja nositelja projekta, članova Pokreta fokolara¹⁵⁴ i promocija takvog načina promišljanja izvan Pokreta. U tu svrhu potiče se uporaba sredstava javnog priopćavanja, organizacija kongresa i manifestacija, velikih međunarodnih susreta i kulturalnih događaja. Važnu ulogu u komunitarnom postojanju Ekonomije zajedništva imaju tzv. gradići – gradovi modeli življenja komunitarnog postojanja. Komunikacija, obrazovanje i trening su učinkoviti jedino u slučaju ako su bazirani na komunitarnom postojanju onih koji komuniciraju, obrazuju i treniraju.

Socijalni sklad se izražava kroz sredstva s kojima se pomažu potrebiti, kroz broj pomognutih osoba te način kako im je pomognuto. Način pomaganja prvenstveno uključuje osnovna sredstva za hranu, stanovanje, odjeću i minimalnu zdravstvenu njegu.

Strukture Ekonomije zajedništva predstavljaju poduzeća koja participiraju u projektu te njihov konkretni doprinos prema komunitarnom postojanju i socijalnom skladu. Komunitarno postojanje poduzeća se očituje kroz visoko etične međuljudske odnose te organizacijsku kulturu koja prevladava među članovima poduzeća. S druge strane, socijalni sklad se realizira konkretnim doprinosom poduzeća, koja se dobrovoljno odriču viška dobiti za potrebe Ekonomije zajedništva.

Za razliku od dosada opisanih instrumenata i modela, ovaj se može činiti preopćenit i neodređen. No u ovom dijelu rada bilo je važno upoznati se s novim elementima i indikatorima ukorijenjenim u ne-egocentričnom ponašanju. Detaljna razrada bit će obrađena u dijelu kada se bude uspostavljao temeljni holistički model koji će se osloniti upravo na ove elemente i indikatore. Osim toga dokazat će se da se ne radi o imaginarnom modelu nego o modelu koji se već više od jednog desetljeća primjenjuje u praksi.

¹⁵⁴ Pokret svjetskih dimenzija sa 7 milijuna članova, jedan od predvodnika komunitarnog postojanja – detaljnije će biti opisan kasnije.

3 PRETPOSTAVKE ZA IZGRADNJU MODELA POSLOVNOG USPJEHA

3.1 Promjena paradigme

Budući da “financijski pogled daje korporacijama samo dio slike, tek polovicu koordinata potrebnih za precizno određivanje njihove lokacije, ali i utvrđivanja pravca njihove transformacije na dinamičnom tržištu,”¹⁵⁵ čine se neprestani zaokreti u praćenju uspješnosti poduzeća.

Neka su poduzeća prešla s tradicionalnog poimanja uspjeha temeljenog na kvantitativnim pokazateljima prema kvalitativnom. Kod njih, osnovni izvor ekonomske vrijednosti i blagostanja nije više samo u proizvodnji materijalnih dobara, nego leži u stvaranju, akviziciji i eksploataciji nematerijalne imovine. Na ekonomski rast manje utječe investicija u fizički kapital (zemlja, strojevi, zalihe dobara) nego u znanje, koje je sada kritički faktor u proizvodnoj primjeni i eksploataciji fizičkog kapitala. Iz toga slijedi da kompetitivni uspjeh danas zahtjeva kritičnu masu za razvoj, upravljanje, mjerenje i kontrolu tijekom znanja i nematerijalne imovine.

Osim toga želi se slijediti i suvremena predodžba koja bi uzela u obzir mjerenje uspjeha u socijalno i ekološki osjetljivom svijetu. Zato “moderna koncepcija implicira prelazak s kvantitativnih na kvalitativne aspekte globalne, korporativne i individualne razine uspjeha; tj. prijelaz s faktora uspjeha koji utječu na globalizaciju i stvaraju dinamičan sklad s prirodom.”¹⁵⁶ Stoga je komponenta održivosti nezaobilazna u promišljanju i stvaranju drugačije paradigme i s tim u vezi drugačijeg poslovnog modela za praćenje poslovne uspješnosti.

3.1.1 Neodrživost mehanicističkog pristupa

Otkada je svijet odlučio postati globalno selo, malo je kultura, nacija, mentaliteta i civilizacija koje nisu barem okrnute globalizacijom. Ocjenjujući poslovnu uspješnost

¹⁵⁵ Edvinson, L.: *Corporate Longitude. Navigating the Knowledge Economy*, Differo d.o.o., Zagreb, 2003, str. 14.

¹⁵⁶ Fučkan, Đ. - Osmanagić Bedenik, N. - Valdevit, M.: “Održiva globalizacija – posljedice na globalnoj, korporativnoj i individualnoj razini”, str. 2-4, <http://blake.montclair.edu/~cibconf/conference/DATA/Theme1/Croatia.pdf>, 15. listopada 2003.

globalizacije valja odijeliti dva različita i suprotstavljena aspekta: jedan je pozitivan, a drugi negativan. “U prvi aspekt pripada opća tendencija prevladavanja zatvorenosti, izoliranosti, ksenofobičnosti,”¹⁵⁷ te samim time otvorenost drugim kulturama i traženje bogatstva u različitosti. Tu tendenciju odražava preko 200 regulativnih međunarodnih udruženja¹⁵⁸, te brojne NVO, kojih u svijetu ima oko 25.000.¹⁵⁹ To je svojevrsno umrežavanje doprinijelo slobodnom kretanju kapitala preko megabrzih informatičkih mreža te potaknulo slobodnu trgovinu i slobodno tržište.

No postoji i negativni aspekt. Zemlje su po svom privrednom, političkom i kulturnom razvoju veoma različite, a tako i po ekonomskoj moći. Zbog toga proklamacije o slobodnoj trgovini i slobodnom kretanju kapitala predstavljaju reakciju politički i ekonomski jakih koji žele eksploatirati slabije. To se vidi po proturječnim zahtjevima kad bogata zemlja zahtjeva slobodu kretanja kapitala ‘-svoga’, a u isto vrijeme zabranjuje slobodu kretanja ljudi ‘drugih’.¹⁶⁰

Kako bi osigurale svoje interese povezuju se u strateške i vojne saveze, članstva u organizacijama poput OECD, WTO, CEFTA, te onih koje čine infrastrukturu globalizacije kao što su Svjetska banka (*The World Bank*)¹⁶¹, Međunarodni monetarni fond (*International Monetary Fund IMF*)¹⁶² i Svjetski ekonomski forum (*World Economic Forum*)¹⁶³.

Od toga najviše interesa imaju multinacionalne kompanije, pogotovo one locirane u prvoj sili svijeta. Geopolitički položaj SAD-a, koje su se nametnule kao svjetski policajac, pomogao je velikim američkim tvrtkama osvajanje svijeta. “Najjači rast operacija multinacionalnih kompanija u 2000. godini je bio najveći u vađenju nafte i plina i proizvodnji ugljenih proizvoda. U te dvije industrije zajedno, bruto domaći proizvod multinacionalnih kompanija povećao se 35,1%.”(tablica 13.)

¹⁵⁷ Horvat, B.: Konferencija: “Globalizacija i hrvatsko društvo”, u organizaciji *Hrvatskog sociološkog društva*, sažetci, Zagreb, 16. studenog 2001. <http://www.hsd.hr/kongres/sazeci.html>, 17. listopada 2003.

¹⁵⁸ <http://www.cia.gov/factbook>, 17. listopada 2003, kao: ACCT, ACP, AfDB, APEC, ARF, AsDB, ASEAN, C, CP, ECA, ESCAP, FAO, G-15, G-19, G-77, IAEA, IBRD, ICAO, ICCT, ICFTU, ICRM, IDA, IFAD, IFC, IFRCS, IHO, ILO, IMF, IMO, InOC, Interpol, IOC, IOM ISO, ITU, MONUC, NAM, OAU, OIC, OPCW, OPEC, PCA, SADC, UN, UNAMSIL, UNCTAD, UNESCO, UNIDO, UNIKOM, UNMIBH, UNMOP, UNMOT, UNOMIG, UPU, WCL, WCO, WFTU, WHO, WIPO, WMO, WToO, WTrO

¹⁵⁹ Sajter D., Globalizacija i ekonomija zajedništva, Diplomski rad, Ekonomski fakultet u Osijeku, listopad 2002, <http://free-os.hinet.hr/diplomski/glavna.htm>, 17. listopada, 2003.

¹⁶⁰ Ibidem

¹⁶¹ <http://www.worldbank.org/>

¹⁶² <http://www.imf.org/>

¹⁶³ <http://www.weforum.org/>

Potruga za oružjem za masovno uništenje samo je bilo opravdanje invazije SAD-a i NATO saveznika na Irak. Razlog leži u ogromnim zalihama sirove nafte koju će eksploatirati njihova multinacionalna poduzeća nakon što se stanje u zemlji stabilizira. Politika američke administracije u Iraku naišla je na mnoge prepreke i unutar samog SAD-a gdje je snažno osuđena “korporacijska pohlepa za naftom”¹⁶⁴. Cijena nafte samo u 5 mjeseci 2004. porasla je 27% do razine 50,15¹⁶⁵ dolara po barelu što je najviša cijena zabilježena prije 14 godina tijekom invazije Iraka na Kuvajt. Naftni lobi ukopan iza korporacija za eksploataciju i preradu nafte, kao najjača industrija iza automobilske, ne preže ni od ratova da bi došla do svojih financijskih ciljeva. A svaki se rat u područjima bogatim naftom naplaćuje porastom cijene goriva, koju u konačnici plaćaju vozači diljem svijeta.

Tablica 13. Bruto domaći proizvod multinacionalnih kompanija SAD-a po glavnim industrijama (bez banaka)

Gross Product of Nonbank U.S. Parents by Major Industry, 1999 and 2000
[Millions of dollars]

	1999	2000	Addenda:	
			Change	Percent change
All industries	1,914,343	2,089,444	175,101	9.1
Mining.....	18,688	28,641	9,953	53.3
Utilities	90,109	77,770	-12,339	-13.7
Manufacturing	931,180	1,006,582	75,402	8.1
Food.....	48,894	50,812	1,918	3.9
Beverages and tobacco products.....	47,316	45,282	-2,034	-4.3
Textiles, apparel, and leather products	17,887	16,779	-1,108	-6.2
Wood products.....	3,440	2,079	-1,361	-39.6
Paper	46,877	46,082	-795	-1.7
Printing and related support activities	10,964	12,024	1,060	9.7
Petroleum and coal products.....	82,817	119,923	37,106	44.8
Chemicals.....	133,977	142,667	8,690	6.5
Plastics and rubber products.....	23,334	23,194	-140	-0.6
Nonmetallic mineral products.....	13,905	13,982	77	0.6
Primary and fabricated metals.....	46,283	43,569	-2,714	-5.9
Machinery.....	51,042	60,796	9,754	19.1
Computers and electronic products.....	106,122	149,824	43,702	41.2
Electrical equipment, appliances, and components.....	31,528	32,168	640	2.0
Transportation equipment.....	236,705	221,432	-15,273	-6.5
Other	30,089	25,966	-4,123	-13.7
Wholesale trade.....	80,610	76,136	-4,474	-5.6
Information.....	248,859	303,615	54,756	22.0
Finance (except depository institutions) and insurance.....	108,961	138,478	29,517	27.1
Professional, scientific, and technical services..	96,069	102,988	6,919	7.2
Other industries.....	339,867	355,235	15,368	4.5

Mataloni, R. J.: *U.S. Multinational Companies: Operations in 2000*, Bureau of Economic Analysis – BEA, str. 111., prosinac 2002, <http://www.bea.gov/bea/ARTICLES/2002/12December/1202multinational.pdf>

¹⁶⁴ Carney M. u članku Wheeler T., “100.000 demand No war at home or abroad”, *People's Weekly World Newspaper*, 27. travnja 2002.,

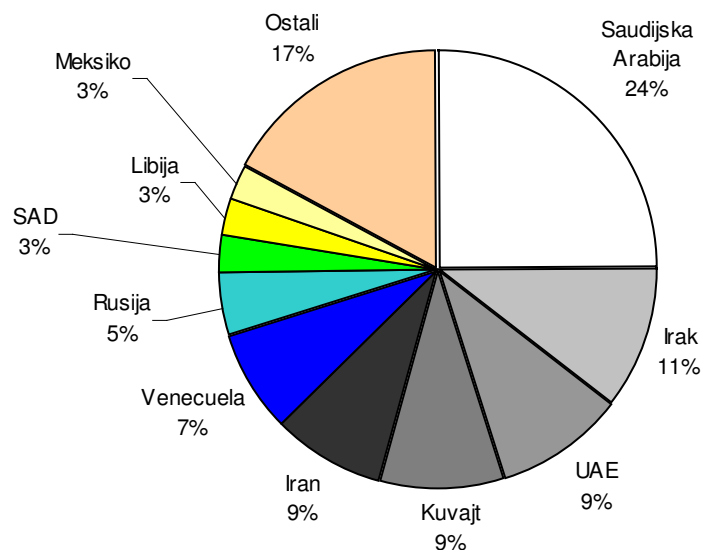
<http://www.topica.com/lists/antiglobalizam/read/message.html?mid=904214322&sort=d&start=368>

¹⁶⁵ Hrvatska Radio Televizija, 1. program, Dnevnik, 05.10.2004.

Želja za profitom kao bitna karakteristika mehanicističkog pristupa ne može biti opravdanje za tisuće ljudskih života izgubljenih u Iraku ili bilo gdje drugdje. No razloga za promjenu paradigme ima još.

Primjeni li se pravilo '80/20'¹⁶⁶ na situaciju kada svjetsko stanovništvo dosegne brojku od 10 milijardi ljudi, a to će se dogoditi do četrdesetih godina ovog stoljeća, svijet će se naći pred velikim problemom. To pravilo neće biti održivo jer će 8 milijardi siromašnih biti prevelika prijetnja ekonomskim sustavima koje su postavili manjinske 2 milijarde.

Slika 34. Rezerve sirove nafte po svijetu



Powell, B.: "Iraq we win. Then what", *Fortune*, Time Warner Publishing, Amsterdam, 2. prosinca 2002., Vol. 146, No. 11., str. 30.

Transformiranje odnosa između kapitala i radne snage rezultiralo je da globalni kapitalizam povećava socijalne nejednakosti i siromaštvo. Štoviše, doveo je do društvene isključenosti jer tokovi bogatstva i financija zaobilaze područja koja im nisu od interesa.

¹⁶⁶ Prema Paretovu zakonu ili pravilu 80/20, ako su svi elementi s nekog popisa razvrstani na vrijednosnu skalu, 20% elemenata nosi 80% vrijednosti. Granica je ponekad malo viša ili niža, ali u 80 % slučajeva pravilo vrijedi. Tako 20% svih kupaca predstavlja 80% prihoda kompanije. Ako to pravilo primijenimo na globalnoj razini, 20% svjetskog stanovništva raspolaže s 80% svjetskog bogatstva.

Ako se tome nadoda porast potrošnje energije po čovjeku, zatim raspodjela zaliha energije (slika 34.) te porast globalnog terorizma, tada nužnost traženja nove paradigme u poimanju poslovnog uspjeha u svjetlu održivosti postaje imperativ.

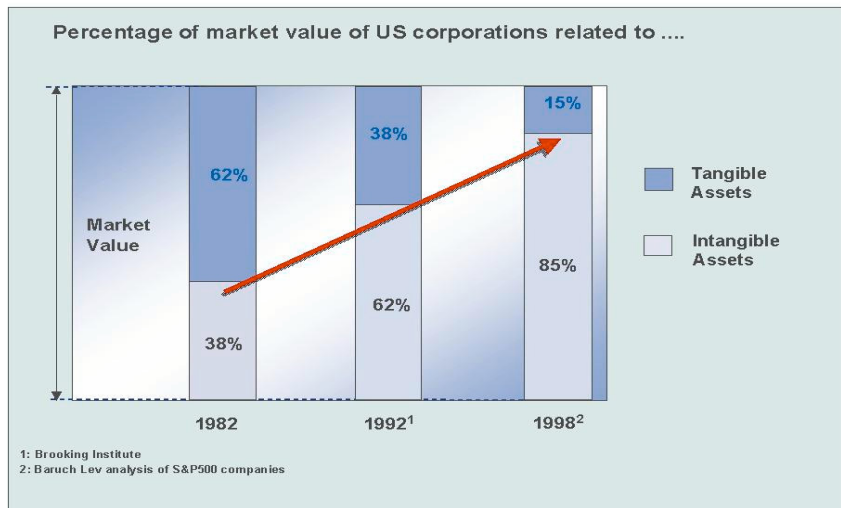
Rastući makroekonomski i globalno politički problemi ukazuju na neodrživost čitavog sustava temeljenog na mehanicističkom pristupu. Iz toga proizlazi da je i poduzeće, kao osnovna stanica globalnog ekonomskog sustava, pred nužnom promjenom. Zato će se u nastavku obraditi povećani značaj nematerijalne imovine, nedostaci računovodstvenih normi te korporativnog izvještavanja.

3.1.2 Značaj nematerijalne imovine

Potrebu za promjenom ne potiču samo utjecaji iz okoline u kojoj poduzeće djeluje, nego je ona očita i zbog zastarjelih struktura unutar samog poduzeća. Ili jednostavnije izraženo sljedećom konstatacijom: “Radimo u jučerašnjim strukturama s današnjim metodama konfrontirajući probleme sutrašnjice većinom s ljudima koji su gradili jučerašnje strukture i neće doživjeti sutrašnjicu organizacija.”¹⁶⁷ Zato se u nastavku analizira zastarjelost strukture imovine.

Slika 35. Odnos materijalne i nematerijalne imovine američkih korporacija - postotak tržišne vrijednosti

¹⁶⁷ Bleicher, K.: “Das Konzept Integriertes Management”, drugo izdanje, *Campus Verlag*, Frankfurt, 1991. u članku Bleicher, K.: “Integrative Management in a Time of Transformation”, *Long Range Planning*, Elsevier Science, Vol. 27, No 5, V.B., 1994, str. 136.



Daum, J.: *The new FASB rules for reporting on Intangible Asset - The U.S. versus the European way*, *New Economy Analyst Report*, 10. studeni 2001., http://www.juergendaum.com/news/11_10_2001.htm

Materijalna imovina postoji otkada je civilizacije, no strukture imovine u korporacijama se promijenila. Različiti su utjecaji toga poput povećanja konkurencije kroz globalizaciju, zatim deregulacija tržišta, napredak informacijske tehnologije, posebno interneta. Ova kombinacija faktora katapultirala je relativnu važnost nematerijalne imovine u 80-tim i 90-tim godinama 20. stoljeća u usporedbi s njenim materijalnim rivalom u ključnog vrijednosnog pokretača biznisa moderne ekonomije. Američke korporacije su 1982. godine imale 38% nematerijalne imovine od cjelokupne, 1992. taj broj je iznosio 62%, dok je 1998. godine 85% cjelokupne imovine nematerijalno (slika 35.).

Samo u 2000. godini investicije američkih korporacija u nematerijalnu imovinu bile su 1 trilijun (1.000 milijardi) američkih dolara što je usporedivo s investicijom američkog poslovnog sektora u vlasništvo, zemlju i opremu.¹⁶⁸ Polovica ovoga se odnosi na istraživanje i razvoj te software, a ostatak na brandove, ljudske potencijale i organizacijske procese.

Zato razlog smanjenja značaja računovodstva za određivanje vrijednosti nije pokušaj obmane investitora, tržišnih činitelja, menadžera ili vladinih tijela od strane računovođa, nego nužnost današnjeg mjerenja poslovne uspješnosti.

¹⁶⁸ Nakamura, 2001, u Eustace C., *The Prism Report 2003*, Information Society Technologies Programme, *European Commission*, listopad 2003, str. 22.

Općenito nematerijalna imovina još nije prihvaćena kao imovina u tradicionalnim računovodstvenim sustavima, pa to danas predstavlja značajan izazov istraživačima na tom polju. Budući da svi elementi u poslovanju nisu promatrani s jednakom važnošću, govorimo o fragmentarnom pristupu stvarima. Osim toga takav pristup sužuje fleksibilnost kada treba izvršiti promjenu. Fragmentarni pristup poslovnom problemu i nefleksibilnost su karakteristike mehanicističkog stava koji smanjuje vjerojatnost održivog poslovanja.

3.1.3 Nedostaci računovodstvenih normi

Prijelaz od proizvodno bazirane ekonomije do ekonomije temeljene na znanju u većini svijeta znači da mnogi potencijali uspjeha poduzeća nisu mjereni i izvještavani prema općeprihvaćenim računovodstvenim principima (engl. *Generally Accepted Accounting Principles GAAP*).

Konzultantske kuće, specijalizirane za računovodstvene usluge, razvijaju i uvode metode koje pomažu u otkrivanju i vrednovanju skrivenih oblika vrijednosti. PricewaterhouseCoopers naziva svoj pristup 'vrijednosnim izvještavanjem' (engl. *Value Reporting*)¹⁶⁹, opisujući i uspoređujući ga sa santom leda. Prema PricewaterhouseCoopers-u puno je osnovnih mjera o dobrom stanju korporacije skriveno ispod površine kompanijinih objavljenih računovodstvenih izvješća.

Računovodstveni dobitci su oduvijek bili loš indikator vrijednosti korporacije i više je razloga tome. Osnovni nedostaci zašto je računovodstvena dobit uvijek podbacila u pouzdanom mjerenju ekonomske vrijednosti poduzeća je da:

- alternativne računovodstvene metode mogu biti uvedene (zahtjevane promjene i u FASB i u IAS i namjerne promjene mogu izmijeniti objavljene dohodke, ali ne utječu na ekonomsku vrijednost),
- rizik je isključen,

¹⁶⁹ Repetto, R. – Austin, D.: “Coming Clean: Corporate Disclosure of Financially Significant Environmental Risks”, *World Resources Institute*, Washington DC, 2000. u Elkington, J.: *The Chrysalis Economy*, Capstone Publishig Ltd, Oxford, UK, 2001, str. 42.

- investicijski zahtjevi su isključeni (promjene u npr. radnom kapitalu nisu razmatrane u objavljenim dohodcima),
- politika dividendi nije razmatrana (npr. pad dividendi će pokazati porast objavljenih dohodaka iako su zapravo nul vrijednosti),
- vremenska vrijednost novca se ignorira (nema trenutnog izračuna vrijednosti u objavljenim dohodcima).

U posljednjih 10 godina, pojavio se i dodatni, šesti razlog: nematerijalna imovine igra povećanu ulogu u našem gospodarskom sustavu, koji se pomaknuo od industrijske ekonomije prema ekonomiji orijentiranoj prema uslugama i znanju.¹⁷⁰

Iz svega navedenog očito je da računovodstvene norme imaju stanovite nedostatke koje treba imati u vidu pri evaluiranju uspjeha poduzeća i njegovih potencijala. One nemaju instrumente kojima se mjere ekološke, političke, društvene, kulturne i humanističke vrijednosti koje su presudne za održivi razvoj poduzeća.

3.1.4 Korporativno izvještavanje kao proces stalnog razvitka

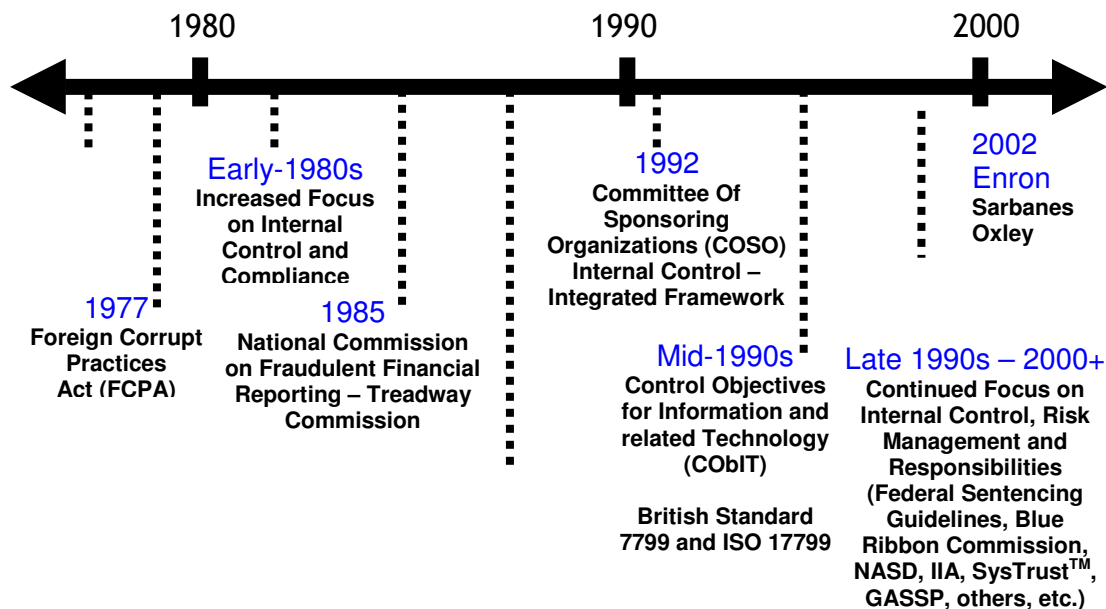
Korporativno financijsko izvještavanje je dinamičan proces pa treba imati u vidu njegov neprestani razvoj (slika 36.).

U srpnju 2001. SAD su uvele dva nova računovodstvena standarda, (*SFAS 141 i 142*)¹⁷¹, koji predlaže drugačije tretiranje goodwilla i nematerijalne imovine s beskonačnim životnim rastom zbog poslovnih kombinacija. Radi se o pridodavanju vrijednosti ovih stavki, neuobičajenoj amortizaciji, nego test umanjenja (engl. *impairment test*) njihove vrijednosti. Za europske kompanije vjerojatno je da će ovaj novi računovodstveni princip za te stavke biti primijenjen preko IASB standarda u 2005., te će ova regulatorna promjena stimulirati šire zanimanje u upravljanju nematerijalnom imovinom i njenom predstavljanju u izvješćima poduzeća.

¹⁷⁰ [http://www.valuebasedmanagement.net/Earnings per Share \(EPS\).htm](http://www.valuebasedmanagement.net/Earnings per Share (EPS).htm)

¹⁷¹ The Financial Accounting Standards Board's ("FASB") nedavno je ozakonio Statement of Financial Accounting Standards ("SFAS"), <http://www.sphvalue.com/fasb.html>

Slika 36. Evolucija sustava interne kontrole



Burazer, R.: Utjecaj Sarbanes-Oxleyjevog zakona 2002. na hrvatsku ekonomiju, CPM konferencija - Infoforum i Poslovna inteligencija, Deloitte, Zagreb, 5. i 6. veljače, 2004., str. 7.

Organizacije su vezane na sve strože standarde i imaju sve veće odgovornosti za vladanje rizicima i sustavima internih kontrola, a događaji zadnjih godina su povećali fokus na njih. Bujica bankrota ozbiljnih kompanija po cijelom svijetu, s Enronovim kolapsom kao točkom na 'i', kao i sve veći broj prijevара, naglašavaju važnost da organizacije u cijelom svijetu hitno uvedu i održavaju učinkovite kontrolne sustave koji će im pomoći u otkrivanju i sprječavanju izloženosti poslovnim rizicima.

Sarbanes-Oxley-ev (SOX) zakon, također u SAD-u, koji predstavlja najveće promjene na području vrijednosnica od 1930-ih godina, čini generalnog i financijskog direktora (CEO i CFO) eksplicitno odgovornima za uspostavljanje, vrednovanje i praćenje učinkovitosti interne kontrole u financijskom izvještavanju i njihovom objavljivanju.

Zakonom država želi ponovno uspostaviti javno povjerenje u sigurnost trgovine vrijednosnicama, poboljšati upravljanje poduzećem i transparentnost finacijskih izvještaja, te promovirati etička pravila ponašanja. Osim toga želi osigurati da je menadžment informiran o stanju internih kontrola u svojoj organizaciji te ga držati odgovornim za

značenje informacija koje su dane regulatoru¹⁷² i investitorima. Time želi postići novi stupanj kvalitete korporativnog upravljanja.

Prema SOX zahtjevima poduzeća moraju: izabrati i implementirati okvir za vladanje sistemom internih kontrola, identificirati i dokumentirati postojeću strukturu internih kontrola, identificirati odstupanja između postojećih struktura kontrola i onog stanja kojega predviđa preuzeti okvir internih kontrola, oblikovati, implementirati i dokumentirati kontrole za zatvaranje odstupanja i provjeriti djelovanje kontrola.

SOX zakon ima utjecaj i na Hrvatsku u svim primjerima gdje dionice matične firme kotiraju na jednoj od američkih burzi. Osim toga podiže se svijest o razumijevanju uloge interne kontrole i interne revizije. Savjesni menadžeri hoće kvalitetniju podršku od strane internih revizora, pa se time mijenja uloga interne revizije.¹⁷³

Potaknut istim slučajem parlament Europske unije donosi odluku o izmjenama i dopunama Mađunarodnih revizijskih standarda gdje trenutno mijenja tri sporne revizorske direktive. Hrvatska udruga revizora zalaže se za slične zakonske promjene kojim će ovlašteni revizori morati obnavljati licencu svake tri godine, a to će biti uvjetovano stalnom edukacijom.¹⁷⁴

Očito je da na razini korporativnog izvještavanja korporacije čine bitne korake u uvođenju i održavanju učinkovitih kontrolnih sustava koji im pomažu u otkrivanju poslovnih šansi za boljim poslovnim uspjehom. No postavlja se pitanje da li je to dovoljno za ispunjenje i poštivanje dosada navedenih kriterija i aspekata poslovnog uspjeha. Nije li to samo produžavanje života već klinički mrtvog sustava? I hoće li se problem ekonomske održivosti moći riješiti nametanjem računovodstvenih zakona nakon korporacijskih skandala i pritiska javnosti?

Odgovori na ovakve probleme neće se dogoditi sami po sebi nego valja pristupiti traganju za drugačijim modelom poslovnog uspjeha. Kod mehanicističkog modela, uočene su karakteristike: nefleksibilnosti, fragmentarnog pristupa stvari, nepostojanja instrumenata za ekološke, političke, društvene i humanističke vrijednosti te nedovoljno brza promjena sustava korporativnog računovodstva. Čak i kada bi jedno poduzeće uspjelo nadvladati

¹⁷² Komisija za vrijednosne papire i izmjene engl. *SEC Securiteis and Exchange Commision*

¹⁷³ Burazer, R.: Utjecaj Sarbanes-Oxleyjevog zakona 2002. na hrvatsku ekonomiju, CPM konferencija - *Infoforum i Poslovna inteligencija*, Deloitte, Zagreb, 5. i 6. veljače, 2004.

ovakve probleme, to bi ponovno bilo fragmentarno, a ne cjelovito rješenje. Stoga vrijedi promišljati o sustavu koji će se izdići iznad razine jednog poduzeća i tražiti promjenu načina razmišljanja u cjelokupnom gospodarskom sustavu.

3.2 Prijedlog modela poslovnog uspjeha

Kod promišljanja o drugačijem modelu poslovnog uspjeha nije dovoljna npr. samo odluka uprave poduzeća da će od danas mjeriti intelektualni kapital. To bi bio pokušaj određivanja vrijednosti intelektualnog kapitala poduzeća 'per se' na način kako bi ga financijska teorija željela reducirati na točno određeni broj.

Nije dovoljna ni sama koncentracija na računovodstvene norme i standarde koje se, gotovo po pravilu, uvode kao odgovor na industrijske turbulencije ili skandale nastale nakon tržišnih kriza.

Naprotiv, kod predlaganja drugačijeg modela poslovnog uspjeha radi se o otkrivanju i mjerenju nečeg sasvim novog. Smisao otkrivanja i mjerenja u ovom kontekstu je razvoj jezika za razmišljanje, razgovor i činjenje nečega o pokretačima napretka poduzeća za kreiranje ekonomske vrijednosti u budućnosti.

Znači radi se o stvaranju dijaloga oko toga kako se stvara vrijednost, bez obzira bio taj dijalog unutar ili izvan poduzeća. U tom smislu, preusko bi bilo promatranje poduzeća samog za sebe jer je njegova kritika došla prvenstveno zbog negativnih posljedica na okolinu i društvene odnose u kojima ista djeluju. Nastala je potreba redefiniranja ciljeva poduzeća i redefiniranja pojma uspjeha. Zato će se nakon prikaza kritike mehanicističkog pristupa konfrontirati mehanicistički i holistički stav te će se prijeći na istraživanje o holističkom modelu poslovnog uspjeha.

3.2.1 Kritika mehanicističkog modela

Pobornici mehanicističkog modela nailaze na sve veće prepreke njihovih oponentata. S jedne strane mnoge su humanitarne udruge, športski klubovi, nacionalni parkovi, glazbeni

¹⁷⁴ Wiesner Mijić, V.: "Pooštava se regulativa u reviziji", Poslovni svijet, 31.ožujka 2004., str. 29.

bandovi, zvijezde show businessa, sveučilišta, koje indirektno pozdravljaju poslovni uspjeh korporacija. Razlog tome je što u njihovim sponzorskim i donacijskim ugovorima vide veliku financijsku pomoć. S druge strane trend zadnjih desetljeća je takav da raste broj onih koji se vrlo glasno i otvoreno obrušavaju na prevelike profite multinacionalnih kompanija.

Kada je ta kritika organizirana radi se o antikorporacijskim aktivistima, koji su ujedno i antiglobalistički aktivisti. Pod 'antiglobalizmom' podrazumijevaju "sve ideje i aktivnosti usmjerene protiv današnjeg procesa ujedinjavanja svijeta na osnovama isključivo tzv. slobodnog tržišta, bez brige o socijalnim, ekološkim i drugim štetama koje tako nastaju."¹⁷⁵ U tom otporu postoje ljudi vrlo različitih filozofskih i političkih uvjerenja.

Gotovo da više nema susreta na vrhu protiv kojeg ne protestiraju antiglobalisti. Ti protesti obično završavaju vandalskim razbijanjem izloga u gradovima širom svijeta gdje god se održava neki od skupova snažnih međunarodnih organizacija, poput WTOa¹⁷⁶. Ako ih policija preduhitri i onemogući njihov dolazak u određeni grad, oni organiziraju demonstracije u nekom drugom gradu koji nema direktne veze s mjestom održavanja.¹⁷⁷

Postoje i oni s drugačijim putem borbe poput američkih studenata koji su 1998. "osnovali koaliciju USAS (Ujedinjeni studenti protiv izrabljivačkih tvornica), koji su organizirali konferencije, radionice, proteste i 'mirna sjedenja'. Ovaj sve jači pokret pod motom 'razotkrijmo korporacije', ima glavni zahtjev da kompanije koje proizvode odjeću na bilo koji način povezanu s koledžom moraju dati popis imena i adresa svojih tvornica širom svijeta i otvoriti ih za monitoring."¹⁷⁸ Pokret se širi i na osnovne škole poduprte od strane roditelja osvještenih o opasnom utjecaju brandova na odgoj njihove djece.

