

qlife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

Društveno odgovorno
liderstvo

qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

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



A School with a View

q21 Quantum21.net
Znanost i umjetnost vođenja

LIDER ■

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

Partneri:

Emerald Management First

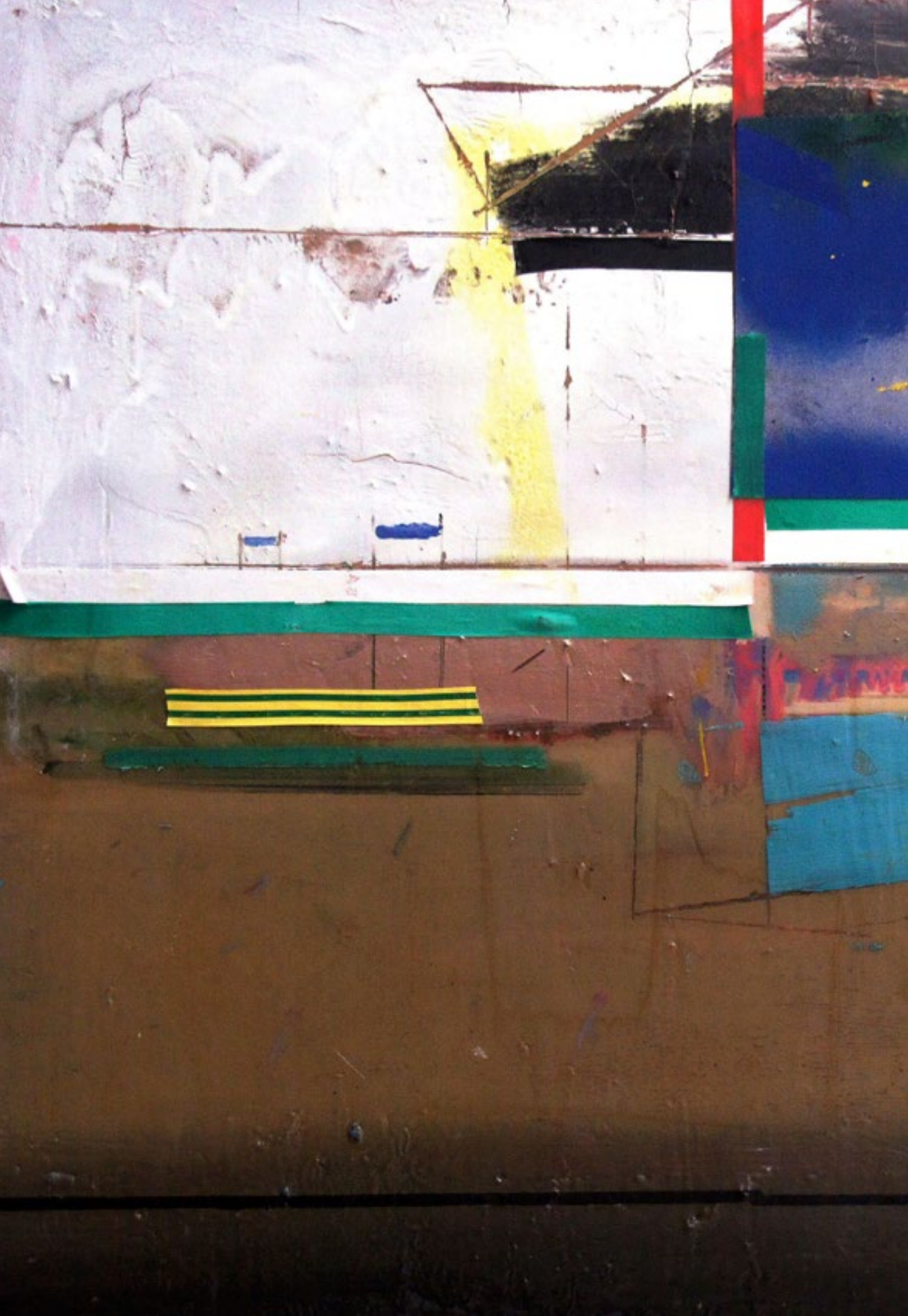
JOSSEY-BASS™
An Imprint of WILEY

PEGASUS
COMMUNICATIONS

SoL
society for
organizational learning

McKinsey & Company

Rijeka, Travanj 2016.



11

Tema broja: Društveno odgovorno liderstvo

Marko Lučić

15

Nove strategije poslovanja u resursima osiromašenom svijetu

Nadya Zhexembayeva

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

57

Društveno odgovorno liderstvo

Miljenko Cimeša, Andreja Pavlović

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

75

Intervju s Nadyjom Zhexembayevom

Marko Lučić

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

91

Profil društveno odgovornog lidera: Tex Gunning

Miljenko Cimeša

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

109

Unilever: priča o dva svijeta

Andreja Pavlović

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

121

Organizacije društvene dobrobiti - SGO

Samuel Mahaffy, Charles Sorensson

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

UVIJEK DOBIVATE VIŠE ZA VAŠ POSAO

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

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

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

Za više informacija nazovite **0800 9100**, posjetite hrvatskitelekom.hr/poslovni ili najbliže T prodajno mjesto.





Magenta

Business



RAZGOVORI



INTERNET



CLOUD

ŽIVJETI ZAJEDNO





ISOD

INTEGRAL SCHOOL OF
ORGANIZATION DEVELOPMENT

INTEGRALNI MINDFULNESS TRENING

Cjeloviti razvoj pomnosti i vrlina uma putem meditativne prakse.

Početak: 17. lipnja 2016. Informacije i prijave:

www.integraldev.org

MOVADO

MODERN AHEAD OF ITS TIME

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

PRODAJNA MJESTA

URAR MAMIĆ
GAJEVA 4 / VLAŠKA 57, ZAGREB

SATOSI NOVAK
DECUMANUS 2, PORČ

ZLATARNA TONIA
CARERA 56, ROVINJ

BORZA GRUPA
PLACA 12, DUBROVNIK

ZTO FUTURA
RIVA LOŠINJSKIH KAPETANA 7, LOŠINJ,

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

EKSKLUZIVNI ZASTUPNIK ZA RH

P-GRUPACIJA
OMLADINSKA 4, RIJEKA
TEL. 051 227 012
www.p-grupacija.hr





watering

Uvodnik

Društveno odgovorno liderstvo

Marko Lučić

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

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

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

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

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

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

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

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



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

POBOLJŠAJTE SVOJU MEĐUNARODNU KARIJERU

IEDC

Bled School of
Management

Postgraduate Studies

IEDC EXECUTIVE MBA

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

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

■ **Unaprijedite vašu karijeru**

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

■ **Proširite vašu poslovnu mrežu**

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



Zašto EMBA na IEDC

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



IEDC-Poslovna škola Bled

Prešernova cesta 33, 4260 Bled, Slovenija

T: +386 4 57 92 500, e-mail: emba@iedc.si

www.iedc.si/mba



gmi gmi

Flora

Nove strategije poslovanja u resursima osiromašenom svijetu

Nadya Zhexembayeva

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

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

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

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

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

je novi pravac koji se zalagao za stvaranje nove potražnje i otvaranje novih tržišnih niša. Autori su u knjizi pozvali poslovnu javnost da se odmakne od kontinuirane konkurentske borbe (često okrutne), te da se umjesto toga okrene traganju za slobodnim tržišnim nišama, tzv. *plavim oceanima*, ili da se hrabro upusti u njihovo kreiranje.

Zahvaljujući preporukama Porterova modela, mnoge kompanije desetljećima su mukotrpno izgrađivale tržišnu poziciju proglašavajući se “pobjednicima” kada bi uspjele osvojiti i zadržati jedinstveni tržišni položaj u jakoj konkurenciji. Od 2005.

godine do danas - slijedeći nove ideje Chan Kima i Renée Mauborgnea - nastojale su zaplivati vodama “plavog oceana” i izbjeći zagušena postojeća tržišta “crvenih oceana” prepuna krvoločnih morskih pasa. Međutim, iako su jedna i druga opcija ispravne, ipak ne vode računa o jednoj jednostavnoj činjenici: bilo da je riječ o “crvenim”, “plavim” ili oceanima bilo koje boje, zaboravljaju na činjenicu da su “oceani” redom postali beznadno prazni. Jednostavno rečeno, prirodnih resursa sve je manje isto kao i slobodnog prostora za odlaganje silnog otpada kojeg kao čovječanstvo proizvodimo.

Nova konkurentska realnost

Fenomen pomanjkanja prirodnih resursa nije nov. Davno prije negoli su aktualne koncepcije održivog razvoja (poput, primjerice, koncepcije *Natural Stepā*) problem *oskudnosti resursa* stavile u središte znanstveno-stručno-poslovnog diskursa, navedenim pitanjem pozabavili su se brojni teoretičari i praktičari: od Platona u četvrtom stoljeću p.n.e. do Thomasa Malthusa 1798. godine i Rimskog kluba 1972. godine, znanstvenici su se istinski trudili skrenuti pažnju svjetske javnosti na opasnosti prijetjećeg sloma. Međutim, u tome nisu bili osobito uspješni. Njihove poruke nisu doprle do lidera u politici, poslovnom svijetu i potrošača pa se njihovo ponašanje stoga nimalo nije promijenilo. Shodno tome, vremenom se globalno tržište umorilo od poziva na transformaciju poslovnih modela da bi na kraju postalo gotovo potpuno gluho. Zašto je tome tako?

Iako je teorija iscrpljivanja resursa djelovala uvjerljivo, tijekom posljednja dva stoljeća tržišna realnost ukazivala je na suprotno. *McKinseyjev izvještaj iz 2011. godine Resource Revolution* to najbolje opisuje u ovom dijelu:

“Tijekom cijelog 20. stoljeća cijene resursa su padale, a u slučaju energenata tijekom dužeg razdoblja bile su više-manje ujednačene iako je dolazilo do periodičnih skokovitih porasta i padova cijena. Stvarna cijena roba - prema MGI indeksu najvažnijih vrsta roba - pala je za gotovo 50 posto. Ovaj podatak impresionira i zapanjuje uzmemo li u obzir činjenicu da se tijekom promatranog stogodišnjeg razdoblja stanovništvo Zemlje učeterostručilo te da je globalni BDP povećan za oko dvadeset puta. Posljedica takvih kretanja snažan je rast potražnje za resursima, i to od 600 do 2.000 posto, ovisno o vrsti resursa.”

U suštini, niske cijene resursa dugo vremena su nam slale signale o tome da ih i dalje možemo nesmetano crpiti, unatoč tome što se stanovništvo stalno povećava i uzrokuje stalni rast potrošnje.

No, to je bilo tada.

Sadašnjost je bitno drugačija - brzina osvješćivanja i prihvaćanja nove realnosti odredit će tko će opstati, a tko nestati u novoj eri koja upravo počinje. Svake godine u neposrednom sam kontaktu s oko 5.000 lidera i menadžera s kojima surađujem kao poslovni savjetnik. Razgovarajući s njima uvidjela sam da uglavnom još uvijek nisu svjesni nove stvarnosti rapidnog iscrpljivanja prirodnih resursa. Zbog toga smatram da je hitno potrebno uključiti “sirene za uzburanu” jer su trendovi više nego alarmantni:

1. Od početka 21. stoljeća realne cijene roba porasle su 147 posto.
2. Podmirivanje buduće potražnje zahtijeva ulaganja od minimalno 1.000 milijardi dolara godišnje u sustav obnove resursa.
3. Očekuje se kako će se do 2030. na globalno tržište uključiti još tri milijarde potrošača srednje klase što će rezultirati dodatnim pritiskom na potražnju za resursima.

Bez obzira na to o kojim aspektima poslovanja ili života se radi, rapidno iscrpljivanje resursa postalo je ozbiljna prijetnja samim temeljima gospodarstva koje je čovječanstvo izgradilo.

Kako se dosadašnji linearni model ekonomije “potroši pa baci” (engl. *linear throwaway economy*) sigurno bliži kraju, liderima i menadžerima koji doista razumiju o čemu se tu radi - sposobnima prevladati velike promjene - pružit će se nevjerojatna prilika da novu realnost iskoriste za inovacije koje će im potom iznjedrili novu istinsku konkurentsku prednost. Uspiju li zaplivati na

kresti novog vala tako što će osmisлити nove inovativne proizvode i poslovne modele, otvaranjem novih tržišta ostvarit će željene rezultate. Dakle, pozivam vas da se okrenete “strategiji izlovljenih oceana”! (Pojam “strategija izlovljenih oceana” izveden je iz naslova knjige *Overfished Strategy* autorice Nadyje Zhexembayeve, op. ur.)

Sušтина novog pristupa problemu rapidnog iscrpljivanja resursa zasniva se na jednostavnoj strategiji: *vrijeme je da se oskudica resursa pretvori u konkurentsku prednost*. Iako se spomenuti strateški okvir temelji na *pet načela*, za sada ću se usredotočiti samo na glavne značajke pristupa.

Kako bi osmislili nove proizvode i usluge kojima neće iscrpljivati resurse, poslovni subjekti moraju napustiti *linearno* i prijeći na *cirkularno gospodarstvo*. U linearnom gospodarstvu iscrpljujemo resurse tako što ih uobičajeno koristimo samo jednom te ih potom odbacujemo kao otpad, poput jeftinog plastičnog posuđa. Za razliku od toga, u cirkularnoj ekonomiji materijali ostaju u proizvodnom ciklusu neodređeno vrijeme - otpad stvoren proizvodnjom jednog proizvoda pretvara se u sirovinu za proizvodnju drugog proizvoda.

Rapidno iscrpljivanje resursa postalo je ozbiljna prijetnja temeljima svjetskog gospodarstva.

Pokušat ću to objasniti na konkretnim primjerima. Godinama, primjerice, slušamo o tome kako u svijetu ima sve manje zlata. Gledano iz perspektive linearnoga gospodarstva, doista je tako. Međutim, pogledamo li situaciju iz drugačije perspektive otkriva se drugačija slika: u jednoj toni odbaćenih mobilnih telefona nalazi se 30 puta više zlata nego u toni zlatne rudače! Prvi podatak naizgled je zabrinjavajući dok nam drugi otvara neslućene mogućnosti.

U tome se, dakle, krije suština strategije “izlovljenih oceana”. Prema tome, iako izvještaji o iscrpljivanju zaliha i rastu cijena sirovina sugeriraju neizvjesnu i crnu budućnost, dobra vijest već sada je tu pred nama: živimo u doba svitanja nove ere inovativnog korištenja postojećih resursa. Na vama je da odlučite hoćete li zaploviti novim valom promjena ili ćete dozvoliti da vaša kompanija pod njegovim udarom potone i nestane.

Onkraj “plavih” i “crvenih” oceana

Živimo u vrijeme čudesnih transformacija. Današnje linearno gospodarstvo zasnovano na načelu “iskoristi i baci” koje rapidno iscrpljuje resurse, tehnološki ih obrađuje, jednom koristi te ih potom odbacuje, sve brže se bliži kraju. Jednostavno rečeno, količina raspoloživih resursa koje možemo crpiti sve brže se smanjuje, isto kao i raspoloživi prostor za odlaganje otpada. Tržišta počinju prepoznavati navedenu činjenicu pa prema tome reagiraju: nakon 160 godina

niskih cijena sirovina, u prvih 10 godina novog milenija svjedočimo 147-postotnom skoku realne cijene koštanja istih. Spadate li možda i vi među milijune menadžera koji se širom svijeta bore sa stalnim rastom cijena sirovina, transporta, proizvodnje ili nečeg trećeg? Dobrodošli u svijet budućnosti!

Crveni, plavi ili nekom drugom bojom obojani, činjenica je da se naši “oceani” sve više iscrpljuju. U skladu s time, poput milijuna drugih lidera i menadžera, i dalje možemo ignorirati i negirati opisani trend gurajući problem na začelje korporativne agende dok čekamo bolja vremena za odlučnije poteze. Ili možemo napraviti zaočret i opustošene “oceane” transformirati u pokretačku snagu radikalne obnove. Novo gospodarstvo doista se rađa pretvarajući ravne linije u krugove. Na kraju životnog vijeka proizvoda otpad se u cijelosti vraća u proizvodni ciklus kako bi poslužio kao vrijedan izvor potrebnih resursa. Samim time rađa se i novi ekonomski poredak koji zahtijeva neka nova pravila za konkurentnost i tržišno pobjeđivanje.

Nakon 160 godina niskih cijena sirovina u prvih 10 godina novog milenija svjedočimo 147-postotnom skoku njihove realne cijene koštanja.

Dok veliki dio poslovne zajednice nastavlja živjeti u mraku, *Bayerische Motoren Werke AG* - poznatiji kao BMW - transformira se u inovativnu kompaniju koja uspješno plovi uzburkanim vodama "oceana" u kojem je sve manje resursa. Od tvrtke koja "proizvodi i prodaje vozila", BMW se uspješno transformira u tvrtku koja tržištu nudi "mobilnost". S puke "proizvodnje i prodaje" težište interesa pomaknuto je na mobilnost ljudi. Dakle, fokus je pomaknut s proizvođačke na uslužnu djelatnost, što kompaniji osigurava snažni zamah otvarajući prostor radikalnim inovacijama i sasvim novim poslovnim modelima. Primjerice, usluga *DriveNow* - dijeljenje automobila tipa BMWi, MINI i Sixt - omogućuje ljudima gusto naseljenih gradskih područja da uživaju u prednostima korištenja osobnih automobila, a da ih istovremeno ne moraju posjedovati. "Ideja je jednostavna", tvrde predstavnici BMW-a: "Moto našeg koncepta mobilnosti ogleda su u sloganu 'preuzmi automobil gdje god želiš, ostavi ga gdje god želiš'. Usluga se naplaćuje po minuti vožnje, a troškovi goriva i parkiranja na javnim parkiralištima uključeni su u cijenu. Korisnici lociraju raspoloživa vozila pomoću mobilne aplikacije ili na ulici. U vozačkoj dozvoli ugrađen je čip koji služi kao elektronski ključ." Nije li riječ o usluzi koju bismo svi odmah rado isprobali?!

ParkatmyHouse (parkiraj kod moje kuće) novi je primjer BMW-ove maštovitosti i strateškog promišljanja. Jednostavno online tržište pomoću posebne aplikacije omogućuje ljudima koji imaju vlastito parkiralište da kontaktiraju s drugim ljudima koji traže parking. Zamislite samo kakve mogućnosti uštede vremena, goriva, CO2 emisija nudi ovaj model? Sama tvrtka BMW vlasnik je pozamašne parkirališne infrastrukture koju kupuju svjesni koliko će ona utjecati na prodaju vozila u

Od tvrtke koja "proizvodi i prodaje vozila" BMW se uspješno transformira u tvrtku koja tržištu nudi "mobilnost".

budućnosti: korištenje automobila u gradu bit će omogućeno samo vozilima s osiguranim parkirnim mjestom.

Usluge mobilnosti nisu jedina radikalna inovacija BMW-a. U nastojanju da osigura profitabilnost u godinama koje dolaze, kompanija je odlučila ući na tržište proizvodnje električne energije iz vjetroelektrana. S obzirom na to da Njemačka uskoro namjerava zatvoriti sve nuklearne elektrane, tržište će vapiti za energijom iz drugih izvora - pogotovo obnovljivih - u što je samo država odlučila investirati 550 milijardi Eura. BMW-ova transformacija na prvi je pogled jednostavna, a rezultat je tzv. *prijelomnih inovacija* (engl. *disruptive innovations*) inspiriranih tržišnim kretanjima; svaki dizajner i inženjer reći će vam da najbolji izumi nastaje na granici nemogućeg.

Slijedom navedenog, u sklopu BMW-ove tvornice u Leipzigu izgrađena je vjetroelektrana snage 2,5 megavata koja proizvodi oko 26 gigavat/sati električne struje godišnje, ili oko 23 posto ukupne potrošnje tvornice rekao nam je Jury Witschnig, direktor Odjela održivog strateškog razvoja tvrtke. Veliki proizvođač automobila glavčinu svojih potreba za električnom energijom namjerava

Veliki proizvođač automobila
glavninu svojih potreba za
električnom energijom namjerava
dobaviti iz obnovljivih izvora,
za razliku od samo 28 posto
pokrivenosti iz 2011. godine.

dobaviti iz obnovljivih izvora, za razliku od samo 28 posto pokrivenosti iz 2011. godine. Ciljaju na smanjenje ukupne štetne emisije i korištenje pada proizvodnih cijena energije dobivene od vjetra i sunca. “U budućnosti ćemo sigurno sve više investirati u takve projekte”, naglasio je Witschnig. “Cijena energije izuzetno je važna varijabla našeg poslovnog modela, a u Leipzigu smo dobili električnu energiju iz vjetroturbina po mnogo nižoj cijeni nego iz bilo kojeg drugog izvora, oslanjajući se na snagu vjetrova koji pušu istočnom Njemačkom”.

No, to nije sve. BMW-ova povezanost s energetske biznisom tek je jedan od znakova promućurne poslovnosti. Sve je veći zakonski pritisak za smanjenjem emisija (Euro VI norme definiraju emisije ispušnih plinova vozila). Sudeći prema tim trendovima izgleda da će napuštanje koncepcije prijevoza pomoću motora s unutarnjim sagorijevanjem prije ili kasnije zaživjeti. Električna vozila jedna su od mogućih alternativa koja je, sudeći prema brzini lansiranja novih modela, na koncu i vrlo moguća.

Kada proizvodite motore s unutarnjim sagorijevanjem tada posve kontrolirate emisiju plinova jer je sve u rukama vaših

inženjera koji mogu napraviti više ili manje savršen motor. Međutim, kada se okrenete pogonu na električnu energiju gubite takvu kontrolu jer u tom slučaju emisije ovise o učinkovitosti elektrana. Upravo zbog toga BMW se okreće proizvodnji električne energije što je suštinski genijalno: na taj način kompanija će zadržati kontrolu i ostvariti prednost u odnosu na konkurente.

Swiss Re još je jedna velika tvrtka koja je zaplovila na valu promjena pretvarajući izazove iscrpljenih resursa u uspješni poslovni model. Osnovni proizvod ove reosiguravajuće tvrtke 150 godišnje tradicije je tzv. “osiguranje osiguravatelja” s kojim su u 2012. godini ostvarili prihode od 33 milijarde dolara. S obzirom na to da je biznis reosiguranja neusporediv s termoelektranama ili plinskim postrojenjima, kompanija koja se temelji na švicarskoj racionalnosti i konzervativizmu poprilično je iznenadila javnost kada je još davne 1994. godine prijeteće klimatske promjene počela istovremeno interpretirati kao rizik i poslovnu priliku.

Do 2007. godine *Swiss Re* je uveo cijeli niz financijskih alata za procjenu rizika koje su minuciozno povezali s klimatskim promjenama. Nelson D. Schwartz iz časopisa *Fortune* objasnio je kako sustav funkcionira u praksi: kupci osiguranja mogu se unaprijed “kladiti” hoće li vremenom u skoroj budućnosti dominirati vrućine i suše ili nagla zahlađenja i poplave, te shodno tome, ugovoriti kupnju opcija (*puts and calls*) za određeno razdoblje i temperaturu, slično kao što se trgovanjem opcijama unaprijed prognozira cijena dionica. Na taj način farmer u Indiji može se osigurati kod lokalnog osiguravatelja za slučaj izostanka uobičajenih monsunskih kiša ili ako mu polja nastradaju u poplavi”.

U godinama koje su slijedile kompanija je unaprijedila cijeli portfolio proizvoda i

sustav cijena kako bi što bolje odgovorila na rastuće troškove klimatskih promjena. U intervjuu koji je *Bloomberg TV* objavio s Andreasom Spiegelom, članom uprave *Swiss Re*, saznali smo kako tvrtka procjenjuje da će njihovi godišnji gubici nastali zbog vremenskih nepogoda uslijed promjene klime iznositi 40 milijardi dolara:

“Gubici osiguravatelja prouzročeni štetama uslijed ekstremnih vremenskih prilika u stalnom su porastu. Intenzitet vremenskih nepogoda poput, primjerice, uragana također. Stoga takve rizike pokušavamo uračunati u cijenu osiguranja nastojeći pritom kvantificirati određene aspekte klimatskih promjena i uključiti ih u naše modele. Rizici vezani uz klimu i vremenske nepogode dio su naše temeljne djelatnosti. Shvatili smo kako je dobro upravljati tim rizicima poslovna prilika jer moramo pronaći pravi način da se prilagodimo klimatskim promjenama. Riječ je o našoj dugoročnoj strategiji. Riječ je o suštini našeg posla”.

Novi svijet oskudnih resursa sve je atraktivniji novim igračima koji su sve češći na tržištu. Tvrtka FLOOW2, osnovana 2012. godine, posluje u nekoliko europskih zemalja, a zarađuje trgujući slobodnim proizvodnim kapacitetima tvrtki koje su iz raznih razloga morale smanjiti proizvodnju pa zbog toga imaju viškove kapaciteta. Zainteresiranim kupcima unajmljuju pogone, neiskorištene strojeve, vještine i nekretnine, a sve to jednim klikom miša. Do svibnja 2014. njihov portfolio narastao je na 25.000 proizvoda i usluga, od kojih su mnogi stajali potpuno neiskorišteni, a sada svojim vlasnicima donose redovne prihode. Korist, naravno, imaju i brojni korisnici koji mnogo jeftinije dolaze do potrebnih proizvodnih kapaciteta. FLOOW2 odlično zarađuje od provizije koja predstavlja zasluženu nagradu za inovativan poslovni model.

Puma, multinacionalni proizvođač sportske obuće, pretvorio je nedostatak resursa u izvor radikalnih, a istovremeno jednostavnih inovacija. Primjerice, odbacili su tradicionalni pristup pakiranje obuće u kutije te umjesto toga uveli novo inteligentno rješenje - laganu “inteligentnu torbicu” koju nakon kupnje kupci mogu dalje koristiti. Torbica je nastala kao odgovor na neracionalnu praksu stvaranja bespotrebnog otpada: kompanija je proizvodila karton za kutije, oblikovala kutije, prevozila kutije, skladištila ih da bi ih potom kupci - odmah nakon prodaje - bacili u smeće. Alternativno rješenje? Inteligentna mala torbica koja se može ponovno koristiti za nošenje namirnica ili drugih stvari dodana je vrijednost za potrošače, a *Pumi* štedi veliki novac za materijal i transportne troškove - 65% ušteda ostvarili su samo na kartonu. Uz to, smanjeni su troškovi za vodu, električnu energiju i gorivo. Nadam se da razumijete kako doista vrijedi razmisliti o promjenama koje ostvaruju tolike uštede!

Tvrtke poput BMW-a, FLOOW2 i *Pume* ne predstavljaju izolirane primjere uspješnoga pronalaska neočekivanih ušteda i prihoda u svijetu oskudnih resursa. Posljednjih godina, naime, surađivala sam s brojnim

Puma, multinacionalni proizvođač sportske obuće, pretvorio je nedostatak resursa u izvor radikalnih, a istovremeno jednostavnih inovacija.

L

Q

LIDER NE TRAŽI MIRNO MORE, NEGO SNAŽNA JEDRA.

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

LQ USLUGE

Dijagnostika
Savjetovanje
Trening
Coaching

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

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

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

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

Strategija izlovljenih oceana: poticanje inovacija za problem oskudnih resursa

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

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

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

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

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

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

Appleov iPhone osvaja tržište strategijom diferencijacije; riječ je, naime, o proizvodu koji cjenovno nije najprivlačniji. Unatoč tome, kompanija cilja na široki obuhvat globalnog tržišta.

koristili pojedini proizvođači za osvajanje tržišta. Primjerice, jasno je kako *Appleov iPhone* osvaja tržište strategijom diferencijacije; riječ je, naime, o proizvodu koji cjenovno nije najprivlačniji. Unatoč tome, kompanija cilja na široki obuhvat globalnog tržišta.

Za razliku od toga, *Vertu* mobilni telefon izrazito je diferenciran proizvod za uski tržišni segment luksuznih marki i manji krug bogatih potrošača. *LG Optimus* smartphone vodeći je u segmentu jeftinijih telefona s cijenom koja doseže tek desetinu cijene *iPhona*, te također nastoji pokriti široko globalno tržište. *Huawei* (jeste li ikada čuli za tu marku?) treći je proizvođač mobilnih telefona u svijetu po veličini, a nudi još jeftinije proizvode poput legendarnog Y-300 modela ciljano za mlade u Aziji koji odlaze u gradove u potrazi za poslom, a često završe s niskoplaćenim radnim mjestima i visokim troškovima života pa si ne mogu priuštiti drugo nego izrazito jeftini uređaj.

Potom, kada istražite tržište i pronađete odgovarajuću stratešku poziciju, otvara se drugo pitanje: Kako zadržati tržišni udio? Što učiniti kako bi očuvali položaj?

Logični odgovor bi bio da trebate nastaviti činiti sve ono što ste činili do sada, uz poželjna eventualna unaprjeđenja. Prodajete li proizvod jedinstvene kvalitete ili performansi, nastavite razvoj i širite prodaju; pridodajte mu neka nova privlačna obilježja, intenzivirajte promotivnu kampanju. Slijedite li pak strategiju niskih troškova, pokušajte još više sniziti cijenu povećanjem učinkovitosti i unaprjeđenjem procesa. No, u svemu tome ima jedan problem.

“Za one koji malo znaju o proizvodnji čelika, prvo ću pojasniti neke stvari. U toj industriji egzistiraju dva temeljna pristupa. Većina svjetske proizvodnje dolazi iz ogromnih integriranih tvrtki. Drugi pristup su male, tzv. ‘mini čeličane’ u kojima se električnim pećima tali otpadno željezo. Riječ je o malim pećima. Štoviše, njih četiri stalo bi u prostor ove sobe.” To su riječi Clayтона Christensena, autora impresivne zbirke knjiga i jednog od najcjenjenijih strateških mislilaca današnjice. Navodim dijelove njegova teksta koji govori o nevjerojatnim inovacijama u proizvodnji čelika koje je podijelio s tisućama čitatelja, studenata i poslovnih ljudi na treninzima strateškog planiranja.

