

- [2] Halilović, Safet: Evropske integracije i BiH, Fakultet političkih nauka, Sarajevo 2013.;
- [3] Lasić, Mile: EVROPSKA UNIJA-nastanak, strategijske nedoumice i integracijski dometi, Sarajevo Publishing, Sarajevo, 2009.;
- [4] Kurtić Sakib, Otuzbir Selma, Kadrić Remzija: Principi i organizacija EU, Internacionalni Univerzitet Travnik, Pravni fakultet Travnik, 2015.

POSLOVNI TREND OVI 21. STOLJEĆA

Dr. Snježana Slišković, e- mail: s.sliskovic@revisa.biz.hr

Glavna menadžerica u REVISA d.o.o. Zagreb
(revizija, knjigovodstvo i poslovno savjetovanje)

Sažetak: Nekada je stožerni ekonomski cilj poslovanja bio ostvarenje profita, kao pretpostavka za ostvarivanje ciljeva rasta i razvoja. Od 70-ih godina 20. stoljeća značajni cilj poslovanja postaje zadovoljavanje zahtjeva potrošača, jer informirani potrošači postaju prva i posljednja karika u lancu svake poduzetničke aktivnosti, pa poduzetnici prvotno moraju uočiti zahtjeve potrošača te definirati strategije, taktike i politike njihova zadovoljavanja. Postizanje poslovne izvrsnosti i kreiranje proizvoda i usluga svjetske klase mora biti rezultat sinkronizirana djelovanja svih funkcija prema točno definiranim kratkoročnim i dugoročnim ciljevima. Potrošači postaju sve obrazovaniji i informiraniji putem interneta koji postaje super medij. Partneri u reprodukcijским lancima postaju sve zahtjevniji i rast temelji na izgradnji partnerskih odnosa. U 90-im godinama, osim potrošača, zaposlenika, dioničara, vlasnika i drugih stakeholdera tvrtke su morale zadovoljiti i spektar interesa iz njihova društvenoga okruženja. Danas tvrtke moraju prihvatiti filozofiju tzv. društvenoga marketinga što podrazumijeva identifikaciju ciljnoga tržišta, zadovoljavanje potreba potrošača učinkovitije od konkurenata te ostvarivanje profita, i to na način koji unapređuje dobrobit njihovih klijenata, ali i cjelokupna društva. Kroz etiku i društvenu odgovornost, socijalna i globalna pravednost dobiva na važnosti, kao i spoznaja o nekompatibilnosti održivosti s jedne i tržišne utakmice u sadašnjoj formi s druge strane.

Ključne riječi: globalizacija, outsourcing, target costing, suvremeni organizacijski dizajn, klasterizacija

BUSINESS TRENDS OF THE 21ST CENTURY

Abstract: The primary economic goal used to be profit as a prerequisite for achieving the goals of growth and development. Since the 70s of the 20th century significant business goal becomes meeting the requirements of consumers, because informed consumers are becoming first and last link in the chain of any entrepreneurial activity, and firstly entrepreneurs have to see the original demands of the consumer and to define strategies, tactics and policies of their satisfaction. Achieving business excellence and creation of world-class products and services must be the result of synchronized action of all functions according to well-defined goals and objectives. Consumers are becoming more educated and informed via the internet which is becoming a super medium. Partners in reproduction chains are becoming more demanding and growth is based on building partnerships. In the 90s, besides consumers, employees, shareholders, owners and other stakeholders the company had to meet the range of interests from their social environment. Today, companies have to accept the so-called philosophy of social marketing which implies identifying the target market, meeting the needs of consumers more effectively than competitors and earning profits in a manner that promotes the well-being of their customers, but also the entire society. Through ethics and social responsibility, social and global justice is gaining in importance, as well as knowledge about the incompatibility of sustainability on one hand and competition in its current form on the other hand.

Keywords: globalization, outsourcing, target costing, contemporary organizational design, clustering

1. UVOD

Ovo će stoljeće pouzdano biti era daljnje ekspanzije poduzetništva u svim područjima ljudske aktivnosti, kaže Dejan Kružić, dok Nataša Trojak i Elvira Mlivić Budeš konstatiraju da moderni poslovni svijet odlikuju stalne promjene i izazovi koje donose nove tehnologije, tržišta, konkurencija i globalizacija.⁶¹ Međutim, ekonomsko se razmišljanje još uvijek temelji na maksimi brže, više, dalje i na vjeri da se problemi mogu riješiti razvojem, nasuprot novih modela blagostanja koje tek moramo usvojiti, a temelje se na devizi sporije, manje, bolje, ljepše, što pretpostavlja promjenu svijesti i sustava vrijednosti pri donošenju odluka. Tvrtke imaju odgovornost uključiti se u određene društvene probleme koji su izvan njihova uobičajena područja djelovanja. Glede toga, Milton Friedman prepoznaje jedan problem te tvrdi: Odgovornost ostvarivanja dobiti prema vlasnicima tvrtke te istodobno unapređenje društvenoga blagostanja može dovesti do sukoba interesa što može uzrokovati krah poslovanja. Od menadžera je neetično tražiti postizanje društveno odgovornih ciljeva, jer ih se prisiljava trošiti novac pojedinaca na druge pojedince.

Iako zakoni propisuju obvezu obavljanja određenih društveno odgovornih aktivnosti, valja apostrofirati da društvena odgovornost načelno pretpostavlja dragovoljno djelovanje, a zakonom propisane društveno odgovornih aktivnosti minimalan je standard koji menadžeri moraju postići. Međutim, oni se moraju zapitati u kojoj bi mjeri trebali nadmašiti taj minimum te komunicirati mjere kojim se tvrtka uključuje u društveno odgovorne aktivnosti. Određivanje društvenih

obaveza koje bi tvrtka trebala ispunjavati te odlučivanje o načinu na koji će to činiti, dvije su ključne odluke za zadržavanje visoka stupnja društvene osjetljivosti. Zato, društvene ciljeve valja ugraditi u planove tvrtke, zatim usvojiti komparativne norme društvenih programa, podnositi izvješća o napredovanju društvene odgovornosti zaposlenika, upravnomu odboru, dioničarima i javnosti, eksperimentirati s različitim pristupima mjerenju društvenoga djelovanja te izračunavati troškove društvenih programa, kao i povrata na uloženo u njih.