Pod udarom su, ne samo tekstilna i obućarska industrija, nego i proizvođači hrane. Tako npr. "ekolozi, istovremeno, koriste sudove kako bi rendgenski pregledali rad u McDonald'su. A širom svijeta potrošači zahtijevaju da kompanije poput Monsanto jasno

¹⁷⁵ Antiglobalisti u Hrvatskoj - informacije i diskusije, <http://www.topica.com/lists/antiglobalizam>, 17.listopada 2003.

¹⁷⁶ Bajt Z., "Antiglobalistički bijes", *Večernji list*, Večernji list d.d., 2. lipnja 2003., str. 8. Policija je prosvjednike nazvala 'dobro organiziranom grupom'.

¹⁷⁷ "Novi sukobi antiglobalista i policije u Ženevi", Hina, 2. lipnja 2003, <http://www.htnet.hr/fset.html>. U Ženevi je 1.lipnja 2003. 50 000 demonstranata blokiralo ceste i mostove kako bi iskazali neslaganje sa sastankom na vrhu skupine najrazvijenijih zemalja svijeta (G8) koji se održavao u obližnjem francuskom odmaralištu Evian. Kakav je bio ishod govori izvješće švicarske novinske agencije: "SDA je javila da su razbijeni izlozi nekih trgovina, a policija je upotrijebila suzavac kako bi rastjerala desetke prosvjednika.

¹⁷⁸ Klein, N.: *No logo: bez prostora, bez izbora, bez posla, bez logotipa*, V.B.Z. d.o.o., Zagreb, 2002, str. 293.

deklariraju genetski modificiranu hranu i otvore svoje istraživačke projekte vanjskoj kontroli i nadzoru.”¹⁷⁹

Svi ovi protivnici, koliko god glasni ili čak nasilni bili, u sve su većoj sjeni rastućeg fenomena: globalnog terorizma. Ovdje se prvenstveno misli na terorizam na prostorima razvijenih zemalja ili u područjima njihova interesa. Nerijetko su izvori njihovih akcija upravo iz smjera zemalja sa slabijim stupnjem demokracije ili siromašnijih zemalja, a kao odmazda na nepravедno povijesno stečeno bogatstvo Zapada. Terorizam postaje međunarodni problem jer se sa svojih lokaliteta: ETA u Španjolskoj, IRA u Irskoj i Velikoj Britaniji, čečenski gerilci u Čečenije i Rusiji, proširio posvuda i teško je znati gdje će djelovati.¹⁸⁰ O tome najstravičnije svjedoči posljednji masakr u Beslamu u rujnu 2004. godine koji sigurno nije kraj takvog načina komunikacije. Zato je u kontekstu promišljanja o održivom razvoju pitanje uzroka terorizma nezaobilazno i iznimno važno.

Iz toga slijedi da težnja ka gospodarskom sustavu koje će podupirati tri pravca održivog razvoja mora postaviti naglasak na socijalni pravac. Ovo potenciranje promicanja socijalnog sklad kao holističke vrijednosti ni u kojem slučaju ne isključuje ekološki pravac.

3.2.2 Mehanicistički naspram holističkog stava

Neupitan je značaj mehanicističkog shvaćanja poslovanja: poboljšanje na području tehnološkog napretka, specijalizacija vještina, standardizacija znanja, racionalizacija ljudskih resursa, optimiziranje poslovnih procesa,... To su samo neki od neminovnih događaja na vremenskoj osi razvoja poslovanja.

Svejedno, u ekonomskoj teoriji postaje opće prihvaćen stav o napuštanju mehanicističkog pristupa poslovanja poduzeća i prelazak na holistički. Taj odmak od mehanicističkog u akademskim krugovima nastao je uslijed “sve glasnije kritike znanstvenog upravljanja te naraslih problema nezadovoljstva i nemotiviranosti zaposlenih, tj. potpunog zapostavljanja uloge čovjeka u poslovnom procesu, svodenja čovjeka na

¹⁷⁹ Ibidem, str. 248.

¹⁸⁰ Dujmović, T.: “Globalni terorizam”, 19. ožujka 2004., <http://www.glas-slavonije.hr/kolumne.asp?id=17&rid=825>

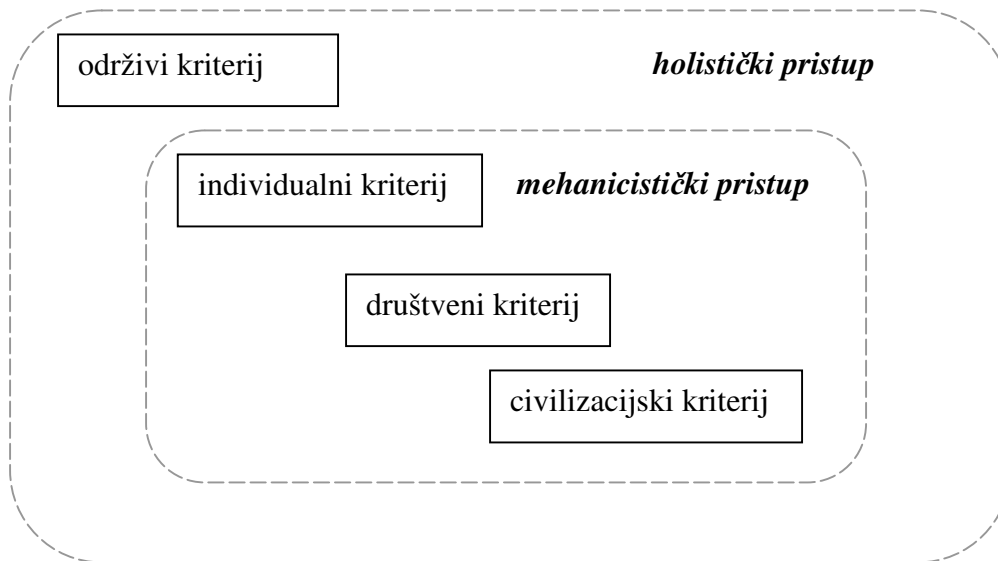
pogrešiv dodatak stroju.”¹⁸¹ Mehanicistički pristup upravljanju vrlo je uspješan za rast učinkovitosti i produktivnosti, no stvorio je odbojnost prema tako vođenim organizacijama i menadžmentu. Holistički pristup podržava promjenu percepcije koja nije nimalo laka, ali donosi velike prednosti. U posljednje vrijeme aktualan menadžment promjene poziva zaposlene u proces dizajniranja i restrukturiranja poduzeća. Time se ljudska potreba sudjelovanja ne zanemaruje, a smanjuje se vlastiti rizik. Strah od gubljenja radnog mjesta zbog korporacijskih spajanja i rezanja troškova stvara otpor prema promjeni pa je izgradnja povjerenja ključna. Povjerenje je kategorija vrijednosti strana mehanicističkom pristupu, a ključna za holistički pristup.

Unatoč akademskom holističkom prosvjetljenju te osudi mehanicističkog stava, čini se da trenutno ne postoji dovoljna kritična masa pa većina poduzeća i dalje slijede mehanicističku paradigmu. Takav trend ne karakterizira samo poduzeće za sebe, nego je prisutan u općem društvenom i političkom životu. Zbog toga se mehanicističko shvaćanje uspjeha promatra, ne samo kao stvar ekonomsko povijesnog razvoja, nego kao negativna činjenica danas prisutna. Budući da se to događa kako u razvijenim tako i nerazvijenim zemljama, u mnogim industrijskim granama, u hrvatskoj zbilji, time neminovno utječe na ponašanje poduzeća kao temeljne stanice gospodarskog sustava.

3.2.3 Holistički model

Slika 37. Holistički i mehanicistički pristup s obzirom na kriterije poslovnog uspjeha

¹⁸¹ Osmanagić Bedenik, N.: *Potencijali poduzeća – Analiza i dijagnoza potencijala u poslovanju poduzeća*, Alinea d.o.o., Zagreb, 1993, str. 9.



Iako za prijelaz na holistički pristup treba puno vremena i čini se da je prilično daleko, promjena perspektive potrebna je već sada. To znači ne čekati 2030. godinu kada će pitanje održivosti postati alarmantno, nego ga ugrađivati već sada gdje god je to moguće.

Stoga holistički model ima u vidu do sada razrađene kriterije poslovnog uspjeha: individualni, društveni, civilizacijski i održivi. Tako slika 5. u poglavlju 5.1.2. koja je mehanicistički i holistički pristup prikazala na vremenskoj osi, prelazi u sliku 37.

Naime individualni, društveni i civilizacijski kriteriji ostaju, ali su prošireni održivim kriterijem koji zapravo donosi vrijednosti. Individualni kriterij opravdava postojanje poduzeća i njegovu financijsku stranu. Društveni uvodi odgovornost prema zajednici, a civilizacijski potiče na poštivanje različitih vrijednosnih sustava. U mehanicističkom modelu svi ti kriteriji sami za sebe daju djelomični, fragmentarni put do poslovnog uspjeha, pa nisu dovoljni. Tek s održivim kriterijem, koji u sebi nosi duhovno-etičku komponentu, stvara se interakcija koja čini holistički model.

U poglavlju o aspektima poslovnog uspjeha identificirana su tri aspekta: normativni, strateški i individualni. Za holistički model presudan je normativni aspekt (slika 38.) jer se jedino on bavi stvaranjem vrijednosti izvan poduzeća. Kod njega je prvi korak u određivanju misije koja onda definira i politiku korporacije. Jednom definirana politika vertikalnom se integracijom provodi od menadžmenta do svakog člana poduzeća pa tako postaje prepoznatljiva organizacijska kultura.

Slika 38. Naglasak na normativni aspekt u holističkom modelu



3.2.3.1 Model Ekonomije zajedništva kao temeljni holistički model

Danas postoje različiti pokušaji i inicijative koje se nastoje uklopiti u gore navedeni model. U ovom kontekstu će se detaljniji istražiti model Ekonomije zajedništva koji u sebi sadrži parametre održivog kriterija i normativnog aspekta. Već postojeća praktična konkretizacija i dokazane teoretske hipoteze u tome će uvelike pomoći.

Tri osnovna elementa modela Ekonomije zajedništva već su opisana u poglavlju 3.4.2.5: komunitarno postojanje, socijalni sklad te strukture koje pomažu ostvarenju socijalnog sklada. Komunitarno postojanje jest alternativa egocentričnom postojanju čovjeka, a ucijepljena je u normativni aspekt poslovanja. Njena realizacija je u korijenima ekonomskih struktura i institucija koje se pojavljuju gdje god se Ekonomija zajedništva razvija. Također, komunitarno postojanje je u samoj biti socijalnog sklada koji predstavlja opći cilj razvoja čovječanstva, pa time i Ekonomije zajedništva (slika 29).

Ekonomske strukture koje nastaju na temelju komunitarnog postojanja, pomažu čovjeku na putu prema socijalnom skladu. To je presudni odnos između komunitarnog

postojanja (x), struktura i institucija (y) i socijalnog sklada (z) na kojem je bazirana Ekonomija zajedništva. Matematički, to bi se moglo izraziti sljedećom formulom¹⁸²:

$$\begin{aligned}
 z &= f(x,y) = f(x, g(x)); \\
 y &= g(x) \\
 &= k_1 x^2 \quad (\text{gdje je } 0 < k_1 < 1) \quad (k_1 \dots \text{konstanta 1})
 \end{aligned}$$

$$z = \begin{cases} 0; & x \in \{0;1\} \\ k_2 xy; & x \in \mathbb{N} \cap [2; +\infty[\\ & (\text{gdje je } 0 < k_2 < 1) \quad (k_2 \dots \text{konstanta 2}) \end{cases}$$

Socijalni sklad (z) daje duboki smisao svakoj aktivnosti unutar Ekonomije zajedništva i predstavlja opći cilj svake ekonomske transakcije i svake uslužne jedinice realizirane unutar projekta. Zato je (z) funkcija od (x) i (y), a (y) je funkcija od (x), što znači da se socijalni sklad ne može ostvariti bez komunitarnog postojanja, a takvog postojanja, te svojevrstne nove kulture, nema bez zdravih struktura.

Komunitarna paradigma jest izvor socijalnog sklada i Ekonomije zajedništva. Ona određuje funkcioniranje ovog projekta i ponašanje onih koji u njemu sudjeluju te određuje način na koji Ekonomija zajedništva raste i kako ljudi mogu doprinijeti njenom rastu.

3.2.3.1.1 Komunitarno postojanje

Komunitarno postojanje unutar Ekonomije zajedništva se sastoji od sljedećih kategorija: tržišta kao mjesto susreta, zajedništva i ljubavi, 'odnosnih dobara'¹⁸³ i 'skrivenog dioničara'. Svaka od ovih kategorija će biti opisana u sljedećim poglavljima.

¹⁸² Ressler, M.: *Economy of communion – elements and prospects for development*, doktorska disertacija, Vienna University of Economics and Business Administration, 1999, str. 12.

¹⁸³ iz tal. *beni relazionali*

3.2.3.1.1.1 Tržište – mjesto susreta

Početa ideja projekta nastaje iz utvrđivanja neuspjeha tržišta u rješavanju krajnjeg siromaštva. Specifičnost je Ekonomije zajedništva da je njena ideja o tržištu i poduzeću bliskija ideji nekih klasičnih ekonomista 18. stoljeća nego viziji koja prevladava danas. Mnogi od tih prvih ekonomista na tržište su gledali kao na mjesto vježbanja uzajamne pomoći, mjesto gdje se, u jednakosti s drugima, izražava društvena i prijateljska narav ljudskog bića. Stoga se na tržište gleda kao na kvalitativno sjecište građanskog i društvenog života, koje ne ruši, nego gradi pozitivne odnose uzajamnosti. Naime, vizija tržišta i poduzeća koja proizlazi iz kulture zajedništva je bitno pozitivna, iako nije slijepa pred štetama koje može proizvesti.

Unatoč pozitivnostima poput minimiziranja državnog nadgledanja i visokog stupnja fleksibilnosti i inovativnosti, tržišni neuspjesi su nezaobilazni.¹⁸⁴ No Ekonomija zajedništva ne želi osuđivati poduzeće i tržište. “Ona će ih samo opomenuti, da postanu mjesta gdje se stvara pravo blagostanje i gdje se događa autentičan susret među osobama: ekonomija i zajedništvo. Ekonomija zajedništva se stoga udaljava od vizije tržišta kao kraljevstva efikasnosti, koje nema potrebe za preraspodjelom i darivanjem.”¹⁸⁵

Važna je razlika naspram nekih alternativnih ekonomskih pravaca koji svoju viziju temelje na kritici tržišta. Oćenito, svijet darivanja i preraspodjele bogatstava (obično je to država ili neprofitabilne organizacije) s nepovjerenjem gleda na tržište i na efikasnost, jer ih vidi kao opasne elemente koji mogu smanjiti, zagaditi ili zaraziti čiste vrijednosti. Odatle proizlazi razdvojenost tih dvaju svjetova: tržište i njegovi zakoni, i solidarnost ili dar sa svojim zakonima koji se ne susreću.

U mnogim iskustvima 'društvene' ili 'građanske' ekonomije se pokušalo približiti te dvije suprotne perspektive. “U Ekonomiji zajedništva ta dimenzija se nalazi u samom srcu projekta i zbog toga Ekonomija zajedništva može postati, a za neke znanstvenike to već i jest, iskorak cijelog pokreta 'društvene ekonomije'. Naime, ona predlaže ekonomsku aktivnost u kojoj i poduzeća potpuno uključena u tržište unutar sebe ostavljaju prostora

¹⁸⁴ Heilbroner, R. L. – Thurow, L. C.: *Kad tržišta nisu uspješna, Ekonomija za svakoga*, Mate, Zagreb, 1995, str. 142-146.

¹⁸⁵ Bruni, L.: “Projektirati sreću”, *Novi svijet*, Križevci, 2001, br. 10, str. 20. Prof. Luigino Bruni docent je Povijesti ekonomske misli na Sveučilištu ‘L.Bocconi’ u Milanu i istraživač Političke ekonomije pri Sveučilištu Milano-Bicocca.

darivanju i preraspodjeli, kao presudnim sadržajima života poduzeća, ravnopravnima s razmjenom."¹⁸⁶

Ekonomija zajedništva poziva tržište na povratak izvornoj biti susreta - mjesta dodira različitosti (osoba, kultura, mentaliteta). Budući da prema komunitarnom postojanju tržište smatra mjestom susreta, ona potiče osobe da ga i iskoriste kao mjesto pozitivnog i obogaćujućeg susreta za obje strane. Tržište kao mjesto susreta će se pokazati u poslovnom slučaju br. 1, 4 i 5.

3.2.3.1.1.2 Element zajedništva i ljubavi

Već je spomenuto da poduzeća Ekonomije zajedništva izdvajaju dio sredstava za ostvarenje socijalnog sklada. No je li dovoljno dijeliti sredstva da bi jedno poduzeće poslovalo po načelima Ekonomije zajedništva? "Važno je, ali nije dovoljno. U tim poduzećima zajedništvo prodire u bit života poduzeća: zajedništvo je mnogo zahtjevnije od samog zajedništva dobiti. I to ne samo zato što znamo da je darivanje dobiti samo jedan vid bogatstva koje jedno zdravo poduzeće proizvodi. Mislimo i na stvaranje radnih mjesta ili na kvalitetne proizvode kojima opskrbljuje ljude."¹⁸⁷

Može li uopće ljubav imati kakvu ulogu u ovoj novoj viziji ekonomije? "Većina ekonomista ne priznaje joj nikakvu ulogu, jer smatra da je ljubav nedostavno dobro, te da se stoga ne treba rasipati na tržištu, nego se treba štedjeti da bi se upotrijebila u važnijim sferama, kao što je obiteljski i osjećajni život."¹⁸⁸ Međutim, u praksi i u doktrini Ekonomije zajedništva, kultura ljubavi zauzima važno mjesto oko čega se sve ostalo okreće, pa i tržište i poduzeće!

Iskustva mnogih poduzeća koja pristaju uz projekt svjedoče već trinaest godina da je 'kultura ljubavi' uobičajena praksa ekonomskog života. Logika ljubavi koju žive dvije ili više osoba, kad postane uzajamna, stvara zajedništvo koje se sve više pokazuje kao teoretska kategorija prisutna u praksi Ekonomije zajedništva (poslovni slučaj broj 2, 5 i 7).

¹⁸⁶ Ibidem, str. 20.

¹⁸⁷ Ibidem, str. 20. Mi ćemo i dalje živjeti ekonomiju zajedništva, pa i u nekom zamišljenom svijetu potpuno prožetom kulturom davanja i bez siromaha.

3.2.3.1.1.3 'Odnosna dobra'

Odnosna dobra su također presudna kategorija komunitarnog postojanja te stoga zaslužuju posebno razmatranje. Naglašava se da sreća koju svi traže neovisno o dobrima i iznad dobara koja se troše, u mnogome ovisi o kvaliteti međuljudskih odnosa, o 'odnosnim dobrima'. Istraživanja u sjevernoameričkom društvu pokazuju da je “smanjenje sreće plod smanjenja sposobnosti altruizma, davanja.”¹⁸⁹

Odnosna dobra su ona dobra koja proizlaze iz odnosa, iz susreta u kojima su identitet i motivacije osoba koje djeluju bitni u stvaranju i u vrijednosti dobara, poput prijateljstva, domoljublja, altruizma, filantropije. “Mnoga, možda većina, vrijednosti u životu nemaju cijenu, nisu na prodaju i zbog toga ne prolaze kroz tržište.”¹⁹⁰

Budući da ne prolaze kroz tržište “ta dobra se često sukobljavaju s drugom vrstom dobara, tzv. 'pozicionim dobrima'. Upotreba tih dobara omogućuje zauzimanje određenog mjesta na društvenoj ljestvici. Korisnost tih dobara nije toliko vezana uz njihovu upotrebu, nego uz činjenicu da njihova potrošnja predstavlja etiketu s kojom se postavljam na određeni položaj u odnosu na druge. Primjerice, ne kupujem automobil Ferrari da bih zadovoljio potrebu da se krećem, nego zbog statusa koji mi daje.”¹⁹¹

“Međutim, suvremena se ekonomija održava na pozicijskom natjecanju, dok neprestano uništava odnosna dobra. Pomislimo na rastuću osamljenost u kojoj se proživljava potrošnja u našim gradovima, s paradoksom da bogatstvo, umjesto da povećava sreću, smanjuje je. Na sreći se izgradio dobar dio klasične ekonomske znanosti da bi je potom napustili. Mi želimo opet lansirati ideju o javnoj sreći, gdje je pridjev 'javni' važan jer ističe društvenu narav sreće, koja je čini kategorijom za sebe, drugačijom od bogatstva. Naime, mogu biti bogat i ako sam sam, ali ne mogu biti sretan osim s drugima i zahvaljujući drugima.”¹⁹² Iz ovoga je očito holističko određenje u uvođenju novih mjera uspješnosti u doktrini Ekonomije zajedništva.

¹⁸⁸ Ibidem, str. 20.

¹⁸⁹ Phelps, C.: “A clue to the paradox of Happiness”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, Elsevier, V. B., 2001., str. 293-300.

¹⁹⁰ Lane, R.: “The loss of happiness in the market democracies”, *Yale University Press*, New Haven i London, 2000., str. 59.

¹⁹¹ Bruni, L. - Pelligra, V.: *Ekonomija kao društvena odgovornost*, Citta Nuova, Rim, 2002, str. 117-119.

¹⁹² Ibidem, str. 111-113.

Odnosna dobra, iako ne prolaze kroz tržište i teško su mjerljiva, još su jedan nezaobilazan element u poduzećima Ekonomije zajedništva. Svojom originalnošću sigurno mogu dati širinu postojećem poimanju nematerijalne imovine i potencijala uspjeha. Njihova primjena je ilustrirana u poslovnim slučajevima broj 5 i broj 6.

3.2.3.1.1.4 'Skriveni dioničar' – 'Providnost'

Članovi Pokreta fokolara, kao glavni nositelji projekta, znaju da će komunitarna priroda čovjeka biti dokazana uspjehom projekta Ekonomije zajedništva. S druge strane trenutna ekonomska, ekološka i socijalna situacija upućuje na teškoće njihova nastojanja.

Unatoč tome, u mnogim slučajevima poduzetnici napuštaju dobro plaćene poslove u svojim korporacijama (poslovni slučaj broj 5 i 7) i kreću u poduzetničku avanturu. Takvi primjeri pokazuju da postoje osobe koje riskiraju sve kako bi gradili Ekonomiju zajedništva iz početka. "Na to se odlučuju, ne zbog svojih ljudskih kvaliteta, nego jer vjeruju u Božju Providnost i jer su uvjereni da je Bog taj koji kroz Ekonomiju zajedništva daje odgovor na probleme čovječanstva."¹⁹³

Teoretičari Ekonomije zajedništva među poduzetnicima, pristašama modela, uočavaju taj važan faktor uspješnosti, nemjerljiv u dosadašnjim kriterijima kojeg nazivaju 'skriveni dioničar' ili 'Providnost'. "Ne možemo ne govoriti o njemu, dioničaru kojega prozivamo na svakom sastanku, koji sudjeluje u svakoj odluci: poziva na slušanje, na zajedničko odlučivanje, na povjerenje, na nadu."¹⁹⁴ Poduzeća Ekonomije zajedništva svjedoče tu nazočnost samim svojim postojanjem.

Prilično je smjelo uvoditi ovu ideju u ekonomske termine, no iskustvo koje ih je vodilo do sada samo ih više potiče da u tome ustraju. "No pokušati objasniti Providnost u ekonomskom životu ne znači odreći se razumne i shvatljive analize života i činjenica. Činjenica koju poduzetnik doživljava kao 'stostruko', kao izljev božanskoga u život njegova poduzeća jer je vjerovao u logiku Evandjelja u određenom delikatnom opredjeljenju, može

¹⁹³ Ressler, M.: *Economy of communion – elements and prospects for development*, doktorska disertacija, Vienna University of Economics and Business Administration, 1999, str. 22.

¹⁹⁴ Bruni, L.: "Projektirati sreću", *Novi svijet*, Križevci, 2001, br. 10, str. 20.

se objasniti na drugačijoj razini, vraćajući se na put djela ljubavi i ljudskih odnosa koji su ga proizveli."¹⁹⁵

Znači radi se o etičko-moralnom principu koji ima jasnu notu altruizma u ime viših ciljeva. Iako prilično nepoznata u ekonomskoj praksi, a osobito u ekonomskom razmišljanju, Providnost je temeljna kategorija komunitarnog postojanja (poslovni slučaj 2 i 6).

Za zaključak: komunitarno postojanje, kao alternativa egocentričnom postojanju čovjeka, ucijepljena je u normativni aspekt poslovanja. Komunitarno postojanje čini tržište mjestom susreta među osobama, razvija vrijednosti zajedništva i ljubavi, razvija 'odnosna dobra' i otkriva kategoriju tzv. 'skrivenog dioničara' ili 'Providnosti'.

3.2.3.1.2 *Strukture*

Temeljnu strukturu projekta Ekonomije zajedništva sačinjavaju poduzetnici sa svojim poduzećima. Glavni cilj takvih poduzeća jest konkretni doprinos prema komunitarnom postojanju i socijalnom skladu. Komunitarno postojanje poduzeća očituju se kroz visoko etične međuljudske odnose te organizacijsku kulturu koja prevladava među članovima poduzeća. S druge strane, socijalni sklad se realizira konkretnim financijskim doprinosom kojeg generiraju poduzeća Ekonomije zajedništva.

3.2.3.1.2.1 *Presjek poduzeća Ekonomije zajedništva*

Može se činiti da Ekonomija zajedništva realizira svoje ciljeve kroz neprofitni sektor. Međutim temeljna distinkcija Ekonomije zajedništva je da za ostvarenje društvenih ciljeva ne koriste nevladine organizacije ili dobrotvorne udruge, nego upravo poduzeća.

Upravljanje u takvim poduzećima je temeljeno na etičnosti, vrijednostima i principima utemeljenim u samoj viziji projekta: "Ostvarujući stavove koji se nadahnjuju na našoj duhovnosti, poduzetnicima se predlaže nova linija vođenja poduzeća. Ona traži da se

¹⁹⁵ Ibidem, str. 20. "Iz teologije znamo da samo u izvanrednim slučajevima Bog izravno zahvaća u povijest, mijenjajući prirodni slijed događanja. Obično, barem u kršćanskoj viziji, On djeluje nadahnjujući ljude.

u središte postavi čovjek i međuljudski odnosi, izbjegavajući postupke koji su u suprotnosti s evandeoskom ljubavlju; i vrednovanje podređenih preko njihovog uključivanja u upravljanje. Naravno, sve to zahtijeva stalni proces formiranja osoba. Osim toga, u upravljanju treba poštivati etiku u odnosu s klijentima, dobavljačima, javnom upravom...”¹⁹⁶

Kao poduzetnikova motivacija nije dovoljan sam financijski rezultat. “Gomilanje kapitala iznad određene razine postaje čisti računovodstveni čin i može zadobiti svoje novo značenje samo ako se upotrijebi u socijalne svrhe ‘investiranjem u čovječnost’. Tada se toliko ni ne radi o investiranju, nego o solidarnosti. Povrat nije uvijek i samo ekonomski, nego, nadasve ljudski.”¹⁹⁷ Poduzetnici Ekonomije zajedništva nisu izolirani i njima je prirodno pomagati jedni drugima u ostvarivanju vlastitih projekata. Zato je tipična karakteristika poduzetnika koji prihvaća Ekonomiju zajedništva taj da on u osnovi nema čisto ekonomsku računnicu. To uvelike omogućavaju poduzeća koja su strukturirana tako da potiču podršku između poduzeća.

Iz navedenoga je vidljivo da su etičnost, vrijednosti i principi poduzeća Ekonomije zajedništva ključni pokretači načina upravljanja. Kako se većinom radi o malim i srednjim poduzećima u kojima vlasnik ili uprava pristaju uz projekt, time je njihova odgovornost i dosljednost ciljevima, veća.

Tako fokus poduzeća postaje služenje drugima, tj. usluga. Financijski fokus, koji je u drugom planu, ima za cilj viškom dobiti financirati socijalne projekte unutar Ekonomije zajedništva. Zato se s punim pravom može reći da je takvo poduzeće uslužna jedinica koja odgovara kapitalističkom poduzeću s razlikom da su u njemu zaposlene osobe koje žive komunitarno postojanje.

3.2.3.1.3 Socijalni sklad

Dakle, poduzetniku koji se doista uzda u Boga, koji ulazi u evandeosku logiku i vjeruje u njegovu pravednost, Bog šalje stostruko, višak, kao što je obećao, pokrećući srce neke konkretne osobe.”

¹⁹⁶ Lubich, C.: “Ekonomija zajedništva: iskustvo Pokreta fokolara na socijalnom području”, Brazilija, 7. svibnja 1998. u članku “Ekonomija novih ljudi”, *Novi svijet*, Križevci, br. 9, 1998, str. 7.

¹⁹⁷ Ferucci, A.: “Ekonomija zajedništva: iskustvo Pokreta fokolara na socijalnom području”, Brazilija, 7. svibnja 1998. iz članka Ekonomija novih ljudi, *Novi svijet*, Križevci, br. 9, 1998, str. 7-9. “Ne može se sakriti još jedan čimbenik, značajka ovih poduzetnika: nazvao bih ga ‘skrivenim dioničarem’, a to je providnost, Bog ljubav.”

“Ekonomija zajedništva potiče dva svijeta koji su se dugo vremena ignorirali: ekonomiju i ljudsku solidarnost.”¹⁹⁸ Iako se Ekonomija zajedništva predstavlja kao novost, zna se da su u povijesti već postojali slučajevi solidarne upotrebe ekonomskih instrumenata, tako da Ekonomija zajedništva nastavlja kontinuitet važnih iskustava solidarnosti u ekonomiji. Također Ekonomiju zajedništva ne možemo posve odvojiti od rada neprofitnih organizacija ili trećeg sektora: proizvodne aktivnosti koje ne nastaju iz stvaranja profita, nego iz etičkih i idealističkih motiva. Samo u Europi one zapošljavaju između 3 i 7 % zaposlenih i taj fenomen neprestano raste.

3.2.3.1.4 Kultura davanja

Sudionici projekta su zabrinuti negativnim efektima 'kulture posjedovanja' koje dominira u društvu i ponekad nepažljivo marginalizira ljude. Promiču 'kulturu davanja' na svjetskoj razini koja stvara zdravije i sretnije društvo, dok su dobit i potrebe dijeljene unutar Ekonomije zajedništva u duhu podrške i povjerenja.

“Nijedan se čovjek ne smije smatrati strancem ili ravnodušnim pred sudbinom drugog člana ljudske obitelji.”¹⁹⁹ To je bio glavni pokretač inicijative Ekonomije zajedništva koja se temelji na kulturi davanja, za razliku od potrošačke ekonomije, temeljene na kulturi posjedovanja. “To može izgledati teško, smjelo, odvažno. Ali nije tako, jer čovjek stvoren na sliku Boga koji je ljubav, pronalazi svoje ostvarenje upravo u ljubavi, u davanju.”²⁰⁰

Mnogi stručnjaci već dulje vrijeme začuđeno potvrđuju da gospodarski liberalizam nije sposoban uspostaviti 'gospodarsku ravnotežu' koju su skoro s dogmatičnim uvjerenjem obećavale pristaše krajnjeg gospodarskog liberalizma (*laissez faire*). To potvrđuje i činjenica da se čovjek ne može u potpunosti ostvariti samo onim što 'ima' ili 'koristi', nego razvijajući 'kulturu davanja', kakva se već nauči u obitelji, prvoj školi nesebiče ljubavi. No

¹⁹⁸ Sorgi, T. u tekstu “Ekonomija zajedništva”, <http://www.mundellassociates.com/eos100.pdf>

¹⁹⁹ Ivan Pavao II, *Stota godina – Centesimus Annus*, Kršćanska sadašnjost, Zagreb, 2001, str. 69. “Ekonomski sustav sam po sebi ne posjeduje kriterije koji bi dozvoljavali da ispravno razlikujemo nove i uzvišenije oblike zadovoljavanja ljudskih potreba od novih uvedenih potreba koji ometaju oblikovanje zrele osobnosti. Zato je nužno i hitno veliko odgojno i kulturno djelo koje će obuhvatiti odgoj potrošača za odgovornu upotrebu njihove sposobnosti izbora, oblikovanje visokog smisla odgovornosti među proizvođačima i, pogotovo, među profesionalcima masovnih komunikacija, uz također nužan zahvat javnih vlasti.”

²⁰⁰ Lubich, C. u članku “Ekonomija novih ljudi”, *Novi svijet*, Križevci, br. 9, 1998, str. 7-9.

ne vodi svaka vrsta davanja prema kulturi davanja. “Postoji davanje koje kršćani nazivaju evanđeosko²⁰¹ koje oslobađa niz vrijednosti koje definiraju sam čin davanja.”²⁰²

Opće dobro se ne izražava samo u velikom blagostanju, nego i u kvaliteti života u najdubljem smislu riječi. Ako se pođe od stajališta da se pojedinac u životu potpuno ostvaruje prije svega u odnosu prema drugim ljudima, zaključuje se da se pojedinac koji živi u blagostanju, ne može ostvariti ako u tome ne sudjeluju i drugi.²⁰³ Izgradnja nove kulture važna je i zbog pitanja globalne održivosti jer se “na makroekonomskoj razini ne može zamisliti stalan ekonomski razvitak, osim unutar kulture koja će stvarno gledati na zajedničko dobro.”²⁰⁴

Širenje ‘kulture davanja’ među pristašama projekta Ekonomije zajedništva rezultira u tome da se sudionici projekta orijentiraju pozornijem i manje potrošačkom načinu života, gdje se vlastiti višak mjeri prema potrebama drugoga.

3.2.3.1.4.1 Strategija financiranja – podjela dobiti

Za poduzeća ekonomije zajedništva nije samo važna proizvodnja dobiti, nego i način na koji se ona proizvodi: temeljno je poštivanje zakona svake pojedine zemlje, kao i kvaliteta odnosa unutar poduzeća i izvana. “Dohodak je regulator života poduzeća, ali nije jedini; treba uvažiti i druge ljudske i moralne faktore koji su kroz duži rok jednako bitni za život poduzeća.”²⁰⁵ Zato se dobit ovih poduzeća dijeli na tri dijela, i to za (slika 39):

- učvršćenje ekonomske i financijske snage poduzeća - razvoj struktura i institucija

²⁰¹ Anić, V. i drugi: *Hrvatski enciklopedijski rječnik*, Novi Liber, Zagreb, 2002, str. 328. Evanđeoski savjeti: Kristove upute i savjeti koji formuliraju i radikaliziraju zapovijed ljubavi prema Bogu i ljudima u raznim životnim situacijama.