“Mini čeličana proizvodi čelik uz 20 posto niže troškove proizvodnje od velike, visoko integrirane čeličane. Zamislite sada da ste predsjednik uprave neke kompanije u toj industriji. U dobrim godinama ostvarujete neto dobit od 2 do 4 posto. A onda se pojavi tehnologija koja smanjuje troškove proizvodnje za 20 posto. Što biste učinili? Biste li je objeručke prihvatili?” Odgovor na Christensenovo pitanje toliko je očit da se jasno vidi kako je pitanje prije retoričko nego stvarno. Međutim, zašto niti jedna integrirana industrija čelika u svijetu nije izgradila mini čeličanu iako su mnoge u 2012. godini upale u ozbiljne poteškoće? Zašto nisu krenule tim smjerom iako bi ih

takav potez možda spasio od stečaja? Christensen smatra da se radi o suštinskoj dilemi svakog inovatora u bilo kojoj industriji, bilo gdje u svijetu.

U industriji čelika, isto kao i u industriji kojom se vi bavite, egzistiraju razni tržišni segmenti. Proizvodi s najnižim troškovima uobičajeno su pozicionirani na “dnu tržišta”: u slučaju čelika mislim na tzv. “betonsko željezo”. Svaka tvornica čelika može proizvoditi betonsko željezo, ali je mnogo manje onih koje mogu proizvesti odgovarajuću kvalitetu za proizvodnju automobila, kućanskih aparata i drugih skupljih proizvoda. U samom početku, mini čeličane su uspjevale proizvoditi isključivo betonsko željezo. U prvo vrijeme koristile su otpadno željezo za sirovinu proizvodeći stoga izlazni proizvod niske kvalitete. Naime, betonsko željezo se zalijeva betonom pa gotovo da i nema specifikacija kvalitete. Stoga se može proizvoditi od sirovina niske kvalitete. Zbog toga su u prvo vrijeme mini čeličane krenule u osvajanje baš tog tržišnog segmenta.

A što se događalo s velikim integriranim čeličanicama? Bile su sretne što napuštaju tržište betonskog željeza. Kao roba, željezo za armiranje proizvod je niske marže. Napuštanje tog neprivlačnog tržišnog segmenta omogućilo je velikim proizvođačima fokusiranje na složenije i skuplje proizvode čeličnih cijevi i limova. Dok su mini čeličane gradile svoje kapacitete za proizvodnju betonskog željeza, velike čeličane zatvarale su proizvodne linije za njegovu proizvodnju i okrenule se profitabilnijim poslovima. Svi su bili sretni. Mini tvornice uživale su u svom dijelu kolača, a velike integrirane tvrtke bavile su se unosnijim poslovima. A tada je došla 1979. godina.

Riječ je o godini “konačne pobjede” mini čeličana nakon što je posljednja integrirana

čeličana prestala proizvoditi betonsko željezo. No, njihova sreća kratko je trajala: iznenada, cijena betonskog željeza pala je za čak 20 posto! Što se dogodilo?

Pokazalo se, naime, da je strategija niskih troškova učinkovita samo onda kada su konkurenti proizvođači s visokim cijenama proizvoda. Budući da su integrirane čeličane ispale iz igre, mini proizvođači morali su tražiti nove načine ostvarivanja zarade. Samo ih je proizvodnja kvalitetnijeg čelika i složenijih proizvoda mogla spasiti. Istovremeno, za velike integrirane proizvođače pojavila se nova prilika da se riješe nisko-profitnih proizvoda te da ih prepuste “malima”. Tako se priča uvijek iznova ponavljala... sve do konačnog sloma.

Naporno uspinjanje do vrhova i tržišne pobjede kroz kontinuirano unaprjeđenje proizvoda, usluga i procesa trnovit je put kojim prolazi većina kompanija u borbi za preživljavanje. Čine upravo ono što potrošači od njih traže: pokušavaju kreirati još bolju verziju proizvoda, nastoje zauzeti segmente zahtjevnijeg tržišta čineći tako sve dok ne dođu do krajnje točke nakon koje ne mogu dalje. Otprilike upravo u to vrijeme na tržištu se pojavi novi igrač koji

Strategija niskih troškova

učinkovita je samo onda kada su konkurenti proizvođači s visokim cijenama proizvoda.

nudi drugačiji, jeftiniji ili privlačniji proizvod kojim počinje ozbiljno ugrožavati veliku tvrtku koja se godinama svojski trudila osvojiti i zadržati tržište. Sjećate li se priče o *Kodaku*, kompaniji koja je pogrešno procijenila šarmantnost digitalne fotografije i zbog toga 2012. godine završila u stečaju? Ili priče o *Nokiji* koja je u jednom trenutku postala vodećim svjetskim proizvođačem mobilnih telefona, a da istovremeno nije na vrijeme prepoznala sve veći interes kupaca za pametnim telefonima?

U pričama poput ovih - kojima često svjedočimo - staro se neprestano sukobljava s novim; inovativnim proizvodima ili uslugama koje Christensen naziva "prijelomnim inovacijama" (engl. *disruptive innovations*).

Proizvod koji držim u ruci (na slici), upravo je jedna takva inovacija. Pokušajte pogoditi o čemu je riječ.

Je li to kozmetički proizvod, umjetno gnojivo ili nešto za jelo?

Pogledajte malo bolje. Okrugli sapun? Hamburger od špinata? Spužva? Neka vrsta energetske tablete? Kolačić? Vitamin-ska pilula? Sasvim nova vrsta deterdženta?



Ništa od svega. Pred vama je ekvivalent ne samo jedne ili dvije, već tri bočice šampona - a sve to sadržano je u oblom krutom komadu prijatnog oblika i mirisa.

Tako se stvaraju prijelomne inovacije!

Što se zapravo prodaje kad se prodaje šampun? U konačnici, što je to što kupci dobivaju? Koja vrijednost se pri tome stvara? Čista kosa i zdravo vlasište! Koji se sastojak ne treba dostavljati - jer nam je uvijek na raspolaganju - a da i dalje težimo ostvarenju željene svrhe? Voda! Zašto onda gubiti toliko energije na crpljenje vode, pročišćavanje, miješanje s deterdžentima, punjenje u boce, pakiranje, skladištenje i transportiranje kada je voda jedini sastojak koji proizvođači šampona ne trebaju isporučiti?

Upravo su tako razmišljali stručnjaci inovativne kozmetičke kompanije *Lush Fresh Handmade Cosmetics*, britanskog branda s dvadesetogodišnjom tradicijom, kada su počeli stvarati liniju krutih šampona. Prema riječima predstavnika *Lusha*: "Na projektu smo surađivali sa Stanom Krysztalom, jednim od vodećih kemičara kozmetičke industrije Velike Britanije. Kako bismo stvorili inteligentan, kruti komad šampona, naporno smo radili na stvaranju kvalitetne kemijske baze šampona prekrasnog mirisa koji neće zahtijevati pakiranje. Željeli smo stvoriti proizvod koji će biti praktičan za putovanja, kompaktan i jednostavan za korištenje, te da svaki komad šampona predstavlja ekvivalent tri plastične bočice uobičajenog tekućeg šampona. Iako vam ovi komadići možda izgledaju skromno, riječ je najvažnijem izumu kozmetičke industrije posljednjih desetljeća."

Jasno je da *Lushov* tim obožava razgovarati o toj temi. No, što je s potrošačima? Normalno je da neki među njima nerado prihvaćaju

neobičnu novotariju u formi krutog šampona. Jedan od njih je i moj mlađi brat. Kada nam dolazi u posjet u Europu, moram svjesno razmišljati o tome da za njega kupim klasičan šampon. “Što da radim? Jednostavno, ja sam tradicionalist. Volim sapun u krutom stanju i šampon u tekućem. Ne volim kad je obrnuto,” uporan je.

Međutim, unatoč navikama *Lushov* izum postigao je izvanredan tržišni uspjeh od kada je 2007. godine pušten u prodaju. Od tada pa do danas predmet je brojnih analiza i pohvala jer su ga potrošači odlično prihvatili. Evo izjave zadovoljnog kupca preuzete s portala *Boston.com*:

“Vjerujte mi da sam bila skeptična. Kruti komad šampona, ha? Zvuči otprilike kao da me upućujete na ‘meku čeličnu vunu’. Pa ipak, nakon što sam ga isprobala više puta uvjerala sam se da je stvarno odličan. Taj kameno-kruti šampon beskrajno dugo traje (nakon upotrebe morate ga držati na suhome mjestu), a u ponudi je široki raspon mirisa. Nedavno sam naišla na miris cimeta i klinčića. No, najvažniji od svega je učinak. Tako se fino pjeni (oprostite, zvuči kao neka *Prellova* reklama). Istina je da ćete kupnjom (10 dolara po komadu) napraviti mnogo bolji posao nego se naizgled čini.”

Pozitivni imidž i rast prihoda nisu jedine prednosti koje je *Lush* ostvario svojim krutim šamponom već su tu i silne uštede na resursima: napuštajući proizvodnju tekućeg šampona odustali su od potrošnje 6 milijuna plastičnih bočica (75 grama plastike po boci), a rezultat je još i bolji kada sve to pomnožimo s uštedama na energiji. Godišnja ušteda vode na proizvodnji krutog tekućeg šampona iznosi oko 450.000 litara, a transportni troškovi također su dramatično niži: računano po jednom pranju kose, transportni troškovi 15 puta su manji nego u

Lushov izum postigao je izvanredan tržišni uspjeh od kada je 2007. godine pušten u prodaju.

slučaju tekućeg šampona! No, ni tu nije kraj ostvarenim uštedama resursa: kruti šampon nema konzervansa jer nema tekućeg sadržaja koji se mora konzervirati. Uzmemo li u obzir obujam prodaje u 830 dućana u 51 zemlji (broj trgovina je gotovo udvostručen u odnosu na 2007. kada je lanac imao 438 dućana) jasno nam je što se zapravo događa u strukturama ove neobične kompanije koja ne prestaje oduševljivati javnost.

Priča o *Lushovom* krutom šamponu zapravo je priča o radikalnim inovacijama. Dok se većina tradicionalnih tvrtki na zahtjevnom tržištu kozmetičkih proizvoda bori privlačnijim pakiranjima ili intenzivnijim i kreativnijim reklamnim kampanjama, dok se ekološki osviještena manjina bori s recikliranjem plastike i “zelenim” certificiranjem navodno neovisnih kuća, *Lush* je predstavio sasvim novi pristup proizvodnji. U početku nepoznata tvrtka koju je osnovao bračni par srednjih godina, započevši proizvodnju u maloj radionici na stroju za izradu kobasica, *Lush* je uspio otvoriti pitanje suštinske vrijednosti klasičnih tekućih šampona nakon čega je ubrzo predstavio sasvim novi način razmišljanja. *Lushov* kruti šampon novi je model pristupa proizvodnji kozmetičkih proizvoda koju obilježavaju sljedeće činjenice:

- oko 70 posto proizvoda ne zahtijeva pakiranje,
- glavnina artikala ne sadrži sintetičke materijale,
- oko 70 posto proizvoda ne sadrži konzervanse.

Iako većina drugih kozmetičkih tvrtki posluje prema principu “business as usual”, u *Lushu* je inovativnost normalni pristup proizvodnji i poslovanju.

Još jedna kompanija koja na inovativan način brine o resursima je OMV; integrirana naftna i plinska kompanija koja energijom opskrbljuje 200 milijuna ljudi u Srednjoj i Istočnoj Europi osmislila je poseban program pod motom “pametno s resursima”. U doba velike recesije koja vlada svijetom riječ je o doista mudrom nazivu koji sugerira samu bit opstanka. “Kao jedna od vodećih europskih naftnih i plinskih kompanija, suočeni smo s ozbiljnim izazovima koji se mogu riješiti jedino inovacijama”, objasnili su predstavnici OMV-a. “Globalna potražnja za energijom u porastu je. Istovremeno, pitanja očuvanja okoliša i socijalne pravde postaju sve važnija. Stoga se kontinuirano trudimo proširiti poslovanje i osigurati rast kompanije, a da pritom

Iako većina drugih kozmetičkih tvrtki posluje prema principu “business as usual”, u *Lushu* je inovativnost normalni pristup proizvodnji i poslovanju.

zadovoljimo rastuće zahtjeve na ekološkom i društvenom planu. Upravo zbog toga briga za resurse i njihovo pažljivo korištenje postalo je jednim od naših temeljnih poslovnih načela.”

OMV-ova strategija “pametno s resursima” traži da se svaki od 29.000 djelatnika suoči s fundamentalnim pitanjem sloma linearne ekonomije potičući ih pritom na traženje inovativnih rješenja za sve poslovne probleme. Strategija je namjerno koncipirana tako da vodi računa o prirodnim i ljudskim resursima.

S jedne strane kompanija implementira obimne ekološki učinkovite i ekološki inovativne programe kako bi na inventivan način osigurala opskrbu potrošača energijom. Projekti se uglavnom odnose na razvoj i korištenje novih energenata vodika (gorive ćelije) i bio-goriva, te na učinkovitije upravljanje vodom i emisijama ugljičnog dioksida. S druge strane, OMV na raznolikost, sposobnost i angažman svojih zaposlenika u zajednici gleda kao na ključni resurs budućnosti implementirajući i u tom segmentu programe kojima podupire njihov razvoj.

Kada sam u ljeto 2013. posjetila OMV-ovu najveću rafineriju, shvativši u kojoj mjeri ljudi prihvaćaju i slijede te programe, nemalo sam se iznenadila. Čak i mladi vježbenici, još uvijek srednjoškolci, o resursima promišljanju u širem globalnom kontekstu. Jedna šesnaestogodišnja vježbenica pritom mi je stidljivo pojasnila: “Mi prodajemo resurse koji polako ali sigurno nestaju. Stoga se moramo ozbiljno upitati što ćemo prodavati u budućnosti ako ne želimo nestati s lica zemlje zajedno s naftom.”

Trendwaching.com, vodeća svjetska kompanija za praćenje i izvještavanje o trendovima

potrošnje, novi val brige o resursima nazvala je “Eco-Superior” svrstavši ga 2011. godine na sam vrh ljestvice među 11 najvažnijih zahtjeva potrošača, a 2013. godine u “trajni, nezaobilazni trend.” Evo pojašnjenja zašto su to učinili: “Kada je riječ o ‘zelenoj potrošnji’, očekuje se znatni rast broja ECO-SUPERIOR proizvoda koji su ne samo ekološki prihvatljivi nego i superiorni u odnosu na druge proizvode po ostalim performansama. Zamislite atraktivnost i koristi koje nastaju kombinacijom ekološki prihvatljivih svojstava proizvoda, dodatno poboljšanih unaprijeđenom funkcionalnošću, dizajnom i/ili uštedama neke druge vrste.” Primjerice, među proizvodima i inovacijama nagrađenim od strane *Trendwatching.coma* su i konfeti *Throw & Grow* koje prodaje nizozemski lanac trgovina *Niko-niko*.

Konfeti su napravljeni od biorazgradivog materijala protkanog sjemenkama poljskog cvijeća: nakon upotrebe mogu se slobodno odbaciti na zemljano tlo jer su prirodno razgradivi, pa će iz sjemena u njima niknuti novo cvijeće.

Na *Trendwaching.com* listi našla se još jedna zanimljiva inovacija: veliki oglasni pano koji zahvaljujući izumu peruanskog *University of Technology and Engineering* proizvodi pitku vodu (kondenzacijom iz vlažnog zraka) i to oko 9.000 litara u tri mjeseca!

Još jedan interesantan primjer pronalazimo u zgradi bolnice Torre de Especialidades u Mexico Cityju koja funkcionira poput nekog ogromnog organskog bio-pročistača: površine zgrade sposobne su apsorbirati štetne emisije iz zraka i razgrađivati štetne kemijske spojeve jer su obložene posebnim *Prosolve370e* pločicama koje je proizvela berlinska tvrtka *Elegant Ambellishments*, a koje su obojane titanijevim dioksidom koji

Među proizvodima i inovacijama nagrađenim od strane *Trendwatching.coma* su i konfeti *Throw & Grow* koje prodaje nizozemski lanac trgovina *Niko-niko*.

reagira s UV zrakama te tako razgrađuje štetne spojeve u manje toksične kemikalije.

Poput *Lasba*, *OMV-a* i *Trendwatching.coma*, kompanija *Design Hotels* definirajući temeljne strateške odrednice također se orijentirala na inovativna rješenja za očuvanje resursa. Osnovana prije dvadeset godina, tvrtka zastupa i prodaje kapacitete pažljivo odabrane skupine 250 održivih hotela u 40 zemalja svijeta. Vlastitoj koncepciji nadjenuli su i konkretno ime: *Finding Infinity*, misleći pritom na neograničene resurse. “Živimo u vremenima brzog kolanja informacija, kratke pažnje i površnosti, štovanja slavni i bogatih. Jedino što brine političare osvajanje je sljedećeg mandata.” Postoji li neko cjepivo protiv kolektivnog sljepila?

Prema mišljenju *Design Hotela*, izgleda da postoji. Sami sebi postavili su cilj zamijeniti fosilna goriva čistim i neograničeno obnovljivim izvorima energije. U tu svrhu tvrtka je pokrenula kampanju “punom snagom naprijed jer više nema vremena.... tražiranje budućnosti utemeljene na ograničenim resursima.” Kompanija se povezala s brojnim inovatorima i agentima promjene, poput mladog australskog inženjera Rossa Hardinga, tvorca slogana *Finding Infinity*.

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

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

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

Pet temeljnih načela strategije izlovljenog oceana

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

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

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

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



Nisita[®]

RJEŠENJE JE PRED NOSOM



Regenerira, vlaži i čisti sluznicu
nosa na prirodan način.

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

zahtijeva promjene i pronalaženjem alternativnih inovativna rješenja. Osmišljavanjem novih proizvoda, poslovnih modela i novih tržišta uslijedit će i nova zarada. Okrenite se strategiji izlovljenih oceana!

Svitanjem novoga gospodarstva istrošena linearna ekonomija transformira se u trajniju, obilniju, bogatiju i održivu verziju novog ekonomskog poretka, donoseći sa sobom novu ekonomsku realnost u kojoj poslovni subjekti participiraju i pobjeđuju koristeći se posve novim setom pravila. Iako je još uvijek relativno mali broj kompanija, ljudi i projekata “zaplivalo” na novom valu, prva *temeljna načela* - koja liderima i menadžerima pomažu da se inteligentno uključe u novu igru - već su sasvim jasna.

Moguće je tako izdvojiti pet novih pravila - pet suštinskih “tajni” koje postaju sve važnije u modernom poslovanju:

Prvo: od linije do kruga

Drugo: od vertikalnog prema horizontalnom

Treće: od rasta do rasta

Četvrto: od plana do modela

Peto: od sektora do načina razmišljanja.

Uspijemo li slijediti i primijeniti iznesena načela, otvaramo put radikalnim inovacijama i promjenama u brojnim industrijama i zemljama. Moj zadatak i misija ogleda se u tome da vam pomognem u ostvarenju tog cilja. U nastavku teksta dublje ćemo istražiti navedena načela i upoznati se s kompanijama koje ih već sada primjenjuju.

Prvo načelo: od linije do kruga

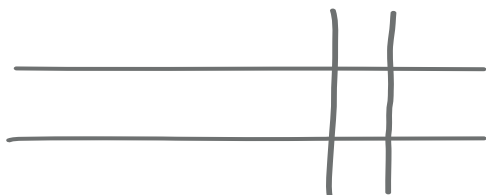
Rapidno iscrpljivanje resursa - od ugljena, tuna do C vitamina u običnoj rajčici - najavljuje nam da ćemo kao čovječanstvo na ovaj ili onaj način morati pronaći novi put da nastavimo dalje. Pa ipak, put na koji mislim zapravo uopće nije nov radi toga što ga priroda usavršava milijunima godina. U prirodi je, naime, sve organizirano tako da otpada nema. Otpadak jednog procesa uvijek je hrana nekom drugom procesu, u ciklusima koji se stalno ponavljaju. Primjerice, kada životinja ugine njeno tijelo ne baca se na smetlište već postaje vrijedan nutritivni izvor milijunima bakterija koje potom u procesu razgradnje stvaraju druge otpadne proizvode izuzetno važne u obogaćivanju tla. Na takvoj zemlji nakon toga izrastaju biljke kojima se hrane životinje. I tako u krug. Bez završetka.



Prema tome, tradicionalnu liniju kojom opisujemo globalni vrijednosni lanac proizvodnje i distribucije proizvoda i usluga trebali bismo transformirati u krug kako bismo opisali cirkularni proces u kojem se otpad jednog procesa pretvara u hranu za drugi. Pristup “Od kolijevke do kolijevke” (engl. *From-cradle-to-cradle*) kao i mnogi drugi slični koncepti omogućili su pojedinim organizacijama da postanu istinski tržišni šampioni. Stoga načelo *od linije prema krugu* postaje središnje načelo strategije izlovljenih oceana, a da bi doista u praksi funkcioniralo mora biti protkano s ostalim četiri “tajnama”.

Drugo načelo: od vertikalnog prema horizontalnom

Zamislite globalni lanac vrijednosti u industriji u kojoj poslujete. Ta duga linija vjerojatno se sastoji od više elemenata: dijelova povezanih s vašom tvrtkom i dijelova povezanih s klijentima. Međutim, linija se proteže i u nekoliko dubinskih slojeva radi suradnje s različitim međupovezanim industrijama s obzirom na to da izlazni proizvodi jedne mogu biti ulazna sirovina druge industrije. Do sada su nas učili da se do rasta dolazi širenjem baze potrošača. Također su nas učili da moramo voditi računa o našim dobavljačima kako bismo osigurali povoljne cijene i dostatne količine ulaznih materijala. Još važnije, učili su nas da kontinuirano morao brinuti o vertikalnom dijelu linije - našim konkurentima.



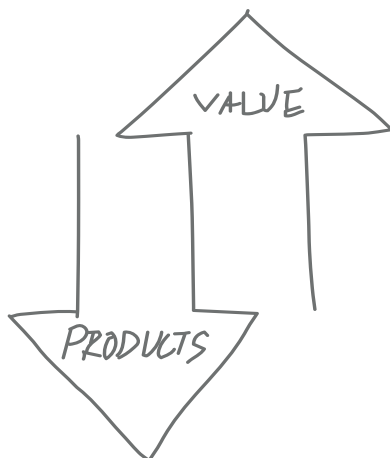
Iako nas tradicionalno strateško promišljanje poziva da pomno motrimo na svih pet sila (konkurente, potrošače, dobavljače, nove igrače koji ulaze na tržište i zamjenske proizvode), u stvarnosti uglavnom su svi orijentirani na konkurenciju i brinu o tome kako pozicionirati biznis na jedinstvenom uskom segmentu globalnog lanca vrijednosti. Međutim, u današnjem svijetu oskudnih resursa upravo nas takav izbor može uništiti jer u trenu možemo izgubiti teško stečenu tržišnu poziciju. Iako imate najbolju cijenu, iako je vaš proizvod zaista poseban po svojim performansama, ako na vrijeme ne sagledate promjene koje dolaze s lijeve ili desne strane lanca lako vas može snaći tužna sudbina u vidu gašenja cijele linije proizvoda, kompanije pa čak i industrije. Stoga bi u današnje vrijeme lideri i menadžeri morali naučiti kako da se kreću od vertikalnog prema horizontalnom, onkraj granica vlastite tvrtke, kako bi se uhvatili u koštac s rizicima, ali i prilikama koje se kriju unutar sustava kao cjeline.

Treće načelo: od rasta do rasta

Upitate li menadžere u Atlanti, New Delhiju ili Kopenhagenu u kojem segmentu poslovanja leže najveći potencijali rasta, gotovo sigurno će vam spomenuti prodaju. Uvriježeno je, naime, mišljenje da je u povećanju prodaje ključ napretka. No, u resursima osiromašenom svijetu u kojem polako svega nedostaje - pa tako i prostora za odlaganje otpada - kontinuirani rast prodaje

jednostavno nije moguć. A to je zato što su nas sve vrijeme učili da biznis promatramo kroz proizvode. Primjerice, čak i bankarska industrija svoje usluge naziva proizvodima. Suština novog vala o kojem pišem ogleda se u osmišljavanju novih usluga koja s manje resursa stvaraju više, u dizajniranju cjelovitih rješenja i jedinstvenog iskustva iz kojih će proizaći rast i razvoj.

Pravi preokret nastaje kada umjesto određenog proizvoda počnete prodavati *cjelovito rješenje*. Kada niste vezani za specifični proizvod, postajete bezgranično motivirani za daljnje inovacije zadržavajući pritom visoku razinu svjesnosti o nužnoj brizi za resurse.



Jednom kada se odmaknemo od samog proizvoda i počnemo prodavati *svrhovitost i relevantnost*, situacija se stubokom mijenja. Tada se više ne radi o pitanju “rasti ili ne rasti” već o pitanju “što je to što želimo da raste?”

Četvrto načelo: od plana do modela

Što činimo kada želimo lansirati nešto novo? Kada neku ideju želimo pretvoriti u pravu, komercijalno uspješnu inovaciju? Uobičajeni tradicionalni put razvoja proizvoda desetljećima se odvijao otprilike ovako:

- detaljno planirati (većina poslovnih planova radi se na rok od pet godina);
- pronaći adekvatne izvore financiranja (odobrenje projektnog budžeta u kompanijama ili ulaganje investitora/kreditiranje za poduzetnika početnika);
- razvoj proizvoda koji se pokušava učiniti što boljim;
- prodati najviše što možemo.

Međutim, u svijetu izlovljenih praznih oceana opisani sustav planiranja više jednostavno ne vrijedi. U vremenima brzih

promjena, parametri se stalno mijenjaju pa u treptaju oka (da ne govorimo o petogodišnjem razdoblju) plan začas više ništa ne vrijedi. Jedini način da uspješno poslujemo je taj da se kontinuirano prilagođavamo novonastalim uvjetima. Točka. Dakle, *prilagodba* je danas postala osnovni strateški prioritet, zamjenjujući na strateškom tronu komplicirane strateške planove koji su danas vrlo kratkog vijeka. Pobjednička kombinacije za tvrtke koje ovladaju strategijom izlovljenog oceana ogleda se stoga u izradi *poslovnih modela*. Za razliku od neprikladnih, statičnih i krutih planova, poslovni modeli su agilni, fleksibilni i uvijek otvoreni za promjene. *Modeliranje*, a ne planiranje, postaje osnova za transformaciju “linije u krug” kako bismo u konačnici povećali prihode.

Peto načelo: od sektora do načina razmišljanja

Svaka kriza traži svog heroja pa, shodno tome, organizacije uobičajeno formiraju nove sektore i jedinice, imenuju novog predsjednika ili nove voditelje projekta. Znae već o čemu pišem. Nažalost, u situaciji fundamentalnih promjena izazvanih tržišnim poremećajima zbog raspada linearne ekonomije, malobrojni “obraćenici” nisu sposobni niti dovoljno snažni radikalno promijeniti pristup razvojnim procesima. Zbog toga heroji uobičajeno postaju “žrtveni jarci” koji se u konačnici ne bave drugim doli besmislenim izvještavanjem i kvazi-projektima koji nikome nisu važni.

Nova tržišna stvarnost traži drugačiji pristup u vidu novog načina razmišljanja odnosno novog svjetonazora kojim se tvrtka mora prožeti od vrha do dna. Jednostavno rečeno, organizacije moraju promatrati svijet novim “očima”. Sve organizacijske funkcije i sve hijerarhijske razine moraju prihvatiti novu paradigmu poslovanja jer jedino tako mogu pronaći novu vrijednost tamo gdje se ranije nije nazirala.



Navedenih pet “velikih tajni” s kojima sam vas upoznala nisu kompletna niti sveobuhvatna načela. Prije je riječ o naznakama trendova koji određuju pozadinu strategije izlovljenih oceana u nastajanju. Promatrana zajedno, načela utiru put novoj nadolazećoj stvarnosti koja “liniju pretvara u krug” transformirajući bezumno rasipanje u mudro upravljanje i neograničeno korištenje resursa. U tekstu koji slijedi dublje ćemo istražiti svako navedeno načelo u konkretnim primjerima inovativnih kompanija.

Smrt “zelenog”

Globalni “zeleni” pokret od svog nastanka do danas ponudio je mnoga rješenja za probleme oskudnih resursa. Brojne kompanije širom svijeta veoma se trude implementirati segmente koncepcija održivog razvoja i zelenog gospodarstva. Zašto onda izmišljati nešto drugo? Pokušat ću na to odgovoriti kroz jednu priču.

Nekada davno, prije nekih tridesetak godina, živjela je grupa ljudi koje bismo mogli nazvati “agentima promjena”. Njima je već tada bilo jasno što se događa u svijetu. Mnogo prije ostalih, mala grupa je prepoznala opasnosti iscrpljivanja resursa i odlučila djelovati. Prihvatili su izazove nestanka jednog ekonomskog poretka i krenuli u

“Zelena” paradigma - kao odgovor na izazove izlovljenih oceana - jednostavno ne funkcionira.

izravni napad na tradicionalni svjetonazor osmišljavanjem novih proizvoda, procesa i usluga. Napisali su brojne knjige, izlagali su na brojnim konferencijama. Pozivali su na sveobuhvatne promjene u raznim gospodarskim sektorima iznjedrivši jedinstveni odgovor na probleme oskudnih resursa: “zeleno gospodarstvo”! I ja sam bila među njima.

Pritom je važno naglasiti da “sam bila”. Desetak godina. U tom vremenskom periodu surađivala sam s brojnim kompanijama širom svijeta na projektima održivosti napisavši pritom mnogo članaka i knjiga o tome kako rizike pretvoriti u mogućnosti. Doista sam uživala u privilegiji i časti koju mi je život dodijelio da u timovima izuzetnih ljudi ponirem ispod površine kako bih razumjela i promijenila realnost.