2. NEKI VAŽNI TRENDOSI

Iznimno brzo širenje interneta i njegove uporabe tvrtkama nameće nova pravila i nove izazove kojima se moraju prilagoditi ili nestati s tržišta, pa promjena postaje prirodno stanje poslovanja. S demokratski organiziranim internetom, početna prednost u veličini i već osvojenim tržištima više ne znači mnogo u usporedbi s inovacijama i novim načinima zadovoljenja kupaca. U svijetu elektroničkoga poslovanja inovacija dolazi od uočavanja trenda prije ostalih i kreiranja vrijednosti za kupce putem sofisticirane upotrebe informacija i tehnologije, što će uzrokovati propast mnogih tvrtki. Današnje etablirane tvrtke proteklo su desetljeće iskoristile kako bi se prilagodile promjenama i trendovima koji su nastali sjedinjavanjem potrošačkih, procesno/uslužnih, tržišno-tehnoloških i organizacijskih trendova, kako je to predočeno u prikazu 1.

Prikaz 1: Najvažniji suvremeni poslovni trendovi

TRENDOSI	SASTAVNICE
Potrošački trendovi	Brzina usluge; Samoposluživanje; Integracija rješenja umjesto pojedinačnih proizvoda.
Trendovi usluge/procesi	Personalizacija proizvoda i usluga; Fleksibilno ispunjavanje narudžbi i usluga dostave; Proizvodnja po narudžbi umjesto predviđanja prodaje; Optimalizacija i prilagodba lanca vrijednosti (ponude) kupcu; Konvergencija prodaje i usluga; prilagodavanje kupcu i integracija; Jednostavnost uporabe, konzistentnost i pouzdanost usluge.
Organizacijski trendovi	Stalna inovacija i zadržavanje zaposlenika; Fokusiranost na ključne kompetencije i glavni posao; Izdvajanje (davanje u outsourcing) pomoćnih poslove; Povećanje transparentnosti i vidljivosti poslovnih procesa; Ugovorna proizvodnja: brend, umjesto kapitalne intenzivnosti.
Tržišni tehnološki trendovi	Tržišne aplikacije: povezivanje tvrtke; Porast značenja temeljnih aplikacija i tehnologija; Konvergencija infrastrukture: stapanje glasa, podataka i videa; Korištenje prošlih IT investicija putem middleware aplikacija; Multikanalna integracija (računala i telefonije) te prepoznavanje glasa.

⁶¹ Svi navodi u radu kojima izvori nisu predočeni u fusnotama preneseni su iz Kuvačić, N. (2013.), Antologija naših i svjetskih mudrosti i gluposti (od antičkih polisâ do globalnoga sela), Split: Beretin.

Izvor: Christopher, M. (1993.), *Logistic and Supply Chain Management*. Preneseno iz Srića, V. i Müller, J. (2001.): *Put k elektroničkom poslovanju*, Zagreb: Sinergija, str. 49.-53.

Uspješno poslovanje i zadržavanje konkurentskih prednosti pretpostavlja stalno inoviranje te izgradnju novih vještina, sposobnosti i novoga intelektualnoga kapitala koji će postati izvor budućih obranjivih ključnih sposobnosti. U kontekstu primjene novih teorijskih spoznaja i praktičnih iskustava u razvoju opće konkurentnosti, kao i mogućnosti stvaranja konkurentskih prednosti tvrtki, osobito maloga i srednjega poduzetništva, ovdje ćemo, osim već istaknutih, kratko naznačiti nekoliko novih trendova i modela koji će, prema našem, i mišljenju još nekih autora,⁶² imati značajnoga utjecaja na ekonomiju i poduzetništvo 21. stoljeća, primjerice:⁶³

1. Izravna prodaja: Izravna je prodaja (u njezinim varijantama *unilevel* i *multilevel* prodaja ili mrežni marketing) jedan od alternativnih ili inovativnih kanala prodaje. To su svi prodajni kanali koji kupcima osiguravaju nove pogodnosti, jer im trgovinu i trgovce (proizvode, robu ili usluge) dovode u kuću, što milijunima ljudi u svijetu osigurava bolji standard i veću kvalitetu života, a nekima je i jedini izvor prihoda. Danas, kada klasični prodajni kanali polako zamiru, a zamjenjuju ih nove suvremenije forme (elektronička, kataloška, televizijska, telefonska i ini oblici prodaje), izravna prodaja možda više i nije toliko jedinstvena u individualiziranu pristupu kupcu, ali je zacijelo posebna, jer svojim sudionicima pruža mogućnost samostalna poduzetništva koje svakomu pruža šansu ovladavanja vlastitim životom i iskorištavanja svojih potencijala.

⁶² Vidjeti u Kolaković, M. (2006.), *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*, Zagreb: Sinergija, str. 181.-187.

⁶³ Prilagođeno prema internetskoj prezentaciji (pdf) nepoznatog autora i godine, *Izazovi poduzetništva 21. stoljeća*. Vidjeti na http://www.efzg.hr/... (12.11.2015.).

2. Just-in-time: Riječ je o optimalizaciji kanala nabave u cilju proizvodnje bez skladišta. Just-in-time (doslovno, na vrijeme) je koncept upravljanja proizvodnjom i zalihama s naglaskom na stalno poboljšanje lanca vrijednosti, posebice u lancu opskrbe, a u cilju racionalizacije, odnosno potpune eliminacije zaliha i troškova skladištenja sirovina, dijelova, poluproizvoda i gotovih proizvoda. To zahtijeva visok stupanj kontrole proizvodnoga procesa, maksimalnu usklađenost aktivnosti te kontrolu kvalitete. Uvođenje toga sustava omogućuje izradu detaljnih planova proizvodnje koji eliminiraju sva nepotrebna čekanja i zastoje, jer se traži pravodobno obavljanje operacija. Dakle, sustav omogućuje smanjenje zaliha, poboljšanje kontrole kvalitete opskrbe, smanjenje administracije i vremena obrade dokumenata dostave i otpreme, povećanje brzine i točnosti isporuka te eliminaciju zastoja i gubitaka u sljedećemu koraku proizvodnoga lanca.