²⁰² Bruni, L.: *Ekonomija zajedništva – prema ekonomskoj kulturi s više dimenzija*, Citta Nuova, Rim, 1999, str. 19-20. Postoji davanje koje je iskvareno željom za moći. To je davanje samo prividno. Postoji davanje koje traži zadovoljstvo u veselju samog čina davanja. To je davanje zbog probitka, puno ispraznosti, izraz egoizma i kulta vlastite osobe. Onaj koji prima doživljava poniženje. Postoji i davanje koje je utilitarno, koje traži nešto zauzvrat, dobitak. Toje davanje koje je prisutno u postojećem ekonomskom sustavu i koji je njegov pogonski stroj. Nije davanje koje kreira novu kulturu.

²⁰³ Gosar, L.: “Gdje su granice tržišta”, *Novi svijet*, Križevci, br. 4, 1998, str. 10.

²⁰⁴ Ferucci, A.: “Ekonomija zajedništva: iskustvo Pokreta fokolara na socijalnom području”, Brazilija, 7. svibnja 1998. iz članka “Ekonomija novih ljudi”, *Novi svijet*, Križevci, br. 9, 1998, str. 7-9, Alberto Ferucci je koordinator projekta Ekonomije zajedništva na svjetskoj razini.

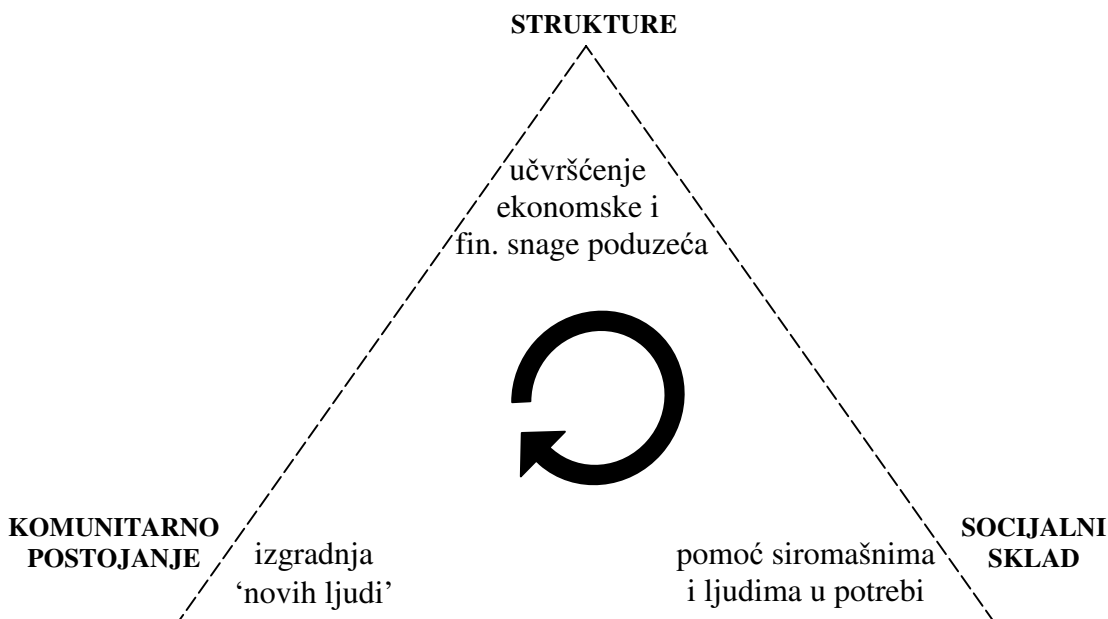
²⁰⁵ Ivan Pavao II, *Stota godina – Centesimus Annus*, Kršćanska sadašnjost, Zagreb, 2001, str. 67. “Svrha poduzeća, u stvari, nije jednostavno proizvodnja dohotka, nego postojanje same tvrtke kao zajednice ljudi koji na različit način ostvaruju zadovoljavanje svojih temeljnih potreba te tvore posebnu grupu u službi cijeloga društva.”

- projekte za pomoć siromašnima i ljudima u potrebi - socijalni sklad
- formiranje ‘novih ljudi’ koji grade - komunitarno postojanje.

Ovakvom podjelom dobiti strategija financiranja potpuno je u skladu s temeljnim holističkim modelom jer se podržavaju sva tri temeljna elementa Ekonomije zajedništva.

Samo osobe koji žive komunitarno postojanje, mogu biti poduzetnici Ekonomije zajedništva. Dio dobiti koju poduzeća stavljaju u zajedništvo koristi se za pomoć siromašnima. Na taj način utječu na socijalni sklad i grade pozitivno međuljudsko ozračje u svojim sredinama. S druge strane primatelji pomoći, kojima se vraća dostojanstvo, ne ostaju pasivni, nego se formiraju kao novi ljudi u komunitarnom postojanju. Tako se krug zatvara i nastavlja.

Slika 39. Povezanost temeljnih elemenata modela Ekonomije zajedništva



U narednom poglavlju, kroz empirijsko istraživanje, nastojat će se približiti primjena mehanicističkog i holističkog modela u suvremenoj poslovnoj praksi.

4 EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

Za ilustraciju detaljno će se promotriti stanje u dvije različite organizacije. Prva je multinacionalna korporacija Enron čije aktivnosti, strukture i kultura zorno oslikavaju negativne efekte prijanjanja uz mehanicistički model. S druge strane, za holistički model će se dati činjenično stanje 'Grupe Ekonomije zajedništva', organizacije koja formalno ima tek status projekta, dok praksa pokazuje da ima puno elemenata multinacionalnog poduzeća.

4.1 Primjer iz poslovne prakse – Enron

Korporacija Enron, koja je postala oličenje i prototip nove ekonomije, pravi je primjer poduzeća koje se prikazivalo kao izrazito napredno i holističko, dok ćemo u ovoj analizi potvrditi njegovu izraženu mehanicističku notu.

Enron je uspio postati sedma najveća korporacija u Americi i u svom zanosu želio je postati vodeća kompanija na svijetu. U šest mjeseci, kompanija je prošla put od jedne od najcjenjenijih tvrtki u SAD-u do neusporedivog neuspjeha - stečaja.

Što se dogodilo u “drami koja je uzrokovala iščeznuće milijardi dolara i rasprsnuće balona korporacijske etike”²⁰⁶? Odgovor na ovo pitanje dat će nam i cjelokupni prikaz stanja u kojoj poduzeće slijedi mehanicistički obrazac ponašanja. U svrhu zornijeg predočanja situacije dat će se povijesni pregled u zadnjih deset godina te kronološki pregled najvećeg uspona i pada poduzeća. Iz toga će se vidjeti da mehanicistički model svoje loše strane može zatamniti dugo vremena, ali kada one isplivaju na površinu negativni efekt je rapidno brži.

4.1.1 Povijest uspjeha i kronologija burze

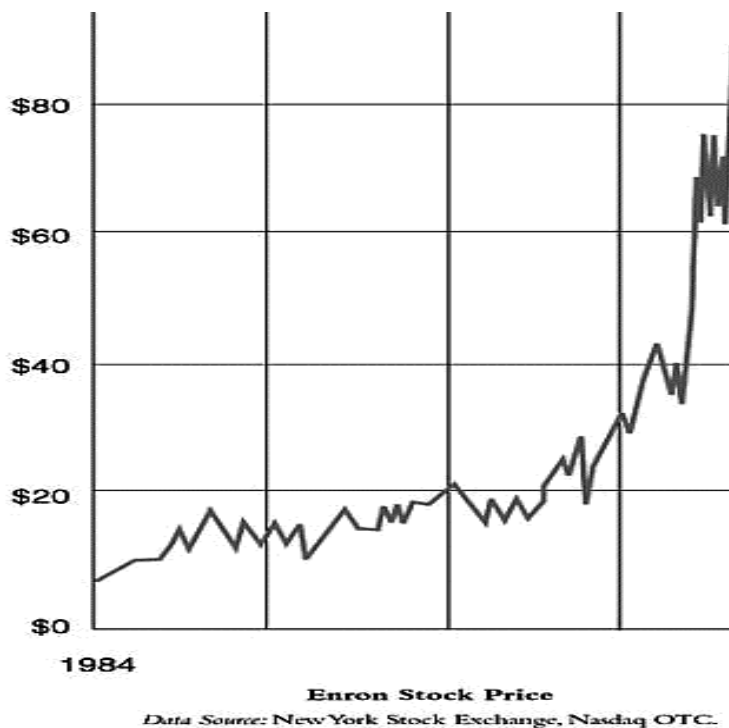
Kompanija koja se tradicionalno bavila naftom i plinom, početkom devedestih godina odlično je procijenila trenutak za ulaženje na tržište električne energije i u doba tzv. potpune liberalizacije prvo američkog, a ubrzo i europskog tržišta, zauzela odličnu poziciju.

²⁰⁶ J. A. H. AudioFile, Portland, Maine, 2003, str. 2. Editorial Reviews o Shwartz, M. - Watkins S.: “Power Failure: The inside Story of the Collapse of Enron”, <http://www.amazon.com/exec/obidos/tg/detail/-/0385507879/103-9824952-1975839?v=glance&s=books&vi=reviews>, 16. listopada 2003.

Enron je bio jedna od najvećih naftovodnih kompanija Sjeverne Amerike, s osnovnom djelatnošću dostave prirodnog plina sa Zaljevske Obale na Istočnu Obalu, Zapadnu Obalu, Srednji Zapad i dalje.

Deregulacija tržišta prirodnog plina 80-tih godina donijela je nesigurnost i rušenje cijena energije. Proizvođači i potrošači plina tražili su načine kako bi izbjegli nepredvidive troškove i različite dobavljače. “Enronov udio je bio da razvije ugovore koji susreću potrebe tržišta, posreduju kao brokeri ili da su strana u ugovoru. Drugi inovativni plus uspavane hjustonske komunalne službe je bila ponuda trgovanja preko interneta.”²⁰⁷ Sve je to utjecalo na cijenu dionica Enrona koja je na newyorškoj burzi rasla s manje od 10 dolara po dionici na preko 80 dolara po dionici (slika 40.)

Slika 40. Cijena dionice Enrona od 1984. do 2001.



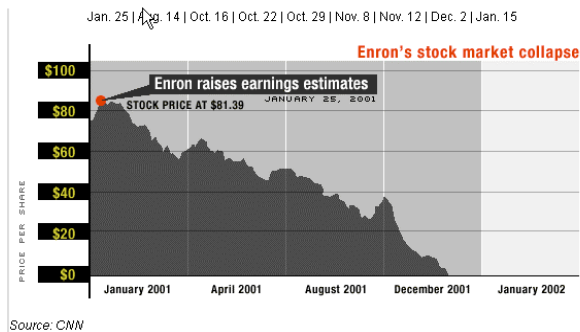
²⁰⁷ Wentraub, D. o knjizi: Fusaro, P. C. - Miller R. M.: *What Went Wrong at Enron: Everyone's Guide to Largest Bankruptcy in U.S. History*, str. 5, 25. svibnja 2003, Customer Reviews, http://www.amazon.com/exec/obidos/tg/detail/-/0471265748/ref=cm_cr_dp_2_1/103-9824952-1975839?v=glance&s=books&vi=customer-reviews, 16. listopada 2003. “Ne slučajno, CEO Ken Lay, je bio ekonomist i student dinamika tržišta. Ako strategija nalazi zaradu u industriji plina, zašto to ne proširiti u druga područja s potrebom tržišnog ‘makera’ da kontrolira rizik.”

Ulazak u tržišta opskrbe vodom, kredita na zagađenost, rizika povezanih s klimom i izvoz te strategije u druge zemlje, napravili su od Enrona onoga “koji je stvorio tržište i od tog istog tržišta bio uništen. Dug, konkurencija, neadekvatno planiranje i manjak povjerenja investitora doveo ga je do bankrota, potpomognut i s par dvojbenih ‘SPE’ (*special purpose entity*) dilova.”²⁰⁸ Kako se kretala cijena dionice u 2001. godini koja je obilježila gospodarski krah opduzeća, dano je u kronološkom pregledu burze:

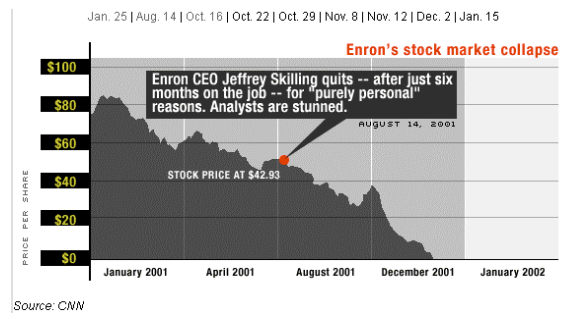
Dana 25. siječnja 2001. Enron podiže svoje procjene zarade na 120 dolara po dionici. (slika 41.) Cijena dionice je na 81,39 dolara.

Dana 12. veljače 2001. “Jeff Skilling preuzima mjesto izvršnog direktora, a Ken Lay ostaje predsjednikom. Enron i Blockbuster otkazuju nagodbu za prijenos filmova putem interneta.

Slika 41.



Slika 42.

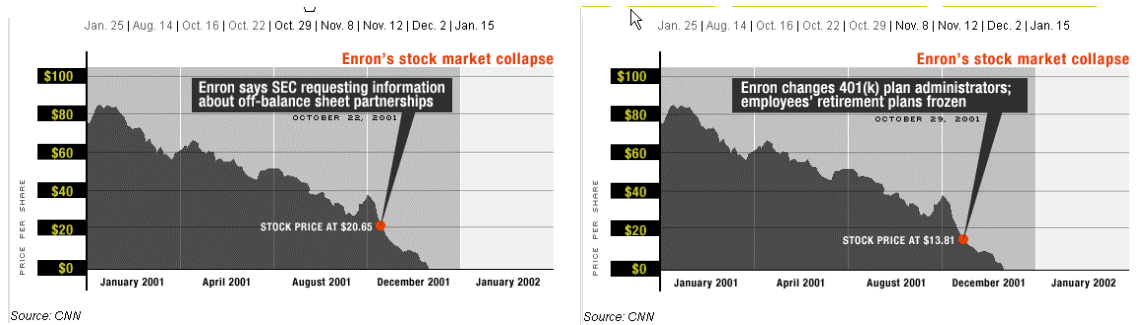


Skilling, govoreći na Commonwealth Clubu Kalifornije, 21. lipnja 2001., dobiva pitu u lice od prosvjednika. Enron je među hjustonskim kompanijama optuženima od tadašnjeg kalifornijskog guvernera Gray Devisa i drugih za pomaganje u uzrokovanju energetske krize u državi.

Slika 43.

Slika 44.

²⁰⁸ Ibidem



Enron objavljuje rezultate poslovanja drugog kvartala 12. srpnja 2001., prikazujući godišnji neto rast dobiti od 40 %. Enron obznanjuje želju za prodajom 875 milijuna dolara udjela u posrnulom Dabhol Power Co. projektu u Indiji.²⁰⁹

Na opću zaprepaštenost analitičara, 14. kolovoza 2001., nakon samo 6 mjeseci na vodećoj poziciji u kompaniji, Jeffrey Skilling daje ostavku iz čisto 'osobnih razloga'. Cijena dionice je na 42,93 dolara (slika 42.). Lay se vraća na mjesto izvršnog direktora. Wall Street šalje sve češće zahtjeve prema Enronu da osigura detaljnije financijske informacije o svojoj uspješnosti.

Dana “16. listopada 2001. Enron obznanjuje zaradu u trećem kvartalu, koja uključuje 1,01 milijardu dolara u optužbama, uključujući 35 milijuna dolara povezanih s investicijskim partnerstvom na čelu s Andrew Fastowom, prijašnjim CFO Enrona.”²¹⁰

Dana 22. listopada 2001. Enron objelodanjuje da Komisija za vrijednosne papire i izmjene SEC pokreće istragu o pitanjima oko tih partnerstava. Cijena dionice je na 20,65 dolara (slika 43.).

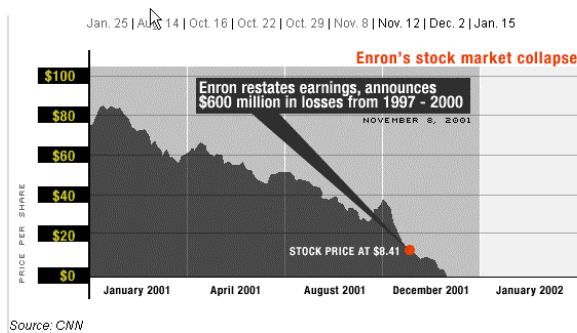
Dana 29. listopada 2001. Enron mijenja administratore 401(k) plana, te zamrzava zaposleničke mirovinske planove. Cijena dionice je na 13,81 dolara (slika 44.).

Slika 45.

Slika 46.

²⁰⁹ Goldberg, L. - Davis, M.: What went wrong with Enron, str. 1, 17. siječnja 2001, *Houston Chronicle*, <http://www.chron.com/cs/CDA/printstory.hts/special/enron/nov01/1114605>, 30. rujna 2003.

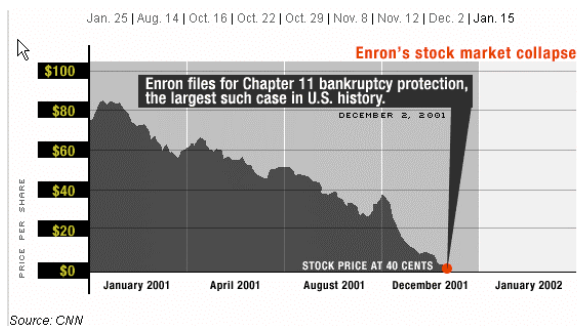
²¹⁰ Ibidem



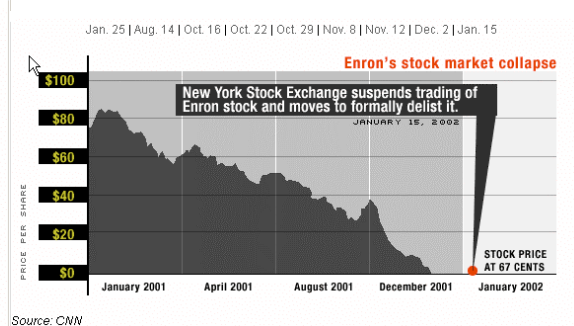
Enron ponovo objavljuje prihode 8. studenog 2001. (slika 45.), obznajući 600 milijuna dolara gubitaka od 1997 do 2000. Cijena dionice je na 8.41 dolara, kao pri izlasku na burzu prije 17 godina.

Nakon samo 2 tjedna, 12. studenog 2001., Enron odmrzava 401(k) zaposleničke mirovinske planove. Cijena dionice raste na 9.24 dolara (slika 46.).

Slika 47.



Slika 48.



Dana 2. prosinca 2001. Enron traži zaštitu od stečaja prema Članku 11. američkog zakona, najvećeg takvog slučaja u povijesti. Cijena dionice je na 0.40 dolara (slika 47.).

Newyorška burza obustavlja trgovanje Enronovom dionicom 15. siječnja 2002. i formalno ju uklanja kako bi se pomakla s liste. Cijena dionice je na 0.67 dolara (slika 48.).

Ovime je Enronov kolaps postao jedan od najznačajnijih događaja u povijesti američkog biznisa. Taj kolaps je imao utjecaja, ne samo na zaposlenike i dioničare, nego na cijelu zemlju. Što se zapravo događalo unutar kompanije, kako je radio menadžment, kakvi

su bili zaposlenici, te koje su posljedice na okolinu i druge interesne grupe, pokazat će sljedeća poglavlja.

4.1.1.1 Uspjeh i neuspjeh internetskog poslovanja

Jedna od najjačih grana Enronove poslovne diverzificiranosti jest internetsko poslovanje. S eksplozijom dot.com i visoko tehnoloških firmi, Enron je snažno prodro u internetsko-telekomunikacijske konglomerate. “U online poslovanju uvijek je bio korak ispred konkurencije. Priča je počela kad je Louise Kitchen, jedna od predvodnica na području trgovine plinom, shvatila ono što na tisuće e-trgovina pokušava uvjeriti kupce diljem svijeta - da je kupoprodaja putem interneta znatno učinkovitija od konvencionalnih metoda.

Louise je okupila najbolje Enronove ljude i započela rad na projektu koji će tvrtku dovesti do vrha. Radili su u tajnosti, iza leđa tadašnje uprave. Navodno čak ni tadašnji prvi čovjek Enrona Jeffrey Skilling nije znao na čemu mu to zaposlenici rade u slobodno vrijeme. No, jednom kad je pokrenut projekt ne samo da je promijenio Enron, već i način poslovanja na brojnim svjetskim tržištima.”²¹¹

Svjetlo dana Enron Online ugledao je 29. studenog 1999. godine, kao "internet sustav globalne transakcije, koji Enronu daje pregled cijena u realnom vremenu i omogućuje trenutne online transakcije. Nakon dvije godine platforma je bilježila oko 6.000 transakcija dnevno, prosječno vrijednih 2,5 milijarde dolara. Na četiri kontinenta nudilo se 2.100 proizvoda (u rasponu od nizozemskog aluminijskog, preko američkog drveta, europske plastike do argentinskog prirodnog plina) za 15 valuta.”²¹²

Strategija diverzifikacije odvela je Enron i u širokopojasni (engl. *broadband*) biznis - kako bi telefonskom linijom dostavljao filmove i i brzi pristup internetu u svaki dom.

²¹¹ Vijesti od 1. prosinca 2001. <http://www.klik.hr/vijesti/2001/12/01/0002001.html>, 16. listopada 2003. “Niz prestižnih nagrada, kao i povjerenje ulagača, Enron je osvojio uglavnom zahvaljujući ogromnom uspjehu svoje online trgovine. Naime, Enron Online u vrlo je kratko vrijeme uspio postati daleko najvećom svjetskom internet trgovinom - u samo dvije godine zasjenio je čak i Amazon, dosegnuvši vrijednost prodanih i kupljenih dobara od vrtoglavih 880 milijardi dolara.”

²¹² Ibidem, “U trgovinu se moglo uključiti bez bilo kakvih plaćanja, što je pojedine analitičare navelo na zaključak da će uskoro nestati burzi kakve danas poznajemo. Enronova internet platforma za trgovanje svojevremeno je pokupila laskavu nagradu uglednog financijskog časopisa Financial Timesa kao ‘najsmionija uspješna odluka o ulaganju’.”

Broadband je bio razlog zašto su analitičari Wall Streeta gotovo mahnito forsirali Enron. Nakon što je kompanija predstavila svoje planove u telekomunikacijskom biznisu na susretu analitičara u siječnju, Enronove dionice su skočile za 13 bodova u jednom danu.

Je li se kotač uspjeha internetskog poslovanja počeo okretati u suprotnom smjeru zbog općeg lošeg stanja na tržištu? Čini se da ne jer je “u svakom poslu Enron nužno bio partner, zbog čega su mu utjecaj i moć rasli iz dana u dan. Objavljujući da je Enron Online obavio svoju milijuntu transakciju, tadašnji direktor Jeffrey Skelling, u svibnju je izjavio: ‘Zahvaljujući snazi interneta, vjerujemo da su potencijali za širenje našeg poslovanja na nova tržišta neograničeni’. U to se vrijeme doista činilo da je u pravu.”²¹³ Ni javnost ni ekonomski analitičari nisu primijetili kratkovidnost ove izjave o neograničenom tržištu na koje je još prije 30 godina upozoravao dr. Schumacher.

Osim toga, upitna je bila i njegova transparentnost. “Iako je Enron Online svakodnevno okretao ogromne novce, to ne znači da se baš u svemu razlikovao od ostalih dot-com poduzeća. Analitičari i novinari pokušavali su doznati je li to čudo internet ekonomije profitabilno, no Enron je, u skladu sa svojom poznatom tajnovitom poslovnom politikom, uporno odbijao dati odgovor na to pitanje.”²¹⁴

Zaključuje se da neuspjeh internetskog poslovanja nije bio samo odraz krize koja je zahvatila Internet i telekomunikacijsku industriju. Enronovo iskustvo pokazuje kako je delikatna ravnoteža između politike, novca i poslovne prakse, i kako može biti tanka linija između zakonitog i nezakonitog. Sve to upućuje na manjkavosti prevladavajućeg mehanicističkog modela.

4.1.1.2 Zaposlenici

Enronovih 21.000 zaposlenika raspoređenih u 40 zemalja, koji govore preko 70 jezika, o svojoj kompaniji znali su samo najbolje. Tome je zasigurno doprinijelo i vrijedno zalaganje Odjela za odnose s javnošću jer je poduzeće redovito osvajalo mnoge prestižne nagrade, poput:

²¹³ Ibidem

²¹⁴ Ibidem, “Nakon što se ispostavilo da je profitabilnost cijele tvrtke krajnje upitna, nije teško pogoditi da mu prihodi nisu bili jačom stranom. Danas je od svega ostala tek blijeda sjena nekadašnje slave. Trgovanje je obustavljeno, a trgovci se na sve načine pokušavaju izvući iz već sklopljenih poslova.”

- 'Najinovativnija kompanija u posljednjih 6 godina' - Fortune magazin
- među dvadesetpet '100 najboljih kompanija za koje se može raditi' - Fortune magazin
- All Star List globalno najcjenjenijih kompanija.²¹⁵

Novi kadrovi u Enronu su traženi samo u najboljim poslovnim školama. Bili su hranjeni i opijani napretkom. Metode motiviranja kojima se koristio prvi čovjek kompanije zaslužuju propitivanje etičnosti takvih poteza. "Obećavali su im visoke bonuse i tako zasićivali ego mladih stručnjaka koliko god je trebalo. I Jeffrey Skilling je običavao huškati ih jednog protiv drugog. Znao je da koliko god dugo ih uzmogne zastrašivati međusobno i poticati međusobnu konkurenciju, imat će kontrolu."²¹⁶

Unatoč postojanju dokumenta o socijalnoj i ekološkoj odgovornosti²¹⁷, čini se da je Enronov menadžment svoju socijalno odgovornu ulogu potpuno zanemario. To se najviše očitivalo u krajnjoj sebičnosti i pohlepi menadžmenta kada je cijena dionica počela padati.²¹⁸

Od 20.000 zaposlenika Enrona, njih "12.000 zadržalo je Enronove dionice u svom 401(k) mirovinskom fondu"²¹⁹ koji je direktno povezan s cijenom dionice. To je uzrokovalo gubitke za sve zaposlene, a mnogi su izgubili svoju kompletnu ušteđevinu.

Neetičnost i kratkovidnost takve politike upravljanja ljudskim potencijalima očita je karakteristika mehanicističkog pristupa. Samo formalno zaposlenike se tretiralo kao najveće blago, dok je pravo stanje stvari bilo daleko od čovjeka kao najveće vrijednosti. Taj manjak komunitarnog postojanja, kao elementa temeljnog holističkog pristupa, ukazuje na neodrživost ovakog organizacijskog ponašanja.

²¹⁵ Corporate Social Responsibility – Companies in the News, Enron, <http://www.mallenbaker.net/csr/CSRfiles/enron.html>, 29. rujna 2003.

²¹⁶ Harson, K. O.: "What Really Went Wrong With Enron? A Culture of Evil?", *Markula Center for Applied Ethics*, 5. svibnja 2002, str. 4. <http://www.scu.edu/ethics/publications/ethicalperspective/enronpanel.html>, 23. rujna 2003. "Kada kreiraš okolinu u kojoj želiš biti najbolji i najpametniji, moraš igrati igru na način kako ju je šef postavio, što nije kultura u kojoj bi zaposlenici osporavali top menadžment."

²¹⁷ Enron, Corporate Responsibility - Annual report, <http://www.enron.com/corp/pressroom/responsibility/CRANNUAL.pdf>, 16. listopada 2003.

²¹⁸ Sanders, B.: "Corporate Greed", 2. travnja 2002., str.1. <http://bernie.house.gov/documents/releases/20020204174518.asp?print>, 24. rujna 2003. "Dok je Enron pretjerivao u svojim profitima, i prije nego se njegova visoka cijena dionica stanjila, tri ključna čovjeka tvrtke Lou Pai, Kenneth Lay i Jeff Skilling unovčilo je opcije na dionice u vrijednosti od 560 milijuna dolara."

²¹⁹ Ibidem

4.1.1.3 Uspjeh upravljanja

Nezaobilazna je uloga menadžmenta u analizi poslovanja. Pogotovo ako se uzme u obzir kako mnogi smatraju da je loše upravljanje glavni krivac Enronovog neuspjeha.

U svrhu jasnije analize vodstva kompanije, dan je presjek ključnih osoba u Enronu:

Ken Lay – predsjednik i CEO, “veliki diplomata koji si je prije svega utirao put političke karijere nego upravljanja Enronom.

Jeff Skilling – COO, onaj koji smišlja planove u pozadini Enronove plaćeničke kulture trženja; od prosječnog direktora preobrazio se u personifikaciju milenijskog vođe.

Rebecca Mark - CEO za međunarodne operacije, razumna i zavodljiva, jedini Skillingov rival za preuzimanje kompanije.

Andy Fastow – dječji nestašluci na početku karijere utrli su mu put za nešto puno destruktivnije. Očajan što je bio samo igrač u Enronovim sklapanjima poslova, u kulturi orijentiranoj tržištu, Fastow je transformirao sektor financija u ‘profitni centar’, kreirajući tako iz financijskog kotačića u aparatu, glavnu kariku Enronovih profita, istovremeno spremajući desetke milijuna dolara u svoj đep.”²²⁰

Cliff Baxter, ubijen ili izvršio samoubojstvo 25. siječnja 2002, nakon kolapsa. Njegova smrt se smatra najvećom tajnom Enronove priče.²²¹

Jeff McMahon, CFO, obraćajući se vjerovnicima poduzeća u upozorenju protiv brzih sudova je izjavio: “Nemojte pretpostavljati da postoji dim nakon pucnja.”²²²

Sherron Watkins - dopredsjednica, bivša revizorica Artur Andersena, pridružila se Enronu 1993, radila u financijama za Fastowa dok još nije bio CFO, radila u Međunarodnim operacijama, i Internet diviziji; postala je popularna kao ona koja je među prvima

²²⁰ Shwartz, M. - Watkins S.: “Power Failure: The inside Story of the Collapse of Enron”, str. 3, 2003, Editorial Reviews, <http://www.amazon.com/exec/obidos/tg/detail/-/0385507879/103-9824952-1975839?v=glance&s=books&vi=reviews>, 16. listopada 2003.

²²¹ The Mysterious Death Of An Enron Exec, *CbsNews*, Washington 10. travnja 2002. <http://www.cbsnews.com/stories/2002/04/10/eveningnews/main505845.shtml>, 16. listopada 2003. i Reed, I.: “Was Cliff Baxter out of his mind?”, Accuracy in media report, 25. srpnja 2002. <http://www.aim.org/>, 17. listopada 2003.

upozoravala Ken Laya da promijeni Enronovu računovodstvenu praksu jer bi firmu mogla “dovesti do vala računovodstvenih skandala.”²²³. Svjedočila je pred Gornjim i Donjim domom Parlamenta te u Senatu za vrijeme saslušanja u istrazi u veljači 2002. ; s još dvoje drugih proglašena je osobom godine časopisa ‘Time’ za 2002. godinu. Svejedno, neki smatraju da je mogla reagirati prije, da je jednako pohlepna i neetična kao i ostali te da i ne zaslužuje nagradu.²²⁴

Lou Pai – tipičan predstavnik MBA talenata koje je Enron promovirao u mega zvijezde. Pokrenuo je posao trgovine energijom, da bi njegova grupa izgubila desetke milijuna dolara nastojeći prodati struju rezidencijalnim potrošačima na novim dereguliranim područjima. Godinu prije kraha, unovčio je svojih 270 milijuna dionica i otišao iz Enrona.²²⁵

Na zalasku novog tisućljeća, lica direktora Laya i Skillinga punila su poslovne časopise, a Enronov novac je podmazivao političku mašineriju iza predizborne kampanje George W. Busha.²²⁶ I dok su analitičari Wall Streeta pjevali Enronu hvale, dok su se njegove dionice “spiralno uzdizale u stratosferu, vođe kompanije su se suludo jagmili da bi proizveli iluzorne profite, skrivali napuhivane dugove, i vrtili Wall Street kako bi kupovali fiktivne računovodstvene izvještaje i bilance investiranih sredstava.”²²⁷

²²² Enronov novinski clipping iz prosinca 2001, <http://www.enron.com>, 16. listopada 2003.

²²³ Harrison D. o knjizi: Shwartz, M. - Watkins S.: “Power Failure: The inside Story of the Collapse of Enron”, str. 1, 2003, Editorial Reviews, <http://www.amazon.com/exec/obidos/tg/detail/-/0385507879/103-9824952-1975839?v=glance&s=books&vi=reviews>, 16. listopada 2003.

²²⁴ Ibidem

²²⁵ Murari, T. N.: “Enron, star-struck”, *Business Line - Financial Daily*, 6. rujna 2002.

<http://www.blonnet.com/2002/09/06/stories/2002090600170900.htm>, 17. listopada 2003.

²²⁶ Bello, W. *World Social Forum*, <http://www.kneja.hr/Greenrepublic/Textovi/zelene/EKO-VIJESTI%20%20Zeleni%20tjedan%20br%2012002.txt>, 16. listopada 2003. “koji je primio nekih 623.000 dolara za svoje političke kampanje od svojeg prijatelja Kennetha Laya, Enronovog CEO”. Inače autor, prof. dr. Waldan Bello, izvršni direktor “Focus on the Global South”, te profesor sociologije i javne administracije Sveučilišta Philippines. Focus surađuje s nevladinim i društvenim organizacijama, a zastupa “program razvojne politike održivog razvoja istraživanja i prakse, specijaliziran u analizi regionalne i globalne politike.” <http://nervousx.hypermart.net/focus/>, 3. lipnja 2003.

²²⁷ Shwartz, M. - Watkins S.: Power Failure: The inside Story of the Collapse of Enron, str. 3, 2003, Editorial Reviews, <http://www.amazon.com/exec/obidos/tg/detail/-/0385507879/103-9824952-1975839?v=glance&s=books&vi=reviews>, 16. listopada 2003.

Neki akademski etičari idu toliko daleko da njihove poroke uspoređuju s nekim od sedam glavnih grijeha kao što su pohlepa, srditost, lijenost i ponos: “Nikad nisam bio neuspješan u biznisu ili na poslu...nikad! (*J. Skilling*)”²²⁸

U Enronovom slučaju “uloga menadžera je bila odvojena od njihove individualne etike.”²²⁹ “Oni su vodili kompaniju oslobođenu od rizika za njih, dok su rizik na sebe preuzeli ljudi na nižoj razini organizacije,”²³⁰ koji to nisu ni znali.