Poput drugih - a vjerojatno ste i vi među njima - s ponosom sam pratila kako popularnost “zelenog” u medijima iz dana u dan sve više raste nadajući se i vjerujući u “zelenu” budućnost. Stoga ću na ovome mjestu još jednom pohvaliti lidere i menadžere koji su hrabro inovirali kako bi projekti dobili na snazi i utjecaju. Otkrića do kojih smo došli doista su obećavala.

Pa ipak, na nekom širem planu i na nekoj drugoj razini, nisam uspjela osjetiti prohibitivne u ljudskoj svijesti i ljudskom ponašanju, niti sam uočila ikakve bitne razlike u načinu poslovanja većine tvrtki, bilo gdje u svijetu. “Zelena” paradigma - kao odgovor na izazove izlovljenih oceana - jednostavno ne funkcionira.

Na što vas asocira fraza “zeleni proizvod”? Ili, pokušajmo biti konkretniji. Zamislite “eko-cipelu”. Što vam prvo pada na pamet?

Vrlo vjerojatno pomislit ćete na ekološki prihvatljive, biorazgradive, organske, netoksične ili reciklirane materijale. Hoće li takav proizvod biti lijep i estetski prihvatljiv? Kada to pitanje postavim na konferencijama, seminarima ili sastancima s poslovnim liderima, odgovor je uglavnom negativan. Što je s funkcionalnošću takvog proizvoda: hoće li jednako dobro služiti svrsi kao klasične cipele? I opet, odgovor je uobičajeno negativan; većina smatra da će funkcionalnost eko-cipele biti manja od klasične. A što je s cijenom? Po pitanju cijene, svi će se u trenu složiti: razumno je očekivati da “zeleni” proizvod bude skuplji.

Kako razumjeti činjenicu da je ekološki prihvatljiv ruž za usne toliko skuplji od normalnog unatoč tome što s usana nestane u roku od pet minuta? Ili da je zeleni automobil budućnosti dvostruko skuplji od klasičnog, te istovremeno tri puta lošijih performansi i dizajna? Ekološki uzgojena jabuka košta dva puta više od drugih unatoč tome što stvarno izgleda jadno. Naravno, lista ne staje na navedenim primjerima; ima ih još mnogo više. Kada sve zbrojimo, doista možemo zaključiti da su “zeleni proizvodi” ružni, nefunkcionalni te uz sve to i veoma skupi. Zašto onda mislimo da će ih itko kupovati?

Mit o “zelenom gospodarstvu”, uz svesrdnu pomoć marketinga i propagande, poput šumskog požara već neko vrijeme širi se svijetom. Primjerice, marketinška istraživanja dviju agencija, *National Consumer League* i *Fleisman-Hillard*, o ponašanju potrošača još su 2006. godine ustvrdila da je “društvena odgovornost” ključni čimbenik lojalnosti brendu. Istraživanje je, naime, pokazalo da 35 posto ispitanika društvenu odgovornost smješta na prvo mjesto, daleko iznad čimbenika “cijena” i “dostupnost proizvoda” koji su dobili 20 posto glasova ispitanika.

Tri godine kasnije, *Deloitte* je objavio kako unatoč tome što je ponašanje kupaca još uvijek uglavnom pod utjecajem čimbenika cijene, kvalitete i dostupnosti, ogroman broj američkih potrošača - čak 95 posto - odgovara kako je zainteresirano i spremno “kupovati zeleno”. Istraživanje koje je proveo BBMG2 na kombiniranom uzorku 2.000 potrošača različitih nacionalnih skupina potvrdilo je *Deloitteove* nalaze: 7 od 10 Amerikanaca (67 posto) složilo se da i “u kriznim vremenima treba kupovati proizvode koji donose društvenu i ekološku korist”.

Godinu dana kasnije jasno je postalo kako briga za okoliš nije izražena samo u potrošača razvijenih zemalja. U izvještaju za 2010. godinu *World Economic Forum* objavio je podatke koji zorno pokazuju da je briga za očuvanje okoliša jednako snažna i u zemljama u razvoju, a u nekim aspektima “čak i snažnija s obzirom na to da su te nacije izravno pogođene određenim specifičnim ekološkim problemima kao, primjerice, zagađenjem pitke vode”.

Zvuči uvjerljivo, zar ne?

Pa ipak, prvi problemi u tom “zelenom istraživačkom raj” pojavili su se nakon što se u praksi pokazalo da potrošači ipak nisu

spremni platiti višu cijenu za eko-proizvode kao što su ekonomisti ranije najavljivali. Jednostavno rečeno, kupci su obećavali jedno, a činili drugo. Uzmimo, primjerice, distributere električne energije. Usprkos snažnoj podršci “zelenoj energiji” ispitanika u anketama, distributeri nisu uspjeli privući značajniji broj korisnika kada bi pokušali takve proizvode tržišno komercijalizirati. Priča o tvrtki iz Massachusettsa odlično ilustrira spomenuti fenomen.

Nacionalni distributer električne energije Massachusettsa ponudio je svojim potrošačima poseban *National Grid's GreenUp* program distribucije zelene energije prema kojem su po prvi puta samostalno mogli zamijeniti kupovanje struje dobivene iz tradicionalnih izvora sa strujom iz alternativnih izvora, ali uz nešto višu cijenu. Usprkos vrlo snažnoj marketinškoj kampanji, uspjeli su privući vrlo mali broj potrošača - manje od 0,5 posto ukupnog broja kupaca priklonilo se *GreenUp* programu. Ispalo je da ljudi na koncu čine jedno, a govore nešto sasvim drugo. Iznenađeni ste time?

Distributer električne energije iz Massachusettsa nije jedini koji je došao do ove bolne spoznaje. U godinama koje su slijedile,

Mit o “zelenom gospodarstvu”,
uz svesrdnu pomoć marketinga
i propagande, poput šumskog
požara već neko vrijeme
širi se svijetom.

razne studije istraživanja tržišta slale su stručnoj javnosti signale da je “zelena” ideja mrtva. U članku objavljenom u *Forbesu* 2011. godine, Gregory Unruh napisao je:

“Potrošači i cjelokupna javnost... očekuju da ‘održivi razvoj’ postane ključno obilježje biznisa. Međutim, nisu spremni za to dodatno platiti. Marketinški stručnjaci već su dugo svjesni toga. Potrošači će se u anketama opredijeliti za društveno i ekološki prihvatljive proizvode i reći da su spremni više platiti. Pa ipak, kad se sami nađu ispred police u trgovini rijetko kada će odabrati skuplji ‘zeleni’ proizvod. Riječ je o realnom problemu s kojim se suočava svaka tvrtka kada u svoj portfelj dodaje novi ‘održivi’ proizvod. Nakon toga automatski se javlja drugi problem: ‘Ako je novi proizvod ‘zelen’, što je s ostalim proizvodima iz vašeg asortimana?’”

Predsjednici i direktori tvrtki opisanu reakciju kupaca doživjeli su kao šamar za sav trud uvođenja zelene proizvodnje. Činjenica je kao ih je tržište na neki način kaznilo za pokretanje programa ‘održivog razvoja’.

U istraživanju provedenom 2010. godine, profesori s *Villanova University* i *Suny Albany*

Potrošači i cjelokupna javnost očekuju da ‘održivi razvoj’ postane ključno obilježje biznisa. Međutim, nisu spremni za to dodatno platiti.

otkrili su da financijska tržišta također kažnjavaju pokušaje pokretanja održive proizvodnje unatoč tome što se mislilo drugačije. Kompanije izlistane u okviru posebnog indeksa održivih tvrtki nisu uživale u višim cijenama dionica od ostalih. Štoviše, kada bi se dogodila da neku od njih maknu s liste, uslijedila bi kazna - u prosjeku bi gubile 1,2 posto svoje vrijednosti.

Istraživanje tržišta i ponašanja potrošača konzistentno je potvrđivalo nalaze akademskih studija: *Trendwatching.com* je “odumiranje zelene proizvodnje” označio “jednim od 11 najvažnijih trendova u gospodarstvu u 2011. godini” objašnjavajući taj potez činjenicom da je glad potrošača za “zelenim” proizvodima dosegla plafon, te da većina potrošača počinje propitivati isplativost orijentacije na ekološki prihvatljive proizvode:

- Dok 40 posto potrošača izražava spremnost kupovati zelene proizvode, kada im se pruži prilika i mogućnost izbora, samo četiri posto potrošača to doista učini. (Izvor: *Journal of Marketing*, rujan 2010.)
- 58 posto potrošača u svijetu smatra da su ekološki proizvodi preskupi, a 33 posto misli da ekološki proizvodi nemaju adekvatne performanse. (Izvor: *GfK Roper*, rujan 2010.)
- U razdoblju od 2009. do 2010. količina ponuđenih zelenih proizvoda na američkom tržištu povećala se za 73 posto. Međutim, smatra se da samo pet posto istih nije bilo povezano s nekom vrstom marketinške prijave u naglašavanju “zelenih” svojstava (Izvor: *Terrachoice*, listopad 2010.)

Stoga je u engleskom jeziku stvorena kovanica *greenwashing* koja se odnosi na praksu iskrivljavanja podataka kako bi se stvorila percepcija o ekološki i društveno prihvatljivom poslovanju kompanije čime u javnosti

dotatno jača nepovjerenje i averzija prema koncepciji “zelenog”. Negativni trend naročito je uočljiv u istraživanjima provedenim 2010. i 2011. godine. Podaci iz 2012. godine još su gori. Naslov iz časopisa *Advertising Age* zorno to pokazuje: “Što je ponuda ‘zelenih’ proizvoda veća, to je manje kupaca koji su ih spremni kupiti.” Članak se poziva na godišnje istraživanje *Green Gauge* koje je proveo GfK. Iako je 93 posto potrošača izjavilo kako su promijenili ponašanje i više paze na zaštitu okoliša, osvijestili su činjenicu kako nisu spremni više platiti za zelene proizvode.

Prošlogodišnje istraživanje provedeno na uzorku 2.000 američkih potrošača pokazalo je kako se postotak potrošača spremnih platiti dodatnu cijenu za ekološke proizvode smanjio za pet do 12 posto. Istraživanje je obuhvatilo pitanja ekološki prihvatljivih proizvoda kao što su automobili, biorazgradiva plastika za pakiranje, štedne žarulje, električna struja iz obnovljivih izvora ili odjeća od organskih ili recikliranih materijala. Čini se kako velik dio krivnje za takvu situaciju leži na marketingu koji pretjerano i lažno ističe “zelena” obilježja. Diane Crispell, direktorica konzaltinga u GfK agenciji, izjavila je: “U fazi smo jačanja nepovjerenja koje je danas vrlo visoko. Potrošači su postali vrlo kritični. To se posebice vidi u kontekstu proizvoda koji se hvale svojim ekološkim svojstvima.”

Upravo zbog toga *Volkswagen* je donio odluku da ekonomični model *Golf TDI BlueMotion* neće prodavati na američkom tržištu. Iako automobil iskazuje izuzetna svojstva zbog smanjene potrošnje goriva i manjih emisija, uprava VW-a odlučila je da takav model ima bolju perspektivu na europskom tržištu jer su cijene goriva u Europi dvostruko više nego u Sjedinjenim Državama pa su stoga i potrošači spremniji platiti veću efikasnost.

Istraživanje provedeno na uzorku 2.000 američkih potrošača pokazalo je kako se postotak potrošača spremnih platiti dodatnu cijenu za ekološke proizvode smanjio za pet do 12 posto.

Na temelju navedenog može li se zaključiti da je “zeleni koncept” mrtav?!

Opis trenutnog stanja u “zelenom gospodarstvu” koji sam iznijela bez sumnje suviše je pojednostavljen, općenit i pretjeran. Također je sasvim jasno kako brojni “zeleni” proizvodi na ispravan način pokušavaju odgovoriti na ozbiljne probleme današnjice, što predstavlja hvalevrijednu inicijativu jer su ekološki problemi našeg svijeta realni i traže hitna rješenja.

Međutim, ako je pojam “zeleno” zbog neprimjerenog marketinga postao sinonim za “preskupo”, “lažno” i “funkcionalno nedorađeno” onda u toj priči nešto jednostavno ne štima. Jednostavno rečeno, za takve proizvode nema tržišta. Štoviše, takav pristup ugrožava povjerenje potrošača eliminirajući šanse za uspjeh istinski “zelenih” inicijativa. Pobornici zaštite okoliša i ekološke proizvodnje koji iste promoviraju nauštrb financijske održivosti moraju naučiti zahtjevnu lekciju: *situacija zahtijeva da se zadovolji i jedno i drugo!*

Gernot Wagner, autor brojnih knjiga i ekonomist u *Environmental Defense Fundu*, sažeo je ovu misao u bolni vapaj:

KOTÁNYI
1881

DANI VITALNOSTI

ZAČINI U ŽIVOTU ZA ZDRAVLJE I LJEPOTU!



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

Upoznajte tajnu začina, finog okusa i zdravog kuhanja.

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

ZAČINI I OSVOJI ATLASOVO NAGRADNO PUTOVANJE!

SMOOTHIE OD MANGA I KURKUME S KOKOSOM

Sastojci:

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

Priprema:

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

Savjet:

Ukusno je i u kombinaciji s ananasom!



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

hr.kotanyi.com/promo ili www.facebook.com/kotanyihrvatska

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

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

Od formalne do istinske održivosti koja prožima sve procese

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

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

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

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

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

Uvidjeli smo da takva vrsta tranzicije predstavlja istinski preokret u odnosu na formalno prihvaćanu koncepciju održivosti u smislu da se nova paradigma odnosila na SVE poslovne procese tvrtke odnosno da je koncepcija održivosti PROŽIMALA sve poslovne procese. Analizom slučajeva polako smo shvatili o kakvoj se tranziciji radi: na primjerima u kojima mala vojska menadžera pokušava progurati “zelene proizvode po višoj cijeni” vidi se da je zapravo riječ o pokušaju da se “zeleni” pristup nadogradi na postojeću strategiju i način poslovanja pa zbog toga njihova nastojanja više slične nekakvoj “zakrpi” nego cjelovitom pristupu održivosti.

Za razliku od toga, lideri i menadžeri inovativnih tvrtki implementirali su vrijednosti istinske održivosti (očuvanje zdravlja, društva i okoliša) u sve pore poslovanja, s temeljnom namjerom da iste ne utječu negativno - nego pozitivno - na cijenu i kvalitetu.

Primjerice, *Nissanov* model električnog automobila *Nissan Leaf*, proglašen automobилоm godine za 2011., zadržava sve osobine ekološki prihvatljivog automobila u cijeni koja se ne razlikuje od cijene sličnog konkurenta s benzinskim ili dizel motorom. U kombinaciji s biznisom izgradnje infrastrukture za punjenje električnih automobila, *Nissanovo* ulaganje od nekoliko milijardi dolara imalo je za cilj preuzeti vodeću poziciju u automobilskoj industriji i privući brojne nove kupce umjesto puke orijentacije na “prodaju eko-vozila ljubiteljima zaštite okoliša”. Vodeće kompanije poput *Unilevera*, *General Electrica* i *Erste Banke* slijedile su *Nissanov* primjer.

Za razliku od daleko prisutnije formalne odnosno “nadograđene” održivosti (engl. *bolt-on sustainability*, op.ur.), istinska održivost je “ugrađena” (engl. *embedded sustainability*, op. ur.) u sve procese i traži fundamentalne promjene u svim dijelovima poslovnog sustava:

Tablica 1: Formalna (nadograđena) održivost u odnosu na istinsku (ugrađenu) održivost

	Formalna (nadograđena) održivost	Istinska (ugrađena) održivost
Cilj	Stvaranje vrijednosti dioničarima.	Stvaranje održive vrijednosti.
Obuhvat	Simboličke pobjede na marginalnim područjima.	Transformacija temeljnih poslovnih aktivnosti.
Potrošači	"Zeleni" i "društveno odgovorni" proizvodi po višim cijenama, lošije kvalitete i funkcionalnosti.	Inteligentna rješenja koja ne idu nauštrb kvalitete ili cijene.
Lanac vrijednosti	Upravljanje aktivnostima vlastite kompanije.	Upravljanje uzduž lanca vrijednosti, tijekom životnog vijeka proizvoda ili usluge.
Organizacija	Osnivanje odjela za održivi razvoj koji se uobičajeno pretvara u žrtvenog jarca.	Održivi razvoj ugrađen u dnevne aktivnosti svih djelatnika

Više detalja o ovom i drugim koncepcijama potražite u knjizi „*Embedded Sustainability: The Next Big Competitive Advantage*“, Chris Laszlo, Nadya Zhexembayeva, Greenleaf Publishing & Stanford University Press, 2011.

Pioniri novog vala shvatili su da će najlakše napredovati na području društvene i ekološke odgovornosti pretvore li “zeleno” u stratešku prednost.

Tajna je u tome da se novi mentalni sklop - novi način gledanja na stvarnost - uključi u sve razine poslovnog života tvrtke jer se tako dolazi do inovativnih rješenja koja ne ugrožavaju kvalitetu ili nameću više cijene. Upravo dizajniranjem održivih rješenja u svim poslovnim procesima troškovi proizvodnje se smanjuju, a prihodi povećavaju što pridonosi većoj konkurentnosti tvrtke. Dobro zvuči, zar ne?

Doista. Konceptija *ugrađene održivosti* i dalje se savršeno uklapa u moju viziju budućnosti, kao i u viziju brojnih kompanija širom svijeta. Riječ je o suštini novih kretanja za koja se i dalje svesrdno zalažem. Kompanije koje su prihvatile konceptiju “ugrađivši” održivi razvoj u sve pore poslovanja uživaju u povećanim prihodima i manjim rizicima. Problem se sastoji u tome što je takvih tvrtki, u apsolutnom i relativnom smislu, doista premalo.

Rješenje se krije u braku

Gotovo 15 godina bavim se područjima ekonomije koja se dodiruju i preklapaju: strategiji, upravljanju promjenama i održivom razvoju. Moj zadatak uglavnom se ogleda u tome da liderima i menadžerima - suočenim sa strateškim rizicima i poslovnim prilikama uvjetovanim iscrpljivanjem resursa - pomazem u pronalaženju pravog kursa navigacije krivudavim stazama novih očekivanja potrošača, investitora, regulatora i široke javnosti.

Kompanije koje su prihvatile konceptiju “ugrađivši” održivi razvoj u sve pore poslovanja uživaju u povećanim prihodima i manjim rizicima.

Posljednjih desetljeća kontinuirano svjedočimo burnim raspravama i beskrajnom propitivanju o tome treba li se uopće i iz kojih pobuda posvetiti održivosti, koje bi elemente konceptija trebala sadržavati te kako bi se sve to trebalo provesti i implementirati. Međutim, problem je u tome što suština konceptije još uvijek nije “ugrađena” u mentalne modele - način razmišljanja - čak niti manjeg dijela menadžera u svjetskim razmjerima. Zašto je tome tako?

Nekako je za očekivati da je posao nakon 15 godina lakši te da se svi zajedno bolje snalazimo obavljajući dodijeljene nam zadatke. No, u stvarnosti ipak nije tako; lideri i menadžeri, isto kao prije petnaest godina, na sastanke dolaze s istim strahom i dosadom u očima. Kada ih zamolim da osmisle i razrade strategiju održivog razvoja tvrtke, bilo gdje u svijetu reakcije su slične: radionice se pretvore u pravo mučenje.

Pojam održivosti (engl. *sustainability*)

teško bi se mogao uvrstiti na listu riječi pozitivnog konteksta koje pršte energijom.

Zašto treba toliko vremena i energije da se poslovne lidere uvjeri i potakne da se posvete problemima održivosti koji u sebi nose brojne rizike i mogućnosti? Zbog čega tako teško prihvaćaju temu? Je li riječ o intelektualnom zamoru ili prosto alergičnosti na još jedan pomodni znanstveno-stručni trend? Ili se radi o nečem dubljem, neosvijestjenom? Navedena pitanja godinama su me proganjala. Sve do jednog sasvim običnog susreta i neobične scene kada je odgovor postao bolno jasan. Pokušat ću objasniti na što mislim. Zamislite se na divnoj večeri u omiljenom restoranu. Večer

Izgraditi organizacije i društvo koji će biti “održivi” nije dovoljno. Potrebno je težiti snažnijoj i atraktivnijoj viziji.

prekrasna, hrana inspirativna, a društvo vrhunsko. Na izlasku iz restorana, naletite na susjeda iz nekih davnih vremena, sjajnu osobu s kojom ste se nekad rado družili i pili pivo razglabajući o svačemu. Onako na vratima razmijenite nekoliko uobičajenih ugodnih fraza; kako se dugo niste vidjeli pitajte ima li što novo u životu i poslu. Usput ga upitajte: “Kako je u braku?” Zamislite da vam isti odgovori: “Održivo!”

Vjerojatno biste se usiljeno nasmiješili zbog neobičnog odgovora. Zašto nelagoda?

Pojam *održivosti* (engl. *sustainability*) teško bi se mogao uvrstiti na listu riječi pozitivnog konteksta koje pršte energijom. Jednostavno rečeno, riječ je nedovoljno poticajnoj viziji koja nikoga ne mami jer se “dostizanje održivosti” ne čini nekim velikim postignućem. Biste li voljeli biti u “održivom braku”? Slično tome, izgraditi organizacije i društvo koji će biti “održivi” nije dovoljno. Potrebno je težiti snažnijoj i atraktivnijoj viziji.

Zato smatram da ne bi trebalo čuditi što poslovnim liderima trenutačno ponestane oduševljenja pri spomenu “održivog razvoja”. Zeleni pokret nije ih uspio inspirirati i pridobiti, čime možemo objasniti toliku količinu loše osmišljenih proizvoda i usluga. Čak i kada bismo uklonili sve probleme navedene na primjeru eko-cipela, ostao bi taj negativan dojam samog značenja riječi. Održivost sama po sebi - jednostavno rečeno - nije dovoljno privlačna. Ako su samo “održivi” niti brak, niti organizacije niti društvo u cjelini nisu dovoljno dobri. Potreban nam je sasvim novi *pojmovnik* koji će bolje odražavati i opisivati novu vrstu gospodarstva u nastajanju ispred naših očiju. A takve riječi i pojmovi već danas postoje i pomiču našu pozornost onkraj “zelenog” prema zanimljivijim i privlačnijim područjima.

Od zelenog do inteligentnog

Usporedo s odumiranjem “zelenih” koncepcija, dok se održivost svim snagama bori da zadrži svoje mjesto pod suncem, na tržištu se odvijaju duboke fundamentalne promjene: *s promjenom pravila konkurentne borbe mijenjaju se i pobjedničke strategije*. Kompanije mijenjaju tradicionalni pristup dizajniranju proizvoda, usluga i procesa, a novi način razmišljanja proizvodi nove rezultate. Iako pozitivnih primjera nema mnogo, uzbudljiva dostignuća dovoljno su česta i očigledna da jasno upućuju na rađanje posve novog svjetonazora. Izdanci posvuda niču. Među njima su *Puma*, *Tennant* i *SeeChange Health*.

Sjećate se eko-cipela s početka teksta? *Puma* je krenula sasvim drugim putem. Kada su se okrenuli dizajniranju nove ambalaže kako bi inteligentnije koristili resurse, novi proizvod nisu nazvali “zelenim” ili “ekološkim”. *Pumina* “inteligentna torbica” predstavlja sasvim drugačiji koncept pakiranja. Apsolutno služi osnovnoj svrsi štiteći obuću tijekom transporta i distribucije. Međutim, nakon prodaje krajnjem kupcu ne baca se u smeće kao tradicionalna kartonska ambalaža već se uvijek iznova - ograničenja u tom smislu ne postoje - ponovno koristi za prenošenje namirnica ili bilo kojih drugih stvari. Logika *Puminog* projekta vrlo je jednostavna: zašto trošiti tolike količine kartona na kutije da bi iste završile u smeću kad se potrošač vrati kući? Postoji li inteligentnije rješenje? Očito postoji.

Cilj *Pume* je jednostavan: tragati za inteligentnim rješenjem, ništa manjim od “najinteligentnije kutije za cipele na svijetu”. Za potrebe projekta sklopili su partnerstvo s dizajnerskim studijem *FuseProject* s kojim su 20 mjeseci danonoćno surađivali

na proučavanju i boljem razumijevanju cjelokupnog lanca vrijednosti. Vremenom su osmislili 2.000 novih ideja, a proizvedeno je i 40 prototipova u cilju smanjenja troškova materijala i rada. Kao rezultat tog procesa stvoren je novi koncept pakiranja: torba koja se ne baca već se dalje koristi.

Inteligentna torba stvara dodanu vrijednost kompaniji štiteći obuću tijekom transporta i skladištenja, ali i potrošačima jer nakon kupnje torbu mogu koristiti u druge svrhe. Uštede na materijalu ogromne su: u proizvodnji ambalaže treba 65 posto manje papira u odnosu na klasični pristup s kartonskim kutijama. Osim toga, potrošnja vode u proizvodnji smanjena je za više od 60 posto, a energije i dizel goriva za 55 posto. Ukupne emisije CO2 smanjene su za 10.000 tona godišnje. Stoga novi *Pumin* proizvod doista možemo nazvati “inteligentnim”, imajući u vidu da je isti istovremeno i lijep, i funkcionalan i jeftin pa stoga predstavlja izvanredan marketinški adut. “Ako je pakiranje tako inteligentno, zamislite samo koliko je proizvod kvalitetan”, često razmišljaju potrošači.



Vodstvo tvrtke ubrzo je shvatilo da se oskudnost resursa pretvara u pravu poslovnu priliku pa je *Tennant* - u skladu s time - došao do sasvim novih svježih ideja.

Tennant Company organizacija je osnovana 1870. godine. Većim dijelom životnog vijeka tvrtka je u potpunosti ignorirala iscrpljivanje resursa i druge ekološke aspekte vlastite proizvodnje i poslovanja u kontekstu konkurentске diferencijacije. Međutim, proizvođač opreme za čišćenje sa sjedištem u Minneapolisu dramatično je promijenio usmjerenje nakon što je njihov predsjednik Chris Killingstad godine 2002. posjetio najveći specijalizirani sajam takve opreme u svijetu: “Po ulasku u sajamsku dvoranu naprosto sam se šokirao. Ugledao sam nevjerovatan prizor: stotine strojeva različitih proizvođača koji su izgledali potpuno isto, a tek su neki bili obojani drugačijom bojom. Tada mi je bilo jasno da pod hitno moramo učiniti iskorak po kojem ćemo se razlikovati od drugih.”

Vodstvo tvrtke ubrzo je shvatilo da se oskudnost resursa pretvara u pravu poslovnu priliku pa je *Tennant* - u skladu s time - došao do sasvim novih svježih ideja. Killingstad je ovako opisao novu poslovnu filozofiju firme: “Ne težimo izvoziti u Patagoniju. Ne težimo lansiranju modela sedme, osme, devete ili ‘n-te’ generacije. Cilja nam nije popuniti nišu ‘zelenih’ ili ‘eko’ proizvoda. Mi stremimo ostvarivanju

profitabilnog rasta u našoj industriji. Posvećeni smo ozbiljnom rastu našeg biznisa što će zahtijevati kontinuiranu posvećenost inovacijama koje neće povećati konačnu cijenu proizvoda koje isporučujemo kupcima niti umanjiti njihovu učinkovitost i funkcionalnost.”

Time je *Tennant* visoko uzdignuo ljestvicu uspješnosti. Uskoro su započeli intenzivno tragati za inovativnim rješenjima unapređujući poslovne procese jedan za drugim. Naročito važan iskorak dogodio se nakon službenog posjeta *Tennantovih* znanstvenika Japanu. Tada su, naime, uvidjeli da japanske bolnice poznaju metodu ionizacije obične vode iz slavine kojom se ona pretvara u iznimno učinkovito sanitarno sredstvo. Obogaćivanjem vode kisikom i cijepanjem molekula elektrolizom stvorili su kiselinsku otopinu koja učinkovito uništava bakterije. *Tennantovi* znanstvenici nastavili su proučavati njihovu ideju pa su uskoro otkrili specifične nusprodukte izvanredne sposobnosti čišćenja. Tako je nigdje stvorena nova tehnologija koja u procesu čišćenja ne koristi kemikalije, čime su ostvarili nevjerovatni tehnološki iskorak.

Zahvaljujući novoj tehnologiji korisnici opreme natočili bi vodu iz slavine u spremnike aparata i krenuli s radom. Ništa više! Pored toga, otpadak procesa više nije bila kemikalijama onečišćena voda, već obična, te samo prljava voda. Još jedno značajno obilježje nove tehnologije ogleda se u smanjenju potrošnje vode za gotovo 70 posto. Dakle, gledano cjelovito, nova tehnologija nije samo ubrzala čišćenje već je značajno smanjila troškove klijentima: za kemijska sredstva, za vodu te za druge troškove poput troškova obuke djelatnika ili troškova osiguranja zbog padova na skliskim podovima koji su uglavnom bili prouzročeni ostacima kemikalija u tradicionalnom procesu.

U jesen 2007. godine na sajmu specijalizirane opreme *Tennant* je prvi puta javno izložio inovativnu platformu “ec-H2O” koja im je potom osigurala kontinuirani rast prihoda: u 2008. prihodi nove linije proizvoda iznosili su 17 milijuna dolara, a 2010. porasli su na 96 milijuna dolara te i dalje rastu. Riječ je sjajnom primjeru kretanja od “zelenog” prema “inteligentnom”!

U nastavku ćemo se osvrnuti na industriju osiguranja. Mogli bi se, naime, zapitati o tome što radi, čime se bavi, čemu stremi i o čemu razmišlja zdrava osiguravateljska tvrtka? Nećete se iznenaditi ako vam kažem da i oni misle isto kao i vi: prodati, prodati, prodati. Više, više, više! Rast je danas glavna mantra gotovo svake tvrtke pa ne čudi da se racionalni lideri i menadžeri drže istog postulata. Međutim, kako onda objasniti inicijativu kojom se od djelatnika traži smanjivanje prihoda po klijentu osmišljavanjem niza popusta i dodatnih beneficija?