JIT-management prvotno je razvijen u Japanu, a kasnije prihvaćen u cijelomu svijetu. Temelji se na proizvodnji bez zaliha, odnosno bez skladištenja. Naime, dobavljači sinkronizirano isporučuju različite komponente neophodne za proizvodnju neposredno prije same njihove ugradbe u pogonu. Ovaj sustav zahtijeva visok stupanj kontrole proizvodnoga procesa, maksimalnu usklađenost aktivnosti, kontrolu kvalitete, izuzetno dobro planiranje i organizaciju nabave i proizvodnje, jasno definirane ugovorne obveze te strogo poštovanje rokova isporuke. Za taj i slične sustave kontinuirana opskrbljivanja proizvodnje materijalima i inim inputima izravno od dobavljača, bez prethodna skladištenja upotrebljavaju se i nazivi: nulte zalihe, upravljanje kontrolom zaliha i slično.

3. Outsourcing: Kao što već rekosmo, to je koncept fokusiranja samo na temeljne aktivnosti i na ključne sposobnosti tvrtke. Dakle, valja obaviti strateški izbor temeljnih aktivnosti, odnosno onih kojima se mogu ostvarivati najbolji rezultate u usporedbi s konkurencijom te sve svoje potencijale usredotočiti na njih. Sve ostale aktivnosti iz lanca vrijednosti valja povjeriti drugima,

onima koji će ih obavljati bolje, brže i jeftinije. Fokusiranjem na ključne sposobnosti i eksternalizacijom temeljnih aktivnosti, tvrtke formiraju svoju strategiju poslovnoga rasta i razvoja u globalnom poslovnom okruženju. Zapravo, to baš i nije novi koncept, jer su tvrtke odavno pribjegavale eksternalizaciji aktivnosti, odnosno angažirale specijalne vanjske suradnike za obavljanje određenih poslovnih aktivnosti te sklapale partnerstva s komplementarnim tvrtkama te ugovarale zajednički pristup resursima koji su bili izvan njihova dosega.

4. Target costing: Target costing (ciljani trošak) zapravo je trošak po kojem određeni proizvod mora biti proizveden s ciljem generiranja željene razine profitabilnosti po unaprijed određenoj prodajnoj cijeni. Naime, klasični se pristup dizajniranju proizvoda fokusira na zahtjeve potrošača, a troškovi su proizvodnje rezultat zbrajanja svih troškova prema željenim obilježjima, performansama i namjeni, pa su ukupni troškovi proizvoda često prepoznaju tek nakon njegove proizvodnje. Suprotno tomu, target costing polazi od unaprijed definirane cijene proizvoda, što je kompatibilno s tipičnom praksom klasične tvrtke, u kojoj prevladava pitanje: koliko stoji proizvod? Poduzetnici određuju cijenu i troškove novoga proizvoda na bazi cijene sirovina i dijelova, troškova rada i drugih proizvodnih troškova, pa analiziraju može li takav proizvod i po toj cijeni prodavati. Znači, ciljani se trošak temelji na dugoročnim perspektivama, umjesto na kratkoročnoj profitabilnosti. Naglasak je na racionalizaciji troškova koji će osigurati niske cijene proizvoda, što omogućuje tržišno pozicioniranje i strateško vodstvo te održanje ili stjecanje većega tržišnoga udjela.

5. Suvremeni organizacijski dizajn. Na prijelazu dvaju zadnjih stoljeća organizacija tendira prema decentralizaciji, fleksibilizaciji i inovativnosti. Na iskorak prema adaptivnim strukturama najveći utjecaj ima globalizacija potaknuta brzim razvojem informacijsko-komunikacijske tehnologije. Odnedavno je u uporabi i novi

pojam tzv. dinamički stabilne organizacije koji se rabi za tvrtke koje se učinkovito nose s naglim i nepredvidivim tržišnim promjenama. Moderne organizacijske strukture nedvojbeno će se temeljiti na autonomnim organizacijskim jedinicama i profitnim centrima te timskom radu i uvažavanju interesa svih zaposlenika. U budućnosti tvrtke će imati razvijenu korporacijsku kulturu i bit će spremne za provođenje organizacijskih promjena. Kao primjere novih organizacijskih struktura obično se elaboriraju tzv. T-oblik organizacije, zatim virtualna mrežna organizacija, strateški savezi, klasteri i slično.

A. T-oblik organizacije: Suvremena informacijsko-komunikacijska tehnologija omogućuje uspostavu tzv. T-oblika organizacije, odnosno tehnološki uvjetovane organizacije ili tehnološke organizacije. To nije neka posebna vrsta organizacije, već se samo kroz naziv želi naglasiti izrazito veliki utjecaj informacijske tehnologije na oblikovanje organizacijske strukture. Uporaba informacijske tehnologije i telekomunikacija, otvara neslućene mogućnosti povezivanja, što onda utječe i na brze i pravodobne odluke i promjene. Informacijska tehnologija briše granice postojećih organizacijskih struktura i na taj način mijenja odnose u i između tvrtki. U takvim odnosima organizacija nije više određena samo njezinim okvirom, već nju čine i svi partneri u mreži, pa se može govoriti o organizaciji otvorena tipa (rabe se i nazivi virtualna organizacija i mrežna organizacija). Zbog nekoliko virtualnih sastavnica (kupci, dobavljači, konkurencija, ostali partneri, strateški savezi i drugo), moguća je uspostava virtualne organizacije, odnosno organizacije koja sve fizičke sastavnice tradicionalne organizacije zamjenjuje elektroničkim inačicama.