Upravljanje se može smatrati najslabijom karikom u poslovanju poduzeća. Slabost se očitovala najviše u autokratskom stilu vođenja dok je top menadžere karakterizirala neetičnost i kratkovidnost u sagledavanju posljedica za svoje ponašanje. Privrženost politici i s time osjećaj moći, pomogli su vodećim ljudima iskazati svoju pohlepu i bahatost te tako strovaliti poduzeće u ponor. Uspoređujući ovu pojavu sa stavom u holističkom modelu gdje se podržava združenost s politikom i drugim interesnim grupama, važno je primjetiti bitnu razliku. Ona se sastoji od udaljenosti menadžmenta od komunitarnog postojanja pa time ni nema pozitivnih posljedica koje ta sinergija donosi primjenom holističkog modela.

4.1.1.4 Neetičnost kao imperativ uspješne ekonomije!?

U čemu je zasluga Enrona da je postao tema ne samo medijske pompe nego poslovni slučaj akademskih etičara? Održivi kriterij poslovne uspješnosti jasno definira utjecaj etičnog poslovanja na uspjeh poduzeća uključujući i točnost računovodstvenih izvješća. Međutim Enron kao da nije poznavao taj kriterij. Štoviše, skandal oko Enrona naveo je kritičare na osudu cjelokupnog računovodstvenog sustava koji nije ništa drugo nego poligon za manipulacije ogromnih dimenzija.

Mnoge slične kritike na račun Enrona, natjerale su poslovne etičare na preispitivanje sustava u kojem djeluje američko gospodarstvo:

²²⁸ Moberg, D.: “What Really Went Wrong With Enron? A Culture of Evil?”, *Markula Center for Applied Ethics*, 5. svibnja 2002, str. 2. <http://www.scu.edu/ethics/publications/ethicalperspective/enronpanel.html> 23. rujna 2003.

²²⁹ Ibidem, Calkins, M.

²³⁰ Ibidem, Hanson, K. O.

1. Trenutni zakon i SEC regulative dopuštaju firmama poput Arthur Andersena obavljanje konzultanških usluga kompaniji kojoj poslije odraduju i revizorsko izvještavanje o financijskim rezultatima istih konzultanških aktivnosti.

2. Privatna kompanija kao Enron trenutno unajmljuje i plaća svoje revizore. To je konflikt interesa ugrađen u am. pravni sustav jer revizor ima poticaj da ne izda izvještaj koji bi bio nepovoljan za kompaniju koja ga plaća.

3. Najvećim kompanijama poput Enrona je dozvoljeno upravljanje mirovinskim fondovima svojih zaposlenika. To je ponovno konflikt interesa ugrađen u američki pravni sustav jer je kompanija motivirana koristiti fondove na način da daje prednost kompaniji na štetu zaposlenika.

4. Većina kompanija poput Enrona imaju kodekse etičnosti koji zabranjuju menadžerima i direktorima da budu povezani s drugim poslovnim entitetom koji radi s njihovom firmom. Ali ovi kodeksi su dobrovoljni i mogu biti neprihvaćeni od uprave.²³¹

Osim računovodstvenih malverzacija, ključna karika u takvom ponašanju Enrona bila je snažna sprega sa strankom na vlasti koju je sustavno pripremala mudrim lobiranjem još puno prije nego li je počela vladati. “Budući da je kompanija sudjelovala u donacijskim kampanjama Republikanske stranke i predsjednika, bila je snažno pozicionirana da može utjecati na energetska politiku u Bushovoj administraciji.”²³²

Ovo poglavlje bi se najbolje moglo zaokružiti citatom prof. Bello: “Enron je doslovno kupovao svoj put na vrh, dijeleći okolo stotine milijuna dolara u manje od desetljeća,... u kojem su njegove financijske manipulacije mogle proći neprimijećene. Da bi osigurao da će vlada gledati na drugu stranu i dozvoliti tržištu da ide svojim putem, Enron je bio velikodušan s onima koji su bili voljni služiti mu; neki su zaradili više Enronovih dolara nego George W. Bush. Time je slučaj Enron ponovno otvorio pitanje etičnosti samog američkog političkog vrha.”²³³ Neetičnost kao egocentrična i materijalistička značajka suprotnost je komunitarnom postojanju te stoga ne može voditi poduzeće prema poslovnom uspjehu.

²³¹ Ibidem, Velasquez, M.

²³² Krugman, P.: “Two, Three, Many?”, *New York Times*, 2. travnja 2002, prema članku nezavisnog člana kongresa Bernie Sandersu: “Corporate Greed”, Congress of the U.S. House of Representatives, Vermont, <http://bernie.house.gov/documents/articles/20020204172052.asp>, 24. rujna 2003.

4.1.1.5 Kršenje ljudskih prava

Enron je jedna od rijetkih korporacija koja je bez premca bila uspješna u kršenju ljudskih prava. Američka udruga za ljudska prava *Human Rights Watch – HRW*, objavila je u siječnju 2001. godine izvještaj od 166 stranica o sudioništvu korporacije Enron u kršenju ljudskih prava u Indiji. Godine 1992. indijska je vlada najavila privatizaciju energetskeg sektora, a Enron je preko tvrtke-kćeri *Dabhol Power Corporation –DPC*, ušao u najveću pojedinačnu stranu investiciju u Indiji. U elektranu od 695 megavata, u indijskoj državi Maharashtre, utrošeno je tri milijarde dolara, od čega je Enron sudjelovao s 80 %, a General Electric i Bechtel²³⁴ su podijelili ulaganje u ostatak.

Lokalna vlada forsirala je projekt unatoč kritikama brojnih ekonomista, medija, sindikata, opozicijskih stranaka i nevladinih organizacija iz Indije i inozemstva. Osnovni prigovor bio je potpuna netransparentnost jer su svi zahtjevi za detaljniji uvid u projekt ignorirani. Projekt je kritiziran zbog pretjeranih troškova, ekoloških šteta i negativnog utjecaja na lokalno stanovništvo. Nezavisni indijski mediji iznijeli su podatak da je predviđena cijena proizvedenog kilovatsata u ovoj elektrani dvaput veća od cijene u postojećim elektranama koje je gradila država. Po toj cijeni, uz predviđenu investiciju, DPC ostvaruje profitnu stopu između 31 i 52 posto. DPC je dobio i garanciju da će sva proizvedena električna energija biti otkupljena, što bi vodilo do toga da se moraju isključivati postojeće hidroelektrane.

Pod valom kritika zbog korupcije na izborima godine 1995. vlast je preuzela dotadašnja koalicija, ali nakon toga iznevjerili su predizborna obećanja. Ne samo da je odobren nastavak projekta nego je dogovoreno i utrostručenje predviđene snage; represija protiv kritičara nakon toga je pojačana.²³⁵

²³³ Bello, W. *World Social Forum*, <http://www.kneja.hr/Greenrepublic/Textovi/zelene/EKO-VIJESTI%20%20Zeleni%20tjedan%20br%2012002.txt>.

²³⁴ Tribunal Rules for Bechtel and GE in Dabhol Power Project Arbitration, 9. rujna 2003., <http://www.bechtel.com/newsarticles/396.asp>

²³⁵ Oštrić, Z., iz Fokus-a, listopad 2000, <http://www.kneja.hr/Greenrepublic/Textovi/zelene/EKO-VIJESTI%20%20Zeleni%20tjedan%20br%2012002.txt>, 24. rujna 2003. “U opsežnom izvještaju, HRW iznosi mnoge detalje o problematičnom ponašanju DPC između 1992. i 1998. godine... Ista garancija, potpuno oprečna proklamiranim ‘tržišnim zakonima’ bila je predviđena za TE Jertovec, kao i za ranije planiranu i na sreću stopiranu TE na ugljen Lukovo Šugarje. Ugovor također predviđa da se sporovi riješavaju pred inozemnim sudovima, narušavajući time suverenitet Indije.”

“Do nedvosmislenog kršenja ljudskih prava došlo je u ponašanju prema liderima indijskih udruga za okoliš i predstavnicima okolnog stanovništva. Iako je njihov protest bio nenasilan, oni su bili opetovano i masovno hapšeni, te osuđivani na zatvorske kazne do dva tjedna, pri čemu su postupku kršeni indijski zakoni; uoči najavljenih protesta korišten je ‘preventivni pritvor’ pod izlikom sprječavanja nemira.

Dabhol Power Corporation ne samo da izvlači korist iz masovnog kršenja ljudskih prava, nego u njemu i direktno sudjeluje. Kompanija direktno plaća jedinice specijalne policije, stacionirane u okolici mjesta gradnje; ove su jedinice osobito žestoko osuđivane za nasilje. Lokalni partneri DPC-a, koji su sudjelovali u gradnji, mnogo su puta optuženi za prijetnje i nasilje, ali policija je odbijala istražiti te slučajeve, a DPC je odbijao svaku odgovornost. Da bi se nasilju policije dao legitimitet ‘sprječavanja nasilja’ prosvjednika, nasiljem je proglašeno i pjevanje pjesama i sviranje glazbe, kao i ‘korištenje gesta ili mimike, te priprema, izlaganje ili dijeljenje slika, simbola, plakata ili drugih predmeta koji su po mišljenju ovlaštenih uvredljivi za javnu pristojnost ili moralnost.’²³⁶

Ovakvo ponašanje i poslovna praksa, ne samo da nemaju mjesta unutar poduzeća koja su u hodu prema održivosti, nego zadiru u temeljna ljudska prava čije je poštivanje postojalo kao imperativ puno prije koncepta održivog razvoja. Čak i ako se fiktivno ispunjavaju tri kriterija poslovnog uspjeha: individualni, društveni i civilizacijski, a zaobilazi održivi kriterij, dugoročno, poduzeće je osuđeno na propast. Osim toga, socijalni sklad, kao element temeljnog holističkog modela, nema mjesta u ovakvom načinu poslovanja.

Enron je volio isticati takozvane vrline tržišta da bi objasnio svoj uspjeh, ali u stvari njegov put do sedme najveće korporacije u SAD-u nije bio utrt slijeđenjem discipline koju nameće tržište. Naprotiv, bio je podređen autokratskom stilu vođenja koji nije poštivao moralne, etičke i humane vrijednosti.

Ovaj primjer iz poslovne prakse ukazuje na višedimenzionalne negativne posljedice mehanicističkog modela poslovanja. Tako je npr. omogućio malom broju osoba direktno upravljanje s 20.000 ljudskih sudbina. Indirektno taj je broj mnogostruko veći ako se uzme

²³⁶ HRW, “Complicity: The Dabhol Power Corporation”, <http://www.hrw.org/reports/1999/enron/enron7-0.htm>, 17. listopada 2003. “Protiv mirnih demonstracija policija je koristila bičeve i suzavac, pri čemu je nekoliko ljudi teško ozlijeđeno. HRW je prikupio podatke o trideset protestnih okupljanja, pri čemu je samo

u obzir broj svih onih osoba kojima su uskraćena osnovna ljudska prava gdje god je Enron poslovao. Time snažno upozorava da je retorika slobodnog tržišta prevarantska igra korporacija. Nezaposlenost i socijalna neravnoteža koju je uzrokovao tek je preduvjet budućih socijalnih problema poput kriminala, nasilja ili pak terorizma. S druge strane valja posvijestiti i činjenicu tromosti gospodarskog sustava, koji kada i uoči ovakve probleme, ima jako malo fleksibilnosti i mehanizama da bi ga zaustavio ili riješio.

4.2 Primjer iz poslovne prakse – Ekonomija zajedništva

Projekt koji je nastao 1991. godine, danas ima otvorene perspektive od brazilskog parlamenta do tisuća pojedinaca i grupa svugdje po svijetu. Ekonomija zajedništva, kao konkretan i mjerljiv pilot projekt, čini se vrlo aktualnim i suvremenim, a što je najvažnije i održivim.

Ovaj dio želi opisati projekt Ekonomije zajedništva kako bi se utvrdio njegov intenzitet pristajanja uz model holističkog shvaćanja poslovnog uspjeha. Točnije nastojat će ga se promatrati kroz temeljni holistički model

U tu svrhu dat će se povijesni pregled Ekonomije zajedništva te statistički podaci njezina razvoja. Zatim će se proučiti empirijski dokazi postojanja temeljna tri elementa Ekonomije zajedništva: komunitarno postojanje, strukture i socijalni sklad. Politika često ima presudnu ulogu u prihvaćanju novog ekonomskog sustava pa će se stoga opisati i odnos politike i Ekonomije zajedništva. Kako se radi i o svojevrsnoj novoj ekonomskoj teoriji bit će promotreni i ključni faktori koji je distanciraju od prevladavajuće misli miješane ekonomije opisane u poglavlju 2.2.2.

4.2.1 Komunitarno postojanje

4.2.1.1 Korijeni komunitarnog postojanja

Brazil, peta najveća zemlja na svijetu, s ogromnim prirodnim bogatstvom i ljudskim potencijalom, oduvijek je bio mjesto ogromnih kontrasta između siromašnih i bogatih. Brojni neboderi najvećeg brazilskog grada Sao Paola, okruženi najsiromašnijim barakama, najbolje oslikavaju ovu tragediju uzrokovanu nejednakošću. Pokret fokolar²³⁷, prisutan u

²³⁷ <http://www.fokolar.hr>, 17. listopada 2003. Pokret svjetskih dimenzija, sa 7 milijuna članova, u kome su angažirani ne samo katolici, nego i članovi drugih kršćanskih crkava, drugih religija, kao i osobe dobre volje koje ne nastupaju s vjerskih polazišta. Jasni evanđeoski korijeni ne samo da ne stvaraju prepreke, nego baš naprotiv, hrane duhovnost jedinstva gdje se ističu vrijednosti i istine svih, u uzajamnom obogaćivanju, konkretno gradeći sveopće bratstvo. Zalaganje, temeljeno na novom otkriću Evandjelja, obilježeno je dubokom humanošću, pobuđuje odnose povjerenja i solidarnosti među osobama različitih dobi, rasa, socijalnog položaja, duhovnih tradicija. Iako svi žive istu duhovnost, zbog raznovrsnosti osoba koje ga sačinjavaju – djeca, mladi i odrasli, pokret je podijeljen u 18 ogranaka, među kojima je i nekoliko pokreta koji obuhvaćaju široki raspon djelovanja: pokret Novo čovječanstvo konkretno se zalaže za unošenje duha ljubavi

ovoj zemlji još od 1958. godine, proširio se posvuda, privukavši osobe svih društvenih slojeva. Od samih je početaka Pokreta komunitarno postojanje među članovima realizirano i u materijalnom smislu preko sintagme 'zajedništva dobara'. Ono predstavlja davanje viška materijalnih sredstava za pomoć siromašnim članovima ili članovima u potrebi. Međutim, usprkos tome što su već prakticirali zajedništvo dobara, zbog rasta pokreta na brojku od 200.000 članova samo u Brazilu, nisu se uspjele pokriti niti najhitnije potrebe članova. Zato je za vrijeme posjeta zajednici u Brazilu, 1991. utemeljiteljica pokreta Chiara Lubich²³⁸, lansirala inovativni prijedlog Ekonomije zajedništva: "Iako nisam upućena u ekonomske probleme, pomislila sam da bismo morali pronaći nove mogućnosti i stoga potaknuti nastajanje novih radionica i poduzeća. Njihovo upravljanje bilo bi povjereno stručnim osobama, koje su ih sposobne uspješno voditi i doći do dobiti. Ta dobit bi se trebala dati u zajedništvo, a dijelila bi se kao u prvoj kršćanskoj zajednici: onima koji oskudijevaju omogućiti da žive dok ne pronađu radno mjesto. Jedan dio išao bi za učvršćavanje poduzeća. A treći dio dobiti za razvijanje formacijske strukture za 'nove ljude', tj. osobe potaknute kršćanskom ljubavlju, sposobne da ostvaruju 'kulturu davanja'."²³⁹

u sve pore društva; pokret Nove obitelji životom i akcijama nastoji odgovoriti na udarce i traume što pogađaju temeljnu stanicu društva; pokreti Mladi za ujedinjeni svijet i Djeca za jedinstvo koji mladima predlažu odgovor na njihove duboke težnje; angažman u politici preko Pokreta za jedinstvo.

²³⁸ <http://www.fokolar.hr>, 17. listopada 2003. Chiara Lubich je utemeljiteljica i predsjednica međunarodnog Pokreta fokolara koji broj 7 milijuna članova. Rođena 1920. godine u Trentu u sjevernoj Italiji. Godine 1943. radila je kao učiteljica u osnovnoj školi u Trentu, u sjevernoj Italiji. Bila je upisana na Filozofski fakultet Sveučilišta u Veneciji, no tih godina rat je harao donoseći razaranja i smrt i u njezinom rodnom gradu. Usred razaranja i nasilja Drugog svjetskog rata, zajedno s malenom grupom prijateljica, shvatila je da je Bog jedini ideal za koji vrijedi živjeti. Bog, kojeg je vidjela kao Ljubav, preobrazio je njen i život mnogih drugih. Vremenom je postalo jasno da se Božji originalni plan može izraziti riječima: ujediniti cijelu ljudsku obitelj. Chiara Lubich je protagonistica ekumenskog dijaloga, dijaloga među raznim religijama, kao i dijaloga među kulturama. Već šezdesetih godina sugovornica je važnih ličnosti, kao što su ekumenski patrijarh Carigrada Atenagoras I, Demetrios I, nadbiskupi Canterburya Ramsey, Coggan i Runcie, luteranski biskupi Dietzfelbinger, Hanselmann i Kruse, prior Taizea Roger Shultz. Otvara se i dijalog s drugim religijama: 1981. pozvana je izložiti u Tokiju svoje duhovno iskustvo pred 10.000 budista. Započinje rad na traženju zajedničkih vrednota, koji mnogo obećava, i suradnja na društvenom području koja se potom širi i na druge zemlje, sa Židovima, muslimanima, budistima, hinduistima, taoistima, sihsima, animistima itd. Godine 1977. god. u Londonu je primila nagradu Templeton za promicanje religije i mira; 1981. u Londonu Križ reda sv. Augustina od Canterburya; 1984. u Istanbulu Bizantski križ, 1987. u Sieni Medalju sv. Katarine; 1988. u Augsburgu ekumensku nagradu Proslava augustovskog mira, 1994. u Trentu nagradu Žena, odgojiteljica za mir, a od 1994. je i počasna predsjednica Svjetske konferencije religija za mir. U siječnju 2001. hinduističke udruge Shanti Ashram i Sarvodaya koje slijede principe Mahatme Gandhija dodijelile su joj nagradu *Defender of peace*. Sudjelovala je kao promatrač na izvanrednoj Sinodi biskupa u Vatikanu 1985. i 1987., a 1999. na Sinodi biskupa za Europu. Autorica je brojnih djela duhovnog karaktera koja su prevedena na sve glavne svjetske jezike te je 1995. u Milanu primila nagradu Talijanske udruge katoličkih pisaca i izdavača (*UELCI*) kao Autor godine. Posljednjih godina dobitnica je i dvanaest počasnih doktorata iz raznih znanosti na sveučilištima diljem svijeta. Počasna je građanka mnogih gradova Italije i svijeta, te dobitnica najvećeg državnog priznanja Brazila. Dobitnica je nagrade UNESCO 'Odgoj za mir' 1996., u sjedištu UN-a. Godine 1988. dodijeljena joj je europska nagrada za prava čovjeka. U travnju 1999. godine posjetila je Hrvatsku.

²³⁹ Lubich C., Ekonomija zajedništva: iskustvo Pokreta fokolara na socijalnom području, Brazilija, 7. svibnja 1998. u članku Ekonomija novih ljudi, Novi svijet, Križevci, br. 9, 1998, str. 7.

U svibnju iste godine u blizini Sao Paula, u gradiću Araceli, nekoliko malih poduzetnika odmah je potvrdno odgovorilo. Danas blizu 800 poduzeća u 60 zemalja participira u Ekonomiji zajedništva. Radi se o alternativnom sustavu u ekonomiji gdje je dijeljenje ugrađeno u temelje. Bez obzira je li poduzetnički poduhvat tek započeo ili se radi o poduzeću s iskustvom, dobit se dijeli na tri dijela. Prvi dio se investira u razvoj i za potrebe poduzeća. Drugi dio ide ljudima u potrebi, pomažući ih u hrani, odijevanju, lijekovima i pomoći pri traženju posla, a treći u formiranju ljudi u kulturi solidarnosti, bez koje nije moguće graditi novo društvo.

Ljudska osoba je u centru poduzeća i čini se sve kako bi se stvorilo radno 'zajedništvo', u kojem je timski rad ključan. Ovaj duh se njeguje preko upravljačkih vještina i organizacijskih struktura koje favoriziraju osobni rast. Odnos prema klijentima i konkurentima je određen prema sloganu 'ljubi bližnjega svoga'. To je izazov koji donosi ploda u uvijek novim i kreativnim idejama.

Očito je da je samo komunitarno postojanje ukorijenjeno u Pokretu fokolara i prije početka projekta Ekonomije zajedništva u smislu zajedništva dobara. S jedne strane to je izuzetna kompetitivna prednost koju ovaj Pokret ima za oživotvorenje temeljnog holističkog modela. S druge strane predstavljat će značajan izazov svima ostalima koji će preuzimati model u budućnosti.

4.2.1.2 Širi kontekst komunitarnog postojanja

Pred općom pojavom ekonomske i financijske globalizacije, koja s jedne strane otvara nove perspektive, a s druge ostvaruje model razvitka koji stvara sve veću razliku između bogatih i siromašnih, projekt je okrenut prema nužnosti promjene globalnih razmjera.

Ta globalnost projekta Ekonomije zajedništva je potpomognuta širim kontekstom od nje same. To znači da je Ekonomija zajedništva samo jedan od širokog broja inicijativa u sklopu međunarodnog Pokreta fokolara²⁴⁰ koji osim ekonomije ima izričaje u politici,

²⁴⁰ Fabjan, M.: "Otvorena gradilišta", *Novi svijet*, Križevci, br. 9, 2003., str.15. "Svaki od 18 ogranaka Pokreta provodi formaciju svojih članova, a isto se događa i u raznim pokretima, npr. formiraju se i političari unutar Političkog pokreta za jedinstvo, ili poduzetnici unutar Ekonomskog pokreta. No, postoje i ostvarenja i kulturalne aktivnosti općenitijeg karaktera i s velikim utjecajem. Prije svega 'Škola Abba', međunarodna

umjetnosti, komunikaciji, obrazovanju. U svakoj od tih inicijativa vrlo je prisutna 'nova kultura' koja je nužna za razmišljanje i prihvaćanje održivog kriterija poslovnog uspjeha. "Niz kulturalnih djelatnosti Pokreta fokolara i njegovih ostvarenje na ekonomskom, političkom i mnogim drugim područjima ostavlja dojam multinacionalnog poduzeća za kulturu. Svako od njih zahtijeva solidnu i razrađenu kulturološku sliku. Ne zadivljuje samo niz, već i način na koja se ta ostvarenja povezuju. Centri za studij i formaciju, gradići,²⁴¹ u kojima se razvija ekumenski i međuvjerski dijalog, časopisi i izdavačke kuće, pokreti koji djeluju u ekonomiji, umjetnosti, politici, komunikacijama: uza svu različitost područja svi oni izražavaju jedinstveni stil, ne samo duhovno, već i kulturalno obilježje, nazvano 'paradigma jedinstva'.²⁴² Paradigma jedinstva nije ništa drugo nego sinonim za komunitarnu paradigmu. Stoga, osim što se mnogobrojna poduzeća Ekonomije zajedništva mogu promatrati kao jedinstveno multinacionalno poduzeće, to multinacionalno poduzeće je dio još većeg 'multinacionalnog konzorcija'. Dakako ovdje je konzorcij upotrijebljen samo kao metafora, a ne kao formalno pravni entitet.

Ovdje se radi o projektu starom 13 godina, a smještenom po raznim kutovima svijeta i uronjenom u razne civilizacije. Tako poduzeća unutar projekta Ekonomije zajedništva imaju duboku svijest o poštivanju civilizacijskog kriterija poslovne uspješnosti.

Ključni nositelji projekta, poduzetnici Ekonomije zajedništva, imaju kontinuiranu osobnu formaciju koju im uvelike omogućava struktura Pokreta u koju je projekt ugrađen. Stoga se zaključuje da je promjena razmišljanja poduzeća i promjena organizacijske kulture struktura Ekonomije zajedništva uvelike potpomognuta širim kontekstom komunitarnog postojanja.

Kakav je pozitivan odjek ova ideja dobila u praksi i kako su se vremenski i prostorno širile strukture projekta, pokazuje sljedeće poglavlje.

skupina znanstvenika mnogih disciplina koja već 10 godina pod vodstvom Chiare Lubich produbljuje doktrinarne aspekte karizme jedinstva. Svoje radove objavljuje u nekoliko časopisa Pokreta, kao što je i Novi svijet. Stručnjaci 'Škole Abba' istodobno su i profesori 'Visoke škole za kulturu', koja djeluje tri godine i u ljetnom razdoblju održava predavanja za izabrane studente. Pokret ima 26 izdavačkih kuća u isto toliko država."

²⁴¹ Ibidem. U 45 država nastalo je 65 'Centara Mariapoli' za duhovnu i socijalnu formaciju članova Pokreta. U Loppianu pokraj Firenze, niknuo je model kakav bi mogao biti grad, kad bi u njemu svi živjeli komunitarno postojanje. Danas je broj gradića u svijetu porastao na 33. Obično svaki od njih ima i specijalizirane škole za svoju tipičnu problematiku: npr. 'Društvena škola Igina Giordaniya' u gradiću Ginetta u Brazilu ili 'Škola međuvjerskog dijaloga' u Tagaytay-u, na Filipinima. Gradić Ottmaring, u Njemačkoj, posvećen je ekumenskom dijalogu, a na svim mjestima društvenog djelovanja Pokreta – kao npr. u Bukas Palad na Filipinima ili Santa Teresinha u Brazilu – nastaju aktivnosti formacije vezane za lokalnu situaciju.

²⁴² Zanghi, G.: "Kultura jedinstva", *Novi svijet*, Križevci, br. 9, 2002., str. 14.

4.2.2 Strukture

U ovom poglavlju će biti razmotrena pravna forma poduzeća te segmentacija prema broju zaposlenih, globalni razvoj broja poduzeća Ekonomije zajedništva te njihova industrijska diferencijacija.

4.2.2.1 Presjek poduzeća

Prema modelu Ekonomije zajedništva, projekt nije zamišljen kao nevladin sektor nego prvenstveno kao projekt postavljen na tržište. To najbolje ilustrira raspodjela poduzeća prema pravnoj formi (tablica 14.). Društvene zadruge participiraju sa svega 4% od ukupnog broja poduzeća, a neprofitne organizacije s 2%. Obrti, društva kapitala i društva osoba predstavljaju 72% ukupnog broja poslovnih entiteta.

Tablica 14. Pravna forma poduzeća Ekonomije zajedništva

Društva kapitala	200	26%
Društva osoba	58	8%
Neprofitne organizacije	15	2%
Društvene zadruge	30	4%
Obrti	288	38%
Različito	170	22%

Bozzani, C.: Dodatak časopisu Nuova Umanità XXI (1999/6) 126, www.edc.org, Economia di Comunione, podatci o poduzećima iz rujna 1999.; u to vrijeme ukupan broj poduzeća i aktivnosti je bio 761.

Pri ocjenjivanju upravljanja poduzeća Ekonomije zajedništva valja imati pred sobom segmentaciju poduzeća prema broju zaposlenih (tablica 15.). Većinom se radi o malim poduzećima u kojima su međuljudski odnosi i organizacijsko ponašanje vrlo značajni, a posao menadžera i/ili poduzetnika vrlo transparentan.

Iz navedenoga je vidljivo da su etičnost, vrijednosti i principi poduzeća Ekonomije zajedništva ključni pokretači načina upravljanja. Kako se većinom radi o malim i srednjim

poduzećima u kojima vlasnik ili uprava pristaju uz projekt, time je njihova odgovornost i dosljednost ciljevima veća.

Tablica 15. Broj zaposlenih u poduzeću

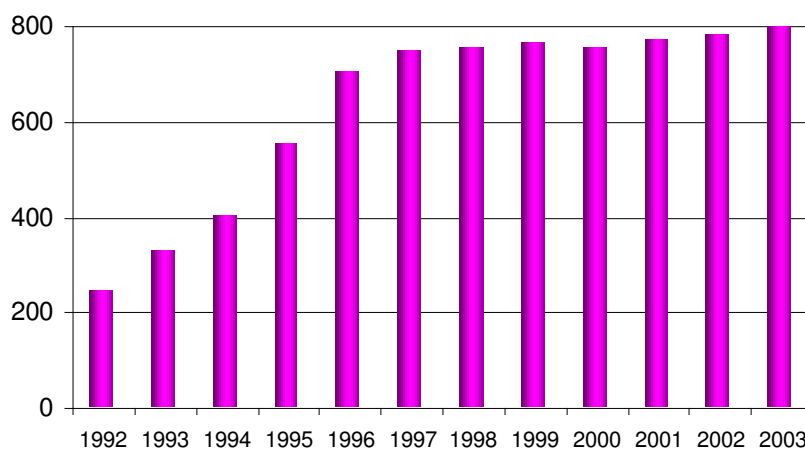
Više od 100 zaposlenih	10
Između 50 i 100	15
Manje od 50 zaposlenih	736

Bozzani, C.: Dodatak časopisu Nuova Umanità XXI (1999/6) 126, www.edc.org, Economia di Comunionione, podatci o poduzećima iz rujna 1999.

4.2.2.2 Promjena broja poduzeća

Prilično brzo, u prvim godinama, projekt je dobio neposredan odjek, ne samo u Latinskoj Americi gdje je započeo, nego po cijelom svijetu.

Slika 49. Broj poduzeća Ekonomije zajedništva po svijetu



Međunarodno tajništvo ekonomije zajedništva, Segreteria Internazionale dell'Economia di Comunionione, Via Frascati, 306, 00040 Rocca Di Papa, Roma, e-mail: edc@focolare.org,, od 13. listopada 2004.

Tablica 16. Aktivnosti i poduzeća Ekonomije zajedništva po svijetu

KONTINENTI	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
EUROPA	132	161	208	336	430	448	477	478	469	481	486	469
AZIJA	10	19	23	23	32	37	35	36	38	40	47	42
AFRIKA		1	2	6	14	11	15	11	13	9	9	9
AMERIKA	99	144	166	184	220	244	220	221	217	224	230	269
AUSTRALIJA	1	3	3	5	7	7	7	15	15	15	6	8
UKUPNO	242	328	402	554	703	747	754	761	752	769	778	797

<http://www.edc-online.org/testi/aziende%20EdiC.pdf>, 13. rujan 2003.

Statistika razvoja Ekonomije zajedništva pokazuje da danas ukupno postoji 797 poduzeća (slika 49.), različitih veličina, od kojih je 230 u Americi, 486 u Europi, 47 u Aziji, 9 u Africi i 6 u Australiji (tablica 16.).

Da je projekt Ekonomije zajedništva zaista multinacionalan pokazuje najbolje raspršenost njegovih aktivnosti po cijelom svijetu (tablica 17.). Italija, kao zemlja rađanja Pokreta fokolara, je zemlja u kojoj se projekt i najviše razvio s najvećim brojem poduzeća, zatim slijedi Zapadna Europa, Brazil, Istočna Europa, Argentina te Azija.

Tablica 17. Raspodjela poduzeća i aktivnosti Ekonomije zajedništva prema zemljopisnim područjima u 2002. godini

područja	poduzeća	aktivnosti	ukupno		područja	poduzeća	aktivnosti	ukupno	
BOLOGNA	30	9	39		LIBANO	0	3	3	
CAGLIARI	4	0	4		LIBIA	0	0	0	
CASTELLI	6	0	6		TURCHIA	0	0	0	3
CATANIA	11	16	27		COREA	10	2	12	
FIRENZE	29	7	36		FIL-TAGAYTAY	10	7	17	
MILANO	36	9	45		FIL-CEBU	0	1	1	
NAPOLI	10	6	16		FIL-MANILA	8	2	10	
PESCARA	5	1	6		GIAPPONE	0	0	0	
ROMA	11	0	11		HONG-KONG	0	1	1	
TORINO	34	8	42		INDIA	0	3	3	
TRENTO	17	6	23	255	PAKISTAN	0	0	0	
AUSTRIA	0	2	2		THAILANDIA	0	0	0	44
BELGIO	15	0	15		MAR.PIERO	0	0	0	
FRANCIA	14	4	18		CAM-DOUALA	1	1	2	
GE-BAVIERA	23	7	30		CAM-FONTEM	0	4	4	
GE-HEIDELBERG	3	3	6		COSTA D'AVORIO	0	1	1	
GE-LIPSIA	2	3	5		KENYA	0	0	0	
GE-SOLINGEN	10	4	14		MADAGASCAR	1	1	2	
GRAN BRETAGNA	0	3	3		SUD-AFRICA	0	0	0	
IRLANDA	4	0	4		CONGO	0	0	0	9
OLANDA	7	0	7		MAR.ANDREA	6	0	6	
PORTOGALLO	15	0	15		BAHIA BLANCA	6	0	6	
SPA-BARCELLONA	1	1	2		BUENOS AIRES	13	3	16	
SPA-MADRID	12	8	20		CORDOBA	12	5	17	
SVIZZERA	21	8	29	170	ROSARIO	8	3	11	56
MAR.LUMINOSA	7	0	7		MAR.GINETTA	20	0	20	
CHICAGO	2	0	2		BELEM	9	0	9	
LOS ANGELES	5	0	5		BRASILIA	7	0	7	
NEW YORK	7	5	12		PORTO ALEGRE	18	0	18	
SAN ANTONIO	4	0	4	30	RECIFE	13	0	13	
CANADA	7	0	7	7	SAN PAOLO	31	0	31	98
SUD-EST EUROPEO	20	3	23		CILE	2	0	2	
SLOVENIA	7	3	10		COLOMBIA	0	3	3	
LITUANIA	0	0	0		EL SALVADOR	0	0	0	
REPUBBLICA CECA	4	7	11		MESSICO	4	4	8	
POLONIA	4	0	4		PERU'	0	1	1	
RUSSIA	0	0	0		URUGUAY	5	2	7	
SLOVACCHIA	0	3	3		VENEZUELA	12	6	18	39
UNGHERIA	10	0	10	61	AUSTRALIA	6	0	6	6
					ukupno	599	179	778	778

Međunarodno tajništvo ekonomije zajedništva, Segreteria Internazionale dell'Economia di Comunione, Via Frascati, 306, 00040 Rocca Di Papa, Roma, e-mail: edc@focolare.org, 13. rujan 2003.