Nema sumnje kako organizacija *SeeChange Health* ne spada u krug tipičnih osiguravatelja u zdravstvu. Riječ je, naime, o tvrtki koja je pred neko vrijeme počela slijediti sasvim drugačiju koncepciju vrativši se korijenima pa sada umjesto prihoda i profita u središte pozornosti poslovanja stavlja *zdravlje klijenta*. Shodno tome, pažljivo su dizajnirali vrijednosno utemeljene beneficije za sve poslodavce koji nude zdravstveno osiguranje. Sigurno se pitate gdje je tu vrijednost.

*SeeChange Health*ovi ciljevi kao osiguravatelja ogledaju se prije svega u poboljšanom zdravlju zaposlenika i povećanju produktivnosti poslodavaca, a sve to uz manje troškove za sve uključene. Kako to postići? Izdašnim nagrađivanjem poboljšanja zdravlja! Što su ljudi manje bolesni to su niži troškovi liječenja pa se resursi manje troše pretvarajući time “manje u više”.

Časopis *Fast Company* smjestio je tvrtku *SeeChange Health* na 20. mjesto liste *The World's 50 Most Innovative Companies* u 2013. godini. Evo kako je novinar J. Lester Federer obrazložio izbor:

“Najjednostavniji, te istovremeno najteži pristup smanjenju izdataka za zdravstveno osiguranje poticanje je zdravog životnog stila. Upravo je to glavna ideja vodilja polica zdravstvenog osiguranja *SeeChange Health*. Tvrtka klijentima nudi brojne popuste u ovisnosti o tome koliko se osoba trudi ostati zdrava. U jednom slučaju ponudili su ogromne poticaje dijabetičarima ukoliko smanje tjelesnu težinu za četiri kilograma, što je kroz dvije godine smanjilo ukupne troškove osiguranja za nevjerojatnih 19%. Broj klijenata tvrtke u stalnom je porastu; čak 2.200 novih članova pridružuje im se svaki mjesec. U 2012. prihodi su povećani 7 puta dosegači iznos od 54,2 milijuna dolara. To se može nazvati ‘zdravim poslovanjem!’”

Apsolutno se slažem s ovom konstatacijom. Doista je riječ o “zdravom poslovanju”.

Trendwatching.com, moja najdraža agencija za praćenje trendova ponašanja kupaca, još od 2011. godine upozorava na novi val

SeeChange Health pred neko vrijeme počeo slijediti sasvim drugačiju koncepciju pa sada umjesto prihoda i profita u središte pozornosti poslovanja stavlja zdravlje klijenta.

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

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

Tennantovoj ec-H₂O tehnologiji ili *SeeChange Health* polici osiguranja. U raznim dijelovima svijeta sve češće se javljaju takvi proizvodi promičući vijesti o skorom dolasku novoga gospodarstva. Zelena je era završila. Vrijeme je da ‘zelene proizvode’ u određenim nišama ostavimo po strani i posvetimo se novoj paradigmi. Poput našeg društva i tržišta se strelovito mijenjaju tražeći sve više novih i naprednijih rješenja koja štede resurse i čuvaju okoliš.

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



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

STIGLA JE NOVA

VIRTUALNA KARTICA

VISA INSPIRE!



Inovacija
iz PBZ-a



PRIVREDNA BANKA ZAGREB

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

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

SVIJET MOGUĆEG.

 PBZ CARD

 WAVE2PAY

wave2pay.pbz.hr

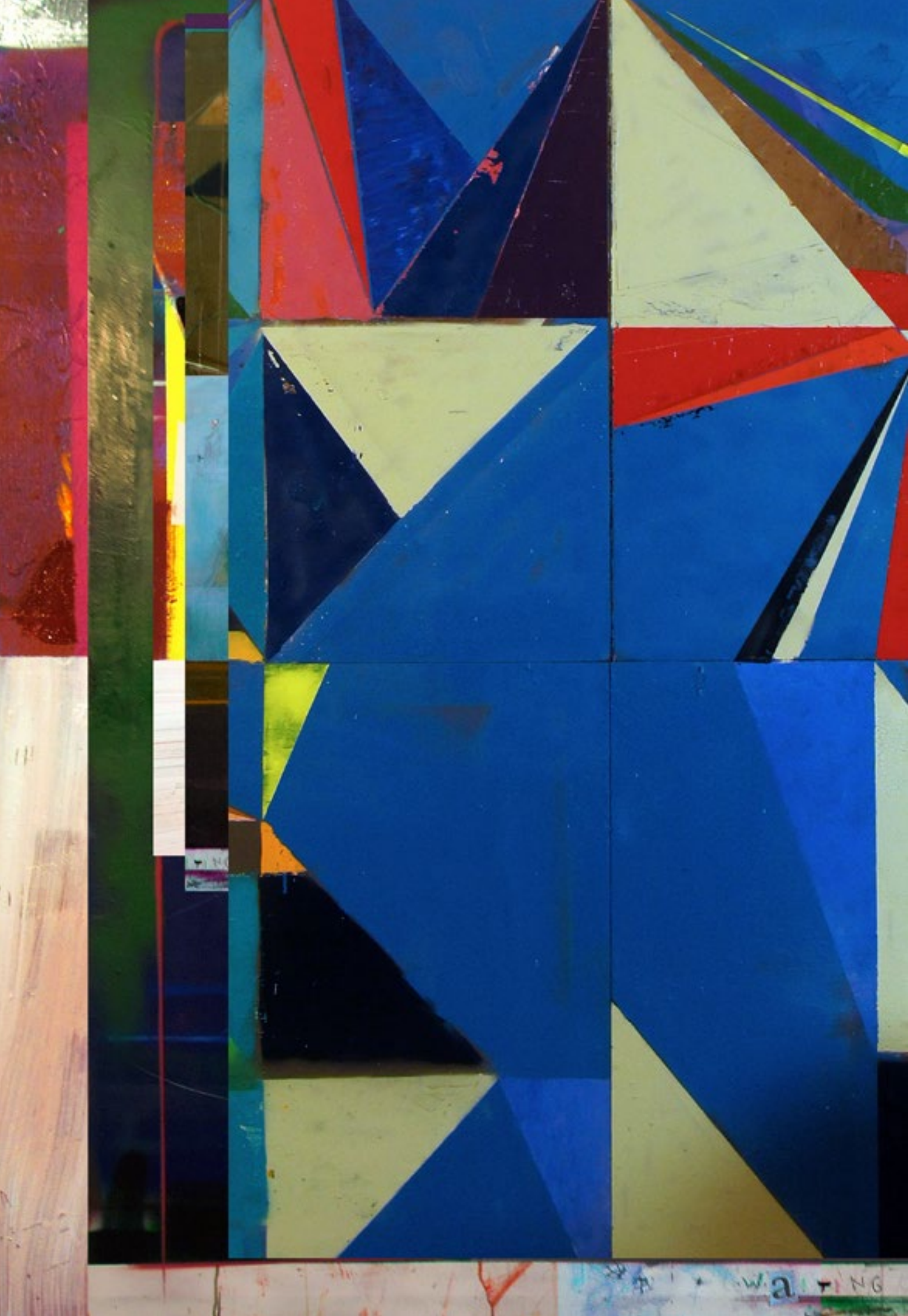
* Za ugovaranje virtualne kartice Visa Inspire potrebno je prethodno imati otvoren PBZ tekući račun u kunama.

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

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

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

BANK OF INTESA SANPAOLO GROUP
INTESA  SANPAOLO



W.A. 76

TAG Heuer: švicarski avangardni satovi stoljetne tradicije

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

TAG Heuer Carrera Heuer 01 “skeleton” satovi osvojili svijet urarstva

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

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





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

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

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

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

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

#DontCrackUnderPressure



TAG Heuer

SWISS AVANT-GARDE SINCE 1860

PRODAJNA MJESTA:

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

EKSKLUZIVNI ZASTUPNIK ZA HRVATSKU:

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





REFLECTION

Društveno odgovorno liderstvo

Miljenko Cimeša, Andreja Pavlović

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

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

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

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

Izazovi bez presedana

Istraživanja pokazuju da je čovječanstvo svojim djelovanjem stvorilo planetarnu krizu (Will Steffen et. al.: *Planetary Boundaries: Guiding human development on a changing planet*). Znanstveni dokazi ukazuju na to da je utjecaj razvoja ljudskog društva na planetarne sustave gotovo dosegao “točku prekreta”. Prema najnovijim istraživanjima, od devet planetarnih granica čovječanstvo je probilo četiri: klimatske promjene, gubitak bioraznolikosti, biokemijski procesi, tj. ciklusi fosfora i dušika, te korištenje tla. Zbog velike kompleksnosti i nepredvidljivosti planetarnih sustava, teško je procijeniti razinu globalnih rizika koji proizlaze iz probijanja navedenih granica.

Prema procjenama IPCC-a, postojeća koncentracija od 450 ppm-a stakleničkih plinova rezultira 1,6 postotnom vjerojatnošću rasta temperature za 6°C (s potencijalno katastrofalnim posljedicama po opstanak suvremene civilizacije). Stoga J. Rockström postavlja pitanje o tome je li tih 1,6 posto prihvatljivo. Prema njegovom proračunu, prihvaćanje navedenog rizika u zračnom prometu bilo bi jednako prihvaćanju pada

1500 zrakoplova svakog dana! Riječ je, dakle, o razini rizika koju sigurno ne bismo prihvatili niti u jednom sektoru društva. Pored probijanja planetarnih granica, čovječanstvo je suočeno i s izazovom nestašice resursa: od pitke vode, do energenata i rijetkih minerala (više o toj temi u tekstu Nadye Zhexembayeve).

Ekološki otisak čovječanstva iznosi 1,6, a za Hrvatsku 3,8. To znači da svijet u cjelini obnovljive resurse troši 60 posto brže u odnosu na regenerativne sposobnosti planete. Milenijska procjena ekosustava pokazala je da je tijekom proteklih 50 godina čovječanstvo promijenilo eko-sustav brže i više nego ikada ranije u povijesti ljudskog društva. To je rezultiralo značajnim pogoršanjem situacije u 60% analiziranih eko-sustava (*Overview of the Millennium Ecosystem Assessment*).

Prema C. O. Scharmeru i K. Kaufer (*Leading from the Emerging Future: from the ego-system to eco-system economies*, Berret-Koehler, San Francisco) pored ekoloških, čovječanstvo je suočeno s nizom društvenih izazova. Scharmer i Kaufer posebno ukazuju na problem siromaštva i ekonomskih nejednakosti. Prema izvještaju *Oxfama*, jedan posto najbogatijih ljudi svijeta 2014. posjedovalo je 48 posto bogatstva, prepuštajući da se 52 posto bogatstva dijeli među 99 posto ljudi. Na stanje u društvu snažno utječu terorističke prijetnje koje bi prema ocjenama stručnjaka mogle postati dijelom “novog normalnog stanja” (Matthew Taylor, *The Guardian*: Terror threats will be the new normal for Europe, experts say), kao i sve snažniji migracijski valovi.

Ubrzani razvoj na područjima umjetne inteligencije, robotike, interneta, 3D tiska,

Svijet u cjelini obnovljive resurse troši 60 posto brže u odnosu na regenerativne sposobnosti planete.

nanotehnologije, biotehnologije, znanosti o novim materijalima i kvantnog računarstva rezultira nastankom *četvrte industrijske revolucije*. K. Schwab, osnivač i izvršni predsjednik *World Economic Forum*a, procjenjuje kako će njen razmjer, opseg i kompleksnost biti suštinski različit u odnosu na sva dosadašnja iskustva čovječanstva, te da će iz temelja promijeniti način života, rada i obrasce međusobnih odnosa (*The Fourth Industrial Revolution what it means how to respond*). Među brojnim potencijalnim posljedicama četvrte industrijske revolucije posebno se ističu problemi rasta nezaposlenosti i ekonomskih nejednakosti. M. Osborne, profesor s *Oxfordskog sveučilišta*, procjenjuje da će tijekom naredna dva desetljeća računala preuzeti 47 posto profesija koje trenutno obavljaju ljudi (*Brisbanetimes: Robots to replace almost half of jobs over next 20 years: expert*).

Osim globalnih, hrvatsko društvo suočeno je i s nizom lokalnih izazova. U iščekivanju prvih poteza nove vlade neke institucije i pojedinci objavile su svoje ocjene stanja. U *Izvjješću Europske komisije za Hrvatsku 2016.* ukazuje se na to da je Hrvatska suočena s izazovima niskog potencijala rasta, visoke zaduženosti, slabe i rascjepkane javne uprave, strukturnih slabosti u obrazovnom sustavu i sustavu socijalne zaštite.

U svojoj redovitoj publikaciji "Poslovna očekivanja" HUP - *Hrvatska udruga poslodavaca* navodi kako nelikvidnost, neefikasna javna uprava, visoki porezi i doprinosi, nejasna strategija razvoja zemlje, kruto radno zakonodavstvo, uvjeti financiranja poduzetništva, loše pravosuđe, visoki neporezni nameti, korupcija, politička stabilnost i opće stanje u zemlji predstavljaju glavne prepreke poslovanju. U studiji njemačkog ekonomskog instituta IFO (citirano prema R. Bošković: "Hrvati, morate proći kroz dolinu suza", *Jutarnji list*, siječanj 2016.)

M. Osborne, profesor s Oxfordskog sveučilišta, procjenjuje da će tijekom naredna dva desetljeća računala preuzeti 47 posto profesija koje trenutno obavljaju ljudi.

velik odljev stručnjaka u inozemstvo predstavlja "najurgentniji problem" Hrvatske.

Velimir Šonje bavi se problemima fiskalne održivosti Hrvatske (V. Šonje: "Tri političke iluzije koje stoje na putu fiskalne prilagodbe", *Jutarnji list*, veljača 2016.) i neefikasnosti državnih poduzeća (V. Šonje: "Hrvatske državne tvrtke i kako njima upravljati: Točka na kojoj Vlada prolazi ili pada", *Jutarnji list*, veljača 2016.), a Željko Ivanković problemima ekonomske nejednakosti (Ž. Ivanković: "Nejednakost, ključno društveno pitanje", *Jutarnji list*, veljača 2016.)

U studiji njemačkog ekonomskog instituta IFO velik odljev stručnjaka u inozemstvo predstavlja "najurgentniji problem" Hrvatske.

Neuspjesi javnih politika

Već i površan pogled na ključne trendove po svakom od gore navedenih izazova - od klimatskih promjena do nezaposlenosti, upućuje na zaključak o neuspjesima javnih politika kojima se isti pokušavaju obuzdati.

Zaključak o neuspjehu javnih politika ilustrirat će se na primjerima međunarodnog sustava trgovanja emisijama stakleničkih plinova (ETS) u Europskoj uniji, kao i blokadom reformi tržišta rada u Hrvatskoj.

Uspostavom ETS-a željelo se, naime, omogućiti izvršenje obveza preuzetih Kyotskim protokolom. No, prema analizi časopisa *The Economist* "već dulje vrijeme ETS je u rasulu. Njegov program 'plafona i trgovine' (*cap-and-trade*) obuhvaća oko 16 milijardi tona CO₂ za razdoblje od 2013. do 2020.

godine, otprilike polovinu ukupne emisije EU. Dozvole za emisiju CO₂ raspoređuju se tvrtkama, koje nakon toga njima međusobno trguju. Djelomično zbog recesije (koja je smanjila potražnju za dozvolama), a djelomično stoga jer je EU izdala previše dozvola, tržište ugljičnog dioksida umnogome je prekapacitirano. Višak ponude prava na emisiju iznosi oko 1,5 - 2 milijarde tona, odnosno jednogodišnja emisija. Posljedično tome, uslijedio je pad cijena."

Detaljna i argumentirana kritika sustava ETS sadržana je i u izvještaju "EU ETS myth busting: Why it can't be reformed and shouldn't be replicated" koji su podržale brojne neprofitne organizacije, a u kojem se navode sljedeći mitovi i realnost o ETS (v. tablicu 1.).

Tablica 1: Mitovi i realnost o ETS

MIT	REALNOST
ETS EU najbolji je alat za smanjivanje emisije.	Do smanjenja emisije CO ₂ nakon 2008. nije došlo zbog ETS-a nego zbog ekonomske krize.
ETS EU je ključni pokretač investicija u čiste tehnologije i nisko ugljik-dioksidna rješenja.	ETS nije pokrenuo značajne investicije u obnovljive energije.
ETS EU je sustav koji funkcionira u skladu s namjerama. Sustav je fleksibilan.	ETS je glomazan, nefleksibilan mehanizam koji nije uspio ostvariti vlastite ciljeve.
ETS EU sustav funkcionira u praksi.	ETS je "raj za prevarante", sustav koji potiče na izbjegavanje plaćanja poreza, prevare i druge oblike kriminalnih aktivnosti.

Pri analizi neuspjeha rješavanja kompleksnih društvenih fenomena D. Meadow (*Thinking in Systems, A primer*) i J. Sterman (*Business Dynamics, System Thinking and Modelling for a Complex World*) koriste se terminom koji nazivaju “otpori politikama”, a koji nastaju onda kada među dionicima u sustavu postoje razlike u interesima i stavovima (tako da svako od njih ‘vuče na svoju stranu’). Stoga u okolnostima relativno ravnomjerne raspodjele moći među sudionicima, razlike u interesima i stavovima rezultiraju nastankom blokade.

Komparativna analiza tijeka procesa promjena Zakona o radu iz 2002. i 2013. godine (M. Cimeša: *Od ‘reforme radnog zakonodavstva’ prema ‘transformaciji tržišta rada’*) ukazala je na činjenicu da su u oba slučaja “pregovori zapeli u slijepoj ulici”. Razlog takvom ishodu proizlazi iz razlika u interesima, te percepciji ključnog problema funkcioniranja tržišta rada u nas između ključnih sudionika.

Iz perspektive sindikata ključni problem je sigurnost zaposlenja, a iz perspektive poslodavaca ključni problem je troškovna konkurentnost. Sukladno tome sindikati *quick fix* rješenje problema vide u povećanju zaštite sigurnosti zaposlenja, a poslodavci u snižavanju troškova otpuštanja. Međutim, korištenje *quick fix* rješenja uvijek izaziva nenamjeravane posljedice. U konkretnom slučaju one su iste za obje strane: *umanjivanje važnosti komuniciranja s drugom stranom*.

Temeljno rješenje za obje strane je isto: suradnja s drugom stranom. Naime, kao što poslodavci ne mogu ostvarivati svoje ciljeve/interese bez zaposlenika (jer netko treba njihove ideje pretvoriti u proizvode i usluge), tako ni posloprimci ne mogu ostvariti svoje interese bez poslodavaca (jer ovi posjeduju organizacije koje im

Iz perspektive sindikata ključni problem je sigurnost zaposlenja, a iz perspektive poslodavaca ključni problem je troškovna konkurentnost.

omogućuju zaposlenje). Riječju, objektivna međuovisnost poslodavaca i sindikata ukazuje na potrebu za njihovom suradnjom.

Korištenje *quick fix* rješenja, pored već spomenutog umanjivanja važnosti komunikacije, ima i druge nenamjeravane posljedice (NNP). *Quick fix* rješenje sindikata (tj. povećanje zaštite zaposlenja) ima NNP u vidu rasta troškova za poslodavce. I obratno, *quick fix* rješenje poslodavaca ima NNP u vidu rasta nesigurnosti zaposlenja. Usporedni prikaz ocjena iz perspektive sindikata i perspektive poslodavaca nalazi se u tablici 2.

Korištenje *quick fix* rješenja uvijek izaziva nenamjeravane posljedice.

Tablica 2: Uzroci paralize reforme tržišta rada

	Sindikati	Poslodavci
<i>Ključni problem</i>	Sigurnost zaposlenja	Troškovna konkurentnost
<i>Quick fix rješenje</i>	Povećati zaštitu zaposlenja	Sniziti troškove otpuštanja
NNP 1	Umanjivanje važnosti komuniciranja s poslodavcima	Umanjivanje važnosti komuniciranja sa sindikatima
NNP2	Rast troškova za poslodavce	Rast nesigurnosti zaposlenja
<i>Temeljno rješenje</i>	Suradnja s poslodavcima	Suradnja sa sindikatima

Izvor: M. Cimeša: *Paraliza razvoja tržišta rada*

Trebamo li se nakon toga čuditi što su, prema nalazima *World Economic Forum*a (The Global Competitiveness Report 2015 - 2016), ocjene odnosa poslodavaca i zaposlenika u Hrvatskoj već godinama među najlošijima? Sindikati i poslodavci u Hrvatskoj zarobljenici su začaranog kruga uzajamnog neuvažavanja i nepovjerenja, te

stoga zajednički stvaraju rezultate koje ne želi nijedna strana. Nakon blokade uslijedila je intervencija nadležnog ministarstva koja je rezultirala promjenama Zakona o radu. Raspoloživi podaci ne upućuju na zaključak kako su iste omogućile rješenje problema. Nije li vrijeme za novu najavu promjena Zakona o radu?

Slijepa točke kreatora javnih politika

Ako neuspjesi ili otpori javnim politikama predstavljaju pravilo, a ne izuzetak (Chapman, Edwards, Hampson: *Connecting the Dots*) logično je upitati se o razlozima koji dovode do takvih rezultata.

Najvažnija “slijepa točka” kreatora javnih politika odnosi se na “polje pozornosti” (Senge, Scharmer, Jaworski, Flowers: *Prisustvo, Ljudska svrha i polje budućnosti*) iz kojeg promatraju izazove s kojima su suočeni.

Prvo polje pozornosti je *preslikavanje*. Kao što proizlazi iz naziva, osobe koje djeluju iz ovog polja pozornosti preslikavaju svoje uobičajene obrasce razmišljanja i djelovanja. Promatraju svijet u okviru poznatih kategorija. Vide samo ono što poznaju. Sve ono što je novo ili nepoznato - ostaje im “ispod radara”. Ovakav način promatranja stvarnosti, zasnovan na životnim i profesionalnim iskustvima, u brojnim uobičajenim situacijama olakšava i ubrzava proces

odlučivanja (sjetimo se problema glavnog lika filma *Memento* koji pati od problema gubitka kratkoročne memorije).

No, u trenutku kad je osoba suočena s nečim novim i nepoznatim, “preslikavanje” se u trenu pretvara u recept za neuspjeh. Parafrazirajući izjavu jednog autora može se reći kako je “groblje korporacija” prepuno tvrtki koje upravo zbog “preslikavanja” nisu pravovremeno prepoznale pojavu novih tehnologija, promjenu ukusa potrošača, ulazak novog konkurenta s radikalno drugačijim poslovnim modelom i slično. U knjizi *Prisustvo* navodi se primjer grupe direktora američkih proizvođača automobila koji su 1980-ih godina počeli redovito putovati u Japan kako bi otkrili tajnu konkurentskog uspjeha njihovih proizvođača.

Zasljepljeni profesionalnim iskustvima stečenim u industriji (koju su obilježavale zalihe u svakoj fazi proizvodnog procesa) prilikom posjete proizvodnim pogonima japanskih tvrtki doslovno *nisu vidjeli* nastanak novog pristupa organizaciji proizvodnih sustava *just-in-time* iako su gledali u njega?! Mislili su, naime, da ih Japanci varaju te da su uklonili zalihe isključivo radi njihova posjeta. Shodno tome, prvo nisu uopće prepoznali, a potom nisu ni reagirali na očitu prijetnju iako su je gledali vlastitim očima; iako im je bila izvješena doslovce pred nosom.

Većina javnih politika propada iz sličnih razloga: zato što kreatori nisu sposobni sagledati stvarnu prirodu izazova s kojima su suočeni. Prema tome, može se zaključiti kako djelovanje s razine “preslikavanja” odražava trenutačno dominantni način razmišljanja kod nas (više) i u svijetu (manje). Prema Capri i Luisi (*The System View of Life, A Unified Vision*) ključna obilježja dominantnog načina razmišljanja jesu:

U trenutku kad je osoba suočena s nečim novim i nepoznatim, “preslikavanje” se u trenu pretvara u recept za neuspjeh.

- racionalnost,
- analitičnost,
- redukcionizam,
- linearno promišljanje.

Sukladno tome, slijepo točke kreatora javnih politika su:

1. *Fokus na pojedine izazove.* Postoje zasebne, međusobno nepovezane politike “borbe protiv klimatskih promjena”, “aktivne politike zapošljavanja” ili “razvojne politike”. Nasuprot tome, stvarnu prirodu ključnih globalnih i lokalnih izazova obilježava duboka međuovisnost (iz čega proizlazi da se oni ne mogu rješavati pojedinačnim, međusobno neovisnim javnim politikama).
2. *Fokus na simptome problema, bez sagledavanja njihovih dubljih uzroka.* Usmjerenost na simptome problema rezultira korištenjem simptomskih ili *quickfix* rješenja (v. primjer paralize reforme tržišta rada). Nasuprot tome, korištenje modela “ledenjaka” omogućuje sagledavanje dubljih uzroka simptoma problema kao što su: struktura sustava, mentalni modeli (ili paradigme), te razina svijesti.
3. *Pristup vođenju promjena.* Tradicionalno vođenje društvenih reformi obilježava pristup

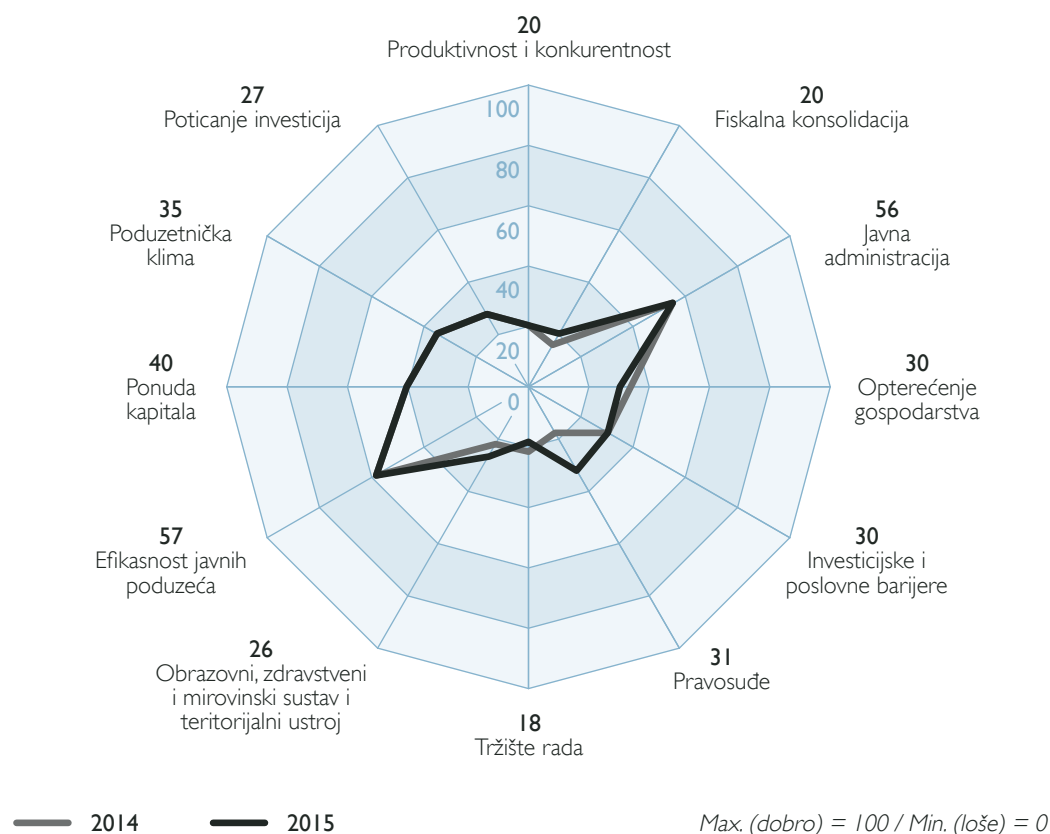
“odozgo-prema-dolje”. Novi pristup vođenju društvenih reformi obilježava prepoznavanje i okupljanje predstavnika ključnih dionika, zajedničko sagledavanje postojeće realnosti i izviruće budućnosti, te zajedničko oblikovanje i testiranje prototipova rješenja.

4. *Ograničeni vremenski horizonti, tj. dominacija kratkoročnih perspektiva.* Novi pristup

obilježava širenje vremenskih horizonata posredstvom sagledavanja mogućih scenarija budućnosti.

Razlika između tradicionalnog i novog pristupa kreiranju javnih politika ilustrirat će se na primjeru HUP-ovog Skora. Na slici 1. prikazani su rezultati mjerenja za 2015. godinu.

Slika 1: HUP Skor 2015.

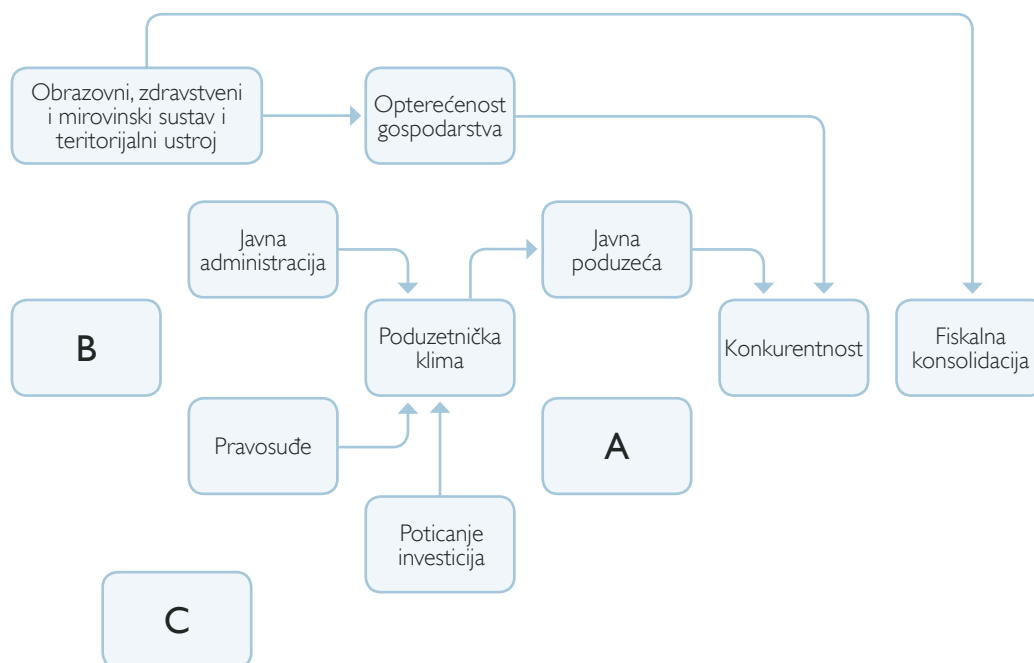


HUP-ov Skor predstavlja primjer tradicionalnog pristupa prema kojem se pozornost usmjerava na pojedine varijable. Suština novog, *sustavnog pristupa* sastoji se u tome da se promatra sustav, odnosno *odnosi* među varijablama (v. sliku 2.).