B. Virtualna organizacija: Susljedno gornjemu, suvremena informacijska i komunikacijska tehnologija isključila je potrebu fizičkoga kontakta sudionika poslovnih aktivnosti, što je omogućilo virtualnu organizaciju, kao specifičan oblik mrežne organizacije koja olakšava prostornu

i vremensku poslovnu suradnju između poduzetnika i tvrtki bez organizacijskih ograničenja. Virtualna je organizacija skupina tvrtki, dijelova tvrtki ili samostalnih poduzetnika koji se povezuju radi obavljanja određene privremene ili trajne poslovne aktivnosti. To nije stvarna organizacija i nema svoju strukturu, zbog čega i govorimo o virtualnoj organizaciji, a ne o virtualnoj organizacijskoj strukturi. To je nehijerarhijska organizacija neovisnih tvrtki koje samostalno odlučuju o ulasku u virtualnu mrežu s onima s kojima razmjenjuju sirovine, materijale, informacije, znanje, tehnologiju, istraživanje, proizvode i usluge. To je samo jedan od brojnih oblika kooperacije, što utječe na smanjivanje tržišne nesigurnosti, a njezini organizacijski oblici mogu biti formalizirani ili ne. Članovi virtualne organizacije zadržavaju pravnu neovisnost, ali prema tržištu nastupaju kao jedinstven poslovni entitet s usklađenim zajedničkim nastupom utemeljenim na povjerenju, ugovorima, zajedničkim informacijskim sustavima i bazama podataka.

U virtualnoj organizaciji svaka članica mora biti lider u svojoj branši. Virtualna organizacija može biti uspostavljena između pojedinih dijelova unutar velikoga sustava, ali i između skupina neovisnih poduzetnika. Takav je model organizacije fleksibilan i modularan te sposoban za brzo reagiranje. Obvezatno pretpostavlja interakciju koja može poprimiti različite oblike, kao što su partnerstvo, zajednička ulaganja, strateške alijanse, nove korporacije, kooperacijski sporazumi, franchising te različiti oblici suradnje na relacijama dobavljači - proizvođači - kupci - potrošači. Poslovanje se obavlja na odvojenim i udaljenim lokacijama u različito vrijeme, pa informacijska i komunikacijska tehnologija preuzimaju ključnu ulogu koordinacije i kontrole poslovanja. To omogućuje komunikaciju između članova virtualne organizacije, sinkronizaciju svih poslovnih aktivnosti koje se odvijaju paralelno te transfer nužnih informacija.

C. Mrežna organizacija: Sukladno gornjim navodima, valja znati da je tradicionalno horizontalno i vertikalno mrežno povezivanje tvrtki danas poprimilo

neslućene razmjere, jer umrežavanje i globalizacija pružaju brojne i kompleksne mogućnosti stjecanja i kombiniranja resursa. Tvrtke mogu privremeno unajmiti nužno osoblje ili zakupiti neku drugu tvrtku za djelomično ili cjelovito obavljanje poslovnih aktivnosti, mogu ujediniti svoje resurse s resursima drugih tvrtki kroz partnerstva i strateške saveze, ili se mogu umrežavati i sudjelovati u dizajniranju sasvim novih poslovnih entiteta. Umrežavanje je nužnost, jer omogućuje proširenje poslovne suradnje, bolji pristup resursima te povećava fleksibilnost, brzinu i kvalitetu poslovanja. U kombinaciji s virtualizacijom, omogućuje prevladavanje svih donedavnih fizičkih ograničenja. Mrežna organizacije zapravo je jedna od inačica virtualne organizacije, jer je o njoj nemoguće govoriti, a da istodobno to ne implicira i umrežavanje. Mreža se pojavljuje kao odgovor na sve složenije uvjete poslovanja i sve veću brzinu promjena.

Mrežna se organizacija širi takovom brzinom da je već neki s pravom nazivaju novomilenijskom, a budući da su mogućnosti ulaska u mrežu i izlaska iz nje praktički neograničene, nazivaju je i organizacijom bez granica. Iako članice mreže, kroz različite oblike partnerstva, mogu biti strukturirane s jako blagom hijerarhijom, odnosno plitkom organizacijskom strukturom, a za najveći broj mreža primarno je da nemaju formalizirane organizacijske strukture. Oblici povezivanja u mrežu mogu biti različiti, pa zbog toga i postoji mnoštvo organizacijskih oblika mreža, sukladno dogovoru i volji partnera koji se kane umrežiti. Evo nekih autorskih razmišljanja o umrežavanju; *Umrežavanje brojnih sudionika unutar i izvan tvrtke (dobavljači, proizvođači, distributeri i kupci) specifičnost je virtualne organizacije.* (Đuro Horvat) - *Umrežavanje i globalizacija danas pružaju brojne i kompleksnemogućnosti stjecanja i kombiniranja poslovnih resursa, dok umrežavanje omogućuje proširenje poslovne suradnje, bolji pristup resursima te povećava fleksibilnost, brzinu i kvalitetu poslovanja.* (Marko Kolaković) - *Umrežavanje tvrtki omogućuje stvaranja veće vrijednosti za klijente kombiniranjem*

postojećih s novim znanjima i resursima.
(Franciska Dadić)

6. Strateško povezivanje: Strateško je povezivanje temeljna odrednica suvremenoga poduzetništva, jer prepoznavanje prednosti suradnje i uključivanje u strateške saveze za današnje poduzetnike postaje nužnost ako žele zadržati ili ostvariti konkurentsku prednost. Strateški su savezi koalicija tvrtki stvorene u svrhu postizanja važnih poslovnih ciljeva, što omogućuje postizanje boljih rezultate i tržišnoga položaja nego putem samostalnoga tržišnoga nastupa, dolazi do snižavanja troškova i cijena, stjecanja novih tehnoloških znanja i vještina (dizajnerskih, proizvodnih, marketinških) i slično.⁶⁴ Kooperacija u mrežama strateških saveza spaja ključne sposobnosti različitih poslovnih jedinica odabranih pomoću zdrave konkurencije. Organizacijski, strateški savezi čine interorganizacijske oblike u kojima se angažiraju posebna znanja, umijeća i resursi neovisnih tvrtki s ciljem postizanja zajedničkih, ali i pojedinačnih ciljeva. Atribut strateški odnosi se na kooperativne sporazume između sadašnjih i potencijalnih konkurenata na tržištu.