No poduzeća koja najviše doprinose su ona iz zemalja u razvoju. Najvjerojatniji razlog tomu je to što je u zemljama u razvoju veća svijest o potrebama siromašnih.

Tablica 18. Raspodjela poduzeća i aktivnosti Ekonomije zajedništva prema djelatnostima u 2003. godini

djelatnost		broj poduzeća	ukupno
Trgovina	razni materijal	54	159
	prehrana	30	
	odjeća	29	
	sanitarni materijal	17	
	namještaj	12	
	knjige	10	
	auto	4	
	informatički materijal	3	
Proizvodnja	prehrana	37	202
	različiti artikli	28	
	poljoprivredna	27	
	građevinski materijal	26	
	namještaj	20	
	industrijska mehanika	17	
	odjeća	16	
	grafika	10	
	različito	7	
	plastika	6	
	video	4	
	obrt	3	
	medicinska pomagala	1	
	Ostale usluge	konzalting	
različito		85	
lijekovi		61	
obrazovanje		35	
informatika		25	
projektiranje		19	
turizam		19	
održavanje		18	
računovodstvo		8	
pravo		7	
elektrika		7	
fotografija		4	
transpost		3	
nekretnine		2	
telefonija		2	
elektronika	2		
restauracije	1		
Druga poduzeća			51
TOTAL PODUZEĆA I AKTIVNOSTI			797

Međunarodno tajništvo ekonomije zajedništva, Segreteria Internazionale dell'Economia di Comunione, Via Frascati, 306, 00040 Rocca Di Papa, Roma, e-mail: edc@focolare.org, 13. listopada 2004.

Iako su ova poduzeća različita po industrijama, sva ona imaju isto usmjerenje i u konačnici jednu točku kojoj korespondiraju sa svojim viškovima. To je Međunarodni ured ekonomije zajedništva u Rimu pa se cijeli sustav može promatrati kao Grupa Ekonomije zajedništva. Ta poduzeća su poput tvrtki kćeri jedne multinacionalne kompanije koja je diverzificirala svoj posao bez orijentacije na 'core bussiness'. Naime, poduzeća i aktivnosti te 'multinacionalke' raspoređena su po djelatnostima u 3 velike grupacije: trgovina, proizvodnja i ostale usluge. Djelatnosti poduzeća Ekonomije zajedništva toliko su raznolike da se uočava svojevrsna industrijska diferencijacija. Ta multinacionalka ima četrdesetak različitih djelatnosti razgranatih od trgovine informatičkim materijalom, proizvodnje medicinskih pomagala, do računovodstvenih usluga i turizma (tablica 18.).

Promatrano u kontekstu održivosti ne postoji veza između vrste djelatnosti i utjecaja na održivi razvoj, pa u tom smislu tolika diverzificiranost i ne predstavlja problem. Ona bi se mogla iskoristiti kao potencijal uspjeha u trenucima krize pojedinih industrija.

Među uslužnim jedinicama, osim onih koje proizvode dobit (*Profit making Service Unit*), postoje one koje stvaraju gubitak (*Loss making Service Unit*)²⁴³. Tu se prvenstveno ubrajaju zdravstvene i obrazovne ustanove koje djeluje u gradićima Pokreta fokolara u siromašnijim gospodarstvima. Iako ne posluju s dobiti u smislu kakvu poznajemo danas, one imaju izvanredno važnu ulogu u širenju komunitarnog postojanja.

Praksa pokazuje da i normalna kapitalistička firma prolazi kroz period gubitaka dok ne počne zarađivati i ostvarivati dobit. Razlika je u tome što je kod *Loss making* uslužnih jedinica taj period relativno dug. Postoje i slučajevi da se *Loss making* uslužna jedinica, kada dobije adekvatnu organizacijsku i administrativnu podršku, razvije u *Profit making* uslužnu jedinicu. To je bio i slučaj s odgojnom ustanovom: Dječji vrtić Zraka sunca²⁴⁴, prvi takvog tipa u Hrvatskoj smješten u gradiću Pokreta fokolara-Faro, u Križevcima. Dobar dio inicijalnog kapitala dali su donatori iz Zapadnih zemalja, dok danas vrtić ima 11 zaposlenih i postaje poduzetničko-pedagoški autoritet na lokalnoj i međudržavnoj razini. Budući da je smješten u gradiću Pokreta fokolara, mjesto je i stručnih simpozija pedagoških radnika te se ističe kao poslovni slučaj u smislu sva tri elementa temeljnog holističkog modela. Komunitarno postojanje između različitih poduzeća pokazuje se i u poslovnom slučaju broj 2.

4.2.3 Socijalni sklad

Najznačajniji rezultat Ekonomije zajedništva jest konkretno davanje i pomaganje koje se događa u okviru projekta. Ovo konkretno davanje i pomaganje vodi prema proširenju osobne svijesti onog koji daje s realnošću onog koji prima te vodi čovječanstvo prema socijalnom skladu.

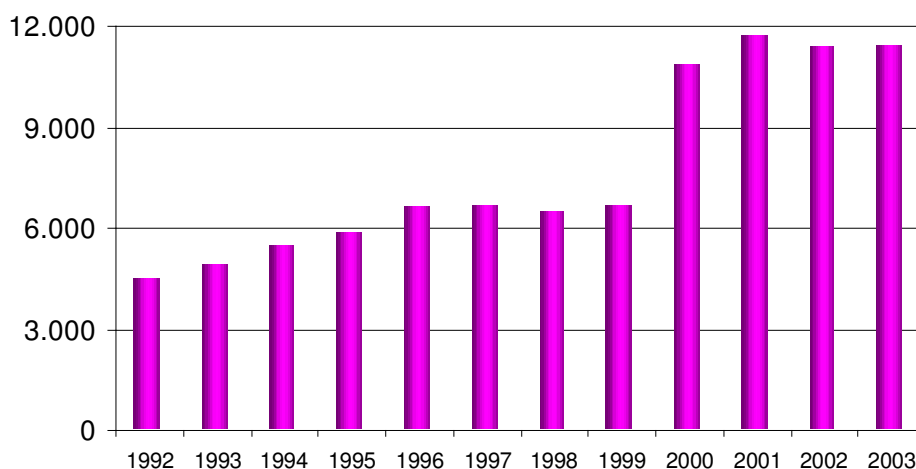
²⁴³ Ressler, M.: *Economy of communion – elements and prospects for development*, doktorska disertacija, Vienna University of Economics and Business Administration, 1999, str. 67-70.

²⁴⁴ Autor je posjetio dječji vrtić Zraka sunca u više navrata od 1998. do 2004. godine i obavio nekoliko intervjua s ravnateljicom vrtića Minkom Fabjan i Terezijom Horvat te voditeljicom pedagoškog programa "Aggazzi" Analisom Gasparini.

Tu je važno da osobe pomognute s dobiti poduzeća tj. oni u potrebi, imaju aktivnu ulogu. Znači da primanje ima jednaku vrijednost kao i davanje, gdje je nečija potreba doživljena kao doprinos, ponuđena s punim dostojanstvom i bratstvom. Iz ovoga se zaključuje da komunitarno postojanje može živjeti svaka osoba u svakom trenutku neovisno o materijalnom statusu.

4.2.3.1 Socijalni pokazatelji uspješnosti

Slika 50. Vremenski slijed broja osoba pomognutih projektom Ekonomije zajedništva



Međunarodno tajništvo ekonomije zajedništva, Segreteria Internazionale dell'Economia di Comunione, Via Frascati, 306, 00040 Rocca Di Papa, Roma, e-mail: edc@focolare.org, 13. listopada 2004.

Trenutno stanje Ekonomije zajedništva se najbolje može opisati kao eksperiment Pokreta fokolara u kojem je prvenstvena namjera pokriti potrebe siromašnih članova unutar Pokreta.

U 1992. godini Ekonomija zajedništva omogućila je pomoć za oko 5000 siromašnih. Godine 2000. taj broj je porastao na preko 10.000. Danas je otprilike 90% zahtjeva za hranom, stanovanjem i medicinskom pomoći osigurano preko inicijative Ekonomije zajedništva. Najveći broj potreba je u zemljama trećeg svijeta.

Ekonomija zajedništva jest originalna u uvođenju inovativnih pokazatelja poslovanja. Ono što zanima sve interesne grupe u projektu jest broj osoba pomognutih od

sredstava Ekonomije zajedništva. Taj broj se krenuo razvijati konstantnim rastom da bi nakon blage saturacije (slika 50.), napravio skok u 2000. godini. Razlog tome jest velika akcija Pokreta fokolara u Africi u kojoj se lista potrebitih povećala. U 2003. godini Ekonomija zajedništva je pomogla 11.405 osoba.

Pogleda li se ista raspodjela prema kontinentima (tablica 19.), Afrika je dobila više od 50 % pomoći, a slijede je Južna Amerika, Azija, Istočna Europa i ostali.

Tablica 19. Raspodjela po kontinentima broja osoba pomognutih projektom Ekonomije zajedništva

KONTINENTI	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
EUROPA	938	1.516	1.734	1.715	1.809	1.836	1.787	1.403	1.207	1.425	948	1.012
AZIJA	448	625	920	955	983	976	974	954	897	1.401	1.299	1.302
AFRIKA	1.306	933	984	1.194	1.265	1.367	1.394	1.926	6.184	6.182	6.263	5.699
AMERIKA	1.752	1.792	1.806	1.949	2.457	2.434	2.258	2.354	2.518	2.645	2.801	2.174
AUSTRALIJA		28	30	35	53	53	53	35		24	41	50
volonteri												1.168
Ukupno	4.444	4.894	5.474	5.848	6.567	6.666	6.466	6.672	10.830	11.677	11.352	11.405

Međunarodno tajništvo ekonomije zajedništva, Segreteria Internazionale dell'Economia di Comunione, Via Frascati, 306, 00040 Rocca Di Papa, Roma, e-mail: edc@focolare.org, 13. listopada 2004.

Iako u praksi od samog nastanka pokreta, sa širenjem Pokreta po svijetu (tablica 20.), zajedništvo dobara nije uspjelo pokriti sve potrebe siromašnih članova.

Tablica 20. Razvoj Pokreta fokolara po svijetu od 1980. do 1997. godine

godina	članovi	pristaše i simpatizeri	zemlje prisutnosti	administrativni broj regija	siromašnih članova	% siromašnih
1980	49.336	1.146.717	146	33		
1985	57.637	1.053.316	174	66		
1990	82.257	1.568.547	182	69		
1997	108.162	2.028.030	182	79	6.666	6,16%

Neobjavljeni podatci Pokreta fokolara, studeni 1998. iz Ressler, M.: Economy of communion – elements and prospects for development, doktorska disertacija, Vienna University of Economics and Business Administration, 1999, str. 27.

Zato posljednjih godina Chiara Lubich poziva svih 100.000 članova da izdvajanjem 20 dolara godišnje pomognu siromašne članove kojih je malo više od 6%. Ta inicijativa,

započeta u doba dok je bilo 5000 siromašnih u Pokretu, popularno nazvana 'Azione 5000', trajat će dok dobit iz poduzeća Ekonomije zajedništva ne bude dovoljna za pokrivanje potreba članova Pokreta fokolarara.

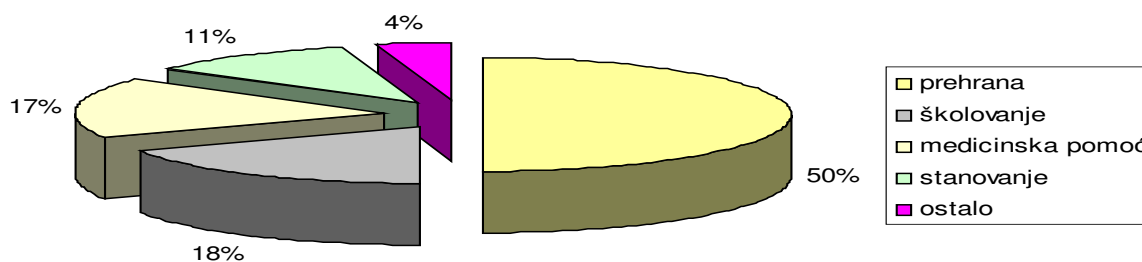
Tablica 21. Raspodjeljena sredstva Ekonomije zajedništva

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
broj pomognutih	4.444	4.894	5.474	5.848	6.567	6.666	6.466	6.672	10.830	11.677	11.082	11.405
tražena svota, US\$	440.801	1.601.678	1.950.633	2.357.056	2.479.531	2.724.636	2.523.686	2.352.066	2.348.684	2.392.862	1.989.960	1.745.715
doznačena svota, US\$	126.511	449.736	1.668.000	1.926.211	2.258.511	1.915.975	2.055.471	2.074.552	1.978.181	1.716.788	1.793.524	1.592.125
% pokriva	28,7%	28,1%	85,5%	81,7%	91,1%	70,3%	81,4%	88,2%	84,2%	71,7%	90,1%	91,2%

Međunarodno tajništvo ekonomije zajedništva, Segreteria Internazionale dell'Economia di Comunione, Via Frascati, 306, 00040 Rocca Di Papa, Roma, e-mail: edc@focolare.org, 13. listopada 2004.

Sada se detaljnije razmatra financijska strana projekta. U razdoblju od 1992. do 2003. iznos za siromašne sakupljen od poduzeća i ekonomskih inicijativa Ekonomije zajedništva je iznosio blizu 20 milijuna dolara. (tablica 21.). Proces raspodjele sredstava ide na taj način da se prvo sakupe potrebe - tražena svota, a zatim se realizira raspodjela. Za godinu 2003. tražena svota je bila 1.745.715 eura, dok je siromašnima prosljeđen iznos od 1.592.125 eura, što pokriva preko 90% potreba. Do sada je postotak pokriva, tj. odnos traženih i dostavljenih sredstava, uvijek bio ispod potreba. No podaci za 11 godina pokazuju da je taj trend sve pozitivniji.

Slika 51. Svrha pomoći: prehrana, školovanje, medicinska pomoć, stanovanje



Međunarodno tajništvo ekonomije zajedništva, Segreteria Internazionale dell'Economia di Comunione, Via Frascati, 306, 00040 Rocca Di Papa, Roma, e-mail: edc@focolare.org, 13. listopada 2004.

Pri vrednovanju pokazatelja raspodijeljenih sredstava, treba imati u vidu postojanje *Loss making* uslužnih jedinica. Naime zbog svog komunitarnog značaja često su one određene pomoći od strane *Profit making* uslužnih jedinica, a ta dobit nije izražena u tablici 19.

Glavna svrha pomoći može se podijeliti u četiri osnovne grupe: hrana, školovanje, zdravstvena zaštita i stanovanje. Od toga se najviše odvaja za hranu: 50% (slika 51.), a ostatak je približno ravnomjerno podijeljen na školovanje, medicinsku pomoć i stanovanje.

4.2.4 Politika i Ekonomija zajedništva

Postoje dokazi da neposlovni partneri, poput općina, gradova, država, međunarodnih i akademskih institucija, imaju pozitivan utjecaj na razvoj Ekonomije zajedništva. Zapravo radi se o dvosmjernoj vezi u kojoj neposlovni partneri postaju interesne grupe u lobiranju ideje Ekonomije zajedništva, dok s druge strane Ekonomija zajedništva donosi pozitivne pomake u okruženju u kojem djeluje.

S obzirom na politiku, primijećena je združenost političkog zalaganja i Ekonomije zajedništva, gdje razni poslanici i senatori aktiviraju radne grupe čije su rasprave nadahnute ovom idejom. “Vjerujem da je Ekonomija zajedništva napravila odlučan korak naprijed, u smislu da je u punini vrednovan njezin politički značaj. Razumjelo se da iza ovog projekta postoji inovacijski pojam čovjeka: to je čovjek otvoren drugom čovjeku, čiji poziv nije zarada pod svaku cijenu, nego traženje istinskog razvitka, pune solidarnosti među ljudima.”²⁴⁵ Najočitija je združenost u smanjenju nezaposlenosti. U društvima s velikom stopom nezaposlenosti, socijalni problemi su puno vjerojatniji: nasilje, kriminal, rasizam, diktature. Ekonomija zajedništva sa svojim ne-egocentričnim pogledom na svijet, u ime povećanja zaposlenosti, često ide protiv trenutne ekonomske logike. Dokaz tomu jest postojanje velikog broja *Loss making* uslužnih jedinica koje povećavaju zaposlenost što je djelomično ilustrirano i poslovnim slučajem broj 1.

²⁴⁵ Quartana, P.: “Ekonomija zajedništva: iskustvo Pokreta fokolara na socijalnom području”, Brazilija, 7. svibnja 1998. u članku “Ekonomija novih ljudi”, *Novi svijet*, Križevci, br. 9, 1998, str. 7-9. Pino Quartana, odgovoran je za pokret Novo čovječanstvo, jedan od grana Pokreta fokolara. “Ali s druge strane Ekonomija zajedništva treba publicitet, jer dobro znamo da u današnjem svijetu ekonomija nije nikad odvojena od politike.”

Dosada se najdalje otišlo u samom Brazilu gdje je i službena brazilska politika, uvidjevši njen snažan potencijal, podržala projekt: “Moramo se sjetiti da u pozadini Ekonomije zajedništva već postoje konkretna iskustva.”²⁴⁶ Zahvaljujući Ekonomiji zajedništva, tadašnji brazilski predsjednik Fernando Henrique Cardoso, Chiara Lubich je uručio najviše državno priznanje '*Cruzeiro do sul*', namijenjeno stranim ličnostima,²⁴⁷ za njezin rad na socijalnom području.

Brojna su i priznanja u akademskim krugovima pa je 1996. godine Chiara Lubich primila počasni doktorat iz društvenih znanosti na katoličkom sveučilištu u Lublinu u Poljskoj. Isusovačko sveučilište Unicap iz Recifea, najveće u glavnom gradu države Pernambuco, dodijelilo joj je počasni doktorat iz ekonomije 11.05.1998: “Iako nije ekonomist - potaknula je ekonomiste pokazujući da njihova disciplina ima važnu motivaciju koju ne treba zaboraviti: ljudsko ostvarenje, koje se može ostvariti samo u zajednici, zahvaljujući zajedništvu dobara, talenata, darova...”²⁴⁸ Dobila je treći počasni doktorat iz ekonomije od Sveučilišta Sacro Cuore iz Milana, 29. siječnja 1999. Prigodom uručivanja dekan sveučilišta je rekao: “Kako bi se u ekonomske analize vratio altruizam u punom svjetlu, osobno i društveno blagostanje nije uzeto u obzir samo na temelju koristi proizašle iz korištenja dobara, nego shvaćajući socijalnu dimenziju i napetosti u međuljudskim odnosima.”²⁴⁹

Predsjednik Europske komisije videći u projektu dugoročno rješenje kao model za druge, oduševljen je projektom Ekonomije zajedništva: “Ekonomija zajedništva je više poruka dana za budućnost nego analiza već izračunatih stvari. I to je fascinantna pojava duhovnog pokreta koji čini hod enormne veličine, temeljen na potpuno esencijalnim principima. Bit je povezana samo jednim glavnim pravilom, a to je najiskrenija ljubav, s pokušajem da ga se primijeni na različite aspekte suvremenog života.”²⁵⁰

Iako je Ekonomija zajedništva još malo sjeme ekonomskog projekta, brojna su ovakva priznanja i javne izjave poštovanja. Zašto Ekonomija zajedništva ipak pobuđuje

²⁴⁶ Ibidem, Maciel M.; Marcos Maciel tadašnji je brazilski dopredsjednik. “Mislim da je ovaj susret bio jako važan da bismo razmatrali o dubini ovoga projekta koji ima veliki utjecaj u društvenom svijetu.”

²⁴⁷ među posljednjima primio ga je francuski predsjednik Jacques Chirac

²⁴⁸ Peters, T. u članku Zanzucchi, M.: “Ekonomija novih ljudi”, Novi svijet, Križevci, br. 9, 1998., str. 7-9. Theodor Peters je rektor isusovačkog sveučilišta UNICAP iz Recifea, Pernambuco.

²⁴⁹ Moramarco, V.: “Economia di Comunione, Primi riconoscimenti”, www.edc.org, 21. veljače 2000.

²⁵⁰ Prodi, R. u interviewu za Aula Magna, Università statale di Buenos Aires, Argentina, 6. travnja 1998, <http://www.edc-online.org/prodi.htm>, 13. rujna 2003. Romano Prodi, u javnosti poznatiji kao predsjednik

veliko zanimanje? Po mišljenju sociologa “više se nitko ne usuđuje davati etičke prijedloge u ekonomiji”²⁵¹ pa ovo dolazi poput nekog osvježnja. S druge strane Ekonomija zajedništva posjeduje dobru ravnotežu između teoretskog promišljanja i inovativne prakse kakva se rijetko prije susretala.

Sve više pozitivnih kritika na svim razinama upućuje na to da Ekonomija zajedništva općenito teži dobroj suradnji s interesnim grupama budući da, osim originalnosti ideje, daje i konkretne rezultate, vidljive u zalaganju poduzeća koja rade prema tim principima.

4.2.5 Nova teorija

Promjena ekonomske teorije može uvelike pomoći političkom uređenju: “Znamo da su ekonomske politike uvijek kćerke, u dobru i u zlu, ekonomskih teorija i ekonomskih modela. Kada ekonomske politike proizvode izopačene rezultate ili slabe rezultate zbog odugovlačenja, nije nužno za to kriv *policy maker*,²⁵² nego krivnja može biti i ekonomskih teorija.”²⁵³ Kao višedimenzionalan projekt Ekonomija zajedništva ne predviđa samo praktično ponašanje, nego i razvija novu ekonomsku misao. Kada se promišlja o drugačijoj ekonomskoj misli ovdje nije želja govoriti o alternativama u smislu reakcije “na periodične krize i depresije kapitalizma, pa su kritičari iznalazili 'izme' marksističkih, socijalističkih i komunističkih vrsta.”²⁵⁴ Ne misli se ni na alternativne teorije koje, osim teorija temeljenih na religiozno-duhovnim motivima²⁵⁵, uključuju raznovrsne inicijative od *New Age* pokreta²⁵⁶ do ekstremnih ekoloških aktivnosti.

Europske Komisije, također je bio profesor ekonomije u Milanu, na Harvardu i istraživač London School of Economics.

²⁵¹ Araujo, V. u članku Zanzucchi, M.: “Ekonomija novih ljudi”, *Novi svijet*, Križevci, br. 9, 1998., str. 7-9.

²⁵² engl. kreator politike

²⁵³ Zamagni, S.: “Seminar o Ekonomiji zajedništva”, *Europski socijalni forum*, Firenca, 26. listopada 2002, http://www.cittanuova.it/art_can01.asp?IDCanale=31&ID=10040, 16. listopada 2003. Stefano Zamagni, profesor političke ekonomije na Sveučilištu u Bolonji, jedan je od najistaknutijih teoretičara Ekonomije zajedništva.

²⁵⁴ Samuelson, P. A. - Nordhaus W. D.: *Ekonomija*, Mate, Zagreb, 1992, str. 393.

²⁵⁵ Quinn, D.: *Ishmael – pustolovina uma i duha*, Dvostruka Duga, Čakovec, 1997, str. 207. Tako npr. jedna od njih je duboko filozofska koja osuđuje čovjekovo izrabljivanje zemlje. Osim kritike otuđenog društva, glavni korak koji čovječanstvo treba učiniti jest mijenjanje svijesti: “Nastavit će se odnositi prema svijetu kao da je dio ljudskog vlasništva i nastavit će ga osvajati kao da im je neprijatelj. Te stvari ne možeš promijeniti zakonima. Moraš promijeniti umove ljudi.”

²⁵⁶ Fox, M. u knjizi Fogler, M.: *Un-jobbing: the adult liberation handbook*, Free Choice Press, KY, SAD, 1997, str. 5. *Un-jobbing*, predstavlja široki pokret osoba nastao u SAD-u 90-ih, sa zadaćom promicanja ideje što manjeg trošenja i suzdržavanja od istog. Temeljen je na kritici modernog društva, u kojem je čovjek

Profesori raznih disciplina sa Sveučilišta Unicap i Recifea dali su na raspolaganje svoje znanje za teoretsko istraživanje kako bi “Ekonomiji zajedništva dali status ‘znanosti’, ili možda znanstvene temelje potrebne da bi se sjeme pretvorilo u biljku.”²⁵⁷ Istodobno nastaje međunarodna studijska grupa koja pokušava djelovati u istom smjeru, povezana Internetom.

Na temu Ekonomije zajedništva napisano je preko stotinu diplomskih, nekoliko magistarskih radova i doktorskih disertacija²⁵⁸. U Hrvatskoj je ovo drugi rad koji obrađuje ovu tematiku.²⁵⁹

Ekonomija zajedništva želi biti življeni model sustava s ugrađenim principom održivosti težeći prema društvu blagostanja i sreće za svakog pojedinca. Budući da je Ekonomija zajedništva potakla na teoretsko razmišljanje s potpuno novim elementima može se govoriti o novoj ekonomskoj doktrini.

pritisnut imperativom nalaženja i zadržavanja stalnog zaposlenja s jedne strane, te suprostavljen vlastitim interesom za većim socijalnim, ekološkim i mirotvornim aktivnostima s druge strane. Budući da se, u industrijaliziranom i konzumističkom društvu, pojam vremenskog života izjednačio sa svakodnevnim poslom preko tjedna koji većini pojedinaca oduzima većinu produktivnog vremena, pobornici te ideje to drže kao veliku opasnost kojoj treba stati na kraj. Radna etika koja definira rad kao “radosno vraćanje svog dara zajednici”.

²⁵⁷ Quartana, P. u članku Zanzucchi, M.: “Ekonomija novih ljudi”, Novi svijet, Križevci, br. 9, 1998., str. 7-9.

²⁵⁸ Većina objavljenih radova je dostupna na web stranici: <http://tesi.ecodicom.com/tesi2/Not-edc.html>, 17. rujna 2003. Autori su najvećim dijelom studenti iz talijanske akademske zajednice, budući da je projekt u Italiji naišao na plodno tlo zbog od prije razgranate zajednice Pokreta fokolara, ali se sve više uključuju i radovi iz drugih zemalja.

²⁵⁹ vidi: Sajter, D.: “Globalizacija i ekonomija zajedništva”, Diplomski rad, *Ekonomski fakultet u Osijeku*, listopad 2002, <http://free-os.hinet.hr/diplomski/glavna.htm>, 17. listopada, 2003. Domagoj Sajter trenutno radi kao znanstveni novak na Katedri za statistiku Ekonomskog fakulteta u Osijeku.

5 PRIMJENA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

5.1 Posljedice primjene mehanicističkog pristupa

Kako je već istaknuto mehanicistički pristup ima svoje pozitivne i negativne strane, no kada bi se one pokušale izmjeriti išlo bi se jedan korak naprijed i dva nazad. Za neka poduzeća, pogotovo multinacionalne kompanije, on je omogućio i deset koraka naprijed ako se gledaju monetarni ciljevi i profit. No ako se gledaju uništene ekološke i društvene vrijednosti onda se dolazi do poražavajućih rezultata.

Stoga je za objektivno stanje stvari, kod sagledavanja posljedica primjene mehanicističkog pristupa, nužno imati globalni pogled. To znači da nije dovoljno promatrati određeno poduzeće samo za sebe, nego širu okolinu u kojoj poslovni entiteti djeluju. Jedino globalna perspektiva može ukazati na realne negativnosti koje nosi mehanicističko ponašanje. Stoga ovo poglavlje daje pregled posljedica mehanicističkog modela u raznim industrijskim granama i neravnotežu na svjetskom tržištu rada, zatim katastrofalne posljedice za radnike u poduzećima zemalja u razvoju te za Hrvatsku kao tranzicijsku zemlju.

5.1.1 Mehanicistički model nekih industrijskih grana

Tablica 22. Postotak promjena u zapošljavanju u tekstilnoj, konfekcijskoj, kožnoj i obućarskoj industriji, od 1980. do 1993. godine

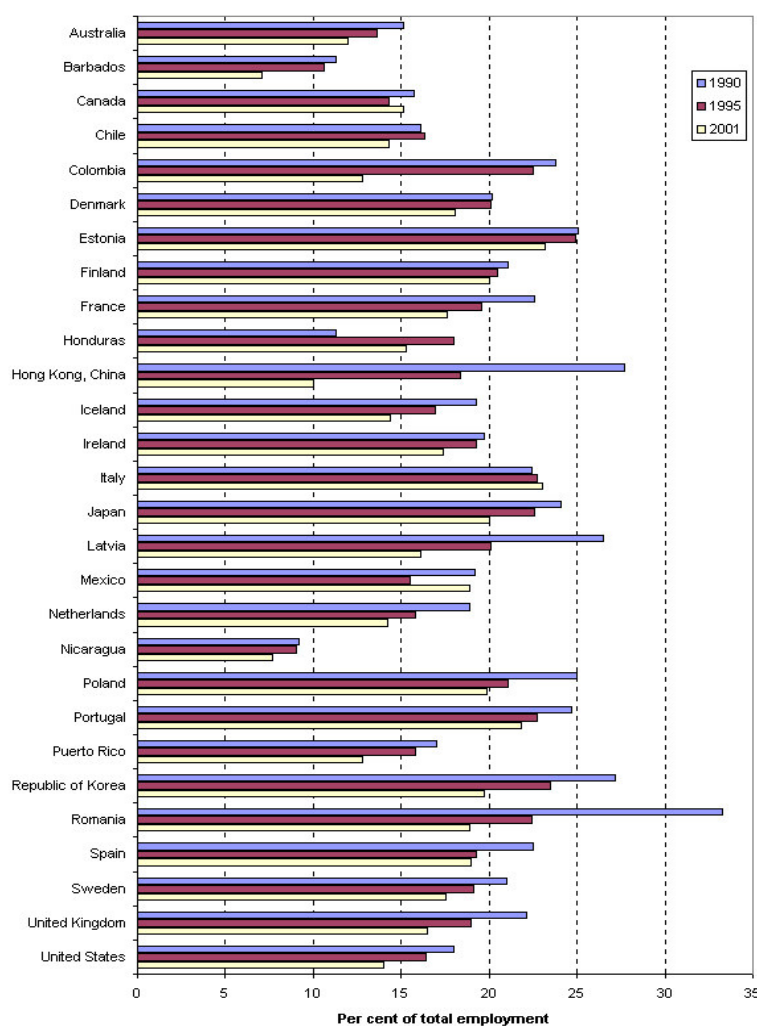
zemlja	% promjene	zemlja	% promjene
Finska	-71,7	Mauricijus	344,6
Švedska	-65,4	Indonezija	177,4
Norveška	-64,9	Maroko	166,5
Austrija	-51,5	Jordan	160,8
Poljska	-51,0	Jamajka	101,7
Sirija	-50,0	Malezija	101,2
Francuska	-45,4	Meksiko	85,5
Mađarska	-43,1	Kina	57,3
Nizozemska	-41,7	Iran	34,0
Velika Britanija	-41,5	Turska	33,7
Novi Zeland	-40,9	Filipini	31,8
Njemačka	-40,2	Honduras	30,5
Španjolska	-35,3	Čile	27,2
Australija	-34,7	Kenija	16,1
Argentina	-32,9	Izrael	13,4
SAD	-30,1	Venecuela	7,9

preneseno iz ILO - International Labour Office (Mađunardni ured za rad) u: Klein, N.: No logo: bez prostora, bez izbora, bez posla, bez logotipa, V.B.Z. d.o.o., Zagreb, 2002, str. 355.

Nevjerojatnima bi se mogle nazvati promjene nastale u geografskim pomacima proizvodnje koje su doživjele određene industrije.

Promjene su u tome što su pojedine industrije, koje su polovinom stoljeća bile pokretači ekonomija svojih zemalja, danas gotovo izumrle. Tako je npr. postotak zapošljavanja u tekstilnoj i kožnoj industriji u nekim zemljama smanjen preko 70%, dok je u nekima povećan i preko 300% (tablica 22.)!

Slika 52. Zaposlenost u proizvodnji, 1990, 1995 i 2001. godini



Što se zapravo dogodilo? U snažnoj i nemilosrdnoj konkurenciji nakon detaljnih diverzifikacija i koncentracije na ono što rade najbolje - *core business*, mnogim kompanijama sa Zapada to nije bilo dovoljno. Proučavajući svoju bilancu razumjele su da im je jedna od najvećih stavki u području troškova trošak na plaće zaposlenih. Preko noći plaće radnika, tj. radnici kao hranitelji svojih obitelji postale su nepotreban balast kojeg se trebalo što prije riješiti. Budući da je proizvod i dalje netko trebao proizvesti, zavirivši u međunarodni *banchmark* cijene rada, vidjelo se da cijena rada varira u različitim državama i na različitim kontinentima te da je puno niža u dijelovima Azije, Centralne i Južne Amerike i Afrike. One kompanije koje su bile dovoljno financijski snažne dozvolile su si to seljenje na druge kontinente, gdje je osim niže cijene rada, sindikalno udruživanje, kao oblik organizirane borbe radnika za svoja prava, tek u povojima.

Da bi se osigurale i od eventualnog djelovanja sindikata, postali su dobri lobisti u vladama koje su im, u ime gospodarskog rasta, otvorile širom vrata svojih zakona da ih uređuju onako kako im najviše odgovara. S druge strane budući da su vlade strane investitore privukle obećanjima o jeftinoj i pokornoj radnoj snazi, one teže da to i osiguraju.

Opisani scenarij u tekstilnoj industriji slijedile su i druge proizvodne grane pa je danas zapošljavanje u proizvodnji većine zapadnih zemalja u padu (slika 52.). Veliki izazovi koji su time postavljeni pred vlade razvijenih zemalja u obliku prekvalifikacije, mirovinskih reformi i zbrinjavanja viška radnika, stvorile su još veće probleme kod nerazvijenih kamo je ta proizvodnja preseljena.

Proizilazi da je seljenje industrija u ime smanjenja troškova prouzrokovalo veliku neravnotežu na globalnom tržištu rada, što je još jedna negativna strana mehanicistički podržavane globalizacije.

5.1.2 Mehanicistički model iz perspektive nerazvijenih

Unatoč porastu spoznaje u znanosti, pa tako i u javnosti, u mnogim poduzećima kao da se, nakon holističkog prosvjetljenja, dolazi do vraćanja na mehanicistički pristup. Poduzeća su sklona prikriivanju javnog priznavanja vlastitog evolucionalnog nazadovanja

što je naročito izraženo u poslovanju u nerazvijenim zemljama. Zato se detaljnije promatra utjecaj mehanicističkog pristupa kod njih.

Nerazvijene su se zemlje, oslobodivši se stoljetne kolonijalne stege, čvrsto založile kod međunarodnih institucija za pomoć. Po principu 'nemojmo im dati ribu, nego ih naučimo pecati ribu', Ujedinjeni narodi su još 60-tih godina dali zeleno svjetlo za tzv. izvozne proizvodne zone (IPZ) s kojima je dana mogućnost povećavanju zaposlenosti siromašnih zemalja.