Prilikom izrade slike 2 krenulo se od sljedećih pretpostavki:

- konkurentnost i fiskalna konsolidacija rezultati su djelovanja ostalih varijabli,
- varijable koje na njih utječu mogu se razvrstati u dvije grupe: neposredne i posredne.

Slika 2. HUP-ov Skor: Sustavna perspektiva



Problem fiskalne konsolidacije nastaje kao rezultanta djelovanja visine troškova obrazovnog, mirovinskog i zdravstvenog sustava s jedne strane, kao i teritorijalnog ustroja državnih institucija (koji utječu na rashodovnu stranu proračuna). S druge strane, na problem fiskalne konsolidacije (preciznije rečeno, prihodovnu stranu proračuna) utječe konkurentnost (kao pokazatelj sposobnosti društva za kreiranje vrijednosti na domaćem i izvoznim tržištima). Konkurentnost zemlje rezultat je konkurentnosti javnih poduzeća. Konkurentnost javnih poduzeća ovisi o poduzetničkoj klimi (kao i razini opterećenosti gospodarstva). Na kvalitetu poduzetničke klime utječe kvaliteta lokalne administracije i pravosuđa, kao i uspješnost aktivne politike privlačenja investicija.

Korištenje sustavnog pristupa ukazalo je da imamo više “slonova u sobi” (engl. *elephant in the room*, riječ je o metaforičkoj frazi koja

ukazuje na neku očiglednu istinu o kojoj nitko ne želi raspravljati). Prvi od njih odnosi se na privatna poduzeća (v. kućicu s oznakom “A”). Nadamo se kako nije potrebno posebno dokazivati tezu da na nacionalnu konkurentnost, pored konkurentnosti javnih utječe i konkurentnost privatnih poduzeća. Naredni “slon” na gornjoj slici odnosi se na politički sustav (v. kućicu s oznakom “B”). Riječ je o sektoru društva u kojem izabrani predstavnici donose odluke kojima oblikuju druge podsustave (javnu administraciju, pravosuđe, mirovinski, obrazovni, zdravstveni i mirovinski sustav, teritorijalni ustroj), te utječu na njihovo funkcioniranje (primjerice, javna poduzeća).

Posljednji “slon” na gornjoj slici (v. kućicu “C”) odnosi se na lidere. P. Senge (*Peta disciplina, Principi i praksa učeće organizacije*) na radionicama menadžerima često postavlja sljedeće pitanje: “Zamislite da je vaša

Posvećeni kvaliteti.

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



PREDDIPLOMSKI STUDIJI | 240 ECTS

Ekonomije i managementa
Poslovnog prava i ekonomije
Poslovne matematike i ekonomije

DIPLOMSKI STUDIJI | 60 ECTS

MBA program
Executive MBA
Executive MBA Upravljanje ljudskim
potencijalima

Prijamni ispit
9. travnja 2016.

Svi studiji su dostupni na: hrvatskom i engleskom jeziku
Prijavi se na www.zsem.hr

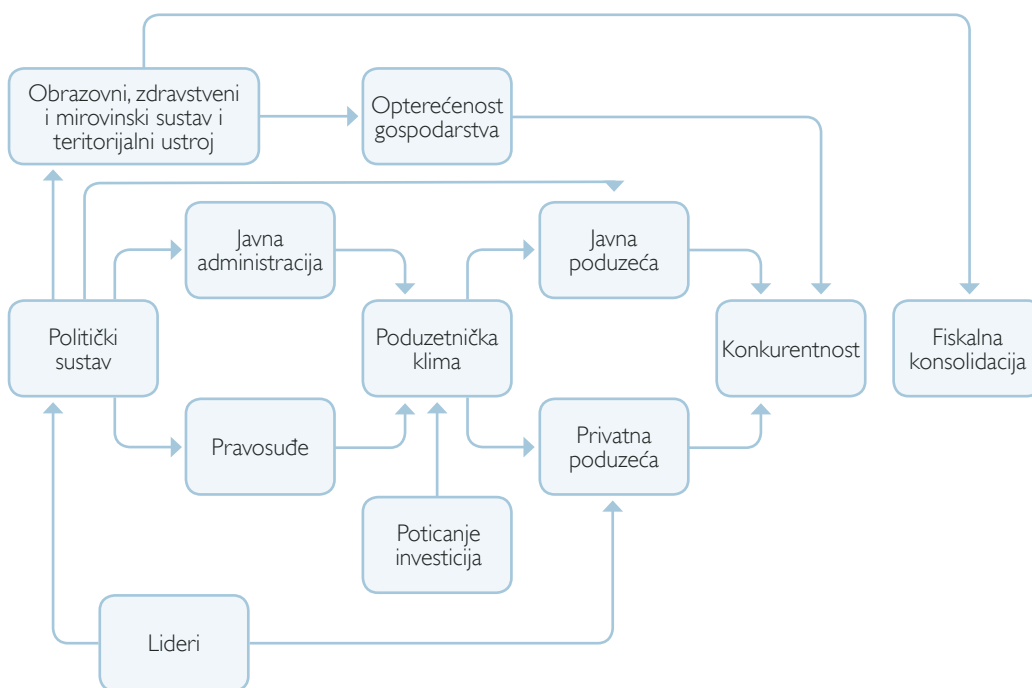
organizacija preookeanski brod, a da ste vi lider. Koja je vaša uloga?”

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

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

Na slici 3. prikazana je nova, dopunjena struktura.

Slika 3. HUP-ov Skor, dopunjena sustavna perspektiva



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

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

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

Prema Acemoglu i Robinsonu ključnu ulogu pri određivanju smjera razvoja društva imaju političke elite (u našoj terminologiji: lideri).

and Poverty). Prema ključnoj tezi koju autori zastupaju, ekonomski napredak društva prije svega ovisi o inkluzivnosti političkih i ekonomskih institucija. U inkluzivnim društvima *političke institucije* omogućuju: širu distribuciju političkih prava i sudjelovanje građana u političkim procesima, odgovornost nositelja javnih funkcija prema građanima i provedbu načela vladavine prava, a *ekonomske institucije* omogućuju ljudima obrazovanje, te potiču građane na ulaganje i inoviranje.

Nasuprot tome, u ekstraktivnim društvima političke institucije obilježava autokratski sustav vlasti s ograničenim sudjelovanjem građana u političkim procesima, izostanak odgovornosti nositelja javnih funkcija prema građanima i neprovođenje načela pravne države, a ekonomske institucije ograničeno potiču građane na ulaganje i inoviranje.

Prema Acemoglu i Robinsonu ključnu ulogu pri određivanju smjera razvoja društva imaju političke elite (u našoj terminologiji: lideri). Političke elite usmjerene na ostvarivanje osobnih koristi na račun ostatka društva stvaraju ekstraktivno društvo koje obilježava stagnacija i zaostajanje po svim pokazateljima društvenog i ekonomskog razvoja. I obratno, političke elite usmjerene na ostvarivanje dobrobiti za cijelo društvo stvaraju inkluzivne političke i ekonomske institucije.

Usporedna analiza slika 1. i 3. omogućuje sagledavanje suštinskih razlika tradicionalnog i sustavnog pristupa (v. tablicu 3.)

Tablica 3. Suštinske razlike između tradicionalnog i sustavnog pristupa

TRADICIONALNI	SUSTAVNI
Usmjerenost na pojedine dijelove.	Usmjerenost na sagledavanje cjeline, na ukupnost odnosa među dijelovima. Sustavna perspektiva omogućuje sagledavanje strukture sustava, tzv. "velike slike".
Fokus na simptome problema.	Fokus na otkrivanje i otklanjanje najdubljih uzroka.
Korištenje simptomskih / <i>quickfix</i> rješenja.	Otkrivanje i korištenje temeljnih rješenja.
Pokretanje brojnih inicijativa, bez jasno definiranih prioriteta.	Temeljem ispravnog razumijevanja sustava pokreće se mali broj inicijativa koje bi mogle dovesti do značajne promjene ponašanja sustava.

Razvoj društveno odgovornih lidera

Iz slike 3. proizlazi kako potencijalno najveći učinak na unaprjeđenje željenih rezultata (tj. konkurentnost i fiskalnu konsolidaciju) ima razvoj lidera.

U ovom tekstu polazi se od modela 4 razine razvoja lidera J. Jaworskog (Jaworski, *Source, The Inner Path of Knowledge Creation*):

1. *Egocentrični lideri*. To su lideri koji su u cijelosti okrenuti sami sebi i ostvarenju osobnih interesa. Njihovi su odnosi s drugima *manipulativni* s ciljem ostvarenja sebičnih interesa. Ne vode se načelima, nego trenutačnim hirovima. Lideri na ovoj razini razvoja djeluju iz polja "preslikavanja" stoga obično reaguju na promjene u okruženju; nisu proaktivni. Shodno tome, promjene koje oni pokreću obično su zakašnjele, a njihov potencijalni utjecaj na funkcioniranje organizacije je ograničen.

2. *Uspješni lideri*. Premda su i nadalje pod značajnim utjecajem ega, njihov osjećaj identiteta se širi i počinje obuhvaćati ne samo članove obitelji i organizacije nego i pripadnike iste vjere i nacije. Uspješni lideri prepoznaju važnost suradnje i razvoja menadžerskih umijeća. Njihova postignuća odraz su njihove samodiscipline kako glede suradnje tako i primjene menadžerskih umijeća. Lideri ove razine pokreću organizacijske promjene poput *restrukturiranja* ili *redizajna* poslovnih procesa. No, istraživanja takvih promjena ukazuju na to da su one u više od 70 posto slučajeva nedjelotvorne. Razlog za to pronalazi se u činjenici da intervencije na ovoj razini svjesnosti ne propituje postavke (mentalne modele, paradigme) na kojima se zasniva dotadašnja struktura ili dizajn poslovnih procesa.

3. *Društveno odgovorni lideri (DOL) (1)*. Ovu razinu razvoja obilježava daljnje slabljenje egocentričnosti i širenje identiteta (koji počinje obuhvaćati sve ljude - neovisno o rasi, naciji, spolu, klasi ili vjeroispovijesti). Lideri ove razine svjesnosti počinju razumijevati suštinu liderstva; činjenicu da liderstvo nije pozicija u hijerarhiji, nego odgovornost prema dionicima.

Stoga, da bi lider uspješno obavljao svoje uloge on prije svega mora biti dobar čovjek (opširnije o tome vidjeti u tekstu o Texu Gunningu) koji svoju moć i utjecaj koristi kako bi služio i poticao razvoj drugih ljudi. Zato se u izvornome modelu oni nazivaju *lideri koji služe* (engl. *servant leaders*). U suvremenom poslovnom okruženju rastuće međuovisnosti pojedinaca, organizacijskih jedinica, poduzeća, javnih institucija i društva ova vrsta lidera naprosto postaje temeljni preduvjet opstanka i razvoja organizacija. Lideri na ovoj razini razvoja počinju propitivati i prevladavati konvencionalna pravila (mentalne modele, paradigme). Usvajaju sustavni način razmišljanja, kao i svijest o međuovisnosti svih oblika života

Egocentrični lideri su lideri koji su u cijelosti okrenuti sami sebi i ostvarenju osobnih interesa.

(tj. *eko-svijest*). Posljedično tome, pokreću organizacijske promjene usmjerene prema preformuliranju, tj. propitivanju i promjeni organizacijske kulture.

4. *Društveno odgovorni lideri (2)*. Lideri na ovoj razini razvoja (za koje se u izvornom modelu koristi naziv *lideri obnovitelji*, engl. *renewing leaders*) utjelovljuju sva obilježja i kompetencije DOL 1. Njihov osjećaj identiteta obuhvaća ne samo postojeće, nego i buduće generacije. Imaju kompetencije *naslućivanja nastajuće budućnosti*, kao i djelovanja u skladu s njome. Njihove su aktivnosti nesebične, vode računa o dugoročnim interesima svih dionika kao i o cjelini sustava.

Sposobnost naslućivanja nastajuće budućnosti omogućuje im visoku razinu djelotvornosti u pogledu razvoja organizacija i društva u skladu s dugoročnim interesima svih dionika.

Lideri na ovoj razini razvoja idu korak dalje u smjeru propitivanja i promjene mentalnih modela i paradigmi. Oni su, naime, predvodnici pokreta otkrivanja novih ekonomskih i poslovnih paradigmi kao platformi za formuliranje novih odgovora na globalne i lokalne izazove. Njihova potraga usmjerena je prema najdubljim pitanjima svrhe i smisla - od osobne i organizacijske razine do razine globalnih institucija.

Sušтина razvoja lidera

Sušтина razvoja lidera odnosi se na proces promjene polja pozornosti i s njime povezano razine svijesti. Kao što je već navedeno, djelovanje iz polja preslikavanja rezultira korištenjem “poznatih i provjerenih” rješenja koja su potpuno neprimjerena u kontekstu globalnih i lokalnih izazova s kojima se suočavamo.

Prvi korak za izbjegavanje zamke “neuspjeha javnih politika” odnosi se na “skidanje naočala” (riječ je o nizu mentalnih modela, filtra kroz koji promatramo i interpretiramo svijet oko nas), te na prijelaz u polje pozornosti faktografskog promatranja i slušanja bez predrasuda, s tzv. “umom početnika” (*shoshin*, koncepcija zen budizma koja se prevodi kao “um početnika”, engl. *beginner's mind*, a odnosi se na kvalitete otvorenosti, revnosti, žudnje i odbacivanja predrasuda prilikom istraživanja neke teme,

čak i onda kada se navedeno istraživanje provodi na visokoj razini razumijevanja i poznavanja teme, op.ur.).

Prijelaz iz prvog u drugo polje zahtijeva *strpljenje* i *upornost*. Upornost prikupljanja podataka i informacija - uz odolijevanje iskušenju da se iste interpretiraju sukladno tradicionalnim obrascima razmišljanja. Promatranje podataka o stanju i trendovima kretanja pojedinih varijabli (primjer sa slike 1.), uz eksperimentiranje glede potencijalnih veza među njima, tijekom vremena može omogućiti ostvarivanje novog, sustavnog razumijevanja stvarne prirode izazova (primjer sa slike 3.). Jedna od nuspojava novog načina promatranja sagledavanje je mreže dionika u kojoj organizacija posluje. Posljedično tome, postupno dolazi do jačanja *dioničke svijesti* (tj. svijesti o relevantnosti dionika).

Polje pozornosti faktografskog promatranja omogućuje stjecanje dragocjenih uvida. No, to još uvijek nije dovoljno. Stoga je potrebno uložiti dodatni napor i prijeći u polje empatičkog promatranja i slušanja. Prijelaz u ovo polje odvija se u dva koraka. U prvom koraku lideri počinju prepoznati misli i osjećaje drugih (primjerice, zaposlenika, klijenata itd.).

U drugom koraku oni “ulaze u cipele” drugih i počinju promatrati situaciju iz njihove perspektive. U tom trenutku počinju sagledavati sebe i svoju ulogu u nastanku situacije.

Prepoznavanje vlastitih “otisaka prstiju” obično je najsnažniji motivator za pokretanje promjena.

Zaključak

Hrvatska, isto kao i svijet, ulazi u razdoblje dubokih poremećaja i turbulencija koje se neće moći usporediti ni sa čime u prošlosti. Stoga je u ovom trenutku - više nego ikada prije - važno osposobiti i pripremiti buduće lidere koji će tijekom narednih godina doći na ključne pozicije za društveno odgovorno djelovanje.



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



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

ŽELITE LI POSTATI DRUŠTVENO ODGOVORAN LIDER?

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



PLANETARNE GRANICE

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

Možemo li zaustaviti globalno zagrijavanje?



NESTAŠICA RESURSA

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

Kako smanjiti potrošnju resursa?



NESTABILNA EKONOMIJA

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

Kako se razvijati unutar granica planeta?



NEJEDNAKOST DOHOTKA I RAZVOJNIH MOGUĆNOSTI

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

Kako iskorijeniti siromaštvo i ublažiti nejednakosti?



MIGRACIJE

Svjedočimo sve većem priljevu izbjeglica u Europu.

Kako odgovoriti na popratne prilike i rizike?



TERORIZAM

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

Kako odgovoriti na rastuće sigurnosne i gospodarske rizike?

Sve veći nesklad:
**KRATKOROČNI
REZULTATI**

**dugoročni imperativi
budućnosti**

Osposobite se za suočavanje s ključnim izazovima 21. stoljeća

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

PROGRAM ZA RAZVOJ DRUŠTVENO ODGOVORNIH LIDERA

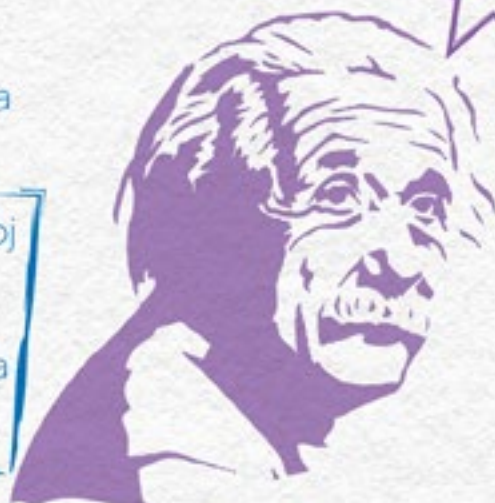
Jedinstven program u Hrvatskoj, usmjeren na pojedinca, grupu (tim) i organizaciju

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

Suradnička znanja - kompetencije za razvoj međuljudskih odnosa u organizacijama

Transformacijska znanja - kompetencije za promjenu načina razmišljanja

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



KLJUČNE KORISTI PROGRAMA

→ POLAZNICI

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

→ ORGANIZACIJE

Izrada prototipova rješenja konkretnih organizacijskih problema.

Saznajte više:

miljenko.cimesa@solcroatia.org

andreja.pavlovic@hauska.com





w a i r i n g



Intervju s Nadyjom Zhexembayevom

Marko Lučić

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

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

na panoima organizacije u svrhu motiviranja djelatnika - doista istinite.

Najdraža mi je poznata misao Petera Druckera "Kultura smaže strategiju za doručak" (engl. *Organisational culture eats strategy for breakfast, lunch and dinner so don't leave it unattended*) koja govori o tome da ako nemate adekvatnu kulturu koja podržava implementaciju, niti jedan racionalno-genijalni strateški plan neće zaživjeti. Strategijom se tvrtku može usmjeriti na dizajn i inovacije kao temeljne konkurentne prednosti tvrtke, ali ako u kompaniji prevladava kultura racionalno-pedantnog inženjerstva, nema šanse da neki "tipovi s ludim idejama" prežive u takvom okruženju.

Uzdrmana tim otkrićem, upisala sam doktorat iz organizacijskog ponašanja s posebnim fokusom na upravljanje promjenama. Na prvoj godini doktorskog studija našla sam se u timu profesora i studenata koji je pozvan da pomogne kompaniji suočenoj s vrlo specifičnim problemom strateške promjene: proizvođač kave našao se pred stečajem jer nije vodio dovoljno računa o održivosti svojih snabdjevača - poljoprivrednika koji proizvode kavu. Nakon tog projekta uslijedio je drugi, pa treći pa četvrti... Tako

Ako u kompaniji prevladava kultura racionalno-pedantnog inženjerstva, nema šanse da neki "tipovi s ludim idejama" prežive u takvom okruženju.

mi se iznenada pružila prilika i čast 15 godina raditi na području održivosti.

ML: *Na jednome mjestu spominjete kako svake godine izravno surađujete s oko 5.000 top menadžera iz čega se može zaključiti da vrlo intenzivno komunicirate s predstavnicima poslovne zajednice. Možete li čitateljima pobliže objasniti o kakvom je angažmanu riječ i što pokušavate postići?*

NZ: Godine 2006. ukazala se sretna prilika da se pridružim profesorskom timu poslovne škole IEDC *Bled School of Management* koja je, to dobro znate, specijalizirana za edukaciju i usavršavanje lidera i menadžera. Takav vid obrazovanja poprilično se razlikuje od tradicionalne edukacije na fakultetima jer okuplja ljude velikog praktičnog iskustva, željne znanja i dodatnih teoretskih objašnjenja za kojima posežu radi otkrivanja dubljeg smisla svoga posla. Upravo zbog takvog sastava polaznika kao profesor nalazite se u ulozi *facilitatora* i *moderatora* novih otkrića s osnovnim zadatkom *povezivanja*: informacija, činjenica, spoznaja, događaja, obrazaca. Profesor na ustanovi kao što je IEDC služi kao svojevrсно ogleдалo u kojem se odražavaju razmišljanja i aktivnosti polaznika. Takav način rada iznimno me veseli; tu sam kao "kod kuće".

Od 2006. godine naovamo, osim na IEDC-u predavala sam i na drugim institucijama poput INSEAD-CEDEP-a u Francuskoj, IPADE *Business Schoola* u Meksiku te na momemu matičnom fakultetu *Case Western Reserve University* u SAD-u. Slijedom intenzivnog angažmana, na posebno dizajniranim seminarima i dugoročnim projektima reinencije kompanija, osobno sam pridonijela razvoju više od 5.000 lidera i menadžera iz šezdesetak zemalja i dvadesetak različitih industrijskih sektora.

Pa ipak, ne mogu reći da podučavanjem zarađujem za život; u ovoj fazi života riječ je više o ljubavi, o svojevrsnom hobiju. Prije nekoliko tjedana predavala sam na poslovnoj školi u Fontainebleau gdje sam stigla nakon dva iscrpljujuća poslovna puta. Ravno s aerodroma odjurila sam na intenzivni seminar, a po završetku istog nastavila sam druženje s polaznicima uz čašu sjajnog francuskog vina. Jedan od *L'Orealovih* direktora upitao me tada zašto se toliko mučim predavati ako to nije moje glavno zanimanje. Zašto trpim napore dugih putovanja, pripreme materijala za posebno dizajniranu radionicu specifične grupe polaznika, te iscrpljujuće rasprave po završetku iste? Odgovor je jednostavan: volim se družiti s ljudima, prenositi im znanje i poticati ih da daju najbolje od sebe. Taj posao ispunjava me; tek tada se osjećam živom u punom smislu te riječi. Uvijek se radujem susretu s ljudima koji su gladni znanja. Radujem se i mudrosti tuđih iskustava. Uzbuđenju zbog neočekivanih pitanja koja cijelu grupu potom odvede u nekom novom, posve neočekivanom smjeru. Radujem se novim uvidima i otkrićima. Volim taj osjećaj jer se tako i sama razvijam.

ML: *Problem iscrpljivanja prirodnih resursa sve je samo ne nov. Štoviše, svakim danom situacija postaje sve ozbiljnija. U tekstu objavljenom u ovom broju qLifea predlažete primjenu "sveobuhvatnog strateškog okvira utemeljenog na pet dobro razrađenih načela". Možete li podrobnije opisati model na kojem se okvir zasniva?*

NZ: Moderni menadžment sklon je "pospremati stvarnost u kutije". Slično se ponaša kada je riječ o vođenju strateških promjena: znanost menadžmenta čezne za definiranjem jasnih upravljivih koraka - od izrade strateškog plana do njegove implementacije - i ne poznaje drugi način. No,

Znanost menadžmenta čezne za definiranjem jasnih upravljivih koraka - od izrade strateškog plana do njegove implementacije - i ne poznaje drugi način.

činjenica je da kompanije s kojima surađujem, koje vodim ili posjedujem, žive u drugačijem svijetu koji je sve samo ne uređen; stalno se događaju nepredvidive situacije, slučajni sretni događaji ili pogubne nezgode. Vuku se neki potezi prije nego itko shvati eventualne posljedice, uči se usput na vlastitim pogreškama, i to brzo. Zatim se ponovno svi zavrte u krugu u potrazi za novim idejama, koje često dolaze sasvim neočekivano, sretnim slučajem, a ne zato jer smo tako planirali.

U suštini, "Strategija izlovljenih oceana" (engl. *Overfished Ocean Strategy*) i strateški okvir koji iz nje slijedi iskorak je u upravljaju promjenama i svojevrsni prekid očekivanog slijeda događaja. Do sada se podrazumijevalo kako je nužno prvo izraditi strategiju, te potom prijeći na implementaciju. Između strategije i implementacije postojala je oštra linija razgraničenja. U skladu s time ne čudi što je Jamie Dimon, predsjednik uprave JP *Morgan Chase*, mudro komentirao: "Uvijek bih rado mijenjao loše realiziranu briljantnu ideju s prvoklasnom implementacijom drugorazredne strategije."

Međutim, svi oni koji su barem jednom u životu prošli kroz uspješan proces strateškog

Ako bolje razmislimo, moramo prihvatiti postavku da je 'briljantna strategija' samo ona koja osigurava primjerene rezultate.

planiranja znaju da linija o kojoj govorim nije čvrsta poput Kineskog zida - ako uopće postoji - već da prije nalikuje isprekidanoj točkastoj liniji koja kontinuirano pleše između strategije i provedbe. Roger Martin, teoretičar strategije i iskusni poslovni lider, izložio je svoja promišljanja o toj temi u članku objavljenom 2010. godine u *Harvard Business Reviewu*:

“Kako možemo reći za strategiju da je ‘briljantna’ ako daje loše rezultate? U tom slučaju definicija ‘briljantnosti’ vrlo je upitna. Svrha strategije, naime, ogleda se u generiranju pozitivnih rezultata. Kako je onda možemo smatrati ‘briljantnom’ uz prosječne rezultate? U kojem drugom području možemo ustvrditi da je nešto ‘briljantno’, a da su pritom polučeni rezultati jadni? Možemo li govoriti o ‘briljantnoj’ predstavi na Broadwayu koja se prestaje prikazivati nakon prvog tjedna? Ili, ‘briljantnoj’ političkoj kampanji koja je završila fijaskom zbog pobjede konkurentskog kandidata? Ako bolje razmislimo, moramo prihvatiti postavku da je ‘briljantna strategija’ samo ona koja osigurava primjerene rezultate.”

Doista, početni uspjesi inovacija na području održivosti potvrdili su Martinova

promišljanja o iluzornoj liniji koja imaginarno odvaja dizajniranje strategije i implementaciju. Štoviše, novi pothvati provodili su se na sasvim drugačiji način od uobičajenog zaobilazeći tradicionalni slijed aktivnosti opisan u teorijama strateškog planiranja. Brojne kompanije s kojima sam surađivala - koje su spremno krenule na avanturističko putovanje *od linije prema krugu* - morale su se snalaziti u potpunom mraku neznanja; jedan korak sugerirao bi sljedeće aktivnosti. Kontinuirano se eksperimentiralo, hrabro ulazeći u akciju što je ponekad donosilo vidljive rezultate prije oblikovanja cjelovite strategije. Davno prije no što bi prema tradicionalnom kontekstu shvatile kojim putem trebaju ići (da od jedne strateške točke dođu do druge), kompanije su hrabro ulazile u konkretne aktivnosti, ubirući prve plodove, razvijajući nove vještine i proživljavajući prve neuspjehe. Riječju, *kerčeci put kroz neutabane staze učile su pronalaziti najbolja rješenja za strategiju izlovljenih oceana*.

“Postoje samo dva teoretičara moderne ekonomske misli o kojima se govori na svakoj poslovnoj školi u svijetu: Michael Porter i Henry Mintzberg”, napisao je Karl Moore u članku objavljenom u časopisu *Forbes* 2011. godine. Poznat kao ugledan autor, profesor i publicist, Moore je bio fasciniran različitim školama strateške misli koje su zastupale dva izuzetna pojedinca: Michaelom Porterom koji zagovara pristup pažljivog promišljanja i strukturiranja strategije i Henryjem Mintzbergom koji se zalaže za novi pristup organskom oblikovanju strategije “u hodu”. U svjetlu radikalnih transformacija globalne ekonomije kojima svjedočimo posljednjih godina, Moore je postavio jednostavno pitanje: *koji od navedena dva pristupa više odgovara potrebama današnjeg vremena?*

Porterov pristup ozbiljnog intelektualnog promišljanja i pažljivog strukturiranja

strategije koji se dugo vremena podučavao na fakultetima i poslovnim seminarima širom svijeta bez sumnje ima svoju vrijednost. Sam Moore proveo je mnoge vikende na radionicama strateškog planiranja u luksuznim hotelima u koje je odlazio iz fotele jednog od ključnih IBM-ovih direktora. Nakon nekoliko dana intenzivnog analiziranja pet Porterovih sila, radionica bi obično završila s pozamašnim brojem stranica uredno ispisane strategije. Sve to relativno dobro je funkcioniralo osamdesetih i djelomično devedesetih godina prošlog stoljeća, kada je Porterova metoda doista bila najbolje sredstvo za predviđanje budućnosti na temelju prošlosti.