7. Klasterizacija: Uspjeh individualnih poduzetnika danas ne ovisi samo o vlastitim aktivnostima unutar lanaca opskrbe i proizvodnje, već i o izboru te uspjehu povezivanja s poslovnim partnerima. Naime, proširenjem lanca vrijednosti nastaju mreže međusobno povezanih tvrtki, njihovih dobavljača i potrošača, odnosno stvaranje poslovnih grozdova ili tzv. klastera. Zapravo, klasteri su zemljopisna koncentracija koja se sastoji od niza međusobno povezanih tvrtki i institucija iz određenoga područja.⁶⁵ Osim tvrtki iz određene industrije, klasteri uključuje i druge konkurentno bitne subjekte kao što su: dobavljači komponenti, strojeva i specijaliziranih inputa, iznajmljivači infrastrukture, pružatelji specijaliziranih

usluga i slično, pa čak i sudionike izvan lanca vrijednosti tvrtki (pružatelji financijskih i konzultantskih usluga, poduke i treninga zaposlenih te visokoškolske ustanove i instituti za istraživanja). Također, mnogi klasteri uključuju vladine i druge potporne institucije (agencije za mjerenje kvalitete i slično), pa svi oni postaju svojevrsni dioničari konačna proizvoda, dodajući i stvarajući vrijednost putem zajedničke suradnje.

3. GLOBALIZACIJSKI PROCESI

Globalizacija je zapravo proces prevladavanja ili brisanje zemljopisnih ograničenja tržišnom funkcioniranjem, što dovodi do pojave globalnog tržišta, globalnih proizvoda i globalne potrošačke kulture. Globalizacija dovodi do pojačane međuovisnosti nacionalnih gospodarstava, a unutar njih između regija i gradova. Kao što rekosmo, s tehnološkoga aspekta, poboljšanje uvjeta i smanjenje troškova svih vrsta prijevoza, omogućilo je globalizaciju proizvodnje i primjenu strategije globalnoga poslovanja i u tvrtkama maloga i srednjega poduzetništva. Globalizacija u biti proizlazi iz interakcije triju fenomena:⁶⁶

- **Moderne tehnologije:** Suvremene se tehnologije danas primjenjuju u području prijevoza, komuniciranja, proizvodnje, dizajna i drugih poslovnih aktivnosti, što dramatično utječe na mogućnost globalnoga širenja informacija te proizvodnju i distribuciju proizvoda, robe i usluga;
- **Potrošačko društvo:** Konzumerističko društvo, kao svojevrsnu *religiju* današnjice, obilježava velik intenzitet potražnje za proizvodima globalne proizvodnje, što potiče tržišne aktivnosti tvrtki u cijelomu svijetu te povećava njihovu borbu za što veći udjel na globalnome tržištu; te

⁶⁴Tipurić, D. i Markuliri, G. (2002.), Strateški savezi - suradnjom poduzeća do konkurentne prednosti, Zagreb, Sinetgija, str. 9.

⁶⁵Porter, M. (1998.), Clusters and the new economics of competition, Harvard Business Review, Br. 76(6), str. 77.-90.

⁶⁶Kolaković, M. (2005.), Novi poslovni modeli u virtualnoj ekonomiji i njihov utjecaj na promjene u transportnoj logistici i upravljanju lancem opskrbe, Zbornik Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, God. 3, str. 196.-210.

- **Neoliberalne politike:** Neoliberalne paradigme i politike sve više jačaju u mnogim državama diljem svijeta, a u cilju uklanjanja prepreka novim procesima proizvodnje i potrošnje, pa se s tim u vezi govori o masovnoj prilagodbi i totalnom zaokretu u načinu proizvodnje i izravnoj orijentaciji prema zahtjevima i potrebama potrošača.

U 90-im godinama prošloga stoljeća svjetsko gospodarstvo ubrzano nastavlja sa već započetim procesom globalizacije. Globalizacija svjetskog gospodarstva donijela je nezapamćen polet vanjske trgovine. U drugoj polovici 20. stoljeća brže su se razvijale one zemlje koje su sve veći dio proizvodnje usmjeravale izvozu na svjetsko tržište, dok su mnoge zemlje u razvoju mislile da se njihova gospodarstva ne mogu uklopiti u globalno gospodarstvo. To ih je dovelo do autarkičnosti ili usvajanja protekcionističkih mjera, kako bi iza carinskih zidova mogle razvijati djelatnosti koje doista nisu mogle izdržati svjetsku konkurenciju. Međutim, neke zemlje u razvoju kasnih 50-ih godina pokazale su da se mogu uključiti u svjetsko gospodarstvo i više stope rasta u odnosu na svijet kao cjelinu. Unatoč tomu, nažalost, još uvijek postoje vlasnici nekih industrija koji ne žele svoje tvrtke izložiti inozemnoj konkurenciji, jer bi se otvaranjem prema svjetskome tržištu razbio monopol kojega imaju na domaćem tržištu.

Čini se kako je snažan poticaj globalizaciji dalo regionalno udruživanje, jer je jačanje kontinentalnih integracija razvilo tri snažna trgovinska bloka (Europska unija, Sjevernoamerički sporazum o slobodnoj trgovini i Japan), kod kojih je međusobna konkurencija počela ugrožavati globalnu ekonomsku ravnotežu. Povijesno, na prijelazu iz 19. u 20. stoljeće Rurska oblast s prirodnim resursima i baznom industrijom definirala se kao glavno razvojno središte, a između dvaju svjetskih ratova razvija se

područje Velikih jezera na teritoriju SAD-a i Kanade. U drugoj polovici 20. stoljeća razvija se Japan kao treće globalno središte. U tom su razdoblju snažno narasla gospodarstva Europske unije, Japana i SAD-a, kao entiteti čiji svaki gospodarski pokret emitira globalne tržišne valove. Sučeljavanje tih valova 80-tih godina ugrozilo je stabilnost svjetskog robnog i financijskog tržišta. U takvom se okruženju pokušavaju formulirati načela globalnog gospodarstva koja će respektirati ključnu ulogu nacionalnih gospodarstava. Pod globalnim gospodarstvom podrazumijevamo ponajprije tri spomenuta trgovinska bloka, a ostatak svijeta bi se, ovisno o brzini sazrijevanja, pridružio nekomu od postojećih regionalnih klubova. Ustroj klubova počiva na tri načela, a to je i slogan globalnoga ekonomskoga poretka: otvorenost, različitost, kohezija. Promatrano s globalnoga aspekta, Hrvatsku i druge zemlje jugoistočne Europe možemo svrstati u zemlje s uskim unutarnjim tržištem te se one, kako je pokazala ekonomska znanost, mogu uspješno razvijati samo ako je njihovo gospodarstvo usmjereno prema svjetskom tržištu. Dakle, orijentacija na svjetsko tržište nameće im se kao imperativ. Složenost procesa ogleda se u donekle sporom sazrijevanju svijesti kako nacionalni gospodarski boljitak ima naličje u neizbježnosti odricanja od dijela ekonomskoga suvereniteta. Svladavanje tog konceptijskoga proturječja pretpostavka je djelotvorna funkcioniranja svjetskoga tržišta. Nužno je formirati odgovarajuću politiku koja će za cilj imati oporavak, uz institucionalno restrukturiranje. Može se stvoriti monetarna ravnoteža i u uvjetima niska korištenja proizvodnih potencijala, dakle, imati stabilan tečaj, cijene, visoku kamatu.