Trebalo je proći skoro dvadeset godina dok to nije i zaživjelo u praksi kada je Indija, početkom osamdesetih, dala ogromne porezne olakšice za robu proizvedenu u njenim zonama. Primjer su slijedile i druge zemlje tako da se danas računa da je u svijetu "gotovo 1000 zona rasutih u 70 zemalja, koje, prema gruboj procjeni, zapošljavaju oko 27 milijuna radnika. Samo na Filipinima postoje 52 takve zone²⁶⁰, u kojima je broj zaposlenih od 1986. do 1994. porastao za 865%, a do 2000. za 1895% pa danas broje 459 000 ljudi."²⁶¹ Ekonomsko i socijalno vijeće UN-a 1964. usvojilo je rezoluciju prema kojoj izvozne proizvodne zone postaju "način promicanja trgovine sa zemljama u razvoju."²⁶²

U pokušaju da smanje siromaštvo, vlade zemalja trećeg svijeta nude sve više povlastica uz ponižavajuće niske nadnice, no tada IPZ postaje sve više izolirana od domicilne zemlje, a investitori su sposobni preseliti kompletnu tvornicu u drugu zonu u vrlo kratkom roku²⁶³. Tako dolazi do povećanja nezaposlenosti, koji se u ime trgovinske liberalizacije provodi zatvaranjem neproduktivnih tvornica pod pritiskom međunarodne konkurencije.

²⁶⁰ Klein, N.: *No logo: bez prostora, bez izbora, bez posla, bez logotipa*, V.B.Z. d.o.o., Zagreb, 2002, str. 152-153. Cavite je najveća slobodna trgovinska zona na Filipinima, smještene 150 km južno od Manile u gradu Rosariu, površine 2800 km² koja udomljuje 207 tvornica različite robe namijenjene isključivo za strana tržišta, i 50000 radnika. Ova zona (kao i ostale) sagrađena je na obećanju industrijalizacije; teoriji prema kojoj će IPZ privući strane ulagače koji će nakon nekog vremena odlučiti trajno ostati, a njihove će se tvornice pretvoriti u transfer tehnologije i domaću industriju. Najam za tvornice je sramotno jeftin: oko sto pesosa za metar kvadratni, što je manje od 10 centi, a prvih pet godina korporacije su na 'poreznom ljetovanju' - ne plaćaju niti porez na prihod niti porez na imovinu (u Sri Lanci taj period traje deset godina). Zona je izvan jurisdikcije lokalne policije i gradskih vlasti, u njoj red održava vojska pod zapovjedništvom federalnog filipinskog Ministarstva trgovine i industrije

²⁶¹ Ibidem, str. 151., Auret Van Heerden; Specijalni program akcija ILO u izvoznim proizvodnim zonama.

²⁶² Ibidem, str. 151.

²⁶³ Ibidem, str. 150. Ricafrente, J., gradonačelnik je naselja Rosario: "Trebamo vodu, trebamo ceste, medicinsku službu, obrazovanje. Građani očekuju od nas da im to osiguramo, pretpostavljajući da dobivamo novac poreza iz tvornica u zoni, a kompanije zatvaraju svoje pogone prije isteka poreznih povlastica i zatim se inkorporiraju u novu kompaniju pod drugim imenom kako bi izbjegli poreze. Oni izvlače prihod od nas, a vlada bi trebala izvlačiti prihod od njih... Trebao je to biti drugačiji Rosario."

Jedan od najvećih zagovornika takvih poteza jest Međunarodni monetarni fond - MMF. “MMF-ova ideologija smatra da će se nova radna mjesta otvoriti ako se stara, neproduktivna radna mjesta koja su bila stvorena za vrijeme zatvorenog tržišta, eliminiraju. Ali to jednostavno nije slučaj...”²⁶⁴

U traganju za što jeftinijom radnom snagom događa se da se nerijetko zapošljavaju djeca. Jer “ako siromašne zemlje žele nešto prodati, ekonomija ih prisiljava da djeci dopuste rad. Za djecu je bolje da rade nego da skapaju od gladi.”²⁶⁵

Često ni same najsiromašnije zemlje nisu zainteresirane za unošnje socijalnih standarda u regulative WTO-a, poput one koja garantira pravo na osnovnu plaću. „Usprkos ogromnim uštedama u troškovima rada, oni koji proizvode za najbogatije i najpoznatije marke na svijetu još uvijek odbijaju platiti radnicima u Kini 87 centi po satu, što bi im pokrilo troškove života, spriječilo oboljevanje i čak omogućilo da pošalju nešto novca svojim obiteljima. Wal-Mart, Ralph Lauren, Ann Taylor, Esprit, Liz Claiborne, Kmart, Nike, Adidas, J.C.Penny i Limited, plaćali su samo dio tih ionako bijednih 87 centi – neki od njih jedva 13 centi po satu.”²⁶⁶

Unatoč utiranju puta ka gospodarskom razvoju, vrlo su opipljive negativne posljedice koje globalizacija nosi siromašnim zemljama. Čisti mehanicistički pristup očito nije donio blagodati ni pojedincima, ni državama, ni široj zajednici. Nije donio blagodati niti kratkoročno, a osobito ne dugoročno nerazvijenim zemljama kako je obećavala početna ideja.

²⁶⁴ Borovečki, M. prema Stiglitz, J.: *Globalization and its discontents*, “Globalizacijske priče: Liberalizacija”, Kana, Kršćanska sadašnjost, br. 5/366, 2003, str. 31.

²⁶⁵ Mandić, O.: “Dominacija ekodiktatorskih režima”, *Gospodarska ponuda*, Studio za poslovne usluge, Privredni vjesnik, proljeće 2003, str. 16.

²⁶⁶ Klein, N.: *No logo: bez prostora, bez izbora, bez posla, bez logotipa*, V.B.Z. d.o.o., Zagreb, 2002, str. 156. i 356. 'Company Profiles/Working Conditions: Factories in China Producing Goods for Export to the USA', 'Made in China: Behind the Label', Kernaghan Charles, National Labor Committee, ožujak 1998. Studija o markiranoj proizvodnji u specijalnim ekonomskim zonama u Kini.

5.1.3 Mehanicistički model globalizacije iz hrvatske perspektive

Unatoč svojoj retorici da se globalizacija i nacionalni identitet međusobno podržavaju, očite su mnoge posljedice u prilog suprotnom stanju stvari,²⁶⁷ pa ih vrijedi promotriti.

Ekonomski imperijalizam zahvatio je ne samo bivše kolonije, nego i bivše nezavisne zemlje, među njima i Hrvatsku. Taj neokolonijalizam je za imperijalističke zemlje pogodniji jer je jeftiniji i nema više administrativnih troškova, a ni vojska se uglavnom ne mora slati.²⁶⁸

Pogledajmo to na konkretnom primjeru. Kada jedna vlada želi prikazati uspješnost svog rada za prošlu godinu uspoređuje je s godinom prije koristeći se raznovrsnim pokazateljima poslovanja s liste KPI²⁶⁹-ova. Tu su već poznati pokazatelji poput bruto domaćeg proizvoda, odnosa izvoza prema uvozu, iznosu direktnih stranih ulaganja, ... Tako npr. Italija kupnjom najvećih banaka u Hrvatskoj može ponosno objaviti da je povećala investicije u inozemstvu i ojačala svoju tržišnu ulogu u regiji, a Hrvatska će reći da su strana direktna ulaganja porasla za identični iznos. Kako tu imamo win-win situaciju, gdje su obje strane ispunile vlastiti interes, pa mogu reći da su uspješno poslovale. S druge strane ako bi se promatrao pokazatelj pod npr. nazivom 'postotka domicilnih banaka u stranom vlasništvu', taj broj bi se povećavao, pa bi se sa strane prosječnog poreznog obveznika i javnog mnijenja u Hrvatskoj, ocijenio kao negativan.

Najveća europska i jedna od sedam najmoćnijih banaka na svijetu, golema Deutsche Bank, postupno se pretvara u sivu eminenciju Zapada, koji – ovisno o kutu promatranja – preuzima Hrvatsku. Ona, preko izravnih financijskih i konzultantskih poteza, u ime slojevitog, i ne samo njemačkog kapitala, guta sve vrednije u hrvatskom gospodarstvu.²⁷⁰

I ne radi se samo o bankarskom, nego o telekomunikacijskom, medijskom i trgovačkom potencijalu. Hrvatska se vlast svojim autonomnim odlukama više ne može suprotstaviti nijednom jačem investicijskom ili političkom, pa ni vojnom zahtjevu iz EU-a

²⁶⁷ Tuđman, M.: "National Security and the Future, Globalization and national identity", *St. George Association*, Zagreb, 2000, str. 115.

²⁶⁸ Horvat, B.: "Konferencija: Globalizacija i hrvatsko društvo", u organizaciji *Hrvatskog sociološkog društva*, sažetci, Zagreb, 16. studenog 2001. <http://www.hsd.hr/kongres/sazeci.html>, 17. listopada 2003. Osim toga, slabe zemlje - među njima i Hrvatska - same zovu nove imperijaliste da ih što prije ekonomski podjarme. U Hrvatskoj se ubrzanim tempom rasprodaje narodna imovina stranom kapitalu, a četiri petine banaka već je u stranim rukama.

²⁶⁹ eng. *Key Performance Indicator* – ključni pokazatelj poslovanja

²⁷⁰ Jakovljević I., "Zašto Deutsche Bank navija za Račana", *Novi list*, 29. ožujka 2001.

ili NATO-a.²⁷¹ Naravno sve se to odvija uz podršku stalne prisмотрe direktora MMF-a koji istančanom retorikom svjedoče da su prije dobri političari nego financijski stručnjaci.²⁷²

Gledano iz hrvatske perspektive, globalizacija jasno odražava mehanicističku ulogu, ne ostavljajući puno prostora samostalnosti koja je važan preduvjet u izričaju vlastitog i uopće holističkog pristupa, posebno za male zemlje poput Hrvatske.

5.2 Posljedice primjene holističkog pristupa

Model mehanicističkog shvaćanja uspjeha proučen je teoretski u više dimenzija, a zatim je istražena i praktična primjena na osnovu situacije u poduzeću Enron. Za model holističkog shvaćanja prvo su razvijeni elementi od kojih je i sačinjen model poslovnog uspjeha čime je izgrađen teoretski temelj, kasnije provjeravan u empirijskom istraživanju. Zatim je poslovni uspjeh stavljen u odnos prema održivom razvoju poduzeća.

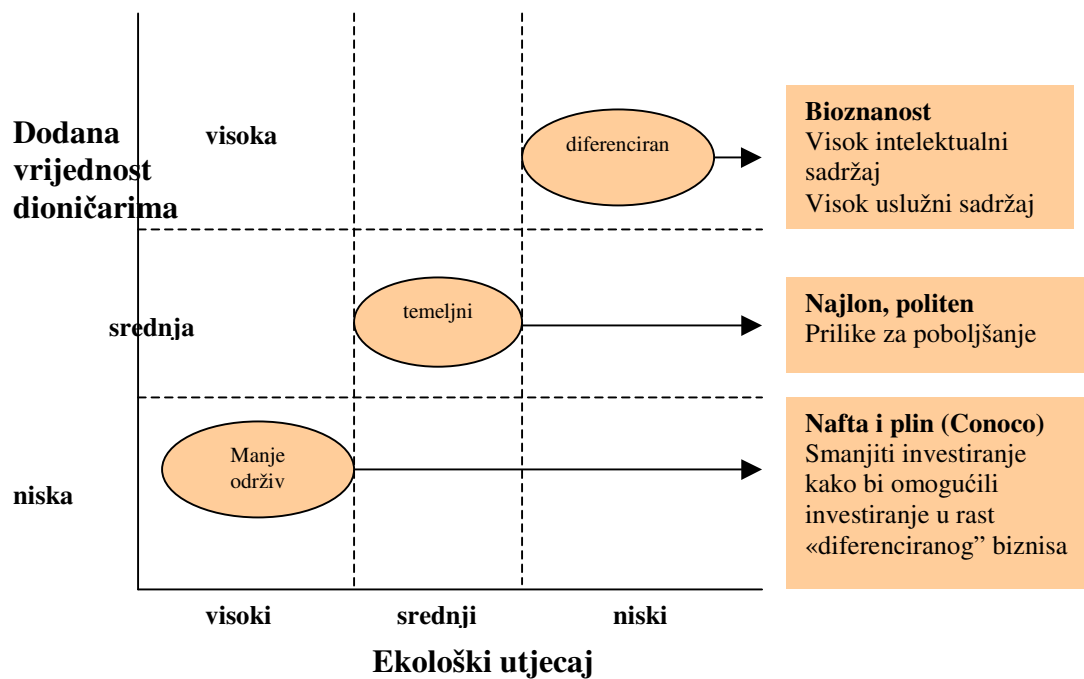
U ovom poglavlju će se prikazati rezultati empirijskog istraživanja holističkog modela.

Kao što je pokazano u poglavlju 3.2.2.4., brojni su standardi održivog razvoja. Na osnovu tih standarda nastao je još veći broj poslovnih modela kao njihovih izvedenica. Tako se npr. poslovni model poduzeća DuPont (slika 53.), bazira na samo dva elementa matrice održive poslovne vrijednosti (tablica 11. u poglavlju 2.4.2.4.). S jedne je strane je vrijednost dioničara kao mjera poslovnog uspjeha, a s druge strane utjecaj na okolinu. Dakako ovdje je cilj povećanje vrijednosti kompanije i, istovremeno, smanjenje lošeg utjecaja na okoliš.

Slika 53. DuPont portfolio matrica

²⁷¹ Jakovljević I., "Eurointeres slama hrvatsku autonomnost?", *Glas Istre*, 11. rujna 2001.

²⁷² Kremers, J. J. M.: "Hrvatska je daleko od tržišne ekonomije", *Poslovni tjednik*, Europapress holding d.o.o., Zagreb, br. 56, 8.4.2003, str. 22-24. Kremers je izvršni direktor u odboru MMF-a za konstitutivnu skupinu zemalja predvođenih Nizozemskom u kojoj je i Hrvatska.



Elkington, J.: The Chrysalis Economy, Capstone Publishig Ltd, Oxford, UK, 2001, str. 218.

Iako većina Fortune 500 kompanija tvrdi da menadžment vodi inicijative u smjeru održivog razvoja, značajno mali broj može iskreno priznati da je usmjereno prema održivosti. Promišljanje prema održivosti, spušteno na razinu svakodnevnog odlučivanja svih zaposlenika teško je postići, ali je jedini put prema trajnom uspjehu. Ova tranzicija, od inicijativa za održivi razvoj do stupnja kada održivost postaje dio svijesti i modusa ponašanja svakog zaposlenika, predstavlja period 'implementacije održivog razvoja'.

Usprkos tome što nema jedinstvenog recepta za samu implementaciju, postoje poduzeća koja se na neki način hvale svojom usmjerenošću prema održivosti. Osim DuPonta tu su Shell, Dow Chemical Corporation, Hewlett Packard – HP,²⁷³ koji su napravili i zanimljive projekte po pitanju održivosti.

Međutim temeljni holistički model od poduzeća zahtijeva puno više od zanimljivih projekata po pitanju održivosti. Održivost temeljnog holističkog modela, modela Ekonomije zajedništva, ili, preciznije, poduzeća koja prijanjaju uz Ekonomiju zajedništva, ujedno pokazuje radikalnost izbora takvih poduzeća. No taj izbor i nije toliko čudan kada se uzmu u obzir nužnost promjene gospodarskog promišljanja u novoj holističkoj paradigmi.

²⁷³ <http://www.sustainability.com/SDimplementation>

Komunitarno postojanje kao organizacijska kultura nužan je odgovor na egocentrično postojanje trenutnog sustava. Zato će posljedice primjene holističkog pristupa biti prikazane kroz poslovne slučajeve poduzeća Ekonomije zajedništva u kojima upravo dolazi do izražaja njihovo komunitarno postojanje. U zaključku je dana i primjena temeljnog holističkog modela u kontekstu održivosti.

5.2.1 Primjeri poduzeća Ekonomije zajedništva

Svako od 797 poduzeća koje prijanja uz projekt Ekonomije zajedništva ima svoju priču nastanka, razvoja i specifičnog iskustva. Zbog ograničenog prostora i izvora ovdje je izdvojeno samo nekoliko primjera velikih, srednjih i malih poduzeća, iz različitih država i različitih industrija: talijanski konzorcij Tassano sa 1000 zaposlenih, Banka Kabayan na Filipinima sa 150, brazilski Femaq sa 60, Sylvester Productions - belgijska TV produkcijska kuća, američki Finish Line, Šlezak d.o.o iz Zagreba te Unilab iz Milana. Na kraju je predstavljena i industrijska zona Spartaco u Brazilu.

5.2.1.1 Poslovni slučaj br.1 - Tassano, Italija

Giacomo Linaro i Piero Cattani bili su vlasnici male, ali dobro uhodane radionice kućanskih aparata u Sestri Levante u Italiji. Pokušali su djelovati na području socijalne skrbi, a istodobno biti konkurentni.

Kao članovi Pokreta fokolara sa svojim suprugama, navikli su raditi i nikad nisu shvaćali da se dobit treba gomilati. Sve češće su kod njih dolazili nezaposleni, bivši zatvorenici, bivši narkomani, ljudi u potrazi za poslom i pronalazili posao u njihovom poduzeću ili u poduzećima njihovih prijatelja.

Kako bi te akcije postale planske odlučili su osnovati udrugu u tu svrhu. 1988. godine izradili su statut, počeli s 26 ulagača i kapitalom od 2.000 eura. Giacomo i Piero dali su na raspolaganje svoje poduzeće, neki prijatelji novac, a drugi svoju besplatnu pomoć. Zaposlenici su dobili ista prava i dužnosti kao i drugi dioničari. Ubrzo su uspjeli otvoriti pet radnih mjesta pa ih je to ohrabrilo da idu dalje.

Koliko god udruga bila zdrava, zbog nenaplaćenih potraživanja od općine, nije uvijek bila likvidna. Radeći na jednom projektu solidarnosti s Caritasom u obližnjoj Chiavari, uspostavljajući odnos povjerenja, dobivaju na upravljanje tek izgrađeni starački dom. Da bi otvorili dom nedostajalo im je 75.000 eura. 'Kao i obično obratili smo se Providnosti koju smatramo našim skrivenim dioničarem. Dan kasnije saznali smo da nam jedna osoba koja nas poznaje želi unaprijed platiti upravo taj iznos...'

Novi zakoni su omogućili i pravno priznavanje projekta koji je udruga već neko vrijeme provodila: stvoriti radna mjesta za osobe potrebne skrbi te potaknuti nastanak kvalitetnih socijalnih službi koje će biti od pomoći ljudima. Tako nastaje inicijativa 'Pelikan' kojoj je statut odredio socijalne ciljeve zbrinjavanja osoba za koje se obično smatra da im je potrebna skrb kroz 'terapiju rada' te tako kroz rad pokrene proces rehabilitacije osoba. Rezultati su premašili očekivanja i pobili dotadašnje uvjerenje da je nemoguće spojiti poduzetničke interese i interese solidarnosti.

Osobe zaposlene u 'Pelikanu', jednom kad postanu samostalne, trebale bi tražiti namještenje u drugim poduzećima, što nije lako. Zato su osnovali druga dva poduzeća koja su osigurala prikladnu proizvodnju i konkurentnost, a mogla su primiti rehabilitirane osobe iz 'Pelikana'. Sve te aktivnosti raspoređene su u velikom prostoru od deset tisuća kvadratnih metara. Proizvode podvodna odijela i drugu podvodnu opremu visoke kvalitete, te skladišnu opremu. Pomogli su im inženjeri i tehničari koji su besplatno opremili radionice, preobrazili aktivnosti u proizvodna poduzeća, pomogli im kontrolirati kvalitetu i poštivanje rokova.

Danas je Tassano društvo s 13 socijalnih udruga. Upravlja staračkim domovima, psihijatrijskim domovima, tiskarom, jednom građevinskom zadrugom, socijalno-odgojnim službama, restoranom. Velik dio dobiti stiže izravno potrebitima kroz otvaranje radnih mjesta pa danas zapošljava 663 osobe. Budući da su mnoge interesne grupe u njihovom iskustvu prepoznali nešto pozitivno, upravljane su uz stalnu suradnju s javnim strukturama, sindikatima, političkim i upravnim vlastima.

Zbog svoje izvrsnosti, kako usluge tako i menadžmenta, od 2000. godine poduzeće Tassano je krenulo u udruživanja s drugim poduzećima sličnih djelatnosti u konzorcijum. Danas Roberto Tassano Consortium osim opisanog društva sačinjavaju Campo del Vescovo

Consortium, Gianellinrete Consortium i Alpe Consortium.²⁷⁴ Zapošljava preko 1000 zaposlenih od kojih su dobar dio i dioničari. Zbog svoje veličine među poduzećima Ekonomije zajedništva promijenili su organizacijsku strukturu i statut konzorcija u kojem je još veća odgovornost menadžmenta prema osnovnim ciljevima projekta.

Mnogi se pitaju gdje je tajna uspjeha društva Tassano, koje je za mnoge pravo ekonomsko čudo. Od samog početka poticaj je bio živjeti kulturu davanja koju danas unutar društva žive i dijele osobe različitih vjera i kultura, sve ujedinjene u ekonomskom i socijalnom projektu koji u središte postavlja čovjeka.²⁷⁵

Tassano je pravi primjer ispunjenja sva tri elementa modela Ekonomije zajedništva. Od samih početaka komunitarno je postojanje življeno među osnivačima dok su socijalni ciljevi zbrinjavanja nezaposlenih bili ostvareni reinvestiranjem dobiti u poduzeće. Budući da nezaposleni uz rad postaju ljudi s dostojanstvom te tako ispunjavaju prvi preduvjet da bi postali 'novi ljudi', potpuno je razumljiva podrška interesnih grupa.

5.2.1.2 Poslovni slučaj br.2 - Bangko Kabayan, Filipini

Ruralna banka, u većinskom obiteljskom vlasništvu nalazi se u regiji Batangas, oko 120 km od glavnog grada Manile. Osnovni cilj je osigurati financijske usluge, ponajviše kreditiranje i čuvanje štednje, većinom seoskom stanovništvu koje živi od zemlje. Od 1991. do 1997. poduzeće je poraslo 13 puta i postalo treća takva banka u zemlji. Preko devet podružnica regije Batangas, investirano je 24.7 milijuna dolara, u mala i velika gospodarstva iz ruralnih regija.

Dobit banke je omogućila utemeljenje fonda s programima posebnih mikro - kredita bez depozita za siromašne, stipendije za siromašne studente, jamstva za financiranje tečajeva, promičući tako smisao odgovornosti između zaposlenika, vlasnika ulagača i društva.

Osim 15 plaća godišnje koje menadžment osigurava za svojih 150 radnika, brine se i o specifičnim potrebama pojedinca, npr. ako uđu u dug. Kako bi im pružili osjećaj

²⁷⁴ Ferrucci, A.: "Economy of communion - a new culture", *Citta Nuova Publishing House P.A.M.O.M.*, Rim, br. 19, prosinac 2003, str. 18.

²⁷⁵ "Solidarnost i poduzetništvo", *Novi svijet*, Križevci, br. 3, 2001, str. 10-11.

sigurnosti osiguravaju im police osiguranja, zdravstvenu zaštitu, mirovinska davanja – stvari koje su vrlo rijetke u ruralnim sredinama. Također radnici imaju mogućnost participativnog sudjelovanja u vlasništvu s popustom od 59% na dionice.

Uspješna priča nije dugo trajala jer je azijska kriza zahvatila Indoneziju, Maleziju, Koreju i na kraju i naprednija gospodarstva poput Japana i Singapura, pa nije poštedila ni Filipine. 60%-tna devalvacija najviše je pogodila financijski sektor.

Panika u javnosti dovela je do toga da su mnoge banke zapadale u teškoće jer su gubile klijente koji su povlačili svoje uloge. Unatoč svim naporima zaposlenih u Banci Kabyan, kriza je sve više zahvaćala i njih, a nisu imali nikakve rezerve ili osiguranja. Na raznim mjestima tražili su garancije, ali nisu uspjeli. Znali su da pripadaju jednoj većoj obitelji Ekonomije zajedništva i tada im je moralna podrška puno značila. Financijsku pomoć u trentcima financijske krize nisu mogli očekivati.

Baš tada, jedna banka iz Nizozemske, specijalizirana u etičkom i ekološkom investiranju, obratila im se sa željom za suradnjom. Zanimao ih je eventualni tehnološki transfer u širenju mini-kreditiranja koje je započela njihova fondacija za siromašne. “Otkrili smo snagu vjere i sigurnosti koju je svaka osoba unutar organizacije imala: u same sebe, u kolege, upravnu administraciju, u ono 'nešto više' što nas je držalo.”

Direktor, koji predstavlja manjinske partnere, dao je na raspolaganje 2.6 milijuna dolara linijskog kredita banci bez da je tražio ikakvu garanciju. Zaposlenici na šalterima su osobno garantirali za depozite klijenata. Jedan od većih klijenata garantirao je za velike depozite drugih klijenata – trgovaca poput njega.

“Više od svega ova kriza nas je uvjerila u ono što smo oduvijek vjerovali: da su osobe i odnosi, a ne novac i dobit, ti koji osiguravaju uspjeh i opstanak poduzeća.”²⁷⁶

Primjer ove filipinske banke također ima izraženu usuglašenost sva tri elementa modela: komunitarno postojanje u odnosu među zaposlenicima i prema klijentima, socijalni sklad u smislu zapošljavanja i podizanja standarda zaposlenih te strukture u smislu povećanja broja podružnica. Ovaj slučaj dobro oslikava i način komunitarnog postojanja kada jedno poduzeće srodne djelatnosti pomaže drugo.

²⁷⁶ www.edc.org, *Economia di Comunione, Esperienze di aziende, Banca*, 16. kolovoza.2002.

5.2.1.3 Poslovni slučaj br.3 - Femaq S.A., Brazil

Femaq je obiteljski biznis od 1966. godine, specijaliziran za proizvodnju taljenih aluminijskih dijelova i struktura. Zapošljava 60-tak osoba s proizvodnjom od cca. 4000 tona godišnje i prometom od 8 milijuna dolara. Ključni klijenti su im u automobilskoj industriji: Volkswagen, Mercedes, General Motors. Dvije godine zaredom dodijeljena im je nagrada najboljeg dobavljača Latinske Amerike za General Motors. Naručitelji su im iz industrije papira, a proizvode i za industriju ljevanih i alatnih strojeva. Za svoje proizvode dobili su certifikat TUV i ISO 9002 za kvalitetu.

Vlasnici, otprije osjetljivi na socijalne potrebe, poznajući Pokret fokolara već dulje vrijeme, među prvima prijanjaju uz ideju Ekonomije zajedništva. Zaposlenici su sklopili neobičan pakt: obvezali su se da će radije umrijeti nego srušiti jedinstvo među njima. Iz toga se uvijek rađa svjetlo za napredak poduzeća, stavljajući čovjeka ispred dobiti. Ustanovili su dobrotvorni fond s kapitalom poduzeća i sa zaposlenicima koji njime upravljaju. Jedanput mjesečno se susreću svi zajedno.

Za poduzeće Ekonomije zajedništva veliki je izazov dokazati da poduzeće uspjeva opstati i proširiti se na tržište slijedeći 'logiku davanja'. I to na tržište koje je u 18 godina, u vrijeme velikih turbulencija i nestabilnosti brazilskog gospodarstva, imalo 7 teških ekonomskih kriza, promijenjenih 9 Ministarstava financija i varijacije od 1.600% godišnje inflacije do 1,5% godišnje deflacije u 1998. godini.

Svejedno produktivnost je u Femaqu, izražena u mjeri čovjek/godina, skočila sa 14 na 30. Prihod čovjek/godina je skočio s 35.000 na 120.000 dolara. Produktivnost izražena u mjeri tona/čovjek/godina je skočila s 30 na 70 tona, dok je brazilski prosjek 35, prosjek u SAD-u 66, a u Japanu 75 tona. Ovakvi rezultati, nakon odabira Ekonomije zajedništva se ne objašnjavaju samo zbog promjene opreme i tehnologije nego prije svega zbog jake komponente participacije i organizacijske kulture u samom poduzeću.²⁷⁷

Osim snažnog dokaza komunitarnog postojanja, ovo je dobar primjer da djelujući prema principima Ekonomije zajedništva, poduzeće može pozitivno utjecati i na svoju produktivnost.

²⁷⁷ www.edc.org, Economia di Comunione, Esperienze di aziende, Femaq, 21. veljače 2000.

5.2.1.4 Poslovni slučaj br.4 - Sylvester Productions, Belgija

Društvo za televizijsku produkciju Sylvester Productions iz Belgije, zahvaljujući svojoj etičkoj i profesionalnoj dosljednosti, postiže rastući uspjeh i na komercijalnim mrežama.

Pokrenuo ju je 1992. godine Erik Hendriks, a danas je jedna od najvećih televizijskih produkcijskih kuća u zemlji. Ostvaruje programe za javne i komercijalne nacionalne mreže Belgije i Nizozemske. Stalno je zaposleno 30 osoba, a ima i tridesetak *free - lance* suradnika (režiseri, kamermani, tehničari, itd.).

Od samih početaka odlučili su se za široku publiku, gdje zbog jake konkurencije nije lako dobiti projekte. Kako bi stigli do inovacijskih projekata izabrali su zanimljiv izazov: raditi programe u kojima će se pokazati dijalog s ljudima različitih uvjerenja.

Tako su lani realizirali emisiju u 26 nastavaka s mladima u glavnoj ulozi, u obliku intervjua. U jednoj od njih petnaestogodišnji mladić i djevojka govorili su o svom životu. Vidjelo se da razmišljaju o vrlo ozbiljnim temama, o vjerovanju u Boga, o smrti. Izazvali su skepticizam televizijske mreže koja je vjerovala samo u svoja istraživanja o gledateljstvu koje traži samo 'lagane sadržaje'. Međutim, nakon prikazivanja broj gledatelja je neočekivano porastao.

Drugom prigodom povjerali su im program igara i za natjecatelje predložili doseljenike i invalide. Otkrili su da mnogi igrači nisu htjeli surađivati u programu za televiziju zbog straha da će biti iskorišteni u senzacionalističke ciljeve. Zbog toga su započeli razgovor s djelatnicima programa i odlučili se za vrlo etičan potez: 'Nakon emisije moramo moći pogledati u lice svakoj osobi koja je sudjelovala u programu'. Bilo je uspješno.

Za njih pristupanje projektu Ekonomije zajedništva znači dati prednost odnosima sa suradnicima u poduzeću. Jedna mlada kolegica otišla je u London s vanjskom trupom prirediti prilog o Bonu, pjevaču grupe U2. Na povratku su je počeli ispitivati o poduzeću Sylvester Productions, već poznatom i cijenjenom zbog kvalitete, ali i osuđivano jer vlasnici su deklarirani kršćani i pripadaju Ekonomiji zajedništva. Urednica, koja inače nije

vjernica, pojasnila je da su kršćani, ali da nikad nije imala dojam da se želi nametnuti nešto onima koji drugačije misle i nadasve da, ako netko griješi, uvijek mu se daje nova mogućnost. Tako se pokušava živjeti i u odnosima s televizijskim kućama i s *free-lance* suradnicima. Sylvester Productions dobila je nagradu za najbolji katolički televizijski proizvod godine na svjetskoj razini.²⁷⁸

Visoka holistička svijest te življeno komunitarno postojanje uspjeli su ovaj poduzetnički poduhvat podići na razinu ugledne i renomirane tvrtke u industriji masovnih medija. Projekt u kojem su radili s doseljenicima i invalidima pokazuje kako tržište doživljeno kao mjesto susreta, ne dozvoljava iskorištavanje u senzacionalističke svrhe.

5.2.1.5 Poslovni slučaj br.5 - Finish Line Inc., SAD

Cilj ovog poduzeća jest pomoć učenicima i studentima svih uzrasta, koji imaju poteškoća u učenju ili pak žele popraviti svoj uspjeh.

Joan Duggan, poduzetna profesorica matematike i odgoja, imala je dvije informatičke firme u Chicagu od kojih je vrlo dobro zarađivala. No ideja Ekonomije zajedništva sadržavala je odgovor na njene težnje i riješila joj sumnje koje su je već neko vrijeme mučile. Prodala je svoj udio u dva poduzeća i preselila se u gradić Luminosu²⁷⁹ kako bi započela pustolovinu neizvjesnosti. Nije mislila da će opet morati osnivati poduzeće, ali kako nije bilo dovoljno posla nije bilo drugog izbora.

Početak je bio osobito težak i u prvih nekoliko godina Finish Line Inc. nije uspevao pokriti sve troškove. Ali sada već više godina pozitivno posluju. Štoviše, sada imaju previše posla za njihove snage, tako da danas ima devet profesora koji rade oko 120 sati tjedno. Velikim dijelom skrbe za djecu s poteškoćama, ali je mnogo i onih koji žele usavršiti svoje znanje.

Najveće im je zadovoljstvo u poslu kada na kraju godine, kad zaključe bilancu, prenesu dio dobiti za ciljeve Ekonomije zajedništva, tj. za pomoć siromasima i izgradnju mjesta gdje će se ljudi odgajati za mir i jedinstvo.

²⁷⁸ Crepaz, P.: "Kvalitetna televizija", *Novi svijet*, Križevci, br. 5, 2002.

²⁷⁹ vidi fusnotu 241

Jo Ann Rowley vodi pravne poslove poduzeća, dok je njen suprug Tom također profesor u poduzeću Finish Line. Osim znanja koje prenose, njihov specifičan pedagoški pristup pozitivno je utjecao na rješavanje konfliktnih situacija u mnogim obiteljima.²⁸⁰

Ovaj slučaj ocrtava komunitarno življenje ostalih struktura unutar Pokreta koje su pomogle poduzeću dok nije došlo na razinu kada je samo moglo opstati. Također on pokazuje moć koju ima obrazovna djelatnost u izgradnji 'novih ljudi' te kako tržište postaje mjestom susreta.

5.2.1.6 Poslovni slučaj br.6 - Šlezak d.o.o., Zagreb

Poduzeće se bavi remontom strojeva i industrijskih postrojenja, kao i drugih strojarских poslova te izradom i projektiranjem instalacija.

Vlasnik M. Šlezak pokušava živjeti i raditi po načelima Ekonomije zajedništva. U Ekonomiji zajedništva pronašao je sebe u smislu odnosa s poslovnim partnerima, sa svojim zaposlenicima, kooperantima, naručiteljima i s malom skupinom poduzetnika koji se s vremena na vrijeme susretnu i izmjenjuju iskustva iz života i rada.