“Međutim, svijet danas drugačije funkcionira pa se strategija više ne može linearno oblikovati kao nekada”, kaže Moore. Nagle promjene, začinjene raznim katastrofama i događajima (napad na njujorške tornjeve 2000. godine, SARS, tornada i tsunamiji, globalna financijska i ekonomska kriza, izlivanje nafte u Meksičkom zaljevu i mnogi drugi), zahtijevaju brzu reakciju i adaptivni pristup strategiji. Mintzbergov pristup mnogo je bliži tome jer nudi:

- učenje iz prakse,
- kontinuirano prilagođavanje promjenjivoj realnosti,
- prepoznavanje novih obrazaca,
- traganje za najboljim odgovorima na nove probleme.

Zbog svega navedenog Moore smatra da je Mintzbergov pristup primjereniji današnjem svijetu brzih promjena:

“Porterove ideje još uvijek su relevantne. I danas podučavam studente primjeni njegova pristupa. U razgovorima s poslovnim liderima korporacija čujem da u određenim situacijama nastavljaju koristiti Porterov model. Međutim, sve više vjerujem kako

u današnjim uvjetima poslovanja njegova relevantnost opada. U tom smislu Mintzbergov je pristup bolji jer uvažava činjenicu da pažljivo pripremljeni planovi već sutra možda više ne vrijede. Sve to ne znači da planiranje nije korisno, ali osim u slučaju dugoročnih tehnoloških projekata, tradicionalni planovi za petogodišnje, pa čak i dvogodišnje razdoblje, više jednostavno ne vrijede. Ono što je danas važno moglo bi se nazvati *strateškom fleksibilnošću*.”

Toliko o trendovima u strateškom planiranju!

ML: *Mnogi autori upozoravali su na problem iscrpljivanja resursa nudeći javnosti konkretne podatke. Unatoč tome, poslovni svijet, vlade i potrošači nisu značajnije promijenili ponašanje. Koji su temeljni uzroci negiranja ozbiljnih problema povezanih s oskudnim resursima?*

NZ: Doista, pitanje iscrpljivanja resursa sve je samo ne novo. Davno prije nego što su se pojavile inovativne ideje i projekti (poput, primjerice, *Natural Step*), brojni mislioci i praktičari bavili su se tim problemom nastojeći skrenuti pažnju javnosti i vlasti na problematičnu situaciju.

Tradicionalni planovi za petogodišnje, pa čak i dvogodišnje razdoblje, više jednostavno ne vrijede. Ono što je danas važno moglo bi se nazvati strateškom fleksibilnošću.

Od Platona u četvrtom stoljeću p.n.e. do Thomasa Malthusa 1798. i Rimskog kluba 1972. plejade renomiranih znanstvenika upozoravale su na prijeteći kolaps - našažalost, bezuspješno.

ML: *Zašto je tome tako?*

NZ: U doba moderne ekonomije - kroz cijelo 20. stoljeće - ljudska zajednica kao da je proživljavala neku vrstu makro-ekonomskog čuda. Najbolje je to objašnjeno u *McKinseyjevom* izvještaju *Resource Revolution* za 2011. godinu:

“Tijekom cijelog 20. stoljeća cijene resursa opadale su u realnim vrijednostima. U slučaju energenata kroz duže razdoblje bile su više-manje ujednačene unatoč periodičnim oscilacijama cijena. Stvarna cijena roba, prema MGI indeksu najvažnijih vrsta roba, pala je za gotovo 50 posto. Navedeni podatak zapanjuje uzmemo li u obzir činjenicu da se tijekom promatranog stogodišnjeg razdoblja stanovništvo na zemlji učetrstrostručilo, te da se globalni BDP povećao za dvadesetak puta što je prouzročilo snažan rast potražnje za resursima od 600 do 2.000 posto ovisno o vrsti resursa.”

Niske cijene resursa dugo vremena signalizirale su nam da nastavimo s praksom nemarnog iscrpljivanja, unatoč tome što su znanstvenici upozoravali na “probleme koji se valjaju iza brda”.

Navedeni podaci izravno se kose s temeljnim makroekonomskim zakonima: s rastom potražnje za ograničenim resursima trebala bi rasti i cijena.

ML: *Zašto se to ne događa? U čemu je kvaka?*

NZ: Tijekom 20. stoljeća geopolitika je odigrala važnu ulogu u toj bizarnoj priči: paralelno s masovnim pokretom dekolonizacije, kako bi se neka nova zemlja bogata resursima “oslobađala” kolonijalne vlasti tako bi tržište preplavile nove količine sirovina i drugih resursa što je kontinuirano spuštalo cijenu. A moderna ekonomska paradigma opsjednuta rastom i kratkoročnim rezultatima (kvartalnim, tjednim pa čak i dnevnim) toliko je okupirana sama sobom da nije primjećivala - a niti danas ne primjećuje - kako u svemu tome nešto jednostavno ne štima.

U suštini, niske cijene resursa dugo vremena signalizirale su nam da nastavimo s praksom nemarnog iscrpljivanja, unatoč tome što su znanstvenici upozoravali na “probleme koji se valjaju iza brda”.

ML: *Kakva je trenutačna situacija u svijetu po tom pitanju?*

NZ: Sadašnjost je bitno drugačija - a brzina kojom osvještavamo i prihvaćamo novu realnost odredit će tko će opstati, a tko nestati u novoj eri u začetku. Svake godine u ulozi poslovnog savjetnika u neposrednom kontaktu s otprilike 5.000 visoko pozicioniranih lidera i menadžera. Stoga slobodno mogu ustvrditi kako većina još uvijek nije svjesna nove stvarnosti rapidnog iscrpljivanja prirodnih resursa. Zbog toga mislim da hitno moramo uključiti sirene za uzbunu jer su trendovi više nego alarmantni:

- Prvo: od početka 21. stoljeća realne cijene roba porasle su 147 posto.
- Drugo: za podmirivanje buduće potražnje potrebna su dodatna ulaganja u obnovu baze resursa od minimalno 1.000 milijardi američkih dolara godišnje.
- Treće: prema procjenama, očekuje se uključivanje dodatnih tri milijarde potrošača srednje klase na globalno tržište do 2030. godine, što će zacijelo stvoriti dodatni pritisak na potražnju za resursima.

Riječ je o gruboj slici, iako pojedinosti nisu ništa manje alarmantne. Bez obzira na to o kojim se aspektima poslovanja - ili života - radi, oskudni resursi postaju ozbiljna prijetnja temeljima gospodarstva i samoj civilizaciji.

ML: *Sveobuhvatni strateški okvir koji predlažete zahtijeva promjenu načina razmišljanja i tranziciju od linearne prema cirkularnoj ekonomiji. Što bi prema vašemu mišljenju trebalo učiniti da se pospješi i potakne promjena načina razmišljanja u biznisu, tijelima vlasti i kod potrošača? Kakvu bi ulogu u tom procesu mogle imati nevladine udruge?*

NZ: Osoba sam koja voli vidjeti konkretne i praktične rezultate koji u praksi doista funkcioniraju pa će i moj odgovor biti praktičan. Željene promjene ostvarive su jedino ako se javnosti predstave kao jedina opcija. A to se može napraviti na dva načina: ili pomoću *straha*, ili pomoću *inspiracije*. Ljude možete zastrašiti katastrofom ukoliko se željene promjene ne dogode. Drugi pristup ogleda se u rasplamsavanju intrinzične motivacije i želje za promjenama čemu treba pridodati putokaze o tome kako sve to ostvariti. Nažalost, retorika “održivosti” većim dijelom zasniva se na strahu: klimatske promjene, zagađenje, nedostatak pitke vode i slični primjeri. Danas je već svima jasno kako ova taktika nije polučila željene rezultate. Stoga sam se osobno okrenula

Retorika “održivosti” većim dijelom zasniva se na strahu: klimatske promjene, zagađenje, nedostatak pitke vode i slični primjeri. Danas je već svima jasno kako ova taktika nije polučila željene rezultate.

poticanju i inspiriranju. A jedini način da inspirirate ljude je da počnete govoriti njihovim jezikom tako da vas dobro razumiju.

Novac je oduvijek bio jedini jezik biznisa pa se stoga u savjetničkim projektima te na raznim promocijama cirkularne ekonomije i održivosti primarno bavim *zaradivanjem novca*. Održivost koja ne vodi računa o financijama utopija je. Barem je sada tako. Financijska održivost temeljni je preduvjet - ne i jedini - svakoj nadogradnji.

S druge strane, jezik politike je *moć*. Stoga sam na svim projektima na kojima sam surađivala s vladinim agencijama težila tome da se stvori stvarna moć i utjecaj. Treće su nevladine udruge. Njihov jezik ogleda se u društveno-korisnom radu koji se - po momu mišljenju - mora temeljito mijenjati. NGO moraju poraditi na inventivnosti i učinkovitosti u partnerskim projektima s biznisom i vladinim tijelima, a sve kako bi u konačnici ostvarile snažniji utjecaj. Mislim da se najvažnija uloga nevladinog sektora očituje upravo u partnerstvu s poslovnim i vladinim sektorom jer samo u kombinaciji s njihovim vještinama i znanjima - unoseći pritom svoje vrijednosti - nevladin sektor može biti učinkovit.

Planiranje je *statično*: kada stvorite plan držite se planiranih stavki i njihove realizacije bez obzira na događaje u okruženju.

ML: U tekstu ste lijepo napisali kako “...u situacijama ekstremne nesigurnosti, sofisticirani planovi začas ništa ne vrijede. Novu realnost možemo pratiti jedino tako da svoje poslovanje kontinuirano prilagodavamo ‘stvarnosti u nastajanju’. Kompanije koje žele ovladati ‘strategijom izlovljenih oceana’ moraju se orijentirati na poslovno modeliranje”. Možete li našim čitateljima objasniti ključne razlike između dva pristupa: strateškog planiranja u odnosu na dizajniranje poslovnih modela?

NZ: Na ovo pitanje djelomično sam odgovorila pojašnjavajući razlike Porterova i Mintzbergova pristupa. Pristup planiranja

Modeliranje je *dinamično*: stvara se osnovni prvotni oblik koji se potom mijenja i modelira u kontinuiranom procesu prilagodbe stvarnosti u svijetu.

i pristup modeliranja grade se na različitim premisama. Planiranje je *statično*: kada stvorite plan držite se planiranih stavki i njihove realizacije bez obzira na događaje u okruženju. Modeliranje je *dinamično*: stvara se osnovni prvotni oblik koji se potom mijenja i modelira u kontinuiranom procesu prilagodbe stvarnosti u svijetu. Plan nalikuje nizu kutija koje se prvo provjeravaju, a potom implementiraju.

Poslovni modeli nalikuju kreativnom platnu koje prije svega služi eksperimentiranju i učenju. Planovi podrazumijevaju da je većina informacija jasna, raspoloživa i kontrolabilna. Modeliranje podrazumijeva da su informacije u najboljem slučaju pretpostavke nastale na temelju dosadašnjeg znanja koje treba *provjeriti, prilagoditi i preoblikovati*.

ML: Pokušajte biti još precizniji. Što činiti da poboljšamo učinkovitost poslovanja?

NZ: Desetljećima je “normalan” pristup poslovanju izgledao otprilike ovako:

- osmisлити i izraditi detaljni plan, uobičajeno za petogodišnje razdoblje;
- osigurati financijska sredstava predviđena planom (budžet koji odobrava korporacija ili investicijsko ulaganje/kredit za start-up tvrtke);
- razviti proizvod koji se dovodi - što je više moguće - do savršenstva;
- prodati u što većim količinama.

Stvarnost “izlovljenih oceana” drugačija je te zahtijeva drugačiji pristup. Na samome pragu konačnog sloma linearnoga gospodarstva, volatilnost ponude i potražnje postaje sve veća. To se najbolje vidi na primjeru cijene nafte koja može uništiti kompletno svjetsko gospodarstvo. Prema *McKinseyjevim* procjenama, kada bi cijena nafte duže vrijeme ostala na razini od 125 do 150

dolara po barelu “globalni BDP smanjio bi se za 0,6 do 0,9 postotnih poena već u prvoj godini. S vremenom bi se gospodarstvo prilagodilo višim cijenama (prelazak na druge energente, uvođenje novih tehnologija). Pa ipak, stopa rasta globalnog BDP-a godinama bi bila pod utjecajem takvog stanja. Do 2020. globalno bi se gospodarstvo smanjilo za 1.700 milijardi dolara, a to je jednako gubitku cjelokupnog jednogodišnjeg BDP-a Španjolske ili Italije”.

U svijetu oskudnih resursa i iscrpljenih oceana, planiranje nema više isti značaj koji je ranije imalo. U uvjetima ekstremne nesigurnosti, planovi, naime, začas propadnu. Stoga je *kontinuirano prilagođavanje* novim uvjetima jedini način da se doista nosimo s novom stvarnošću pa se upravo takva vrsta prilagodbe treba prometnuti u strateški prioritet kako bi u tome zamijenila kratkoročno izvršavanje planiranih aktivnosti. Dakle, oni entiteti koji žele zaploviti izlovljenim oceanima okreću se poslovnom inoviranju. Za razliku od kompliciranih, statičnih i rigidnih planova, modeli su prilagodljivi,

fleksibilni i otvoreni za promjene pa se stoga razvijaju u hodu. Zaključak je da u *modeliranju*, a ne u *planiranju*, leže ključevi održive transformacije *linije u krug* koja će stvarati profite.

Za razliku od poslovne strategije, koja traži za najboljim *načinom* da se iz točke A stigne do točke B, poslovni model nam više govori o *sredstvu* kojim se putuje - o mehanizmima koje koristimo da bismo stvorili, isporučili i komercijalizirali vrijednost. Kao bitan element strateškog razvoja poslovni model zapravo predstavlja dizajn cjelokupnog poslovnog sustava - jedinstvenu kombinaciju pokretačkih sila koje nam pomažu da pronademo i iskoristimo nove mogućnosti.

Primjerice, Alexander Osterwalder i Yves Pigneur predvodili su grupu od 470 praktičara koja je 2010. godine surađivala na projektu *Business Model Canvas* kako bi osmislili zajednički jezik različitih poslovnih modela. Slika u nastavku opisuje do kojih su elemenata došli:



Tvrtka *One World Health*

osnovana je 2000. godine kao prva neprofitna farmaceutska kompanija u SAD-u.

Prethodni alat nam pomaže da lakše razumijemo i razlučimo suštinske elemente poslovnog modela, te samim time dizajniramo promjene. Proces je krajnje jednostavan. Za početak, u dijagram upišete proizvod ili uslugu, a uz to navedete detalje povezane s njihovim nastajanjem i plasmanom. Učinite li tako, mogli biste se iznenaditi sasvim novom perspektivom koja će vam pomoći da u novom svjetlu sagledate potrošače i njihove potrebe. Potom, prema tim saznanjima možete pristupiti remodeliranju poslovanja uvođenjem novih distributivnih kanala, marketinga ili nekih trećih elemenata. Tako nam kontinuirano inoviranje poslovnog modela omogućuju sustavno praćenje i inovativno sagledavanje ključnih pokretačkih sila modela kao i njihov međusobni utjecaj.

ML: *Možete li navesti neke primjere?*

NZ: Naravno. Tvrtka *One World Health* osnovana je 2000. godine kao prva neprofitna farmaceutska kompanija u SAD-u. Osnivače tvrtke - dr. Victoriju Hale i dr. Ahvieja Herskowitz - na taj čin nagnala je činjenica što se u tom trenutku nitko na svijetu nije ozbiljno bavio ozbiljnim

problemima rijetkih bolesti: stotine milijuna ljudi širom svijeta boluje od bolesti koje nisu komercijalno isplative da bi se farmaceutska industrija njima pozabavila. Zato je u medicini skovan izraz "bolest siročadi". Farmaceutske tvrtke jednostavno se ne žele baviti liječenjem tih bolesti jer ne vide mogućnost zarade. Rješenje? Poslovni model koji će "bolest siročadi" preokrenuti u poslovnu priliku.

Glavnina ulaganja farmaceutskih kompanija usmjerava se u R&D novih lijekova koji se zatim klinički ispituju što je u praksi veoma skupo. Lideri tvrtke *One World Health* odmah su shvatili da moraju osmisliti drugačiji razvojni proces prilagođen njihovim ograničenim financijskim mogućnostima. Pritom su znali da mnoge farmaceutske tvrtke - sasvim slučajno, razvijajući druge proizvode - ulaze u trag ili čak pronalaze lijekove za rijetke bolesti ne obraćajući na to previše pažnje. Riječju, nove spoznaje tretiraju kao odbačene resurse.

Stoga se *One World Health* obratio profitnim farmaceutskim kompanijama s prijedlogom da im doniraju informacije o proizvodima koje je teško komercijalizirati, a zauzvrat će koristiti porezne olakšice za donaciju koje im zapadnjački porezni sustav omogućava. Nakon što bi tim putem došli do početnih znanja, znanstvenici *One World Healtha* nastavili bi razvijati primarne proizvode u suradnji sa znanstvenicima i proizvođačima zemalja u razvoju s namjerom da tamo pokrenu proizvodnju sigurnih i učinkovitih lijekova za rijetke bolesti. Opisanim pristupom značajno su smanjili troškove proizvodnje omogućivši pacijentima nabavu potrebnih lijekova po prihvatljivoj cijeni.

Dakle, uspjeh *One World Healtha* nije ostvaren *tehnološkim inoviranjem* jer tvrtka uglavnom koristi poznate, već razvijene

tehnologije. Umjesto toga, možemo ustvrditi kako je uspjeh potaknut *inovacijom poslovnog modela* koja je na jedinstven i inventivan način povezala različite dionike kako bi suradnjom stvorili novu vrijednost.

Zbog svega navedenog, smatram očitim koliko je danas važno razvijati vještine dizajniranja i poslovnog modeliranja.

ML: *Interesantno. Postoji li možda još koji primjer?*

NZ: Američka kompanija *Safechem*, podružnica *Dow Chemicala*, promijenila je svoj poslovni model na način da je umjesto klasične prodaje proizvoda kupcima počela nuditi kompletnu uslugu čišćenja. Usluga se temelji na zaokruženom sustavu “od linije do kruga” - tvrtka isporučuje razna otapala i sredstva za čišćenje koja potom koriste za normalna i specijalna čišćenja, te na kraju kemikalije preuzimaju natrag.

Pored toga, osmislili su sasvim novi način obračunavanja i naplaćivanja izvršenih usluga koji se temelji na učinkovitom korištenju upotrijebljenih kemijskih sredstava. Primjerice, novim je pristupom standardno fakturiranje po prodanoj litri zamijenjeno fakturiranjem utroška kemikalije po četvornome metru očišćene površine. Stoga *Safechemova* zarada sada posve ovisi o opsegu i učinkovitosti čišćenja, a ne kao do sada o količini prodanih kemikalija. Tako je stvoren inovativni poslovni model koji vodi računa o štedljivom i pametnom utrošku resursa. Procjenjuje se, naime, da *Safechemova* usluga najma kemikalija ima potencijal reduciranja potrošnje kemikalija po jedinici površine za nevjerojatnih 63 posto! Dakle, i ovaj primjer pokazuje da je uspjeh ostvaren zahvaljujući inventivnom poslovnom modelu, a ne nekoj prijelomnoj tehnološkoj novotariji.

Norveška kompanija *Allfarveg* još je jedan primjer uspješnog inoviranja poslovnog modela. Riječ je, naime, o velikoj organizaciji koja se bavi izgradnjom velikih infrastrukturnih projekata prema modelu “projektiranje - gradnja - financiranje - operativno vođenje”. Uglavnom se radi o dugoročnim ugovorima kojima povezuju financijske institucije, građevinare, razne dobavljače i/ili usluge održavanja koji u sebi uobičajeno sadrže određene klauzule za poticanje kvalitetnije gradnje radi smanjenja operativnih troškova tijekom životnog vijeka projekta.

Allfarveg je tako dobio posao projektiranja, gradnje, financiranja i upravljanja novom autocestom između Lyngdala i Flekkerfjorda u Norveškoj. S Norveškom upravom za ceste sklopili su dvadesetpetogodišnji ugovor za upravljanje i održavanje autoceste prema kojem je *Allfarveg* plaćen isključivo prema performansama objekta, što ih je motiviralo na pronalaženje i primjenu brojnih inovativnih tehnika i rješenja. Primjerice, na ugradnju asfalta svjetlije boje kojim se po noći štedi električna energija za osvjetljenje u iznosu od 30 posto. Osim toga, radovi su završeni znatno prije ugovorenog roka.

Safechemova usluga najma kemikalija ima potencijal reduciranja potrošnje kemikalija po jedinici površine za nevjerojatnih 63 posto.

ML: U knjizi "Good to Great" Jim Collins tra- ga za odgovorom na pitanje zašto se neke kompa- nije tako uspješno transformiraju iz prosječnih u izvrsne. Na koncu je zaključio da su tzv. "lidere 5. razine" jedini pravi uzrok napretka. Koji je vaš stav o ulozi lidera u osmišljavanju i implemen- taciji uspješne strategije izlovljenih oceana?

NZ: Obožavam Jima Collinsa i dijelim nje- govno mišljenje o presudnom utjecaju lider- stva na uspjeh organizacije. Štoviše, dubo- ko sam uvjeren/a kako u svakoj organizaciji - na svim razinama - ima kvalitetnih lidera te da liderstvo nije nužno povezano s for- malnom moći ili hijerarhijskom pozicijom. Ima ljudi koji se ponašaju odgovorno i odlučuju savjesno te su za to spremni snositi posljedice, ma kakve one bile.

U tom smislu, cjelokupni "živčani sustav" kompanije - zajednica lidera na svim razi- nama - odlučujuće utječe na razvoj i im- plementaciju istinske strategije izlovljenih oceana. S obzirom na to, istina je i da na formalnim liderima leži ogromna odgo- vornost jer strategija izlovljenih oceana zahtijeva smionost, kontinuirano širenje vidika, duboko "kopanje" i hrabro ekspe- rimentiranje, a to je teško ostvariti bez vje- rodostojnog, autentičnog i jakog liderstva.

Obožavam Jima Collinsa i dijelim njegovo mišljenje o presudnom utjecaju liderstva na uspjeh organizacije.

Moraju li takvi lideri iskazivati poniznost i zadovoljavati ostale kriterije 5. razine?

Prema mojem iskustvu, to nije uvjet. U praksi sam susretala različite tipove uspješ- nih lidera koji su takvi bili zato što su imali posebne vještine koje se u tradicionalnim kompanijama ignoriraju.

Razvoj i implementacija uspješne strategi- je izlovljenih oceana zahtijeva niz različitih znanja i vještina, a specifičan pobjednički koktel kompetencija ovisi o samoj djelat- nosti, tvrtki i okruženju. Naravno, provje- rena znanja i vještine korporativnog svijeta koje se povezuju s lijevom stranom mozga i dalje su važna: i dalje nam trebaju analize, precizna mjerenja i disciplinirana izvedba. No, kao što sam pokušala objasniti kroz primjere u tekstu, to jednostavno više nije dovoljno. U današnjem poslovnom svijetu potreban je sasvim novi set vještina pove- zanih s desnom stranom mozga koja je po- sebno razvijena kod umjetnika, inovatora i "kulturnih kreativaca". Samo se tako mo- žemo suočiti s neočekivanim i komplek- snim problemima te tragati za putem koji će nas odvesti od *linije do kruga*.

ML: O kojim je znanjima i vještinama riječ?

NZ: Neke sam ranije spomenula, a neke nisam. Dakle, nove sposobnosti bez ko- jih se moderno liderstvo i menadžment ne mogu više zamisliti jesu:

1. *Sustavno razmišljanje* - vještina sagledava- nja tzv. "široke slike" s fokusom na inte- rakcije pojedinih elemenata unutar cjeline. Sustavna perspektiva uvelike nam pomaže pronaći tzv. "sustavne poluge" pomoću kojih na najjednostavniji način mijenjamo funkcioniranje sustava kao cjeline te odbacujemo nepovezane i beskorisne dijelove

puzzlea koji odvlače pažnju. Poput drugih metoda i tehnika, sustavno razmišljanje također se može naučiti. Njemu bliska metoda je *interdisciplinarnost* koja se prvo razvijala u znanstvenim istraživanjima, a danas se sve više primjenjuje u poslovnoj praksi kada se u timove uključuju stručnjaci raznih profila kako bi se iskoristila komplementarna znanja. Ostali vidovi korištenja interdisciplinarnosti u poslovnoj praksi jesu *shadowing*, kada se menadžerima i/ili djelatnicima dodjeljuju “sjene” odnosno mentori od kojih uče kroz rad, *rotiranje* zaposlenika te *horizontalno napredovanje*. No, to nije sve... ima još mnogo toga.

2. *Upravljanje dionicima* posebno je važno kada krenete u transformaciju *od linije do kruga* ili *od vertikalnog prema horizontalnom*. U tim procesima vjerojatno ćete ostvariti kontakte i odnose s ljudima i organizacijama za koje niste niti znali da postoje: novim dobavljačima, dobavljačima dobavljača, predstavnicima lokalnih zajednica u dalekim zemljama u koje izvozite, kupcima za koje niste znali da postoje, konkurentima koji bi vam mogli koristiti, zakonodavcima... lista je poprilično dugačka. Isto se odnosi na dionike unutar organizacije. Dakle, umijeće uvjeravanja i širenja *utjecaja* - prodaja ideje na pravi način - svakako je važna vještina.

3. *Design thinking* postaje vrlo popularan te se odnedavno smatra kako bi svaki lider, menadžer ili stručnjak koji drži do sebe trebao steći vještine dizajnerskog razmišljanja. Za to, naime, postoje jaki razlozi. Za razliku od tradicionalnog pristupa odlučivanju i alata za odlučivanje, koji se uobičajeno usredotočuju na težak i zahtjevan izbor između različitih prepoznatljivih opcija, kod *design thinkinga* relativno jednostavno odabiremo između novih alternativa koje je teško osmisлити. Tim Brown, predsjednik

Design thinking postaje vrlo popularan te se odnedavno smatra kako bi svaki lider, menadžer ili stručnjak koji drži do sebe trebao steći vještine dizajnerskog razmišljanja.

kompanije IDEO - jedne od deset najinventivnijih kompanija na svijetu - ovako je opisao novu realnost: “Filozofija upravljanja koja se oslanja samo na izbor neke od postojećih strategija vjerojatno će se pokazati nedoraslom za svladavanje novih i neočekivanih problema u bližem i daljem okruženju. Danas trebamo *nove alternative* - nove proizvode koji će istovremeno zadovoljiti potrebe pojedinca, ali i zajednice kao cjeline; nove ideje koje će doprinijeti rješavanju globalnih problema bolesti, siromaštva i obrazovanja; nove strategije koje će pozitivno utjecati na društvo i svim angažiranim sudionicima osigurati smislenost i svrhovitost. Ono što nam danas treba je efektivan pristup inovacijama. *Design thinking* najbolja je metoda koja nam nudi takvu mogućnost.”

Ovdje ću stati kako ne bih obeshrabrila i ubila svaku želju za transformacijom koju možda u ovom trenutku netko nastoji ostvariti!!!

ML: *Nadyja, zahvaljujem na ugodnom razgovoru. U svoje i u ime svih čitatelja qLifea želim vam mnogo uspjeha u daljnjem radu. Pogotovo vam želim uspjeh u promociji nove knjige.*

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

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

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



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



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

Međunarodna konferencija

ŽENE LIDERI

Pokretači promjena u Europi



A School with a View

30
YEARS

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

Bled, Slovenija

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

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

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

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

Među više od 30 predavača bit će i:

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

www.iedc.si/wl

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

Glavni sponzor



Partneri

GIACOMELLI MEDIA
PARTNERS IN CHANGE

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Medijski partneri

business The Slovenia TIMES

LIDER CorD





Profil društveno odgovornog lidera: Tex Gunning

Miljenko Cimeša

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

Ekonomist po obrazovanju, Gunning svoju karijeru započinje krajem 70-ih u revizorskoj kući, a 1983. godine prelazi u *Unileverov* odjel kontrolinga, te potom u ured uprave. Prema Gunningovim riječima, suradnja s Florisom Majersom, tadašnjim predsjednikom uprave, promijenila mu je život: “Konačno sam uspio sresti mudrog čovjeka koji je imponirao svojom osobnošću. Uz njega sam shvatio da moram mnogo raditi na sebi i puno više proučavati filozofiju i povijest.”

Nakon vremena provedenog u središnjoj tvrtke Tex je premješten na Tajland na mjesto direktora marketinga *Unileverove* podružnice u toj zemlji, a potom na funkciju generalnog direktora *Unilever Australia* gdje si je priskrbio imidž “stručnjaka za restrukturiranje”. Radi toga, početkom 1995. godine uprava konglomerata imenovala ga je

predsjednikom poslovne jedinice *Unilever Vlees Groupe Nederland* (UVGN) u Ossu, gradiću na jugu Nizozemske. Gunning vrlo brzo shvaća kako je preuzimanjem UVGN-a preuzeo zapovijedanje “brodom koji tone” jer su svi ključni poslovni pokazatelji imali negativan predznak: proizvedene količine robe opadale su, tržišni udio se smanjivao, marže su također opadale, a jedino su troškovi rasli.

Privid pozitivnog poslovanja tvrtka je godinama održavala kontinuiranim povećanjem cijena. Poseban problem predstavljalo je loše upravljanje kvalitetom koje je vremenom stvorilo ogromne troškove škarta od 3.700 paleta pokvarene robe vrijedne 4,3 milijuna eura. Sve ovo ukazivalo je na to da je Gunning preuzeo kompaniju koja treba radikalne promjene. Tako je doista i bilo.

Poziv na buđenje

U rano proljeće 1995. godine svih 1.400 djelatnika UVGN-a smješteno je u dvadesetak autobusa te su potom odvezeni u nepoznatom smjeru na nepoznato odredište.