Jedna od sastavnica globalizacije koji je zahvatio Hrvatsku njezin je ulazak u Europsku uniju. Vrijeme će pokazati koliko je Hrvatska zrela za Uniju, koliko je zauzela

jasan stav o svome položaju u Uniji te kakvu viziju razvoja ima. Inače, globalizacija najbrže napreduje preko međunarodnih finansijskih tokova, jer kapital sve brže i lakše prelazi nacionalne granice plasirajući sredstva tamo gdje mu se osigurava najveći prinos ili sigurnost. Na finansijskome tržištu veliku ulogu imaju obveznice koje plasiraju sindikati banaka, a važni su i sindicirani zajmovi koji se plasiraju na međunarodnim finansijskim tržištima. U suvremenim odnosima u svijetu, svaka zemlja nastoji što više uključiti svoje gospodarstvo u međunarodnu razmjenu i umanjiti eventualne prepreke različitim bilateralnim i multilateralnim sporazumima. Orijentacija na svjetsko tržište svojstvena je svakoj tvrtki i usko povezana s procesom rasta i razvoja. Uključivanje poslovanja tvrtke u međunarodne okvire nije isključivo stvar prosudbe menadžmenta tvrtke, nego posljedica rasta i razvoja gospodarstva u cjelini i novih situacija u međunarodnomu i lokalnim okruženjima.

Ovakva kretanja, uz sve naglašeniju ulogu tržišta, idu u prilog tvrdnjama o porastu važnosti međunarodnoga marketinga u svjetskim okvirima. Sve je više međunarodnih tvrtki koje primjenjuju globalnu strategiju međunarodnoga marketinga sa standardiziranim marketinškim programima. Međutim, iako je standardizacija sve više nazočna u međunarodnome poslovanju, još se uvijek mnoge tvrtke koriste različitim strategijama adaptacije marketinškoga spleta sukladno zahtjevima svojih lokalnih i regionalnih tržišta. Osim toga, globalizacija na međunarodnomu tržištu danas bitno utječe na promjenu strukture i glavnih obilježja svenazočne konkurencije. Mijenja se važnost čimbenika kojima se konkurira, ali i njihova kombinacija. Kako se aktivnost međunarodnih tvrtki odvija na tržištima mnogih zemalja, ta je sposobnost organiziranja, upravljanja i rukovođenja u

različitim zemljama postala bitnom sastavnicom konkurentne prednosti. Primjena globalne marketinške koncepcije rezultirala je brzim rastom konkurentnosti na međunarodnoj razini.

Koncepcije međunarodnoga marketinga uvijek zahtijevaju sadržajno i uzročno povezivanje svih sastavnica marketinškoga programa u jednu cjelinu radi postizanja planiranih globalnih ciljeva tvrtke. Upravljanje spletom čimbenika u međunarodnome marketingu predstavlja stvaranje takve kombinacije proizvoda, cijene, distribucije i promocije koja će zadovoljiti potrebe pojedinih skupina potrošača i segmenata stranih tržišta. Budući da se kupci na stranim tržištima razlikuju prema iskazanim potrebama, pa upravljane marketinškim spletom za različite kupce mora nuditi različita rješenja. Sve to upućuje na stalne i velike promjene koje se očituju u pojavi novih poslovnih koncepcija. Ta činjenica nameće nove pristupe strateškome marketingu na međunarodnoj poslovnoj sceni. Kvalitativno novi odnosi između tvrtki u funkcioniranju gospodarskoga sustava, bit su tih promjena Konkurentnost i izvrsnost poduzetnika 21. stoljeća u miljeu globalne tržišne utakmice počivat će na procesima kontinuirana inoviranja i usavršavanja poslovanja, odnosno na sljedećim paradigmama:⁶⁷

- Kreiranje specijaliziranih timova, odnosno malih i fleksibilnih tvrtki;
- Umrežavanje i koordinacija tih tvrtki pomoću informacijske i komunikacijske tehnologije;
- Smanjenje hijerarhijskih razina i demokratizacija poslovnoga odlučivanja;
- Povećanje autonomije zaposlenika i samostalnosti u donošenju odluka;

⁶⁷ Prilagođeno prema Kolaković, M. (2006.), Poduzetništvo u ekonomiji znanja, Zagreb: Sinergija, str. 154.-156.

- Koncentracija na stožerno poslovanje (*core business*) i ključne sposobnosti;
- Eksternalizacija (*outsourcing*) poslovnih aktivnosti;
- Kontinuirano ulaganje u znanje i (cjeloživotno) obrazovanje;
- Stvaranje partnerskih odnosa s dobavljačima i klijentima (potrošačima);
- Praćenje, vrednovanje i mjerenje svih oblika nematerijalne imovine; te
- Poticanje i kontinuirano povećanje inovativnosti i kreativnosti.