U doba velike krize u poduzeću, dobio je ponudu za dobar posao u vrijednosti od 4 milijuna eura, ali pod uvjetom da isplati provizije subjektima u lancu kojima to ne pripada. U dogovoru s kolegom odmah su razumjeli da će takvu ponudu odbiti. Naručiteljev posrednik, koji je bio vrlo ozbiljan u ponudi ostao je začuđen, pa su mu objasnili svoja načela: svatko mora raditi i zaraditi svoj dio. Kasnije im je rekao: "Radim već dugo posao posrednika i još nikada nisam naišao na nekog tko bi odbio tako unosan posao zbog svojih načela - svaka vam čast!"²⁸¹ S jedne strane iznenađuje nelogičnost ovakvog postupka vlasnika poduzeća, pogotovo zbog teške situacije u kojem se nalazilo poduzeće, a s druge zapanjuje dosljednost moralnim i etičkim principima.

Zanimljivo je da je poduzeće, dan nakon odbijanja ovako unosnog posla, dobilo ponudu na drugom projektu koji im je pomogao da izađu iz krize. Vlasnik poduzeća ovakav pozitivan rasplet situacije pripisuje Providnosti, bez koje, tvrdi, ne bi mogao opstati. Ovaj

²⁸⁰ Zanzucchi, M.: "Maleno je lijepo", Novi svijet, Križevci, br. 3, 1998., str. 12-13.

²⁸¹ Autor rada je obavio više intervjua s vlasnikom poduzeća Mladenom Šlezakom, u 2003. i 2004. godini

slučaj, kao jedan od mnogih, oslikava stvarno postojanje jedne od temeljnih kategorija Ekonomije zajedništva, a to je Providnost.

5.2.1.7 Poslovni slučaj br.7 - Unilab, Italija

Unilab je jedno od najaktivnijih poduzeća koja su pristupila projektu Ekonomije zajedništva u Italiji. Informatička djelatnost uključuje usluge webhostinga, informatičkih tečajeva kod klijenta (engl. *in house seminars*) i preko interneta (engl. *on line seminars*), mrežnog konzaltinga za velika poduzeća, izrada software-a, a odnedavno su postali i internet provider. Aktivna bilanca od nekoliko tisuća eura 1996. i 1997. godine. Zatim u 1998. skok na 360.000, u godini 1999. se pretvara u 1.875.000 i gotovo 1.500.000 u 2000. godini. Imaju 30 zaposlenih u dva središta: u Rimu i Milanu s impozantnom referentnom listom klijenata.

Unatoč snažnom kompetitivnom okruženju i utrci s vremenom, komunitarno postojanje jest imperativ. Dok je 'lab' sinonim za profesionalni informatički laboratorij, to je 'uni' napor da se prevladaju podijeljenosti i sukobi, tj. težnja za jedinstvom. “Nije lako i kod nas poteškoće ne nedostaju. Razlika je u tome što mi činimo sve da ih prevladamo ne narušavajući odnose. Razumjeti drugoga, bio on suradnik ili klijent, i pomoći mu, temeljno je načelo naše poduzetničke filozofije. A za to je ponekad potrebno gubiti vrijeme. No, zanima nas cilj: sklad na radnim mjestima. Zato nije važno ako krademo dragocjene minute da bismo izmijenili mišljenja i razumjeli se. To je dobro utrošeno vrijeme.”

Na kraju godine uz računovodstvenu bilancu zanima ih i tzv. društvena bilanca: žele uredne računi kako prema državi tako i u odnosima među zaposlenicima. Procjenjuju zapravo je li poduzeće uspjelo poštivati i svoje komunitarno postojanje. “Treba proizvoditi, treba doći do dobiti, poduzeće se treba održavati, inače se ne napreduje. Ali nama je važno i razumjeti jesmo li se doista voljeli, osim što smo se poštivali kao suradnici.”²⁸²

Tvrde da se zbog komunitarnog postojanja proizvodi dobro i efikasno. “Treba biti i pošten. Treba poštivati zakone, prava zaposlenih, treba plaćati porez, sav porez, do posljednjeg centa. Inače je to veliko blefiranje. Transparentnost je polazište, ako uz efikasnost želimo biti i vjerodostojni, pa i pod cijenu da propadnemo. U radu nema

²⁸² Del Signore, G.: “Bez obzira na plaću...”, *Novi svijet*, Križevci, 2000, br. 11, str. 15.

jedinstva ako nema profesionalnosti. Primamo djelatnike koji imaju predispoziciju rada u skupini i koji su motivirani proizvoditi kvalitetne usluge. Investiramo u osobe, ali primijećujemo da i osobe investiraju u poduzeće.”²⁸³ Francesco Pierfederici, 27 godina, zadužen za internet usluge, potvrđuje: “Čuo sam za Unilab kad sam još bio na fakultetu. Imao sam i druge ponude, ali ostaviti studij zbog posla činila mi se ludost. No, za ovu tvrtku ludost sam napravio. Zašto? Pa jesi li ikad vidio poduzeće gdje se profit ne investira za kupnju jahte direktoru?”²⁸⁴

Opasnost da Unilab propadne izgledala je vrlo stvarna godine 1997. Osim ogromnog pada prometa izgubili su i poslovni prostor i prodajno mjesto. “Prihvatilo sam se tog posla ostavivši sigurno i dobro plaćeno radno mjesto, ali tada mi nije preostajalo ništa drugo nego da se prepustim Providnosti, mojem 'skrivenom dioničaru'. Supruga i ja smo se odrekli godišnjeg odmora da bismo tražili novi prostor, ali ništa nismo nalazili. Iznajmljivali su se po nemogućim cijenama. Mogli smo biti u napasti da kažemo 'dosta'. Ali onda smo o našim poteškoćama razgovarali s prijateljima iz Pokreta fokolara. Kad smo već mislili da smo stigli do kraja, jedna nam osoba ukaže na ured, baš onakav kakav nam je trebao.”²⁸⁵

One teške dane nitko nije zaboravio, ali ne zadaju im strah jer se u bilanci, danas kao i onda, osim ulaza i izlaza sredstava mogu zabilježiti i drugi rezultati. Dodatna vrijednost jest u davanju povjerenja i nade onima koji su ih izgubili, koji misle da se svijet ne može promijeniti, u svjedočenju da biznis može biti etičan i funkcionirati.

Osim toga, dio dobiti poduzeća odvaja se kao doprinos projektu Ekonomije zajedništva, kako bi pomogli siromašnima i pridonijeli širenju kulture davanja. “Svi ljudi se osjećaju dijelom ovog projekta. Nastojimo da nagrađivanje rada bude na liniji s tržištem, ali ne radimo samo za plaću; bilo tko da ovdje radi, osjeća se pozvan dati više. Za nas je radost kad na kraju vidimo da dio onoga što smo zaradili našim radom ide za pomoć ljudima koji imaju problema na drugoj strani svijeta.”²⁸⁶

Ovo je još jedan u nizu izvanrednih primjera komunitarnog postojanja i to u vrlo propulzivnoj djelatnosti i kompetitivnom okruženju. I ovdje, posebno u doba nastanka

²⁸³ Ibidem, str. 15. Bianco, G., intervju s direktorom Del Signoreom

²⁸⁴ Ibidem, str. 15. Bianco, G.

²⁸⁵ Ibidem, str. 15. Bianco, G.

²⁸⁶ Domenico Mancinelli, jedan od najbližih suradnika vlasnika i direktora Del Signore

poduzeća, gdje poduzetnik ostavlja dobro plaćeno radno mjesto, dokazano je postojanje kategorije Providnosti.

5.2.1.8 Poslovni slučaj br.8 - Industrijska četvrt Spartaco, Brazil

Jedna je od najupečatljivijih mjesta konkretnog življenja komunitarnog postojanja su industrijske četvrti gradića Pokreta fokolara. Samo je industrijska četvrt Lionello u Italiji okupio 5.615 ulagača iz 1.800 talijanskih općina s početnim kapitalom društva od 5 milijuna eura.²⁸⁷ Među dioničarima su i financijske institucije kao što su Banca Etica i Banca Toscana, no zanimljivost je da prema statutu nijednom dioničaru nije dozvoljeno posjedovati više od 5% dionica društva.

U gradiću Ginetta, u blizini Sao Paolu u Brazilu, rođena je industrijska četvrt nazvana Spartaco. Društvo ESPRI koje ga predstavlja, iskoristilo je površinu od 50.000 m² i udružilo kapital s još dvije tisuće ulagača, većinom Brazilaca. Društvo je urbaniziralo područje i opremilo infrastrukturu poduzeća, kojih je 1999. bilo šest:

- LA TUNICA: odjeća,
- ROTOGINE: proizvodnja velikih plastičnih predmeta,
- ECO-AR: proizvodnja industrijskih i sanitarnih deterđentata,
- PRODIET: trgovina lijekovima,
- UNIBEN: financije,
- AVN: industrija plastične ambalaže.

L. Erundina, članica delegacije brazilskog parlamanta prigodom posjete industrijskoj zoni Spartaco je izjavila: Ekonomija zajedništva je alternativa već dokazana i revolucionarna,... novo shvaćanje bogatstva i blagostanja.²⁸⁸

S gradićem je povezano još 11 poduzeća smještenih u obližnjim mjestima:

²⁸⁷ Manzo, C. - Manzo, G.: "Economia di Comunione – una cultura nuova", *Citta Nuova Publishing House P.A.M.O.M.*, Rim, br. 20, siječanj 2004, str. 10.

²⁸⁸ www.edc.org, "Economia di Comunione, Primi riconoscimenti", 21. veljače 2000.

SHALOM: usluge računovodstva, Itu,
GRANJA PIU-PIU: uzgoj kokoši i svinja, Salto,
ESCOLA AURORA: vrtić i osnovna škola, Vargem Grande Paulista,
BETIOL MAQUINAS: metaloprerađivačka industrija, Itu,
POLICLINICA AGAPE: medicinske usluge, Vargem Grande Paulista,
COMUNIONE: računovodstveni servis, Vargem Grande Paulista,
INSTANT BOMBAS E EQUIP.: trgovina, ugradnja i održavanje bazena, Itu,
REAL PLAST: reciklaža plastike, Salto,
UNICONSULT: savjetovanje, predstavljanje i prevođenje, Vargem Grande Paulista,
ZITO MAQ. E MÓVEIS: prodaja i usluge strojeva i uredskog materijala, Itu,
AUTO SCUOLA ROBERTO: auto škola, Salto.²⁸⁹

Industrijska četvrt Spartaco ostavlja snažan dojam na tisuće posjetitelja godišnje koji dolaze na različite skupove formacije u okviru gradića Ginetta iz čitavog Brazila, zbog življenja komunitarnog postojanja. Osim toga, probudivši interes i zadobivši podršku samog brazilskog parlamenta, Spartaco je izvanredan primjer suradnje s interesnim grupama.

Ovo su samo neki primjeri od velikog broja poduzeća Ekonomije zajedništva koji su odabrani ovisno o raspoloživosti podataka. Glavni cilj je bio pokazati holističko tumačenje uspjeha poduzeća i pokazati kako postoji i u praksi, a ne samo u teoriji. Kako je u svakom od primjera, u različitoj mjeri, locirano postojanje elemenata temeljnog holističkog modela pokazala se primjenjivost ovog modela u praksi.

5.2.2 Je li Ekonomija zajedništva održiva?

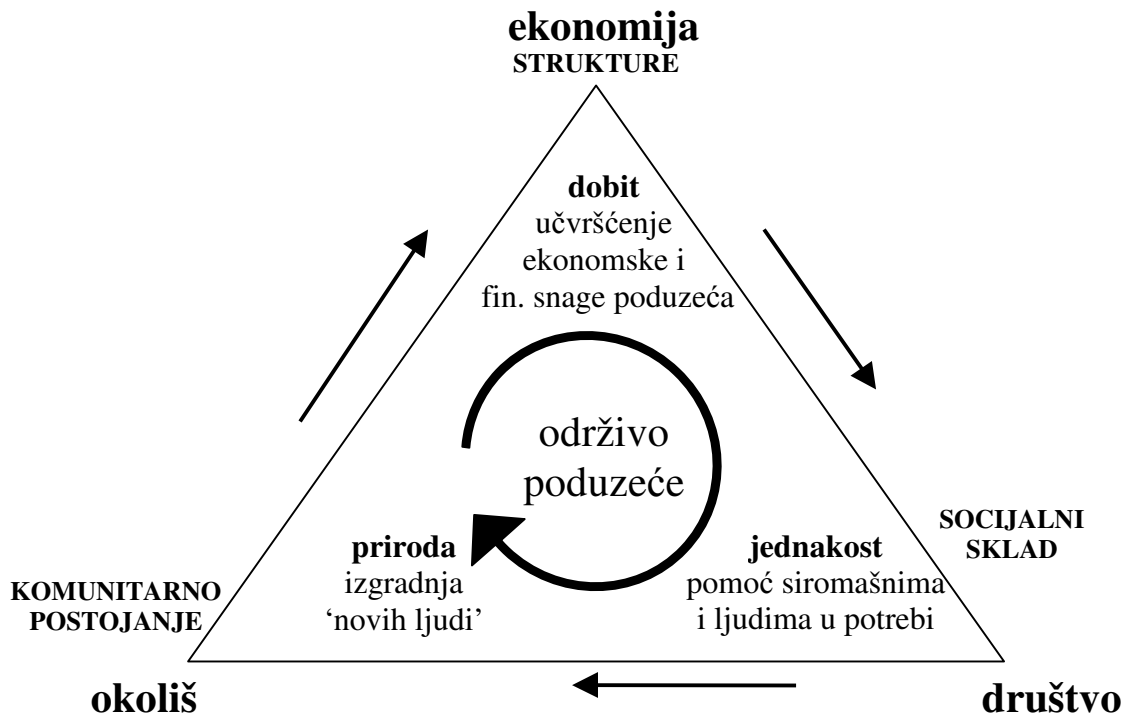
Primjeri iz poslovne prakse te dosada provedeno istraživanje upućuju na zaključak da poduzeće usklađeno prema modelu Ekonomije zajedništva odgovora zamisli održivog poduzeća. To je vidljivo kada se povuče paralela između tri temeljna elementa Ekonomije zajedništva i tri stupa trojno utemeljnog pravca (TBL principa). Tako se podjela na tri dijela usklađuje s tzv. trokutom održivosti kojim se dokazuje održivost poduzeća (slika 54.).

²⁸⁹ www.edc.org, “Economia di Comunione, Esperienze di aziende”, Spartaco, 16. kolovoza 2002.

Slika 54. prikazuje da pozitivan stav prema očuvanju prirode mogu prihvatiti i realizirati novi ljudi koji žive komunitarno postojanje. Ako te osobe grade poduzeće s ekonomskim napretkom onda je ispunjen i drugi uvjet TBL principa. Krug održivosti je zatvoren ako je taj drugi stup - dobit, upotrijebljen i za projekte koji utječu na socijalni sklad.

Može se zaključiti da se u kontekstu trokuta održivosti Ekonomije zajedništva uočava zalaganje poduzetnika u svojim poduzećima na ekonomskom i socijalnom pravcu te u smjeru komunitarnog postojanja. Time su ispunjeni svi elementi temeljnog holističkog modela.

Slika 54. Trokut održivosti Ekonomije zajedništva



Na ovaj način je dokazano kako postoje poduzeća i modeli poslovnog uspjeha koji uvažavaju principe održivog razvoja, poželjni i prihvatljivi u suvremenim uvjetima.

6 ZAKLJUČAK

Postoje različita shvaćanja uspjeha s obzirom na pojedinca ili grupu, filozofski stav ili uvjerenje, vremenski period, zemljopisno određenje ili ljudsku djelatnost. Najšira definicija koju daju psihologija definira uspjeh kao ostvarenje cilja koje se sastoji od dva elementa: truda i sreće. Kod definiranja poslovnog uspjeha trud se poistovjećuje s ostvarenjem egzistencijalnih ciljeva poduzeća jer na njih poduzeće može utjecati, dok se sreća izjednačuje sa silnicama nepredvidivog tržišta. Čak i kad poduzeće ispunjava svoje egzistencijalne ciljeve uvijek postoji razina sreće koju određuje tržište. No to je samo jedan dio medalje.

Pokušaj da se riješi problem definicije uspjeha tj. odgovora na pitanje što je uspjeh, doveo je do otvaranja još važnijih pitanja: tko, kada, gdje i kako definira uspjeh. Pitanje 'tko' definira subjekt koji prosuđuje o uspjehu: samo poduzeće, šira zajednica ili općeprihvaćen ekološko-održivi stav. Dok je pitanje 'kako' odredilo instrumente mjerenja poslovnog uspjeha, pitanje 'gdje' je definiralo aspekte poslovnog uspjeha. Pitanje 'kada' se pokazalo kao presudno jer je iskristaliziralo dva temeljno suprotstavljena gledišta: mehanicističko i holističko. Prevladavajuće mehanicističko gledište ekonomskih pojava u konačnici priznaje samo vrijednosti koje može kvantificirati monetarnim procjenjivanjem. Suprotstavlja mu se holistički pristup koji poziva ekonomiste na prevrednovanje cjelokupne pojmovne osnove i ponovno oblikovanje modela i teorija. Holističko gledište nadograđuje mehanicističke egzistencijalne elemente s ekološkim, političkim, društvenim, kulturnim i humanističkim vrijednostima.

Ta dualnost je presudna pri odabiru kriterija, aspekata i instrumenata poslovnog uspjeha. Nakon što su razrađeni individualni, društveni, civilizacijski i održivi kriterij poslovnog uspjeha, došlo se do zaključka da održivi kriterij nema prostornog ograničenja kao prethodna tri. Individualni, kojim poduzeće prosuđuje o uspjehu iz vlastite perspektive, je podskup društvenog kriterija jer poduzeća kao individue djeluju u nekom društvu koje poduzećima postavlja svoja pravila. Više različitih država ili društava sa svojim posebnostima čine civilizaciju u kojoj vrijede pravila koja se ponekad razlikuju od druge civilizacije. Održivi kriterij, kao kruna svega, nije podskup nijednog nego sa svojom jedinstvenom holističkom notom korigira sva tri prethodna kriterija. Održivi kriterij se

orijentira i na druge faktore, osim čisto financijske, poput etičnosti, pa podržava tezu da neetično poslovanje vodi neuspjehu. Noseći duhovno-etičnu komponentu on je osnova izgradnje holističkog modela poslovnog uspjeha.

Sa stanovišta aspekata definirani su operativni, strateški i normativni aspekti poslovnog uspjeha. Zajednički cilj sva tri aspekta poslovnog uspjeha jest u stvaranju vrijednosti, s tim da samo normativni aspekt stvara vrijednost i izvan poduzeća. Upravo ta njegova karakteristika je presudna u holističkom poimanju poslovanja.

Mehanicističko holistička suprostavljenost bila je presudna i pri podjeli instrumenata za mjerenje poslovnog uspjeha. Naime, postojeće shvaćanje uspješnosti i iz toga izvedeni instrumenti promatraju se kao mehanicistički. Oni koji tek dolaze, iako nemaju širu primjenu, smatraju se holističkim pa će se na njih i staviti naglasak. Mehanicistički instrumenti su podijeljeni na instrumente interne i eksterne uspješnosti. Holistički su svrstani u više kategorija: instrumenti intelektualnog kapitala, instrumenti u svjetlu Prism projekta, standardi održivosti, model održive poslovne vrijednosti te model Ekonomije zajedništva. Model Ekonomije zajedništva je preuzet kao osnova za izgradnju temeljnog holističkog modela.

Rastući makroekonomski i globalno politički problemi ukazuju na neodrživost čitavog sustava temeljenog na mehanicističkom pristupu. Stoga je uvjet održivosti nezaobilazan u promišljanju i stvaranju drugačije paradigme i posljedično holističkog poslovnog modela za praćenje poslovne uspješnosti. Poduzeća, kao osnovne stanice modela, već su zakoračila u tu nužnu promjenu. Promjena je očita u povećanom značaju nematerijalne imovine, u priznavanju nedostataka računovodstvenih normi i korporativnog izvještavanja. Unatoč pozitivnim koracima mehanicistički model ima još puno negativnosti: fragmentarni pristup stvari, nefleksibilnost, nepostojanje senzibilnosti, a nakon toga ni instrumenata za ekološke, političke, društvene i humanističke vrijednosti. Čak i kada bi jedno poduzeće uspjelo nadvladati ovakve probleme, to bi ponovno bilo fragmentarno, a ne cjelovito rješenje. Stoga se novi gospodarski sustav mora izdići iznad razine jednog poduzeća i podupirati tri pravca globalnog održivog razvoja: ekonomski, ekološki i socijalni. Zbog sve snažnije kritike mehanicističkog modela, od antiglobalista do zastrašujućih prijetnji globalnog terorizma, naglasak se mora postaviti na socijalni sklad.

Na temelju teorijskog istraživanja razvijen je holistički model temeljen na iskustvu projekta Ekonomije zajedništva čiji najdugoročniji cilj i jest postizanje socijalnog sklada. Tri su osnovna elementa modela Ekonomije zajedništva: komunitarno postojanje, socijalni sklad te strukture i institucije.

Komunitarno je postojanje alternativa egocentričnom postojanju čovjeka, a ucijepljeno je u normativni aspekt poslovanja. Komunitarno postojanje unutar Ekonomija zajedništva poziva tržište na povratak izvornoj biti susreta - mjesta dodira različitih osoba, kultura, mentaliteta. Zatim razvija vrijednosti zajedništva i ljubavi te otkriva kategoriju tzv. 'skrivenog dioničara' ili 'Providnosti'.

Realizacija komunitarnog postojanja jest u korijenima ekonomskih struktura i institucija koje se pojavljuju gdje god se Ekonomija zajedništva razvija. U fokusu takvih poduzeća je služenje drugima, tj. biti na usluzi. Financijski fokus, koji je u drugom planu, ima za cilj viškom dobiti financirati socijalne projekte unutar Ekonomije zajedništva. Zato je takvo poduzeće uslužna jedinica koja odgovara kapitalističkom poduzeću s razlikom da su u njemu zaposlene osobe koje žive komunitarno postojanje.

Ostvarenje socijalnog sklada, kao opći cilj Ekonomije zajedništva, potiče dva svijeta koji su se dugo vremena ignorirali: ekonomiju i ljudsku solidarnost. Da bi se to postiglo među pristašama projekta Ekonomije zajedništva se potiče širenje 'kulture davanja' i specifičan način financiranja. Kultura davanja rezultira pozornijem i manje potrošačkom načinu života sudionika projekta, gdje se vlastiti višak mjeri prema potrebama drugoga. Strategija financiranja se sastoji u podjeli dobiti na tri dijela i to za:

- komunitarno postojanje – ulaganje u formiranje 'novih ljudi'
- razvoj struktura i institucija – čime se učvršćuju ekonomske i financijske snage poduzeća
- socijalni sklad – koji se odnosi na projekte za pomoć siromašnima i ljudima u potrebi.

Ovakvom podjelom dobiti strategija financiranja potpuno je u skladu s temeljnim holističkim modelom jer se podržavaju sva tri temeljna elementa Ekonomije zajedništva. Samo osobe koji žive komunitarno postojanje, mogu biti poduzetnici Ekonomije

zajedništva. Dio dobiti, koju poduzeća stavljaju u zajedništvo, koristi se za pomoć siromašnima. Na taj način utječu na socijalni sklad i grade pozitivno međuljudsko ozračje u svojim sredinama. S druge strane primatelji pomoći, kojima se vraća dostojanstvo, ne ostaju pasivni, nego se formiraju kao novi ljudi u komunitarnom postojanju. Tako se krug zatvara i nastavlja.

Kroz empirijsko istraživanje, nastojala se približiti primjena i posljedice primjene mehanicističkog i holističkog modela. Za ilustraciju detaljno je promotreno stanje u dvije različite organizacije.

Prva je multinacionalna korporacija Enron čija analiza aktivnosti, struktura i kulture zorno oslikava negativne efekte prijanjanja uz mehanicistički model. Ondje gdje je to bilo moguće, uspoređeni su elementi mehanicističkog pristupa s holističkima te su dane implikacije takve usporedbe. Ovaj primjer iz poslovne prakse ukazuje na višeslojno negativne posljedice mehanicističkog modela poslovanja. Tako je npr. omogućeno malom broju osoba direktno upravljanje s 20.000 ljudskih sudbina tj. zaposlenika. Indirektno taj je broj mnogostruko veći ako se uzme u obzir broj svih onih osoba kojima su uskraćena osnovna ljudska prava gdje god je Enron poslovao. Primjer snažno upozorava da je retorika slobodnog tržišta prevarantska igra korporacija. Nezaposlenost i socijalna neravnoteža uzrokovana kolapsom kompanije tek je preduvjet budućih socijalnih problema poput kriminala, nasilja ili pak terorizma. S druge strane valja si posvijestiti i činjenicu tromosti gospodarskog sustava, koji kada i uoči ovakve probleme, ima jako malo fleksibilnosti i mehanizama da bi ga zaustavio ili riješio.

S druge strane, za holistički model je dano činjenično stanje 'Grupe Ekonomije zajedništva', organizacije koja formalno ima tek status projekta, dok praksa pokazuje da ima mnogo elemenata multinacionalnog poduzeća. Opisana je konkretna pozicija svih triju temeljnih elementa modela.

I prije početka projekta Ekonomije zajedništva, komunitarno postojanje je bilo ukorijenjeno u Pokretu fokolara, u smislu 'zajedništva dobara' između svojih članova. To je izuzetna kompetitivna prednost koju ovaj međunarodni Pokret ima da bi oživotvorio temeljni holistički model. S druge strane širi kontekst komunitarnog postojanja potpomognut je kontinuiranom osobnom formacijom ključnih nositelja projekta unutar

Pokreta fokolara. Tako osobna izgradnja poduzetnika puno brže dovodi do holističke promjene razmišljanja i promjene organizacijske kulture poduzeća.

Ta poduzeća, uronjena u tržište, a s ciljem služenja, sačinjavaju temeljnu strukturu projekta Ekonomije zajedništva: 'uslužne jedinice'. Prema pravnoj formi društvene zadruge i neprofitne organizacije participiraju sa svega 6%, dok obrti, društva kapitala i društva osoba predstavljaju 72% ukupnog broja uslužnih jedinica. Među uslužnim jedinicama, osim onih koje proizvode dobit (*Profit making Service Unit*), postoje one koje stvaraju gubitak (*Loss making Service Unit*). Tu se prvenstveno ubrajaju zdravstvene i obrazovne ustanove koje djeluje u gradićima Pokreta fokolara i to u siromašnijim gospodarskim sustavima, gdje imaju izvanredno važnu ulogu u širenju komunitarnog postojanja. Postoje i slučajevi da se *Loss making* uslužna jedinica, kada dobije adekvatnu organizacijsku i administrativnu podršku, razvije u *Profit making* uslužnu jedinicu.

Najznačajniji rezultat Ekonomije zajedništva jest konkretno davanje i pomaganje 6% siromašnih članova Pokreta. Takvo ponašanje vodi prema proširenju osobne svijesti onog koji daje s realnošću onog koji prima te vodi čovječanstvo prema socijalnom skladu. Osobe pomognute s dobiti poduzeća, imaju aktivnu ulogu pa primanje ima jednaku vrijednost kao i davanje. Iz ovoga slijedi da komunitarno postojanje može živjeti svaka osoba u svakom trenutku neovisno o materijalnom statusu. U razdoblju od 1992. do 2003. iznos za siromašne, sakupljen od poduzeća i ekonomskih inicijativa 'Grupe Ekonomije zajedništva', iznosio je blizu 20 milijuna američkih dolara. Taj iznos bi bio i veći kada bi se u obzir uzela pomoć koju primaju *Loss making* uslužne jedinice od *Profit making* uslužnih jedinica. Samo je u prošloj godini dobit poduzeća Ekonomije zajedništva pokrila preko 90% potreba siromašnih i to za hranu, školovanje, zdravstvenu zaštitu i stanovanje. Pomoć je uključivala preko 11.000 osoba od kojih ih je u Africi više od 50%.

Postoje dokazi da neposlovni partneri, poput općina, gradova, država, međunarodnih i akademskih institucija, imaju pozitivan utjecaj na razvoj Ekonomije zajedništva. Glavni razlog je u tome što projekt posjeduje dobru ravnotežu između teoretskog promišljanja i inovativne prakse kakva se prije rijetko susretala. Osim toga Ekonomija zajedništva potiče na teoretsko razmišljanje s potpuno novim elementima pa se može govoriti o novoj ekonomskoj doktrini.

Ideja za primjenu rezultata ovog istraživanja proizilazi iz posljedica koje ostavljaju mehanicistički i holistički model na svoju okolinu.

Za neka poduzeća, pogotovo multinacionalne kompanije, mehanicistički model je omogućio i deset koraka naprijed ako se gledaju monetarni ciljevi i profit. No ako se gledaju uništene ekološke i društvene vrijednosti, onda se dolazi do poražavajućih rezultata. Stoga je za cjelovito sagledavanje posljedica primjene mehanicističkog modela, nužno imati što širi pogled. Takav pristup omogućuje uvidjeti negativnosti u raznim industrijskim granama, neravnotežu na svjetskom tržištu rada, katastrofalne posljedice za radnike u poduzećima zemalja u razvoju te za Hrvatsku kao tranzicijsku zemlju.

Komunitarno postojanje kao organizacijska kultura nužan je odgovor na egocentričnu usmjerenost većine poduzeća, a posljedice primjene holističkog pristupa prikazane su kroz poslovne slučajeve poduzeća Ekonomije zajedništva. U tim su poduzećima prepoznati svi elementi temeljnog holističkog modela te su pojašnjeni ostali pojmovi razrađeni u modelu.

I na kraju, na osnovi svega istraženog, postavilo se pitanje održivosti Ekonomije zajedništva. Provjerilo se kako se temeljni holistički model uklapa u trojno utemeljen pravac održivosti. Komparacijom se ustanovilo da pozitivan stav prema očuvanju prirode mogu prihvatiti i realizirati novi ljudi koji žive komunitarno postojanje te je time podržan ekološki pravac. Ako te osobe grade poduzeće s ekonomskim napretkom, s određenom dobiti, onda je ispunjen i drugi uvjet trojno utemeljenog pravca – ekonomski pravac. Krug održivosti se zatvara ako je taj drugi stup, ekonomska dobit, upotrijebljen i za projekte koji utječu na socijalni sklad što predstavlja socijalni pravac. Time su ispunjeni svi elementi temeljnog holističkog modela.

Može se zaključiti da su ispunjeni ciljevi ovog istraživanja jer su se osim teoretskih definicija poslovnog uspjeha upoznali i produbili mehanicistički i holistički elementi i pojave u poslovanju te na primjerima iz prakse sagledane posljedice za poduzeće.

Potvrđena je i radna hipoteza kojom se dokazuje neprihvatljivost mehanicističkog modela poimanja poslovnog uspjeha, a za poduzeća koja žele ostvariti preduvjete dugoročnog postojanja i razvoja, predlaže se usvajanje i primjena holističkog poimanja uspjeha primjerenog suvremenim uvjetima poslovanja.

Budući mogući nastavak istraživanja je u smjeru produbljivanja temelja na kojima stoji Ekonomija zajedništva i njihove transparentnosti te daljnja operacionalizacija i oblikovanje jasnih smjernica za dnevnu praksu.

LITERATURA

Bibliografija

- Albert, M.: *Kapitalizam protiv kapitalizma*, Školska knjiga, Zagreb, 1995.
- Anić, V. i drugi: *Hrvatski enciklopedijski rječnik*, Novi Liber, Zagreb, 2002.
- Babić, M.: *Makroekonomija*, Mate, Zagreb, 1995.
- Bahtijarević Šiber, F.: *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999.
- Beatty, J.: *The world according to Drucker*, Orion Business, London, 1998.
- Bebek, B. - Kolumbić A., *Poslovna etika*, Sinergija d.o.o., Zagreb, 2000.
- Blanchard, K. - Peale, N. V.: *Moć etičkog poslovanja*, Horvat elektronika, Zagreb, 1990.
- Bruni, L. - Pelligra, V.: *Ekonomija kao društvena odgovornost*, Citta Nuova, Rim, 2002.
- Bruni, L. - Pelligra, V.: *Ekonomija zajedništva – prema ekonomskoj kulturi s više dimenzija*, Citta Nuova, Rim, 1999.
- Byars, L. L. - Rue, L. W. - Zahra S. A.: *Strategy in Changing Environment*, Irwin, Times Mirror Higher Education Group, Inc. 1996.
- Capra, F.: *Mreža života – novo znanstveno razumijevanje živih sustava*, Liberata, Zagreb, 1998.
- Capra, F.: *Vrijeme preokreta – znanost, društvo i nastupajuća kultura*, Biblioteka Novi svijet, Globus, Zagreb, 1986.
- Carnegie, D.: *Psihologija uspjeha: Kako steći prijatelje i naklonost ljudi*, BPU, Zagreb, 1981.
- Copeland, T. - Koller, T. - Murrin, J.: *Valuation – Measuring and Managing the Value of the Company*, McKinsey & Company, Corporate Finance Practice, John Wiley & Sons, New York, 1990.
- Edvinson, L.: *Corporate Longitude. Navigating the Knowledge Economy*, Differo d.o.o., Zagreb, 2003.
- Elkington, J.: *Cannibals with forks – The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone Publishig Ltd, Oxford, 1999.
- Elkington, J.: *The Chrysalis Economy*, Capstone Publishig Ltd, Oxford, UK, 2001.
- Kidwell, D. S. – Peterson, R. L. – Blackwell, D. W.: *Financial institutions, markets, and money*, Harcourt, Inc., Orlando, FL, 2000.
- Fogler, M.: *Un-jobbing: the adult liberation handbook*, Free Choice Press, KY, 1997.