U rano proljeće 1995. godine svih 1.400 djelatnika UVGN-a smješteno je u dvadesetak autobusa te su potom odvezeni u nepoznatom smjeru na nepoznato odredište. Ubrzo su shvatili kako je cilj njihovog putovanja skladište u kojem ih je u “društvu” 3.700 paleta pokvarene robe dočekao Gunning. U ozračju neugodnog mirisa Tex je okupljenima održao govor. “U početku je bio vrlo miran da bi nam na kraju priuštiio pravi pakao”, kasnije je izjavio jedan od radnika iz proizvodnje. Prema sjećanjima jednog od sektorskih direktora, ključna Gunnigovu poruka ogleдалa se u riječima: “Svatko

je odgovoran za situaciju u kojoj smo se našli...nema ni 'više' ni 'manje' odgovornih". Po završetku govora Tex je u pratnji djelatnika prošetao ogromnim skladištem: zajedno su brojali palete i računali gubitke. U zadnjoj sceni ovog neobičnog happenin-ga 3.700 paleta pokvarene robe zajedničkim snagama zakopano je u ogromnu jamu.

Sukladno trenutačnoj realnosti, Gunning se posvetio "održavanju broda na površini" kako bi kratkoročno spriječio vrlo izgledno potonuće. Paralelno s time, intenzivno je analizirao situaciju tragajući za najboljom "sustavnom polugom". (*sustavna poluga* - intervencija koja uz najmanje uložene energije daje najveće rezultate, op.ur.) U segmentu smanjivanja troškova razmišljao je o otpuštanju viškova zaposlenika i prodaji imovine. Ništa novo što već nismo vidjeli.

Pa ipak, *način* na koji su mjere smanjenja troškova provedene postavio je temelje trajnim i dubokim organizacijskim promjenama koje su potom uslijedile. Nova uprava zaposlenike je detaljno upoznala s poslovnim rezultatima kompanije iskreno komunicirajući *koja* će radna mjesta biti ukinuta i *zašto* će biti ukinuta. Proces otpuštanja proveden je tako da je prvo zahvatio zaposlene na određeno radno vrijeme. Potom su starijim djelatnicima ponuđeni privlačni paketi ranijeg umirovljenja. Tek nakon što su prethodne mjere iscrpljene na red su došli zaposleni na neodređeno radno vrijeme koji su tim činom postali tehnološki višak. Kompanija je ljudima iz te grupe nudila aktivnu pomoć pri traženju novog zaposlenja aktivno kontaktirajući druge poslodavce putem svojih kanala. Međutim, procesom otpuštanja nisu bili zahvaćeni samo radnici i administrativno osoblje već i dobar dio menadžmenta s obzirom na to da je *stanjivanje hijerarhije* postavljeno kao glavni cilj restrukturiranja organizacije.

Način na koji su mjere smanjenja troškova provedene postavio je temelje trajnim i dubokim organizacijskim promjenama.

Iako je opisani pristup otpuštanju viškova zaposlenika danas normalan i uobičajen, godine 1995. u trenutku provedbe predstavljao je do tada nepoznato, *inovativno rješenje* koje se kasnije prometnulo u primjer najbolje prakse koji su počele slijediti druge tvrtke širom svijeta.

Planirane uštede realizirane su do početka 1996. godine kada je započela *revitalizacija* organizacije. U jednom kasnijem intervjuu za ugledni poslovni magazin Gunning se osvrnuo na dolazak u UVGN i titulu "stručnjaka za restrukturiranje" kojom se

Nova uprava zaposlenike je detaljno upoznala s poslovnim rezultatima kompanije iskreno komunicirajući *koja* će radna mjesta biti ukinuta i *zašto* će biti ukinuta.

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

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

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

Tablica 1.: Promjena načina razmišljanja

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

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

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

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

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

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



ERICSSON

OBRAZOVANJE SADA POSVUDA.

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

Naša tehnologija i usluge omogućuju tu promjenu širom svijeta.

Mogućnosti su posvuda - uzmi ih!

www.ericsson.com

www.ericsson.hr



povezanosti osobnih težnji i ciljeva kompanije. Razgovaralo se i o mogućnostima razvoja tvrtke tijekom narednih pet godina, kao i o osobnim željama pojedinaca.

Poziv na buđenje (II)

Odlični poslovni rezultati UVGN-a nastali kao posljedica opisanih inovativnih aktivnosti privukli su pozornost uprave *Unilevera* koja je krajem 1996. godine donijela odluku o spajanju UVGN-a s *Van den Berg Nederland* (VdBN), nešto većom kompanijom iz poslovnog portfelja *Unilevera* sa sjedištem u Rotterdamu. Na iznenađenje (neupućenih) promatrača, na mjesto predsjednika nove kompanije (koja je nastavila poslovati pod nazivom VdBN) imenovan je Tex Gunning.

Isto kao UVGN 1995. godine i VdBN je 1997. bio “zreo za promjene”. Nažalost, uprava koja je do tog trenutka vodila tvrtku nije bila svjesna takvog stanja. Prema Gunningovoj izjavi: “Analizom poslovanja

Mnogima je takav pristup predstavljao sasvim novo iskustvo, a prema mišljenju jednog od prisutnih menadžera “situacija je doista nalikovala ‘novom početku’... atmosfera je prštila pozitivom!”

Još jedna Gunningova *upravljačka inovacija* ogleda se u zaobilazanju formalne menadžerske strukture tijekom procesa izrade strateške analize i okupljanju grupe oštroumnih mladih lidera neopterećenih prošlošću. Neki od njih - zahvaljujući iskazanim sposobnostima i rezultatima - vremenom su zauzeli ključne pozicije u novoj organizaciji. Nakon sagledavanja postojeće situacije, okupljena grupa mladih lidera dobila je ključnu ulogu u procesu kreiranja vizije i strategije razvoja UVGN-a, te potom i u implementaciji.

bilo koje organizacije uvijek ćete ‘negdje i nekako’ pronaći podatke koji će ukazivati na uvjerljivu potrebu za promjenom. U slučaju VdNB-a radilo se o grafikonu potrošnje margarina po stanovniku koji je zorno pokazivao da se tijekom posljednjih tridesetak godina potrošnja margarina u Europi po stanovniku prepolovila.”

Upravo na temelju tog trenda nova uprava VdBN-a okrenula se cjelovitoj strateškoj reviziji poslovanja koja je otkrila da je smanjivanje tržišta rezultiralo povećanjem konkurentskih pritisaka, te posljedično tome, opadanjem tržišnog udjela VdBN-a. No, kao i u slučaju UVGN-a, privid pozitivnog poslovanja godinama je održavan rastom cijena.

U cilju pojašnjenja postojeće realnosti što širem krugu djelatnika, te radi mobilizacije podrške za predstojeće promjene, nova uprava organizirala je brojne radne skupine na kojima su se ljudi družili i razgovarali razmjenjujući iskustva i stavove. Prema mišljenju Aarta Jana van Triestea, direktora marketinga poslovne jedinice proizvodnje i distribucije margarina, cilj procesa ogleđao se u *promjeni mentalnih modela* ljudi: “U prvom koraku članovi radnih skupina zamoljeni su da sami opišu trenutnu realnost. Potom bi ih uprava upitala je li stanje onakvo kakvo žele.

Budući da je uobičajeni odgovor bio negativan, ‘ne, to nije ono što želimo’, radne skupine same bi upale u ‘zamku’ poziva na promjene. Takvim pristupom automatski su se mijenjale mentalne mape djelatnika koji su sada doista razumjeli što se točno zbiva u njihovoj firmi.”

Poseban moment u promjeni mentalnih mapa ljudi VdBN-a dogodio se u ožujku 1997. godine na studijskoj konferenciji posvećenoj temi *Competing for Future* (tema se naslanja na tada vrlo popularnu knjigu G. Hamela). Na samom početku okupljenima je pojašnjena trenutna poslovna situacija i planovi za svaku poslovnu jedinicu.

Po završetku izlaganja u svijesti prisutnih ostalo je “visjeti” samo jedno pitanje: “Što ćemo poduzeti da promijenimo stanje u našu korist?” U tom trenutku Gunning je uzeo mikrofon u svoje ruke i oštro poručio: “Nije na meni da uvodim potrebne promjene. Ako mislite da ću to napraviti umjesto vas grdno se varate. Sami ćete to morati učiniti. Budućnost je u vašim rukama.”

Ovim riječima potaknuo je prisutne da odgovor na ključno pitanje potraže u vlastitoj nutrini. Potom su ljudi u stotinjak malih radnih skupina počeli raspravljati o izazovima i mogućim rješenjima.

U narednim tjednima i mjesecima nastavljeno je sustavno traganje za rješenjima pa je tako u jednom trenutku stvorena koncepcija “Index 100” s osnovnim ciljem da zaustavi pad prodaje margarina. U zahtjevnim tržišnim okolnostima promjene prehrambenih navika i pada potražnje “Index 100” je bio vrlo zahtjevan cilj. Prema riječima Neila Wickersa - jednog od autora ideje - uprava i djelatnici “složili su se oko toga da *ne znamo* kako ostvariti zamišljeno te da nikada ranije nitko nije uspio postići ništa slično. Međutim, također smo se složili da ćemo bliskom suradnjom i otvorenim dijalogom jednom ipak otkriti kako to učiniti.”

Transformacija organizacije

U ranoj fazi procesa promjene uprava VdBN shvatila je kako puko rezanje troškova neće biti dovoljno. U nastojanju da povrate konkurentnost trebali su posve revitalizirati tvrtku: “Smatrali smo kako rast primarno ovisi o određenoj vrsti

organizacijske kulture... koju obilježavaju kvalitete *otvorenosti* i *uvažavanja*. A stvaranje takve vrste kulture primarno ovisi o tome da se lideri - prije nego itko drugi - otvore ljudima”, često je u svojim obraćanjima isticao Gunning.

Njegova ključna maksima glasi: “Osobni razvoj pojedinca u korijenima je razvoja poslovanja tvrtke. Razvoj poslovanja povratno pozitivno utječe na razvoj pojedinca. Tako se stvara ‘čarobni krug’ između osobnog razvoja i razvoja poslovanja”.

Transformacija VdBN-a ostvarena je organizacijskim i kadrovskim restrukturiranjem, te promjenom organizacijske kulture. Organizacijsko restrukturiranje provedeno je u domeni makro i mikro organizacije. Promjene u makro organizaciji sastojale su se u definiranju dvaju glavnih poslovnih područja (“margarin”, “ostala hrana”) te osnivanju pet novih organizacijskih jedinica.

Ključni element nove organizacijske strukture ogledao se u kompletnom prenošenju odgovornosti s tih jedinica na njihove lidere. Promjene u mikro-organizaciji očitovale su se u širenju područja odgovornosti djelatnika - najprije na održavanje strojeva, a vremenom i na ostala pitanja organizacije rada.

Na ključne pozicije na svim hijerarhijskim razinama imenovani su novi ljudi. Gunnin-
gov jedinstveni pristup odabiru mladih, energičnih i poslovno orijentiranih ljudi

Osobni razvoj pojedinca u korijenima je razvoja poslovanja tvrtke. Razvoj poslovanja povratno pozitivno utječe na razvoj pojedinca. Tako se stvara ‘čarobni krug’ između osobnog razvoja i razvoja poslovanja.

očitovao se u tome što nije birao tipične *highfliers* (mlade ljude navodno velikog, te još uvijek nedokazanog potencijala) s najboljih sveučilišta već se radije koncentrirao na snažan *karakter* i razvijenu *moralnost*. Prema riječima Reina Ettema, glavnog inženjera, u procesu oblikovanja strategije “okupili smo tim vrlo mladih menadžera pa se tijekom strateškog procesa razvijao i novi - vrlo nekonvencionalni - stil upravljanja tvrtkom.”

Preskačući hijerarhijske razine organizacije u potrazi za novim liderima Gunning se zapravo kladio na potencijalne, a ne na provjerene lidere. Problem je jedino bio u tome što mladi ljudi nisu imali iskustva pa uprava zbog toga nije mogla sa sigurnošću procijeniti imaju li tražene sposobnosti - sve dok ih nisu testirali.

Gunning je o tome rekao: “Kockali smo se u mnogim segmentima, pa tako i s kadrovanjem. Sjećam se da smo Reofa imenovali na mjesto direktora proizvodnje, premda je u tom trenutku bio vrlo mlad i neiskusna. Željeli smo biti drugačiji. Isto tako, željeli smo svima staviti na znanje da smo spremni preuzimati rizike. Imenovanje Roefa pokazalo se opravdanim jer je momak ispunio sva naša očekivanja.”

Mick van Ettinger predstavnik je grupe mladih lidera koji su dobili šansu. O iskustvu s Gunningom rekao je sljedeće: “Šef me pozvao u svoj ured. Nije mnogo okolišao već mi je izravno kazao: ‘Vodit ćeš poslovnu jedinicu. Pokaži nam da nismo pogriješili što smo te odabrali’. I to je bilo to. Ni riječi više. To su bila sva uputstva koja sam od njega dobio. Stoga sam nakon dolaska na novo radno mjesto - kako bih razumio poslovanje - dane provodio slušajući ljude koji su u sustavu proveli dobar dio svojih života.”

Za lidere i menadžere promjena organizacijske kulture uvijek je vrlo zahtjevna. U skladu s postavkom o tome da “organizacijske promjene započinju na razini pojedinca”, promjena organizacijske kulture započela je Gunningovom promjenom načina razmišljanja koji se po dolasku u VdBN primarno posvetio unaprjeđivanju timskog rada u firmi. Kako bi uspio u svojim namjerama, Gunning je za tu ideju najprije morao pridobiti svoje najbliže suradnike.

U veljači 1998. godine održana je radionica uprave. Nakon uvoda članovi su se razišli kako bi neko vrijeme proveli reflektirajući o iskustvima iz osobnog i poslovnog života. Potom su dobili zadatak da napišu esej naslova ‘Priča o meni’ u kojem su pozvani da navedu najvažnije detalje o vlastitu životu: o događajima i situacijama koje su naj snažnije utjecale na njihove živote, o vrijednostima, ciljevima, stremljenjima i postignućima koje žele postići.

Nakon toga ponovno su se okupili na istome mjestu i naizmjenice prepričavali životna iskustva. Prema ocjenama ljudi, opisana vježba snažno je utjecala na sudionike radionice podigavši svjesnost grupe na novu razinu iz koje je potom proistekla spoznaja o tome da *uprava ne može sama ostvariti transformaciju organizacije*.

Shodno tome, dogovoreno je okupljanje šireg kruga lidera timova - muškaraca i žena, mladih i starih - koji su dolazili iz raznih dijelova te sa svih hijerarhijskih razina organizacije. Potvrdu da je odluka o okupljanju šireg kruga lidera ispravna pronalazimo u izjavi jednog radnika: “Predsjednik uprave tvrtke mnogima od nas još uvijek nalikuje na neko nestvarno i nedokučivo biće. Međutim, kada na konferenciji među 1.800 ljudi ustane lider vašeg tima - sasvim ‘običan’ čovjek poput vas - i iskreno pozove na

Opisana vježba snažno je utjecala na sudionike radionice podigavši svjesnost grupe na novu razinu iz koje je potom proistekla spoznaja o tome da uprava ne može sama ostvariti transformaciju organizacije.

akciju jer ‘nećemo preživjeti sljedeću godinu ako ne napravimo sve što treba’, tada vas njegove riječi duboko dotaknu.”

Krajem veljače 1998. godine u Ardenima je organizirana radionica za 180 lidera timova. Kao prvi korak u razvoju timova sudionici su analizirajući uspone i padove u privatnom i profesionalnom životu trebali “spoznati sebe”. Na improviziranoj pozornici Gunning je ispričao svoju životnu priču: “Nije mi bilo lako. Našao sam se na pozornici, stiješnjen u malom prostoru pred 180 lidera i pričao im o smrti oca, o nasilnom očuhu, te o usponima i padovima iz doba adolescencije. Dok sam se obraćao prisutnima, gotovo sam mogao opipati tišinu oko mene. Znate... tek kada otvoreno progovorite o sebi, svojim mislima i emocijama... tek tada možete dotaknuti srca ljudi.” Nakon toga i ostali lideri prisjetili su se vlastitih uspona i padova te u malim skupinama razmjenjivali životne priče.

Rezultat? Konačni ishod višegodišnjih napora nastajanje je jedinstvene organizacijske kulture u kojoj su kvalitete *ponjerenja, iskrenosti i autentičnosti* oslobodile kreativnost djelatnika omogućivši poslovni procvat tvrtke!



VICTORINOX
SWISS ARMY



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

LIFE IS YOUR ADVENTURE

PRODAJNA MJESTA:

Mamić
Gajeva 4, Vlaška 57
Zagreb

Borza Grupa
Placa 12
Dubrovnik

Zlatarna Tonia
Carera 56
Rovinj

Satovi Novak
Decumanus 28
Poreč

Silver Time - City Colosseum
Josipa Rimca 7
Slavonski brod

B-Vama - Joker centar
Put brodarice 6
Split

ZLATARNA GLASNOVIĆ
Trg sv. Stjepana 14
Hvar

ZTO FUTURA
Riva Lošinjskih Kapetana
7, Lošinj

DFS Rijeka
Zračna luka Rijeka

DFS Zadar
Zračna luka Zadar

DFS Dubrovnik
Zračna luka
Dubrovnik

DFS Split
Zračna luka Split

DFS Pula
Zračna luka Pula

EKSLUZIVNI UVOZNIK:

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

MAKERS OF THE ORIGINAL SWISS ARMY KNIFE | ESTABLISHED 1884

Odlazak i još jedan poziv na buđenje

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

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

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

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

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

Unilever Asia

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

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

Izvrstan lider u prvom redu je karakteran čovjek koji poštuje ljudske vrijednosti.

- liderski položaj prije svega podrazumijeva odluku da se služi interesima organizacije i šire zajednice,
- izvrstan lider u prvom redu je *karakteran čovjek* koji poštuje ljudske vrijednosti,
- organizacijski razvoj izravno je proporcionalan razini karakternosti i humanosti lidera.

Tako je u proljeće 2001. godina skupina od 25 mladih lidera otputovala na trodnevni sastanak/radionicu u Vijetnam, u malo siromašno selo u blizini grada Dananga, gdje su reflektirali o osobnom razvoju, analizirali poslovanje podružnica iz kojih su dolazili te obilazili lokalna tržišta i domaćinstva. Tri dana promatrali su stil života lokalnog stanovništva, što kuhaju, kako čiste, kako se brinu za sebe i svoju djecu, koje proizvode koriste, te razmišljali o tome što bi im u budućnosti moglo zatrebati. Krajem 2002. godine iznova su se sastali kako bi se pripremili za susret s Niallom Fitzgeraldom, predsjednikom uprave *Unilevera*.

Odmah na početku susreta mladići su upitali Fitzgeralda mogu li tradicionalni pristup formalnih prezentacija zamijeniti dijalogom što je šef s radošću prihvatio. Potom ih je upitao: “Što ste - sudjelujući u

projektu - naučili o sebi?” Mladić iz Pakistana odgovorio je: “O svom poslu ranije nisam tako duboko promišljao. Sudjelovanje u programu potaknulo me da se kontinuirano propitujem o tome zašto radim to što radim, zašto želim to što želim te zašto uopće želim biti lider. Jesam li doista spreman preuzeti odgovornosti te funkcije ili me prije svega zanimaju slava, moć i novac?”

Potom su mladići upitali Fitzgeralda o njegovom iskustvu liderstva i prijelomnim događajima u njegovoj karijeri. Željeli su znati kako je napredovao i kako je postao to što je postao. Pa ipak, najviše od svega zanimalo su ih kompetencije, kvalitete i ljudske vrijednosti koje su potrebne da bi se postao predsjednik uprave tako velike firme. U duhu dijaloga, Fitzgerald im je pričao o djetinjstvu i iskustvima koja su ga oblikovala kao osobu i lidera. Između ostalog, pričao im je o rođenju i smrti prvog djeteta, propalom braku, smrti najboljeg prijatelja i greškama koje je napravio kao predsjednik. Upečatljivu večer u kojoj se posve otvorio mladim ljudima Fitzgerald je završio osobnim dilemama glede uravnoteženja privatnih i profesionalnih obveza.

Na poziciji predsjednika uprave *Unilever Asia* Gunning je osim *Young Leaders Foruma* posegnuo za još jednom oprobanom metodom koju je više puta uspješno koristio u karijeri: okupljanjem lidera timova i organiziranjem studijskih putovanja. U veljači 2004. godine organizirao je putovanje voditelja timova svih hijerarhijskih razina u Indiju.

U poslovnoj teoriji dobro je poznat značaj organizacijske svrhe, vrijednosti i vizije koje liderima i menadžerima pružaju smjernice za vođenje poslovanja, a djelatnicima i potrošačima osjećaj svrhovitosti i smisla. No, u mnogim slučajevima “izjave o misiji”

tek su puka dekoracija na zidovima ureda organizacije; ništa više od praznih riječi.

U nastojanju da izbjegne spomenutu grešku, Gunning je drugačije pristupio kreiranju svrhe. Okupio je lidere *Unilevera* petnaest azijskih zemalja pod njegovom ingerencijom - njih dvjestotinjak - i podijelio u 27 grupa. Potom su zajednički obilazili poznate indijske duhovne centre koji - sami po sebi - odvođe čovjeka u najdublje prostore vlastitog unutrašnjeg bića: Dalaj Lamineo prebivalište Dharamsalu, redovničku zajednicu Majke Tereze u Kolkati, *Haramandir Sabib* odnosno *Golden Temple* Sikha u Amritsar, Mont Abu, sjedište duhovne organizacije *Brahma Kumaris* te još nekoliko ashrama (*ashram*, naziv za duhovno sjedište sveca u hinduizmu, op. ur.) i specifičnih društvenih zajednica poput udruženja samozapostavljenih žena i udruženja predilja.

Obilazak je trajao devet dana tijekom kojih je Gunningov tim pažljivo promatrao aktivnosti, način života i vrijednosti u posjećanim zajednicama nakon čega su se opet okupili kako bi razmijenili iskustva i razgovarali o viđenom i doživljenom.

Tijekom dijaloga u prvi plan izbila su sljedeća ključna pitanja:

1. Kakvo smo liderstvo doživjeli na svetim mjestima?
2. Koje smo vrijednosti iskusili?
3. Što to znači za nas kao poslovno-profitnu organizaciju?

Pokazalo se kako su sve posjećene zajednice imale izuzetne lidere - mirne, tihe i skromne ljude posve zatopljenog ega. Jedna od njih je i Dada Janki, liderica *Brahma Kumarisa* o kojoj je Gunning u jednom intervjuu rekao: "Njezina moć proizlazi isključivo iz njezine duhovne vjerodostojnosti i osobnog karaktera. Što sam više tragao za

uzorima, to sam više shvaćao kako istinska moć izvire isključivo iz tih domena."

Svaka posjećena zajednica imala je neku plemenitu, humanu *svrhu* ili *misiju* - ključnu pokretačku snagu svih aktivnosti - koja je funkcionirala kao odličan integrator organizacije unatoč tome što iste nisu imale razrađenu organizacijsku strukturu, procese, priručnike sa standardnim operativnim procedurama niti sustav stimulativnog nagrađivanja poput "ozbiljnih" organizacija profitnog sektora s profesionalnim menadžmentom i ogromnim kapitalom na raspolaganju. Iz navedenih spoznaja proizašlo je i vrlo važno pitanje o tome može li *Unilever Asia* definirati sebe kao organizaciju koja obavlja human i svrhovit posao? Ako može, tada se automatski nameće pitanje može li *Unilever* funkcionirati kao volonterska organizacija?

Nakon višednevnog dijaloga sudionici su došli do specifične definicija po kojoj su sebe vidjeli "poslovnim bićima" (engl. *as a business beings*, op. prev.) koja su posvećena:

- poticanju razvoja djece u Aziji,
- pomaganju mladim ženama u otkrivanju životnog smisla vodeći pritom računa o prehrambenim potrebama obitelji,
- pomaganju ljudima sa srčanim problemima.



“Inovacija se sastoji u tome da smo čvrsto odlučili integrirati u poslovni život sve one vrijednosti i stremljenja kojima težimo u privatnom životu,” objasnio je Gunning u jednom od narednih intervjua.

Spoznaje i zaključci dijaloških radionica pretočeni su u *svrhu* ili *misiju* organizacije *Unilever Asia*: “Kao tvrtka, želimo biti odgovorni partneri ljudima u Aziji pospješujući zdravlje, vitalnost i razvoj djece i obitelji proizvodnjom kvalitetne hrane i pića. To ćemo postići tako što ćemo proizvoditi na temelju autentičnih standarda pravilne prehrane te tako što ćemo stremiti tehnološkom i znanstvenom razvoju u području prehrane; tako što ćemo razumjeti potrebe naših klijenata, a posebno potrebe ekonomski deprivilegiranih i

djece, radi čega ćemo se aktivno uključiti u život lokalne zajednice.”

U prosincu 2004. godine priobalno područje Indijskog oceana teško je stradalo pod naletom tsunamija, a među najteže pogođenim područjima bila je Šri Lanka. Dva i pol mjeseca kasnije, 208 lidera *Unilever Asia Food* stiglo je u Colombo, glavni grad Šri Lanke, s ciljem da djeluju usklađeno s usvojenom svrhom. Deset mjeseci kasnije, *Unilever Hindustan*, UNICEF i *Synergos Institute* početkom 2006. godine osnovali su *Bhavisbha Alliance*, neprofitnu organizaciju posvećenu borbi s problemima pothranjenosti djece u Indiji. Tijekom vremena operativnog funkcioniranja, sve do 2012. godine, organizacija je testirala, doradila i implementirala 11 značajnih inovativnih projekata.

Komentar

Podlogu za razumijevanje načina djelovanja Texa Gunninga pronalazimo u ideji vodilji o tome kako organizacijske promjene

Promjene njegove osobnosti omogućile su realizaciju dubokih promjena organizacija koje je vodio.

uvijek započinju osobnom promjenom pojedinca. Rječju, promjene njegove osobnosti omogućile su realizaciju dubokih promjena organizacija koje je vodio. Pažljivo izučavanje Texova promišljanja ukazuje na tri faze njegova osobnog razvoja.

Prva faza. Obilježena tradicionalnim konvencionalnim načinom razmišljanja i djelovanja, odnosno zastarjelom klasičnom paradigmatom liderstva i menadžmenta. Jedno od ključnih obilježja faze pronalazimo u izvedbi koja mu je priskrbila reputaciju “stručnjaka za restrukturiranje”. Dolaskom u UVGN, suočen s poznatom situacijom tvrtke u velikim problemima, po prvi puta doživljava svojevrсни poziv na buđenje. “Hoću li to raditi do kraja

života?”, zapitao se Tex u tom trenutku. Odgovor na pitanje bilo je odlučno “ne”. Stoga je čvrsto odlučio stvoriti uvjete za razvoj organizacije.

Druga faza. Obilježena stvaranjem uvjeta za razvoj tvrtke. U ovoj fazi Gunningova ključna ideja vodilja bila je: “Rast i razvoj zahtijevaju *raznolikost i kreativnost*. Ljudi trebaju preuzeti inicijativu i odgovornost, a da bi se to dogodilo morate imati *otvoreno, uvažavajuće i pouzdano* okruženje. Želite li dobiti otvorenost i uvažavanje, tada sami morate biti otvoreni što implicitno podrazumijeva *ranjivost*.” Funkcioniranje u ovoj fazi obilježeno je strateškom analizom, kreiranjem vizije i strategije poslovanja, organizacijskim restrukturiranjem te promjenom organizacijske kulture i klime, tj, razvojem timskog načina rada. U fokusu Gunningove pozornosti je rast i transformacija organizacije. Posjet središtu duhovne organizacije *Brahma Kumaris* i susret s Dadi Janki prekretnica je Gunningova života.

Treća faza. Sustavna nastojanja usmjerena prema stvaranju boljeg svijeta obilježavaju treću fazu Gunnigova razvoja. Ključnu ideju vodilju ove faze (koja još uvijek traje) najbolje izražavaju sljedeće riječi: “Ne želim živjeti život i stvarati u svojoj glavi iluziju svrhovitosti znajući istovremeno da svakih pet sekundi umire jedno dijete. Nitko od nas ne može se više pretvarati i praviti se da ne vidi što se u stvarnosti događa. Jednostavno ne smijemo biti takvi.”

Sve faze zajedno najbolje je sažeo sam Gunning: “Na našem putu razvoja poslovanja od lošeg preko prosječnog i dobrog do izvrsnog naučili smo nešto vrlo jednostavno, te istovremeno veoma važno. Prosječni lideri primarno se brinu o sebi i svojim. Dobri lideri brinu se o sebi i svojim vodeći pritom računa i o drugima. Izvrsni lideri

Sustavna nastojanja usmjerena prema stvaranju boljeg svijeta obilježavaju treću fazu Gunnigova razvoja.

čine sve to, ali i mnogo više. Riječ je ljudima koji iza sebe žele ostaviti bolji svijet.”

Osobni razvoj Gunninga može se interpretirati i kao klasični proces *evolucije svijesti*. U prvoj fazi njegova je svjesnost dominantno egocentrična, usmjerena primarno na osobne interese i nesvjesna dugoročnih posljedica trenutanih odluka. U drugoj fazi svjesnost prelazi na višu razinu, u sustav tzv. *dioničke svijesti* koja ne vodi računa samo o osobnim interesima nego i o interesima i potrebama (neposrednih) suradnika i kompanije. U trećoj fazi svjesnost evoluira do razine tzv. *ekološke svijesti* koja ne vodi računa samo o osobnim interesima, interesima neposrednih suradnika i kompanije, nego i o širim društvenim interesima kao i o dugoročnim posljedicama tekućih odluka i aktivnosti: “Svaka liderova odluka mora biti u interesu organizacije, okruženja u kojem posluje i ljudi koje vodi.”