Osim velikima, i manjih srodnih tvrtki povezivanje omogućuje širenje i stvaranje međunarodne marke. Dakle, i malim tvrtkama globalizacija omogućuje internacionalizaciju. Predočene paradigme te kadrovske i organizacijske pretpostavke na kojima one počivaju i koje ih podržavaju, poduzetnicima pružaju mogućnost iskorištavanja svih zatumljenih potencijala za postizanje konkurentnosti i visokih standarda u globalnu okruženju. Na temelju tih paradigmi može se konstruirati okosnica poduzetničkoga modela konkurentnosti tvrtki maloga i srednjega poduzetništva za 21. stoljeće koji se temelji na kritičnim čimbenicima predloženim u prikazu 2.⁶⁸

Prikaz 2: Čimbenici konkurentnosti tvrtki maloga i srednjega poduzetništva

ČIMBENICI	OBJAŠNJENJA
Novonastale potrebe	Stalan porast novih zahtjeva i želja potrošača koje poduzetnici nastoje zadovoljiti uzrokovan je trendom rasta svijesti potrošača, spoznaje njihove snage utemeljene na kupovnoj moći te zahtjeva da za svoj novac dobiju što kvalitetnije proizvode ili usluge.
Ciljevi razvoja	Strateški razvoj tvrtki suvremeni poduzetnici trebaju temeljiti na stožernim aktivnostima, ključnim sposobnostima, inovacijama, ili na inventivnoj primjeni već postojećih poslovnih rješenja.
Inovacija poslovnih procesa	U lancu stvaranja vrijednosti poduzetnik treba identificirati temeljne i prateće aktivnosti, pa aktivnosti od strateške važnosti zadržati, razvijati i inovirati, a prateće prepustiti specijaliziranim tvrtkama i s njima sklopiti ugovore o poslovnoj suradnji, kroz strateški savez, ili virtualnu organizaciju poslovanja.
Razvoj novih proizvoda i usluga	Strateški zadatak suvremenih poduzetnika mora biti razvoj portfelja novih proizvoda i pratećih usluga koje će sadržavati visoku razinu u njih ugrađena znanja, odnosno intelektualnoga kapitala.
Razvoj ključnih sposobnosti	Specijalizacija na ključne kompetencije zahtijeva oslobađanje sredstava i ljudskih resursa, njihovo usmjeravanje na unaprjeđenje sadašnjih te razvoju novih ključnih sposobnosti u obliku dodatnih aktivnosti, novih procesa, ili pak seta novih usluga.
Razvoj sposobnosti	Poduzetnici i svi zaposlenici trebaju trajno učiti i povećavati razine svoga znanja, vještina i sposobnosti koje će omogućiti generiranje novih ključnih sposobnosti.
Razvoj inovativnog okruženja	Poduzetnici trebaju sve zaposlenike stalno poticati i stimulirati na razmišljanje o unaprjeđenju poslovanja, jer svako, pa na prvi pogled i trivijalno unaprjeđenje, može rezultirati značajnim uštedama, ali će u svakom slučaju povećati interes zaposlenika za posao koji obavljaju.
Novi pokazatelji uspješnosti	Tradicionalne financijske pokazatelje uspješnosti valja nadopuniti metrikama koje služe za mjerenje nematerijalne imovine, pod čime se prvenstveno podrazumijeva valorizacija i mjerenje intelektualnoga kapitala.

⁶⁸ Prilagođeno prema <http://www.efzg.hr/.../... pdf> (izazovi poduzetništva u 21. stoljeću).

Međutim, promatrajući globalizaciju kao povlaštenu sliku svijeta i povlaštenu znanstvenu paradigmu, a kroz odnos globalizacije i moći te odnos globalizacije i politike znanja, Zlatan Delić daje socijalno-epistemološku kritiku globalizacije pomoću svojih jedanaest antiteza.⁶⁹ Analizu temelji na krizi legitimiteta znanja, odnosno krizi smisla, uloge i društvene funkcije sveučilišta, kao najviše institucije znanja. Naime, još 1990. godine sociolog Anthony Giddens,⁷⁰ začetnik teorije globalizacije, predvidio je da će taj pojam zauzeti ključno mjesto u leksikonu svih društvenih znanosti, a kasnije su samo rijetki teoretičari, poput Justina Rosenberga,⁷¹ epistemološkom analizom ishodišnih tekstova o globalizaciji objelodanili doslovni krah globalizacijske teorije. Danas, kada je nova svjetska financijska kriza demistificirala sliku Svjetske banke i Međunarodnoga monetarnoga fonda, globalizacija je ključna riječ, ali u kritičkim diskursima poprima drugačija značenja.

Ekonomski i tržišni fundamentalizam te globalni marketinški totalitarizam nastavljaju se, kao i zbrka oko globalizacije i pokušaji da se ona razriješi, tvrdi S. Sim. Zbog nesmiljene konkurentske utakmice na globalnomu tržištu robe i usluga, to više što su cjeloživotno i obrazovanje odraslih prepoznati kao bitni preduvjeti konkurentnosti tvrtki i nacionalnoga gospodarstva, tvrtke razvijanih, ali i tranzicijskih zemalja danas intenziviraju trajnu izobrazbu zaposlenika za potrebe što ih donose stalne tehnološke promjene.⁷² Osim gore predloženih paradigmi i trendova,

⁶⁹ Više vidjeti u Delić, Z. (2009.), Globalizacija, moć i politika znanja: jedanaest antiteza o globalizaciji, Filozofska istraživanja, God. 29. Sv. 1. str. 31.-50.

⁷⁰ Giddens, A.: Giddens, A. (1990.), The Consequences of Modernity, Stanford: Junior University Press, str. 78.

⁷¹ Rosenberg, J. (2015.), The Follies of Globalisation Theory, London / New York: Verso, str. 92.

⁷² Pastuović, N. (2006.), Kako do društva koje uči? Odgojne znanosti, Vol. 8. Br. 2. str. 421.-441.

u ovaj kontekst valja staviti još neke trendove koje držimo važnim za poslovanje u novomu mileniju, primjerice: upravljanje kvalitetom, novo gospodarstvo, društvo znanja te novo poduzetništvo. Inače, kada je riječ o poslovanju u prvomu stoljeću trećega tisućljeća, sumarno bi se moglo konstatirati da će poslovni svijet, osim svega prethodno predočenoga, karakterizirati te na njega osobito utjecati trendovi koji se odnose na značenja informacija i informacijske tehnologije, na znanje kao temeljni poduzetnički resurs, na učenje i (cjeloživotno) obrazovanje, na ljudski i intelektualni kapital, na etičke aspekte poduzetništva, na društveno odgovorno poslovanje, na zaštitu okoliša i održivi razvoj, na strateške saveze kao novi modeli razvoja.⁷³