- Fukuyama, F.: *The End of History and Last Man*, Pinguin Books, London, 1992.
- Heilbroner, R. L. - Thurow, L. C., *Ekonomija za svakoga - Kad tržišta nisu uspješna*, Mate, Zagreb, 1995.
- Huntington, S. P.: *Sukob civilizacija i preustroj svjetskog poretka*, Izvori, Zagreb, 1998.
- Ivan Pavao II: *Stota godina – Centesimus Annus*, Kršćanska sadašnjost, Zagreb, 2001.
- Jurković, P. - Luković, F. - Pribičević, Đ. - Ravlić, S.: *Poslovni rječnik*, Masmedia, Zagreb, 1991.
- Klebe Trevino L. - Nelson A. K.: *Managing Business Ethics – straight talk about how to do it right*, John Wiley & Sons, New York, 1999.
- Klein, N.: *No logo: bez prostora, bez izbora, bez posla, bez logotipa*, V.B.Z. d.o.o., Zagreb, 2002.
- Knoblauch, J.: *Biti poduzetnik života-33 provjerene strategije uspjeha u radu*, Stepres, Zagreb, 1997.
- Lane, R.: *The loss of happiness in the market democracies*, Yale University Press, 2000.
- Längle, A.: *Sinnvoll Leben, Niederösterreichisches Pressehaus*, 1987., Osmišljeno živjeti, Kršćanska sadašnjost, Zagreb 1990.
- Marx, K. - Engels, F.: *The Communist Manifesto*, 1848., Penguin Books Ltd, Middlesex, UK, 1986.
- Newman, W. H. - Logan, J. P. - Hegarty, W. H.: *Strategy – a multi-level, integrative approach*, South Western Publishing Co., Ohio, Cincinnati, 1989.
- Nordström, K. A. - Ridderstråle, J.: *Funky Business - kapital pleše samo s darovitima*, Differo d.o.o., Zagreb, 2002.
- Osmanagić Bedenik, N.: *Kontroling: abeceda poslovnog uspjeha*, Školska knjiga, Zagreb, 1998.
- Osmanagić Bedenik, N.: *Kriza kao šansa – kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, Školska knjiga, Zagreb, 2003.
- Osmanagić Bedenik, N.: *Potencijali poduzeća – Analiza i dijagnoza potencijala u poslovanju poduzeća*, Alinea d.o.o., Zagreb, 1993.
- Pass, C. - Lowes, B. - Davies, L.: *Dictionary of Economics*, Unwin Hyman, Leicester, UK, 1999.
- Peters, T. J. - Waterman R. H.: *In search of Excellence*, Harper & Row, Publishers, Inc., New York, 1994.
- Quinn, D.: *Ishmael – pustolovina uma i duha*, Dvostruka Duga, Čakovec, 1997.
- Rehfeld, J. E.: *Alchemy of a leader*, John Wiley & Sons, New York, 1994.

Ressler, M.: *Economy of communion – elements and prospects for development*, doktorska disertacija, Vienna University of Economics and Business Administration, Beč, 1999.

Ressler, M.: *Economy of communion – Foundation of an Economic Doctrine Based on a New Concept of Man*, magistarski rad, Vienna University of Economics and Business Administration, Beč, 1995.

Rijavec, M. - Miljković, D.: *U potrazi za čarobnom svjetiljkom: psihologija samomotivacije*, IEP, Zagreb, 2002.

Ross, S. A. - Westerfield, R. W. - Jaffe J. F.: *Corporate Finance*, McGraw-Hill Companies, Inc., New York, NY, 2002.

Samuelson, P. A. - Nordhaus, W. D.: *Ekonomija*, Mate, Zagreb, 1992.

Schumacher, E. F.: *Small is beautiful*, Abacus, London, 1986.

Schumpeter, J.: *Capitalism, socialism and democracy*, Harper & Row, New York, 1950.

Sen, A.: *On Economic Inequality*, Clarendon Press, Oxford University Press, 1999.

Sewell, R. - Jones, J. H.: *12 Pillars of Business Success: How to Achieve Extraordinary Results from Ordinary People*, Kogan Page, 1997.

Smith, A.: *The wealth of Nations*, Penguin Books, London, 1986.

Tadić, T.: *Komparativna analiza strukturalističkog i resurnog pristupa strategiji poduzeća*, magistarski rad, Ekonomski fakultet Zagreb, 2002.

Thompson, A. A. Jr. - Strickland III A. J.: *Strategic Management*, Irwin, Times Mirror Higher Education Group, 1996.

Tipurić, D. i drugi: *Konkurentna sposobnost poduzeća*, Sinergija d.o.o., Zagreb, 1999.

Tipurić, D. - Markulin G.: *Strateški savezi – suradnjom poduzeća do konkurentne prednosti*, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2002.

Tracy, J. A.: *Profit Dynamics: Achieving Consistent Bottom Line Results*, Dow Jones-Irwin, Homewood, IL, 1989.

Srića, V. – Tudor, G.: *Menedžer i pobjednički tim-čarolija timskog uspjeha*, M.E.P.Consult, Zagreb, 1996.

Tuđman, M.: *National Security and the Future, Globalization and national identity*, St. George Association, Zagreb, 2000.

Žager, K. - Žager, L. - Vašiček V.: *Računovodstvo za neračunovođe: s osnovama računovodstva*, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2001.

Periodika

Bajt, Z.: “Antiglobalistički bijes”, *Večernji list*, Zagreb, 2. lipnja 2003.

Baum, G. – Ittner, C. – Larcker, D. – Low, J. – Siesfeld, T. – Malone, M.: “Introducing the new Value Creating Indeks”, *Forbes ASAP*, April 3, 2000.

Bianco, G., “Bez obzira na plaću...”, *Novi svijet*, Križevci, br. 11, 2000.

Bleicher, K.: “Integrative Management in a Time of Transformation, Long Range Planning”, *Elsevier Science*, Vol. 27, No 5, V.B., 1994.

Borovečki, M. prema Stiglitz, J.: Globalization and its discontents, “Globalizacijske priče: Liberalizacija”, Kana, *Kršćanska sadašnjost*, br. 5/366, 2003.

Bruni, L.: “Projektirati sreću”, *Novi svijet*, Križevci, br. 10, 2001.

Burazer, R.: “Utjecaj Sarbanes-Oxleyjevog zakona 2002. na hrvatsku ekonomiju”, CPM konferencija - *Infoforum* i *Poslovna inteligencija*, Deloitte, Zagreb, 5. i 6. veljače, 2004.

Coca Cola Beverages Hrvatska d.d, “Koje su tvrtke društveno odgovorne?”, oglas, *Privredni vjesnik*, Privredni vjesnik d.o.o., br. 3305, svibanj 2003.

Crepaz, P., “Kvalitetna televizija”, *Novi svijet*, Križevci, br. 5, 2002.

Davis, S. - Meyer, C.: Ernst & Young Center for Business Innovation, u Peel, M.: “A renaissance in accounting”, *Financial Times*, 21. listopada 2000.

Epstein, M. - Birchard, B.: “Counting What Counts: Turning Corporate Accountability to Competitive Advantage”, *Perseus Publishing*, 2000.

Fabjan, M., “Otvorena gradilišta”, *Novi svijet*, Križevci, br. 9, 2003.

Ferrucci, A., “Economy of communion - a new culture”, *Citta Nuova Publishing House P.A.M.O.M.*, Rim, br. 19, prosinac 2003.”

Gosar, L., “Gdje su granice tržišta”, *Novi svijet*, Križevci, br. 4, 1998.

Hawken, P. - Lovins, A. - Lovins, L. H.: “Natural Capitalism: Creating the Next Industrial Revolution”, *Little Brown Publishers*, 1999.

Jakovljević, I.: “Eurointeres slama hrvatsku autonomnost?”, *Glas Istre*, 11.09.2001.

Jakovljević, I.: “Zašto Deutsche Bank navija za Račana”, *Novi list*, 29.03.2001.

Jardas, D.: “Sinkronizacija strateških i operativnih ciljeva i mjerenje performansi u visoko konkurentnim okruženjima”, CPM konferencija – *Infoforum* i *Poslovna inteligencija*, Zagreb, 5. i 6. veljače 2004.

Jenkins, R. . - Gill Seyfang, G. – Pearson, R.: "Corporate Responsibility and Labour Rights: Codes of Conduct in the Global Economy", *Earthscan*, London, listopad 2002.

Kahn, H. - Peters, G. - Ponemon, L.: "Reputation Assurance: The Value of a Good Name", PWC, February 1999.

Kapetanić, S.: "Metoda 20 ključeva i u hrvatskim tvrtkama", *Vjesnik*, 23. ožujka 2004.

Kasser, T. – Ryan, R. M.: "A Dark Side of the American Dream: Correlates of financial success as a central life in aspiration", *Journal of Personality and Social Psychology*, 65.

Kremers, J. J. M.: "Hrvatska je daleko od tržišne ekonomije", *Poslovni tjednik*, Europapress holding d.o.o., Zagreb, br. 56, 8. travnja 2003.

Lubich, C.: "Ekonomija novih ljudi", *Novi svijet*, Križevci, br. 9, 1998, str. 7-9.

Mandić, O., "Dominacija ekodiktatorskih režima", *Gospodarska ponuda*, Studio za poslovne usluge, Privredni vjesnik, proljeće 2003.

Manzo, C. - Manzo, G.: "Economia di Comunione – una cultura nuova", *Citta Nuova Publishing House P.A.M.O.M.*, Rim, br. 20, siječanj 2004.

Patajac, H.: "CPM i vrijednost poduzeća", CPM konferencija - *Infoforum i Poslovna inteligencija*, Zagreb, 5. i 6. veljače, 2004.

Phelps, C.: "A clue to the paradox of Happiness", *Journal of Economic Behavior and Organization*, Elsevier Science, V. B., 2001.

Powell, B.: "Iraq we win. Then what", *Fortune*, Time Warner Publishing, Amsterdam, Vol. 146, br. 11., 2. prosinca 2002.

Pranjić, N.: "Neetično poslovanje pogubno je za svaku tvrtku", *Poslovni tjednik*, br. 63, 2003.

"Solidarnost i poduzetništvo", *Novi svijet*, Križevci, br. 3, 2001.

Tafra-Vlahović, M.: "Korporativna socijalna odgovornost u Europi: Izazov za vodeće poslovne ljude", *Privredni vjesnik*, br. 3305, svibanj 2003.

Wiesner Mijić, V.: "Najbolji menadžeri i najbolje tvrtke", *Poslovni svijet*, 4. veljače 2004.

Wiesner Mijić, V.: "Pooštava se regulativa u reviziji", *Poslovni svijet*, 31. ožujka 2004.

Zanghi, G.: "Kultura jedinstva", *Novi svijet*, Križevci, br. 9, 2002.

Zanzucchi, M.: "Ekonomija novih ljudi", *Novi svijet*, Križevci, br. 9, 1998.

Zanzucchi, M.: "Maleno je lijepo", *Novi svijet*, Križevci, br. 3, 1998.

Internet

Internetske stranice

<http://cpm.infofrum.hr>

<http://dictionary.reference.com/search?q=capitalism>

<http://globalsullivanprinciples.org/principles.htm>

<http://library.thinkquest.org/28172/sdeclahr.htm>

<http://meetingpoint.telekom.de/>

<http://www.20keys.net/eng/presentation.htm>

<http://www.abb.com/global>

<http://www.advance.uconn.edu/2002/020930/02093007.htm>

<http://www.ballard.com/tD.asp?pgid=700>, Ballard Power Systems

<http://www.bankamagazine.hr>

http://www.benjerry.com/features/50_ways/50ways.cfm

<http://www.bp.com/genericsection.do?categoryId=931&contentId=2016995>

<http://www.capaccio.com/>

<http://www.capitalism.org/>

http://www.ceres.org/our_work/principles.htm

<http://www.cia.gov/factbook>

<http://www.ciesin.org/TG/PI/TRADE/gatt.html>

<http://www.cleanclothes.org/urgent/04-03-22.php>

<http://www.djindexes.com/jsp/industrialAverages.jsp?sideMenu=true.html>

<http://www.ecodicom.net>

<http://www.ecoscorporation.com/think/sustainbusiness/drivers.htm>

<http://www.eco-web.com/cgi-local/sfc?a=/index/index.html&b=/register/02207.html>

<http://www.edc-online.org/testi/aziende%20EdiC.pdf>

<http://www.eftafairtrade.org/>

<http://www.enron.com>

<http://www.fokolar.hr>

<http://www.gatt.org/>

<http://www.google.com>

<http://www.hrw.org/reports/1999/enron/enron7-0.htm>

<http://www.htnet.hr/fset.html>

<http://www.ibfim.com.my/page.cfm?name=Bookspublished>

<http://www.ilo.org/public/english/employment/strat/kilm/trends.htm#figure%201a>

<http://www.ilo.org/public/english/employment/strat/kilm/trends.htm#figure%201a>

<http://www.imf.org/>, International Labour Office

<http://www.innovestgroup.com/>

<http://www.investopedia.com/terms/n/npv.asp>

http://www.islamicity.com/finance/IslamicBanking_Appendix.htm

<http://www.kld.com>

<http://www.klik.hr/vijesti/2001/12/01/0002001.html>

<http://www.mallenbaker.net/csr/CSRfiles/enron.html>

<http://www.maquilasolidarity.org/resources/codes/index.htm>

<http://www.morningstar.com/>

<http://www.nobel.se/economics/laureates/1998/sen-autobio.html>

<http://www.nobel.se/economics/laureates/2001/index.html>

http://www.patagonia.com/enviro/main_enviro_action.shtml

<http://www.philiphumbert.com/GoalSetting.htm>

<http://www.quality.co.uk/emas.htm>

http://www.reputationinstitute.com/sections/rank/articles/USA_092299.pdf

<http://www.s4s.org/>

<http://www.shell.com>

<http://www.socialfunds.com/news/article.cgi/article235.html>

<http://www.sphvalue.com/fasb.html>

<http://www.sustainability.com>

<http://www.thebodyshop.com/web/tbsgl/values.jsp>

<http://www.topica.com/lists/antiglobalizam>

<http://www.valuebasedmanagement.net/>

http://www.vipnet.hr/cw/d_show?page=2&idc=2340272

<http://www.weforum.org/>

<http://www.wikipedia.org/wiki/Talk:Capitalism>

<http://www.worldbank.org/>

http://cbc-inc.com/soc_origin.asap

www.accountability.org.uk/B.htm

www.apecsec.org.sg

www.cauxroundtable.org/prin4.htm

www.cepa.org/sa8000.htm i <http://www.cleanclothes.org/codes/sa8000.htm>

www.edc.org, Economia di Comunionie

www.environicsinternational.com

www.fairtrade.net

www.fscoax.org/principal.htm

www.globalreporting.org/

www.goodcorporation.com

www.iccwbo.org/home/environment/charter.asp

www.iso14000.com

www.projectsigma.com

www.un.org/Overview/rights.html

www.unglobalcompact.org

www.vtu.dk/icaccounts

www.web.net/~tccr/

Članci s interneta

Adams, G. M.: <http://www.creativequotations.com/one/1507.htm>

Amin, S.: “Imperialism and Globalization”, *World Social Forum*, Porto Alegre, Brazil, siječanj 2001, str. 5. <http://www.monthlyreview.org/0601amin.htm>

Babić, M.: “Krizna univerzalizma u postmoderni”, *Forum Bosnae*, br. 16, 2002. str. 5. i 6. <http://www.ifbosna.org.ba/bosanski/publikacije/bosnae/16-02/2.htm>

Bakšić, E.: “Islamsko bankarstvo: Historijat islamskog bankarstva”, Diplomski rad, *Ekonomski fakultet Sveučilišta u Sarajevu*, http://www.mm.co.ba/art87_4.html

Baue, W.: “Environmental Best Practice Tied to Financial outperformance in Food Retail Industry” <http://www.wbcd.org/plugins/DocSearch/details.asp?type=DocDet&DocId=2196>

Bello, W.: “World Social Forum”, <http://www.kneja.hr/Greenrepublic/Textovi/zelene/EKO-VIJESTI%20%20Zeleni%20tjedan%20br%2012002.txt>

Bozzani, C.: dodatak časopisu *Nuova Umanità XXI* (1999/6) 126, www.edc.org, *Economia di Comunione*, podatci o poduzećima iz rujna 1999.

Brenson, A.: “The Number: How the Drive for Quarterly Earnings Corrupted Wall Street and Corporate America”, Editorail Reviews, o Shwartz, M. – Watkins, S.: “Power Failure: The inside Story of the Collapse of Enron”, <http://www.amazon.com/exec/obidos/tg/detail/-/0385507879/103-9824952-1975839?v=glance>

Brinkley, D.: <http://pages.zdnet.com/MichellesMiracles/quotes/id8.html>

Calkins, M.: “What Really Went Wrong With Enron? A Culture of Evil?”, *Markula Center for Applied Ethics*, 5. svibnja 2002, str. 3. <http://www.scu.edu/ethics/publications/ethicalperspective/enronpanel.html>

Carney, M.: u članku Wheeler T., “100.000 demand No war at home or abroad”, *People's Weekly World Newspaper*, 27. travnja 2002, <http://www.topica.com/lists/antiglobalizam/read/message.html?mid=904214322&sort=d&start=368>

Coda, P.: “Dijalog među monoteističkim religijama: doprinos pluralnom jedinstvu Europe”, preveo B. Vujica, str.1., Zbornici radova, “Sloboda u jedinstvu razlika”, <http://www.ifbosna.org.ba/bosanski/publikacije/zbornici/sloboda/2.htm>

Datuk Shafie Mohd Salleh, u intervjuu *The Star-u*, 19. kolovoza 2003. http://www.bankislam.com.my/berita_Ogos19_e.htm

Daum, J.: The new FASB rules for reporting on Intangible Asset - The U.S. versus the European way, *New Economy Analyst Report*, Nov 10, 2001, http://www.juergendaum.com/news/11_10_2001.htm

Dujmović, T.: “Globalni terorizam”, *Glas Slavonije*, <http://www.glas-slavonije.hr/kolumne.asp?id=17&rid=825>

Emir J., “Islamsko bankarstvo - jučer, danas, sutra”, *Novi horizonti - časopis za naučnu, kulturnu i duhovnu afirmaciju*, <http://www.novihorizonti.com/tekst.asp?ArtikalID=727>

- Enron, Corporate Responsibility - Annual report,
<http://www.enron.com/corp/pressroom/responsibility/CRANNUAL.pdf>
- Eustace, C. G.: Youngman R., The shifting corporate asset base, 2002, PRISM working paper, *European Commission*, www.euintangibles.net
- Eustace, C. G.: The Prism Report 2003., Information Society Technologies Programme, *European Commission*, listopad 2003., str. 22 i 54., www.euintangibles.net
- Factors of Success- Light of Islam, str. 2-7, <http://home.swipnet.se/islam/books/background-islam/07.htm>
- Feather, W.: <http://pages.zdnet.com/MichellesMiracles/quotes/id8.html>
- FitzPatrick, B.: <http://www.success.org>, službena stranica The American Success Institute
- Fučkan, Đ. - Osmanagić Bedenik, N. – Valdevit, M.: “Održiva globalizacija – posljedice na globalnoj, korporativnoj i individualnoj razini”,
<http://blake.montclair.edu/~cibconf/conference/DATA/Theme1/Croatia.pdf>
- Gellner, E.: “Marxism and Islam: Failure and Success”, sažetak dr. Manzoor-ul-Haque, str. 1-3. http://www.tolueislam.com/Bazm/Manzoor/LT_004.htm
- Goldberg, L. – Davis, M.: “What went wrong with Enron”, str. 1, 2, 17. siječnja 2001., *Houston Chronicle*,
<http://www.chron.com/cs/CDA/printstory.htm/special/enron/nov01/1114605>
- Hafizah, S.: “International Conventional Banks: Making Waves in Islamic Banking II”,
<http://www.dc3.co.uk/International%20Conventional%20Banks%20Making%20Waves%20in%20Islamic%20Banking%20II.pdf> intervju s W. Edwardes, Head of Treasury and Capital Markets, KBC Bank, London, izvor: www.ameinfo.com/fn.
- Harson, K. O.: “What Really Went Wrong With Enron? A Culture of Evil?”, *Markula Center for Applied Ethics*, 5. svibnja 2002, str. 4.
<http://www.scu.edu/ethics/publications/ethicalperspective/enronpanel.html>
- Hewlett, S. A.: *Harvard Business Review*, <http://seattlepi.nwsourc.com/>
- Holmes, O. W.: <http://www.quotedb.com/quotes/1523>
- Horvat, B.: “Globalizacija i hrvatsko društvo”, konferencija u organizaciji *Hrvatskog sociološkog društva*, sažetci, Zagreb, 16. studenog 2001.,
<http://www.hsd.hr/kongres/sazeci.html>
- Joyce, W. F. – Nohria, N.: “What Really Works: The 4+2 Formula for Sustained Business Success”, *Reed Business Information, Inc.*, 2003,
http://www.amazon.com/exec/obidos/tg/detail/-/0060512784/qid=1062539610/sr=1-9/ref=sr_1_9/102-1191218-4967331?v=glance&s=books
- Kennedy, R. F.: <http://pages.zdnet.com/MichellesMiracles/quotes/id8.html>

- Kjellman, A. – Långström, S. - Vest T.: “Success factors in firm development”, *Swedish School of Economics*,
http://216.239.41.104/search?q=cache:E3_qhV1pVrUJ:www.abo.fi/institut/aronia/lecture5.ppt+%22Kjellman,+L%C3%A5ngstr%C3%B6m+and+Vest%22+&hl=hr&ie=UTF-8
- Kovačević, A.: “Islamski kapital težak 160 milijardi US\$”, *Islamski omladinski časopis SAFF*, br. 51, str. 1-4. <http://www.saffbih.com/arhiva/2001/arhiva51/islamskikapital.htm>
- Kovačević, A.: “Razvoj islamske ekonomske misli”, *Islamski omladinski časopis SAFF*, br. 52, str. 1, 2, 3, 4. <http://www.saffbih.com/arhiva/2001/arhiva52/ekonomija.htm>
- Lombardi, V.: <http://pages.zdnet.com/MichellesMiracles/quotes/id8.html>
- Mahmutćehajić, R.: “Pokornost i sloboda, jednost i mnoštvo”, str. 10., Zbornici radova, Sloboda u jedinstvu razlika,
<http://www.ifbosna.org.ba/bosanski/publikacije/zbornici/sloboda/2.htm>
- Mataloni, R. J.: “U.S. Multinational Companies: Operations in 2000”, *Bureau of Economic Analysis – BEA*, str. 111, 117, 121, prosinac 2002,
<http://www.bea.gov/bea/ARTICLES/2002/12December/1202multinational.pdf>
- Middlebrooks, D., The Business Coach and president of Chicago NAWBO,
<http://www.the-business-coach.com/100.asp>
- Mitrović, M. prema Kagan, R.: “Of paradise and pover”, siječanj, 2003,
<http://www.ekonomist.co.yu/magazin/151/glo/glo2.htm>
- Moberg, D.: “What Really Went Wrong With Enron? A Culture of Evil?”, *Markula Center for Applied Ethics*, 5. svibnja 2002, str. 2.
<http://www.scu.edu/ethics/publications/ethicalperspective/enronpanel.html>
- Montapert, A. A.: http://www.nonstopenglish.com/Reading/quotations/A_Alfred-A1-Montapert.asp
- Murari, T. N.: “Enron, star-struck, Business Line - financial daily”, 6. rujna, 2002.
<http://www.blonnet.com/2002/09/06/stories/2002090600170900.htm>
- “On the Job: Women sacrifice kids for corporate success”, Challenger, Gray & Christmas Inc., Washington State Employment Security, *Harris Interactive*,
<http://seattlepi.nwsourc.com/>
- Oštrić, Z. iz *Fokus-a*, listopad 2000,
<http://www.kneja.hr/Greenrepublic/Textovi/zelene/EKO-VIJESTI%20%20Zeleni%20tjedan%20br%2012002.txt>
- Parodi, A.: http://www.amazon.com/exec/obidos/tg/detail/-/0671723650/ref=cm_bg_d/102-1191218-4967331?v=glance
- Price, J., recenzija urednika na knjigu: “The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change”,
<http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0671708635/102-1191218-4967331>

Prodi, R., u interviewu za Aula Magna, *Università statale di Buenos Aires*, Argentina, 6. travnja 1998, <http://www.edc-online.org/prodi.htm>, 13. rujna 2003.

Reed, I.: “Was Cliff Baxter out of his mind?”, *Accuracy in media report*, 25. srpnja 2002. <http://www.aim.org/>

Ricke, K. U.: “Donosimo rezultate koje smo obećali”, <http://meetingpoint.telekom.de/coremedia/generator/templateId=renderInternalPage/gridID=380/modulID=372/contentID=13194/top=true/id=374.html>

Sajter, D.: “Globalizacija i ekonomija zajedništva”, *Diplomski rad, Ekonomski fakultet u Osijeku*, listopad 2002, <http://free-os.hinet.hr/diplomski/glavna.htm>

Sanders, B.: “Corporate Greed”, 2. travnja 2002., str.1. <http://bernie.house.gov/documents/releases/20020204174518.asp?print>

Shwartz, M. – Watkins, S.: “Power Failure: The inside Story of the Collapse of Enron”, str. 1, 2, 3. 2003, *Editorial Reviews*, <http://www.amazon.com/exec/obidos/tg/detail/-/0385507879/103-9824952-1975839?v=glance&s=books&vi=reviews>

Skupina autora: “The management of intellectual capital: The issues and the practice”, *The Society of Management Accounts of Canada*, Hamilton Ontario, 1998. http://www.aicpa.org/cefm/performance_Management_03.asp

Sorgi, T.: “Ekonomija zajedništva”, <http://www.mundellassociates.com/eos100.pdf>

Soros, G.: <http://pages.zdnet.com/MichellesMiracles/quotes/id8.html>

SustainAbility: *A Responsible Investment? An overview of the Socially Responsible Investment Community, with the Institute of Chartered Accountants*, 2000. <http://www.socialfunds.com/news/article.cgi/772.html>

Swope, H. B.: http://www.quotationspage.com/quotes/Herbert_Bayard_Swope/

The Mysterious Death Of An Enron Exec, *CbsNews*, Washington, 10. travnja 2002. <http://www.cbsnews.com/stories/2002/04/10/eveningnews/main505845.shtml>

Tribunal Rules for Bechtel and GE in Dabhol Power Project Arbitration, <http://www.bechtel.com/newsarticles/396.asp>

US Agency for International Development, 28. veljače 2000., <http://www.reliefweb.int/w/rwb.nsf/0/e54590c40c49e3f3852568940008f9ad?OpenDocument>

Velasquez, M.: “What Really Went Wrong With Enron? A Culture of Evil?”, *Markula Center for Applied Ethics*, 5. svibnja 2002, str. 4. <http://www.scu.edu/ethics/publications/ethicalperspective/enronpanel.html>

Washington, B. T.: <http://pages.zdnet.com/MichellesMiracles/quotes/id8.html>

WBCSD: *Environmental Performance and Shareholder Value: 1997.*, <http://www.wbcd.org/DocRoot/Wwa61P4wP3gbnvTLNBPC/epsvalue.pdf>

Wentraub, D. o knjizi: Fusaro, P. C. – Miller, R. M.: “What Went Wrong at Enron: Everyone’s Guide to Largest Bankruptcy in U.S. History”, str. 5, 6, 25. svibnja 2003, Customer Reviews, http://www.amazon.com/exec/obidos/tg/detail/-/0471265748/ref=cm_cr_dp_2_1/103-9824952-1975839?v=glance&s=books&vi=customer-reviews

Wilson, R.: “International Seminar on Islamic Wealth Creation”, *Institute of Middle Eastern and Islamic Studies*, Al-Qasimi Building, University of Durham, UK, 7 – 9. srpnja 2003. <http://www.dur.ac.uk/imeis/iwc/>

Young, D. W.: “Toward a set of general principles for measuring and reporting on intangible assets”, The Prism Report 2003, Information Society Technologies Programme, *European Commission*, ožujak 2003, str. 2., www.euintangibles.net

Youngman, R. D.: “Proceedings of 3rd Prism Forum”, Copenhagen, *European Commission*, 19-20. rujna 2002., www.euintangibles.net

Youngman, R. D.: “Understanding and measuring intangibles: a journey of learning, pending publication in Spectra”, *The journal of the Management Consultancies Association*, June 2003., www.euintangibles.net

Yusuf el-Qaradawi, Ummetuna bejne karnejni, preveo Topoljak, S. str. 1, http://www.islambosna.com/stranica.php?view_id=477&kategorija=4

Zamagni, S.: “Seminar o Ekonomiji zajedništva”, *Europski socijalni forum*, Firenca, 26. listopada 2002, http://www.cittanuova.it/art_can01.asp?IDCanale=31&ID=10040

SAŽETAK

Unatoč globalizaciji institucija, unaprijeđenju menadžmenta, globalnoj komunikacijskoj mreži, standardizaciji tehnologija i ekoloških zakona, ujedinjavanju inicijativa za razvoj nerazvijenih, teško je govoriti o jedinstvenoj, općeprihvaćenoj definiciji poslovnog uspjeha poduzeća. Stoga je ovo istraživanje nastojalo istaknuti probleme vezane za definiranje poslovnog uspjeha, određivanje njegovih kriterija, aspekata i instrumenata kojima ga se može vrednovati. U pravilu se poslovni uspjeh svodi na jedan isključivi kriterij - profit. Suvremeni razvoj tehnologije, globalizacije, pojačana konkurentska borba, ekološke promjene u okolini, porast prijetnje globalnog terorizma, nameću proširenje shvaćanja poslovnog uspjeha. Zato su prepoznata dva suprostavljena shvaćanja poslovnog uspjeha: mehanicističko i holističko.

Pokazane su negativne posljedice prevladavajućeg promatranja poslovnog uspjeha kroz mehanicistički model na primjeru jedne od nekada najvećih svjetskih korporacija. S druge strane razvijen je holistički model i analizirana njegova primjenjivost u projektu Ekonomije zajedništva.

Cijelo istraživanje dokazuje hipotezu rada prema kojoj mehanicističko poimanje uspjeha poduzeća nije više primjereno suvremenim uvjetima poslovanja. Poduzeća koja žele ostvariti preduvjete dugoročnog postojanja i razvoja, moraju usvojiti holističko poimanje uspjeha i kao takvo ga primjenjivati.

Ne zanemarujući dosadašnje napore na tom polju, kroz teoretsku i empirijsku analizu, ovim radom se htjelo doprinijeti u jasnijem shvaćanju holističkog pristupa poslovnom uspjehu te u njegovoj promociji. Uz to, uzimajući u obzir specifičnost i originalnost projekta Ekonomije zajedništva, želi se ohrabriti sve koji će istraživati nove puteve u smjeru održivog razvoja.

SUMMARY

In spite of the globalization of institutions, of improvements in the management, of the global communications network, of the standardization of technologies and ecological laws, of the union of initiatives for development of the undeveloped, it still seems hard to talk about some unique, generally accepted definition of the business success of a company. Thus the research above tended to emphasize the problems connected with the definition of the business success, the determination of the criteria, aspects and instruments it can be measured by. By the rule, the business success is measured by one and only criterion – the profit. The contemporary development of technology and globalization, the growing competition struggle, the ecological changes of the environment, the increasing global terrorism impose the idea of broadening the understanding of business success. Therefore, two opposed ideas of the business success understanding have been recognized: mechanistic and holistic.

The negative consequences of the prevailing view on the business success through the mechanistic model have been shown on the example of what used to be one of the largest world corporations. On the other hand, the holistic model has been developed and its applicability has been analysed inside the project of the Economy of Communion.

Whole the research proves the work hypothesis which observes the mechanistic notion of the company success not to be accurate for the contemporary conditions of business any more. Companies which aim to provide the conditions of a long-term existence and development have to adopt the holistic notion of success and apply it as such.

Without disregarding past efforts in this field and through theoretical and empirical analysis, this work aimed to contribute to a clearer understanding of the holistic approach to business success and its promotion. Moreover, taking into account the specific qualities and originality of the Economy of Communion project, the intention was to encourage all those who wish to and will explore new paths in the direction of sustainable development.

BIOGRAFIJA

Rođen sam 1972. u Slavonskom Brodu gdje sam završio matematičku gimnaziju. Diplomirao sam na Fakultetu elektrotehnike i računarstva u Zagrebu na smjeru Radiokomunikacije i profesionalna elektronika 1997. godine. Godine 2000. upisujem poslijediplomski studij poslovnog upravljanja na Ekonomskom fakultetu Zagreb, te nakon odslušanih predavanja do kraja 2002. godine polažem sve ispite na studiju.

U rujnu 1996. završavam školu menadžmenta u Italiji u organizaciji ASCOM-a (Association of merchants). 1997. godinu boravim u SAD-u na osobnom i stručnom usavršavanju u međunarodnom centru Pokreta fokolara Hyde Park, država New York, gdje sam odgovoran za komunikacije i tehničko održavanje. U svibnju 1997. sam i sudionik projekta UNESCO-ve nagrade Odgoj za mir u sjedištu Ujedinjenih naroda.

Za vrijeme studija član sam tajništva Mladih za ujedinjeni svijet, ogranka Pokreta fokolara (NGO), gdje od 1992. do 1995. vodim marketing, a od 1995. do 1997. predvodim aktivnosti mladih u Hrvatskoj s projektima u Italiji, Njemačkoj, Belgiji, Rumunjskoj, BiH.

Po povratku iz SAD-a, zapošljam se u softverskoj tvrtci Croatia banke Imedia, a od početka 1998. radim u mobilnoj diviziji Hrvatskog Telekoma, u Sektoru planiranja mobilnih sustava kao specijalist za telekomunikacije. Sudjelujem u projektu nabave paging sustava u Finskoj i implementaciji istog, te vodim treninge za osoblje call centra. Od travnja 2000. prelazim u diviziju Poslovnog razvitka i marketinga, u Sektor marketinga, gdje postajem viši specijalist za marketing u Odjelu za istraživanje i segmentaciju tržišta. Voditelj sam projekata istraživanja tržišta za kabelsku tehnologiju, ISDN launch kampanju, ADSL pilot projekt te sudjelujem u izradi Poslovnog plana 2001-2004 za fiksnu mrežu HT-a, te na marketing planu za 2001. i za 2002. godinu za fiksnu mrežu HT-a i HTnet-a. Radim i na projektima: Prepaid calling card, FGSM, Konferencijski poziv, BGS, AODI, Hthalo, Povećanje marketinške efektivnosti u HTmobile, ZABA – HT account status. Godine 2002. sam imenovan kao CRM projekt menadžer za Sektor marketinga. Od studenog 2002. radim kao savjetnik u Uredu člana uprave i direktora za nepokretnu mrežu gdje se bavim kompetitivnim monitoringom i analizom. U 2004. godini član sam tima koji se bavi implementacijom Business Intelligence sustava u T- Hrvatskog Telekoma.

Sudjelujem na znanstvenim skupovima i kongresima: Međunarodni kongres: 'Novi horizonti Ekonomije zajedništva', Movimento per una Economia di Comunione, Rim, 10-12. rujna 2004.; Konferencija 'Strateški i nacionalni Business Intelligence', Info - forum d.o.o., Zagreb, 25. - 26. rujna 2003.; Sajam informatike CeBit, Hannover, 13. - 17. ožujka 2002.; Konferencija 'Upravljanje sadržajem i portali', Infoinvest grupa, Zagreb, 21. - 22. veljače 2002.; 'Economy of Sharing Promoters', New Humanity Movement, Rim, 6. - 8. travnja 2001.

Tečno govorim engleski i talijanski, te do sada imam položena četiri stupnja njemačkog jezika.