Na ovoj razini svjesnosti drugačiji su mentalni modeli - drugačije je promišljanje: “Kao vrlo moćan i snažan dio društva organizacije su odgovorne za prosperitet zajednice; za njezino zdravlje, sreću i održivost. Uloga lidera primarno se ogleda u inspiriranju djelatnika da budu odgovorni

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

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

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

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



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

qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

PRVI HRVATSKI STRUČNI ČASOPIS ZA LIDERSTVO I MENADŽMENT

QUANTUM2I.NET

7
GODINA S VAMA

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

U suradnji sa:



McKinsey Quarterly



JOSSEY-BASS
a Wiley imprint
www.josseybass.com



strategy+business



Unilever: priča o dva svijeta

Andreja Pavlović

Bez kvartalnog izvještavanja, molim

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Od svrhe do novog poslovnog modela

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

SAMO TVOJA. PRINTERA



GRAFIČKA PROIZVODNJA I TRGOVINA D.O.O.
T +385 1 3378 600
WWW.PRINTERA.HR

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

potrošače na kupnju s nekim društveno korisnim ciljem.

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

Budućnost u sadašnjosti

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

Super Clean 50/1

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



Refresh 15/1

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

Djeluju i osvježavajuće posebno pri velikim vrućinama



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



Organizacije društvene dobrobiti - SGO

Samuel Mahaffy, Charles Sorensson

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

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

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

Organizacije društvene dobrobiti zadržavaju kompetencije tipične za uspješne korporacije, te se pritom snažnije okreću svrhovitosti vlastitog djelovanja.

U skladu s načelima i praksom održivog razvoja navedenima u knjizi *Overfished Strategy*, organizacije društvene dobrobiti zadržavaju kompetencije tipične za uspješne korporacije, te se pritom snažnije okreću *svrhovitosti* vlastitog djelovanja kojemu je cilj stvaranje što veće društvene dobrobiti za kojom u osnovi danas teži isključivo neprofitni sektor.

Svjesnost o zajedničkoj sudbini - u vidu zajedničkog prevladavanja ranjivosti, ali i zajedničkom korištenju prilika i mogućnosti - osigurat će zamah novoj poslovnoj paradigmi onkraj tradicionalnih okvira i normi.

Organizacije društvene dobrobiti (SGO)

S prolaskom vremena sve nam je jasnije da podjela na profitne i neprofitne organizacije sve manje sve manje ima smisla. Profitne organizacije uglavnom su orijentirane na kratkoročnu profitabilnost koja koristi nekolicini nauštrb javnog dobra. Suprotno tome, neprofitne organizacije trude se djelovati u smjeru društvene koristi s oskudnim sredstvima i lošim poslovnim modelima pa zbog toga jedne drugima oštro konkuriraju za donacije i volontere.

Naša savjetnička tvrtka CNPS *Global* pokušava definirati obilježja novih hibridnih poslovnih modela koje smo nazvali SGO - *Organizacije društvene dobrobiti*.

Riječ je o sustavima koji zadržavaju ključne kompetencije tradicionalnih poslovnih tvrtki te istovremeno razvijaju inicijative i sposobnosti za realizaciju raznih društveno korisnih projekata. Ključno obilježje SGO-a

(engl. *Social Good Organization*) ogleda se u mnogo većem obimu poslovanja nego u klasičnim neprofitnim organizacijama.

Veći obim poslovanja omogućuje im potom da svrhovitim društvenim djelovanjem bitno utječu na kvalitetu života zajednice, čak i u globalnim razmjerima. Najbolje ih je opisati pojmovima *ekološke*, *kolaborativne* i *inkluzivne* organizacije koji ih distanciraju od “krvoločnih morskih pasa izlovljenih oceana”, tj. tradicionalnih profitnih tvrtki. SGO su, naime, spremne i voljne plivati u ograničenom bazenu s drugim “ribama”.

Riječ je o tvrtkama koje kontinuirano preispituju mogućnosti korištenja otpada drugih tvrtki kao potencijalnih sirovina u vlastitom proizvodnom procesu. Osim toga, SGO se primarno oslanjaju na intrinzičnu motivaciju, a ne na izvanjski

nametnute ciljeve ili izjave o misiji koje nikome ništa ne znače. Poslovna kultura SGO-a ne prestaje naglašavati važnost *povjerenja*, a mjeru uspjeha pronalazi u *sreći* i *zadovoljstvu* zaposlenika i korisnika njihovih proizvoda ili usluga.

Upravljanje je orijentirano na *izgradnju snaga organizacije* umjesto na klasičan pristup “gašenja požara” (engl. *quick fix approach*). Nove organizacije okrenute SGO okrenute su novim tehnologijama i proizvodima koji primarno koriste društvenoj zajednici, a tek onda dioničarima.

Poslovna kultura SGO-a ne prestaje naglašavati važnost *povjerenja*, a mjeru uspjeha pronalazi u *sreći* i *zadovoljstvu* zaposlenika i korisnika njihovih proizvoda ili usluga.

Deset ključnih obilježja SGO-a

1. **Obim i doseg poslovanja:** Globalno usmjerena vizija.
2. **Dobrobit za cijeli planet:** Ekološki održivi pristup u određivanju svrhe i prakse djelovanja organizacije.
3. **Dionici:** društveno dobro na prvom je mjestu, a potom dioničari.
4. **Snaga organizacije:** pristup afirmativnog propitivanja umjesto tradicionalnog pristupa “gašenja požara”.
5. **Kultura:** suradnja i uključivanje.
6. **Struktura:** djelovanje u oba segmenta; profitnom i neprofitnom.
7. **Cirkularna ekonomija:** korištenje otpada kao sirovine za druge proizvode.
8. **Hibridni oblik organizacije:** kompetencije tradicionalnog biznisa povezane s kompetencijama za stvaranje društvene dobrobiti.
9. **Motivacija:** intrinzična, nije nametnuta izvana.
10. **Misija:** stalna evolucija svrhe koja izvire iz temeljnih vrijednosti.

Tradicionalno značenje pojma “organizacija” uobičajeno se odnosi na “organiziranu skupinu ljudi okupljenu oko neke svrhe, poglavito čestu u biznisu” koja se ne uklapa najbolje u koncept SGO-a. Umjesto toga, draža nam je ekološka definicija “organizacije” biologa i poduzetnika Jeffa Sayrea: “Organizacija je umjetno stvoren sustav koji kolektivnu inteligenciju usmjerava prema ostvarenju specifičnih ciljeva, a pritom funkcionira kao ‘pojedinačni kompleksni adaptivni sustav’”. Izraz *adaptivni sustav* podudara se s našim razumijevanjem zdravih organizacija 21. stoljeća koje relativno jednostavno dostižu pseudo-ravnotežu usred kaotičnog okruženja kroz osobni razvoj svojih članova koji potom prirodno i automatski podižu razinu kolektivnog znanja.

Uspješan model hibridnog poslovanja. Vremenom smo otkrili kako hibridni model poslovanja SGO-a može biti itekako uspješan

pa smo ga radi toga odlučili promovirati. Organizacija društvene dobrobiti SGO uobičajeno se sastoji od matične tvrtke koja se bavi tradicionalnim profitnim poslovanjem i njezine tvrtke kćeri - dobrotvorne organizacije - oslobođene plaćanja poreza. Dakle, osnivanjem SGO-a nastaju dva zasebna entiteta pa se legitimno može postaviti pitanje zašto se onda smatra jednom organizacijom.

Međutim, prema našem iskustvu, sasvim je primjereno oba entiteta okarakterizirati kao jedinstvenu organizaciju. SGO s kojima smo surađivali dijelili su zajedničke kompetencije u sferi menadžmenta i temeljnih vrijednosti i ponašali se kao svojevrsna udružena "super organizacija".

Zašto nam se toliko svidio koncept SGO-a? Ukratko rečeno, naša iskustva u suradnji i pokretanju takvih organizacija vrlo su pozitivna. Primjerice, *Recovery Passport Foundation* i *Orange Heart Foundation*, o kojima ćemo kasnije više reći, primjeri su brzog rasta SGO-a na nacionalnom i međunarodnom planu; jedna i druga tvrtka smatraju kako dobrotvorne zaklade kao povezana društva imaju ključnu ulogu u realizaciji njihovih dugoročnih strateških ciljeva.

SGO se uobičajeno sastoje od matične tvrtke koja se bavi tradicionalnim profitnim poslovanjem i njezine tvrtke kćeri - dobrotvorne organizacije - oslobođene plaćanja poreza.

Uspješnost koncepcije SGO-a u prvom redu proizlazi iz povezivanja dvaju zasebnih organizacija različitog načina poslovanja, ali tako da se u novoj kombinaciji stvaraju sinergijski učinci pa zbroj 1 + 1 više nije dva nego tri.

1. *Zasebne misije.* Jedan i drugi entitet fokusirani su na svoje specifične misije, čime se izbjegavaju tenzije između društvene dobrobiti i poduzetničkog profita. Profitna organizacija primarno je usmjerena stvaranju profita, a dobrotvorna zaklada društvenoj dobrobiti pa se jasnom podjelom uloga podiže učinkovitost interne razmjene unutar organizacije. Navedenim načinom rada zahvaćene su sve funkcije - uključujući marketing - čime je omogućeno jasno komuniciranje i stvaranje upečatljivog brenda.

2. *Prirodni partneri.* Svrha neprofitnog dijela organizacije usklađena je s dugoročnim strateškim ciljevima profitnog dijela poslovanja. Iako se možda na prvi pogled takvim čini, navedeni pristup ne predstavlja sukob interesa. Čak i s posve nezavisnim menadžmentom, neprofitni dio organizacije ostaje lojalni dio profitne matične tvrtke ako ništa drugo onda kroz otvoreni dijalog i razmjenu ideja.

3. *Prednosti organizacijske strukture.* Obje organizacije ostvaruju uzajamnu korist od strukture profitnog i neprofitnog dijela. Jasno je da svaka komponenta regrutira različite ljude odgovarajućih znanja, vještina, vrijednosti i motiva.

4. *Utjecaj i doseg.* Zahvaljujući uzajamnim koristima profitnog i neprofitnog segmenta zbog sinergijskog djelovanja, pojedinačni utjecaj i doseg povećava se pa se time pospešuje rast zajedničke mreže i doprinosi većoj raznolikosti i novim mogućnostima.

5. *Izviranje novih ideja*: Mnogi vjeruju da je raznolikost nužan preduvjet generiranja novih ideja, pogotovo onih koje dolaze iz četvrtog kvadranta tzv. “Johari prozora” (engl. *Johari Window*, psihološka teorija koja tumači ljudsku osobnost kroz kvadrat podijeljen na četiri kvadranta. Prvi kvadrant u gornjem lijevom uglu predstavlja onaj dio osobnosti koji svatko može vidjeti: i vi i drugi ljudi. Riječ je o tzv. *otvorenom* dijelu vaše osobnosti. Niži lijevi dio “prozora” predstavlja onaj dio osobnosti koji vi vidite, ali drugi ne vide. Riječ je o vašem unutarnjem životnom iskustvu. Gornji desni kvadrant odnosi se na dijelove ličnosti koje drugi vide, a vi ne vidite zato što ih nesvjesno blokirate. Četvrti kvadrant prozora dolje desno odnosi se na dio osobnosti skriven i od vas i od drugih ljudi. Riječ je o najdubljem podsvjesnom dijelu osobnosti koji se odnosi na *potrebe, instinkte, strahove, sumnje i emocije* “usklađene” ispod svjesnog nivoa koje presudno utječu na ljudsko ponašanje, op.ur.).

Kombiniranim djelovanjem organizacija unutar SGO koncepcije eksponencijalno se povećava mogućnost generiranja novih ideja, što ne bi bio slučaj da svaki dio djeluje samostalno. I ovdje vrijedi formula $1 + 1 = 3$.

6. *Dijeljenje pozitivnog imidža*: Pod pretpostavkom da profitni i neprofitni dio solidno posluju, oba entiteta mogu uživati u pozitivnom imidžu. Primjerice, profitnu će tvrtku možda hvaliti zbog etičnog i društveno savjesnog djelovanja unatoč usmjerenosti na komercijalne ciljeve. S druge strane, neprofitna organizacija će imati financijsku stabilnost (donatorima je to vrlo važno), te će istovremeno spremnije uvažavati komercijalne zahtjeve i prihvaćati nove tehnologije.

7. *Promjena svjetonazora: od konkurentске borbe prema zajedničkim interesima*. Klijentima uglavnom savjetujemo da se odmaknu od tradicionalnog načina razmišljanja i nazivanja drugih organizacija “konkurentima” s kojima se moraju boriti, te da primjenjuju ekološku paradigmu poslovanja koja potiče *suradnju i zajedništvo*.

Koncept SGO-a blizak je već isprobanome modelu u kojem etablirane tvrtke ulaze u partnerstvo s nepovezanim neprofitnim organizacijama (npr. *American Express* ušao je u obostrano koristan odnos s dobrotvornom neprofitnom organizacijom *Share Our Strength* koja se bavi doniranjem hrane gladnim i ugroženim skupinama ljudi širom svijeta).

Recovery Passport Foundation

Dobro se sjećamo dana kada je Jack Powers iz neprofitne tvrtke *Recovery Passport LLC* (<http://recoverypassport.com>) ušao u naš ured. Odmah nas je impresionirao svojom pojavom pa smo odmah znali da pred nama stoji čovjek čvrste vizije kojeg se ne može zaustaviti. Prije nego li je osnovao *Recovery Passport* Jack je bio poznat kao uspješan

menadžer vodećih marketinških agencija. Riječ je o vrlo promišljenoj osobi istančanog osjećaja za strateško promišljanje. K nama je došao s molbom da mu pomognemo razviti poseban inovativni program koji će implementacijom najnovijih tehnoloških dostignuća potaknuti značajne promjene u procesu izlječenja ovisnika.

Najvažnija komponenta Jackova pothvata pažljivo je *dizajniranje* procesa u koji su uključeni najjemenentniji svjetski stručnjaci za liječenje ovisnosti.

Jack Powers nije došao da bi se hvalio nekim impresivnim poslovnim i marketinškim planom. Kada je ušao u naš ured iza njega nije stajao veliki kapital. No, imao je i više od toga: imao je viziju i model. Vizija je zvučala jednostavno: "Prekinuti status quo u procesu liječenja i oporavka ovisnika". Glavni motiv za pokretanje ovako vrijednog pothvata pronalazio je u činjenici da brojni ovisnici umiru u neučinkovitom

procesu odvikavanja od alkohola ili droge. Kako bi materijalizirao viziju *Recovery Passport* upustio se u opsežna istraživanja razradivši jedinstveni model oporavka koji učinkovito povezuje prediktivne sposobnosti umjetne inteligencije (AI - *Artificial Intelligence*), metodu EMA, *Ecological Momentary Assessment* i pozitivne društvene mreže (P-SM, *Positive Social Media*) koje - pokazalo se u provedenim znanstvenim istraživanjima - mogu značajno utjecati na proces izlječenja ovisnika.

Najvažnija komponenta Jackova pothvata pažljivo je *dizajniranje* procesa u koji su uključeni najjemenentniji svjetski stručnjaci za liječenje ovisnosti. I ne samo to: projekt na jednome mjestu spaja dostignuća moderne tehnologije, znanstvenike, praktičare, razne ustanove za rad s ovisnicima, federalne, državne i lokalne agencije kako bi zajednički surađivali na stvaranju nove paradigme. Time projekt u potpunosti nadilazi očekivanja i ciljeve dioničara uključenih korporacija, a ključni dionici postaju ljudi širom svijeta.

Orange Heart Foundation

Richard Phenneger osoba je koju ćete sigurno zamijetiti u masi. Riječ je o intrigantnom i energičnom čovjeku, jednom od najpoznatijih svjetskih stručnjaka za dioničarstvo zaposlenih, tj. za takozvane ESOP programe.

Prije ulaska u svijet poslovanja Richard je bio ugledni pilot vojnog i civilnog zrakoplovstva, a po završetku letačke karijere i visoko rangirani sindikalni čelnik. Kada

mu je sve to dosadilo, te kada je shvatio da može više pridonijeti svijetu, osnovao je tvrtku *Phenneger & Associates* koja se bavila uvođenjem ESOP programa te je u nepunih pet godina poslovanja dostigla godišnju prodaju od 300 milijuna dolara. Richard je toliko strastveno radio svoj posao da je i na registarskim tablicama vlastitog automobila izvjesio oznaku ESOP. Riječ je, naime, o izuzetno sposobnoj osobi, svjesnoj vlastitih kompetencija i vještina.

Između ostalog, jedne je godine sudjelovao u političkoj kampanji kao kandidat za senatora, a u svojoj lokalnoj zajednici odavno je angažiran kao lider, filantrop i član dobrotvornih zaklada poput *Rotary Internationala*.

Nakon vrlo uspješne karijere Richard ne posustaje. Kad je saznao da su brojna djeca njegovih suboraca iz Vijetnamskog rata, u kojem je sudjelovao kao vojni pilot, na svijet došla s urođenim fizičkim manama, upitao se: “Nisu li tome uzrok bojni otrovi kojima su vojnici bili izloženi tijekom rata?”

Nakon dvije godine intenzivnog istraživanja koje su poznati stručnjaci proveli pod njegovim vodstvom procijenjeno je “vrlo mogućim” kako je četiri milijuna vojnika izloženih kemikaliji *Agent Orange* i otrovnom spoju dioksina u njoj snosilo neku fiziološku posljedicu.

Dioksin je, naime, jedan od najsmrtonosnijih otrova koje je US *Environmental Protection Agency* do sada testirala, a koji dokazano ima kancerogena svojstva. Stoga je sasvim jasno kako je izlaganje dioksinu itekako moglo ugroziti zdravlje vojnika i uzrokovati malformacije u njihove djece, jednako kao i kod velikog broja vijetnamske djece.

Primjerice, više od 100.000 djece nakon ili tijekom Vijetnamskog rata rođeno je sa strašnim fizičkim poremećajima. Ako je poznato da je US *Army* na područje Vijetnama, Laosa i Kambodže prosula 80 milijuna litara *Agent Orangea*, čime su dozvoljene koncentracije nadmašene 20 do 55 puta, sumnja doista postaje opravdana. Osim toga, *Aspen Institute* 2011. godine potvrdio je direktnu ugroženost otrovom za 3.000 vijetnamskih sela s milijunskim stanovništvom.

Prema službenom izvještaju, Vlada SAD-a nije pronašla znanstvene dokaze koji bi potvrdili hipotezu o povezanosti dioksina iz *Agent Orangea* i negativnih učinaka na zdravlje ljudi i djece u Vijetnamu i kod vojnika US *Army* koji su tamo ratovali.

Pa ipak, više neovisnih izvora potvrdilo je da dioksin ima teratogena svojstva te da može uzrokovati oštećenje embrija.

Studije koje su izučavale posljedice izloženosti dioksinu američkih boraca prikupile su dovoljno znanstvenih dokaza koje veterani mogu koristiti u sudskom procesu protiv Vlade za naknadu štete.

Što je od svega toga istina? Jesu li malformacije djece veterana Vijetnamskog rata doista uzrokovane djelovanjem dioksina iz *Agent Orangea* ili nisu? Kako im je Richard mogao pomoći?

On je, naime, došao do zaključka kako bi trebalo osnovati nezavisnu udruga koja će poticati i pratiti znanstvena istraživanja pa je tako nastala dobrotvorna udruga VST - *Veteran Services Transparency* (www.vstnom.org) koja sredstva za financiranje istraživanja prikuplja kroz *Orange Heart Fund*.

Aspen Institute 2011. godine potvrdio je direktnu ugroženost otrovom za 3.000 vijetnamskih sela s milijunskim stanovništvom.

Poslovni model Orange Heart Foundation

Činjenica je da su male neprofitne tvrtke uglavnom konstantno u financijskim teškoćama. Richardu je, međutim, trebalo nešto sasvim drugo: siguran izvor prihoda i stabilno poslovanje. Kako se može tako nešto postići? Koji poslovni model primijeniti da bi fondaciji osigurao siguran prijev novca?

Istraživao je razne mogućnosti, a na kraju je odlučio primijeniti načelo *Overfished Strategy* korištenja otpada kao sirovine za nove proizvode. Ali, kojeg otpada? Direktor čeličane koja prerađuje otpadni metal sugerirao je da bi to moglo biti staro željezo.

Richard je pokrenuo pilot-projekt prikupljanja metalnog otpada za recikliranje u trajanju od šest mjeseci. Dio opreme i vozila dobio je u donaciji, a besplatan rad osiguravali su volonteri; neki od njih bili su veterani s iskustvom u zbrinjavanju i rezanju otpisanih aviona što je omogućilo brzo širenje posla i dobru zaradu. Načelo "otpad kao sirovina za novi proizvod" odlično im je poslužilo kao kostur za izgradnju stabilnog poslovanja.

Istraživao je razne mogućnosti, a na kraju je odlučio primijeniti načelo *Overfished Strategy* korištenja otpada kao sirovine za nove proizvode.

Posao koji obavlja *Orange Heart Fund* višestruko je koristan za zajednicu jer iz prirode uklanjaju zahrđala stara vozila i opremu (i toksične fluide koji se ispuštaju u okoliš), angažirajući pritom volontere koji se rado pridružuju udruzi. Ubrzo se pokazalo da je program izuzetno atraktivan donatorima, javnim medijima, studentima i direktorima tvrtki koji služe u upravnom odboru udruge. Ohrabreni uspjehom, namjeravaju se širiti u druge dijelove države. Richardov program ubrzo je zadobio podršku lokalnih zakonodavnih institucija koje su *Orange Heart Fondu* osigurale preferencijalna prava na prikupljanje napuštenih automobila koji ne mogu biti vraćeni vlasnicima.

Zašto strategija izlovljenih oceana u slučaju Richardova projekta tako dobro funkcionira? *Zbog mogućnosti kontrole troškova* najkraći je odgovor. Zato što zahrđalu poljoprivrednu opremu, stare automobile, napuštene komade alata ili opremu malih biznisa, limenke od piva i drugih pića prikupljene na sveučilištu - besplatno pribavlja.

Uz logističku podršku *Pacific Steela*, glavnog reciklatora, Richard ne mora plaćati prijevoz sabirnih kontejnera; *Pacific* šalje svoja vozila uvijek kada zatreba utovariti glomazne komade starog željeza. Nažalost, problem poslovnog modela pojavio se u vidu cijene starog željeza koja pada od siječnja 2014., a mogla bi padati i dalje. Svejedno, Richard i dalje uspijeva kontrolirati operativne troškove jer ne plaća radnu snagu i poreze pa zbog toga uspijeva ostati konkurentan. Upravo zbog niskih troškova u stanju su ponuditi besplatan odvoz metalnog otpadnog materijala iz čega crpe značajnu konkurentsku prednost pred prerađivačima otpada koji naplaćuju odvoz.

Međutim, strategija izlovljenih oceana pruža i druge koristi, a ne samo mogućnost kontrole troškova. Kada razgovara o tome, Richard uvijek upozorava kako je metalni otpad (engl. *scrap steel*) sam po sebi “obnovljivi resurs” jer se svakog dana odbacuje sve više takvog materijala. Primjerice, *Steel Recycling Institute* procjenjuje da se u Sjedinjenim Državama svake godine proizvode više od 11 milijuna tona metalnog materijala koji vrlo brzo postaje potencijal za “metalnu žetvu” sakupljača poput *Orange Heart Funda*.

Recikliranje pretvara linearnu ekonomiju u cirkularnu čime se štede resursi, a smanjuje se i zagađenje vode, tla i zraka jer se smanjuje potreba za vađenjem rudače iz zemlje. Društveni kapital koji stvara Richardov biznis kontinuirano se povećava jer iz prirode uklanja metalni otpad koji zbog korozije i drugih reakcija zagađuje okoliš. Uklanjanje masnih i hrđavih komada opreme iz šuma, sa seoskih gospodarstava, cesta, industrijskih dvorišta, vojnih otpada ili dvorišta kuća svakako je hvalevrijedna usluga. Ljudi žele imati čisti okoliš.

Na primjeru ove tvrtke vidimo kako svjesnost o tome da se svi zajedno moramo angažirati na društvenoj dobrobiti sve više jača, pa su stoga brojne tvrtke i pojedinci

spremni poduprijeti reciklažu. *Orange Heart Fund* stekao je prednost i zbog svesrdne pomoći i razumijevanja profitne tvrtke *Pacific Steel & Recycling* s kojom su stvorili hibridni oblik poslovnog aranžmana koji se ubrzano širi poslovnim svijetom jer sudionicima omogućuje da se usmjere na vlastite snage: na kompetencije, tržište, strukturu troškova, usluge koje nude, kulturu i ljude.

Misija Richardove organizacije *Veteran Services Transparency* jednostavna je: “pomoći veteranima pomoću samih veterana”, a status dobrotvorne organizacije pomaže im u prikupljanju donacija, izuzećem od plaćanja poreza te mogućnošću besplatnog oglašavanja u javnim medijima. S druge strane, *Pacific Steel & Recycling* ima posve drugačije ciljeve, ali su unatoč tome našli interes da snažno podupru *Orange Heart Fond*, djelomično i zbog pozitivnog imidža društveno odgovorne tvrtke.

Na ovom primjeru vidimo način na koji je strategija izlovljenih oceana pomogla u realizaciji društvene dobrobiti osmišljavanjem financijski održivog poslovnog modela. Bez toga *Orange Heart Fund* ne bi mogao postati uspješni SGO, dovoljno snažan da samostalno financira istraživanja i pomaže ugroženim skupinama.

Pobjednički mindset: Kreativnošću do promjena koje mijenjaju svijet

Što je zajedničko organizacijama poput *Recovery Passport Foundation* i *Orange Heart Foundation*? Niti jedna ne raspolaže velikim kapitalom ili značajnim donacijama. Obje

imaju jednostavnu organizacijsku strukturu, a poslovanje su pokrenule s minimalnim kapitalom zbog čega bi ih tradicionalni poslovni svijet smatrao kandidatima za brzu

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

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

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

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

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



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



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



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

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

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

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

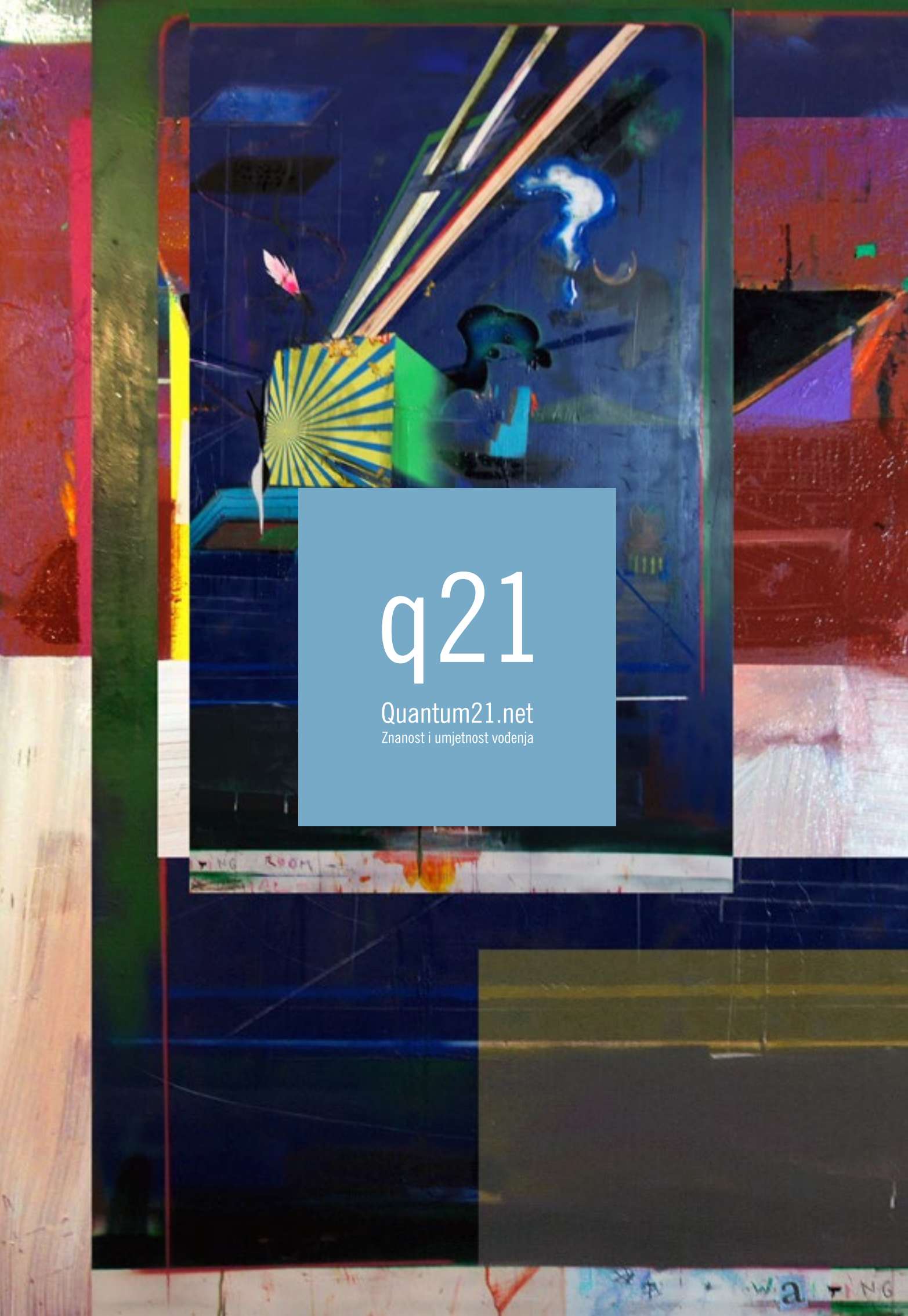
Odbor Ujedinjenih naroda za odgovorno poslovno obrazovanje svake godine među svih 500 potpisnika izabire najbolje prakse, odnosno šampione PRME. Ove je godine Odbor među svoje šampione uvrstio 29 poslovnih škola iz cijelog svijeta, to jest, iz Južne Amerike, Sjeverne Amerike, Zapadne Europe, Srednjeg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

IEDC-Poslovna škola Bled posl-

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

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

www.iedc.si



q21

Quantum21.net
Znanost i umjetnost vodenja

www.iedc.si
www.quantum21.net

