

Modeli organizacije i ograničenja u razvoju

Egbert Tellegen

Interfaculty department of environmental science, Amsterdam

Sažetak

Mnoge socijalne države suočene su s problemima rasta posvuda. U prošlosti progres se obično definirao na način »što više, to bolje«. Danas je uobičajenije definirati ga na način ograničenja rasta ili, čak, smanjenja isporuke roba i usluga. Ne postoje samo ekološka nego i sociološka ograničenja rasta (Hirsch).

U članku se raspravlja o nekoliko uzroka rasta proizvodnje i potrošnje roba i usluga. Financijski i pravni instrumenti sami po sebi nisu dovoljni da bi se ograničila količina roba i usluga. K tomu, potrebna je komunikacija između organizacija i njihovih kupaca da bi se ograničila upotreba roba i usluga.

Razmatra se i uloga obiteljskog liječnika kao model utjecaja na potrebe potrošača. Obiteljski liječnik ne slijedi automatski pacijentove zahtjeve za lijekovima i terapijama, nego također razgovara s pacijentima o mogućim alternativama. U Nizozemskoj i ostalim zemljama, u vrlo različitim sektorima društva, stara politika jednostavnog zadovoljavanja potreba potrošača zamijenjena je utjecajem na potrebe potrošača. U području energije ovakav razvoj naznačen je kao prijelaz sa upravljanja orijentiranog na ponudu na upravljanje orijentirano na potražnju. U stanovanju, u psihijatrijskoj hospitalizaciji te u politici socijalne sigurnosti također se razvija stanovište ograničenja korištenja nedostatnih roba i usluga.

Da bi se saznalo da li i kako se može ograničiti korištenje roba i usluga, potrebno je analizirati ponudu i potražnju. Razmatraju se i neke karakteristike organizacija koje su motivirane i sposobne utjecati na potražnju za svojim robama i uslugama.

Ključne riječi: *upravljanje orijentirano na ponudu, upravljanje orijentirano na potražnju, utjecaj na zahtjeve potrošača, zadovoljavanje potreba potrošača*

1. AUTOBIOGRAFSKI UVOD

1.1 Okružen liječnicima opće prakse

Cijelog svog života bio sam okružen liječnicima opće prakse. Ne zbog svog zdravstvenog stanja, nego jednostavno zato što pripadaju mojoj obitelji. Moj otac i brat bili su liječnici opće prakse a moja kći postat će to za godinu i po dana. Ja nipošto ne tvrdim da znam više o uzrocima i simptomima bolesti kao i o medicinskim terapijama koje su na raspolaganju nego što to znaju drugi sudionici konferencije Woudschotenu. Ali kao sociolog osjetio sam snažan utjecaj liječničkih ambicija da riješe probleme medicinske znanosti kao i odnosa između liječnika opće prakse i njihovih pacijenata.

1.2 Zahtjev za usmjerenom sociologijom

Sociolozi su dosad samo interpretirali svijet na neki drugi način. Smisao je međutim u tome da ga se izmijeni.

Slobodna interpretacija iz »Thesen über Feuerbach« (1845) Karla Marxa

Medicina je najistaknutiji primjer znanstvene discipline s ciljem rješavanja problema, ali nije i jedina. Između široko definiranog područja društvenih znanosti i ekonomija

se razvila u znanost koja rješava probleme. Ekonomisti su općenito manje izričiti u svojim nastojanjima da riješe probleme nego što su liječnici, ali u stvari oni se često ponašaju kao »liječnici« gospodarstvenih problema. Međutim sociolozi su još više neskloni tome da se ponašaju kao oni koji rješavaju probleme. U praksi »ekonomska rješenja« nude se za one probleme koji bi se također mogli riješiti »društvenim rješenjima« a možda i bolje. Uzmite primjerice problem nezaposlenosti. U slučaju nezaposlenosti broj radnih mjesta je manji od broja ljudi koji se nadmeću za posao. Taj bi se problem mogao riješiti na dva načina: bilo stvaranjem više radnih mjesta ili smanjivanjem broja ljudi koji traže posao. Ekonomisti objašnjavaju političarima kojim bi se ekonomskim sredstvima moglo poticati stvaranje novih radnih mjesta. Sociolozi bi mogli objasniti političarima kakve sociološke promjene mogu doprinijeti smanjenju broja ljudi koji traže posao. Njihov bi cilj mogao biti da pokažu na koje sve načine može biti smanjena potreba za plaćenim poslom, pomoću produženja školovanja, ranijeg umirovljenja, dobrovoljnog rada i drugih alternativa zapošljavanju. Međutim u ranijoj raspravi i stavovima političara ta sociološka rješenja igraju manje važnu ulogu u usporedbi s rješenjima koja nude ekonomisti. Glas sociologa rijetko se sluša jer se rijetko i koristi. Namjera je ovog rada da doprinese razvoju sociologije koja je usmjerena ka rješavanju problema.