ZAKLJUČAK

U zadnja dva desetljeća prošloga stoljeća poslovni se svijet suočio s drastično ubrzanim tehničko-tehnološkim progres i razvojem informacijsko-komunikacijske tehnologije, što je ubrzalo globalizaciju svjetskih tržišta. Poslovanje i proizvodnju tvrtke danas mogu smještati na profitno izgledne lokacije, pa je izražen trend eksteralizacije ili outsourcinga ukupne proizvodnje ili pojedinih dijelova lanca vrijednosti. Masovnu proizvodnju zamjenjuju poslovne operacije utemeljene na tržišnomu segmentiranju, znanjem intenzivnim i servisno orijentiranim proizvodima i uslugama te udovoljavanju individualnim zahtjevima potrošača. Prevladava ravnopravnost partnera i zemljopisna disperzija poslovanja, veći dio novostvorenih vrijednosti otpada na nematerijalne proizvoda, pa umjesto fizičkoga i financijskoga, kritični je resurs postao intelektualni kapital, dok informacijska tehnologija omogućuje transparentnost tržišta. Globalizacija je novi ekonomski, društveni, politički i znanstveni koncept kojim započinje nova era razvoja

ljudske zajednice. Putem interneta kupci danas mogu uspoređivati cijene proizvođača diljem svijeta, što tvrtkama (čak i onim malim) omogućuje konkuriranje velikim korporacijama na globalnomu tržištu. Drastično se mijenja i struktura svjetskih industrija te dolazi do spajanja dojučerašnjih konkurenata, s ciljem formiranja proizvođača integriranih proizvoda i usluga. Povećala se svijest o nužnosti suradnje, razvijaju se novi modeli povezivanja i umrežavanja (strateški savezi, virtualne tvrtke i klasteri). Zato su u središte pozornosti nacionalnih gospodarstava dospjele moderne, male, fleksibilne i brzo prilagodljive tvrtke. Stalni inovacijski proces pokretačka je snaga stvaranja vrijednosti i najsnažniji čimbenik uspješnosti poduzetništva 21. stoljeća. Intelektualni kapital čini temelj inovacijskih procesa lanca stvaranja vrijednosti suvremenih tvrtki.

CITIRANI IZVORI

- [1] Delić, Z. (2009.), Globalizacija, moć i politika znanja: jedanaest antiteza o globalizaciji, Filozofska istraživanja, God. 29. Sv. 1. str 31.-50.
- [2] Giddens, A. (1999.), The Consequences of Modernity, Stanford: Junior University Press.
- [3] Kolaković, M. (2005.), Novi poslovni modeli u virtualnoj ekonomiji i njihov utjecaj na promjene u transportnoj logistici i upravljanju lancem opskrbe, Zbornik Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, God. 3, str. 196.-210.
- [4] Kolaković, M. (2006.), Poduzetništvo u ekonomiji znanja, Zagreb: Sinergija.
- [5] Nepoznat autor i godina, Izazovi poduzetništva 21. stoljeća, <http://www.efzg.hr/.../... pdf> (12. 11. 2015.).
- [6] Pastuović, N. (2006.), Kako do društva koje uči? Odgojne znanosti, Vol. 8. Br. 2. str. 421.-441.
- [7] Porter, M. (1998.), Clusters and the new economics of competition, Harvard Business Review, Br. 76(6), str. 77.-90.

⁷³ Vidjeti u Slišković, S. (2015.), Poslovni svijet trećeg milenija (doktorska disertacija), Travnik: Ekonomski fakultet Internacionalnog univerziteta Travnik.

- [8] Rosenberg, J. (2015.), *The Follies of Globalisation Theory*, London / New York: Verso.
- [9] Slišković, S. (2015.), *Poslovni svijet trećeg milenija (doktorska disertacija)*, Travnik: Ekonomski fakultet Internacionalnog univerziteta Travnik.
- [10] Srića, V. i Müller, J. (2001.): *Put k elektroničkom poslovanju*, Zagreb: Sinergija
- [11] Tipurić, D. i Markuliri, G. (2002.), *Strateški savezi - suradnjom poduzeća do konkurentske prednosti*, Zagreb, Sinetrgija.

DRUŠTVENA ODGOVORNOST PREDUZEĆA I ODRŽIVI RAZVOJ

Akademik prof.dr. Ibrahim Jusufrić

Fatima Dervić MA

Lejla Varupa BA, e- mail: lejla.infosa@gmail.com

Internacionalni univerzitet travnik u Travniku, Bosna i Hercegovina

Sažetak: Društvena odgovornost preduzeća - DOP odnosi se na uticaj preduzeća na društvo, te ulogu ekonomije u održivom razvoju. Društvena odgovornost donosi preduzećima brojne prednosti ukoliko se ostavruje na pravi način. Ona ne predstavlja puko rasipanje resursa ili nepotrebnu investiciju, zbog nekakve političke korektnosti. U zemljama razvijene tržišne ekonomije, društvena odgovornost u sve većoj mjeri postaje faktor prilikom odlučivanja i opredjeljenja potrošača za određeni proizvod, čime društveno odgovorna preduzeća stiču konkurentsku prednost u odnosu na konkurenciju. Zemlje u tranziciji, poput BiH, i preduzeća koja dolaze iz njih, ukoliko žele da posluju sa uspjehom moraće da prihvate sve zahtjeve globalnog tržišta, od kojih jedan sve više postaje – društvena odgovornost.

Ključne riječi: društvena odgovornost preduzeća, održivi razvoj, stakeholder, čista proizvodnja

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Abstract: Corporate Social Responsibility - CSR refers to the impact of companies on society, economy and role in sustainable development. Social Responsibility brings to enterprises many advantages if they are eligible for the right way. It is not a mere waste of resources or unnecessary investment, because of some kind of political correctness. In countries with developed market economy, social responsibility is increasingly becoming a factor in the determination and commitment of the consumer for a certain product, which socially responsible companies gain a competitive advantage over the competition. Countries in transition, such as Bosnia and Herzegovina, and the companies that come from them, if they want to do business with the success they will have to accept all the demands of the global market, one of which becomes more and more - social responsibility.

Keywords: corporate social responsibility, sustainable development, stakeholders, clean production