1.3 Liječnici opće prakse i njihovi pacijenti

Ako netko odlazi u dućan očekuje da će dobiti proizvod koji je tražio. Prodavač će nastojati ispuniti želje kupca najbolje što može, kako bi ga potaknuo da kupuje što više raznih proizvoda. Od liječnika opće prakse očekuje se sasvim suprotno djelovanje. Oni ne nude pacijentima odmah sve terapije i lijekove koje ovi traže. U nizozemskom zdravstvenom sustavu liječnik opće prakse preuzima najznačajniju ulogu.

On djeluje na tzv. »prvoj crti« i u »prvom odredu« zdravstva i nema nikakva financijskog interesa u poticanju medicinske skrbi specijalista ili uporabi bolničkih kreveta. Liječnik opće prakse obavlja ulogu tzv. »vratara«. Troškove zdravstvene djelatnosti od strane medicinskih stručnjaka, izvan ili unutar bolnica snosi zdravstveno osiguranje samo ukoliko je pacijenta specijalistu uputio liječnik opće prakse. Od ovih se očekuje sposobnost da se odupru pritisku svojih pacijenata da ih upute stručnjaku ako sami to ne nalaze nužnim. Oni se ne služe »pravnim sredstvima« poput zabrana ili dozvola ili »financijskim sredstvima« kao što su porezi i druga davanja. Oni jednostavno pokušavaju pronaći najbolja rješenja u razgovoru sa svojim pacijentima.

1.4 Raspoređivanje proizvodnje energije i uklanjanja otpada

Tema mog pozdravnog govora kao profesora za predmet *Zaštita okoliša* god. 1989. bilo je pitanje kako organizirati snabdijevanje energijom i kako raspolagati otpadom u namjeri da se potakne štednja energije i smanjenje otpada. Poslužio sam se primjerom organizacije zdravstvene skrbi i tvrdio da funkcioniranje proizvodnje električne struje u centralama te spaljivanje i odlaganje otpada s jedne strane, a distribucija elektriciteta i uklanjanje otpada s druge strane, moraju biti organizirani odvojeno jedno od drugoga. Na taj način proizvođači električne energije i oni koji su zaduženi za uklanjanje otpada ne bi više imali zajedničkih interesa u djelatnosti odnosno gašenju električnih centrala i postrojenja za odlaganje i spaljivanje otpada. Proizvođači energije i organizacije za zbrinjavanje otpada morali bi biti planirani na takav način da nađu zajedničke interese u smanjenju količina energije, koju centrale proizvode, kao i količine otpada koja se mora ukloniti i spaliti. Da bi mogli tako djelovati oni moraju

njegovati sposobnost komuniciranja sa svojim potrošačima o tome kako da se smanji potrošnja energije i stvaranje otpada.

Ja sam odlučio da započnem svoj program istraživanja za doktorat s naslovom »Organizirana škrtoš« u sklopu našeg Međufakultetskog odsjeka za ekologiju na Sveučilištu u Amsterdamu. Zbog nedostatka sredstava istraživanjem se moglo započeti tek nakon nekoliko godina. God 1992. Pauline de Jong započela je svoj rad o organizaciji uklanjanja otpada. Kako bih podupro njen rad potražio sam korisna teoretska znanja na području sociologije organizacija. Ali bez uspjeha. Općenito uzevši autori s tog područja ne dijele naša nastojanja da rješavamo probleme. Umjesto da dalje tražim teorije odlučio sam proučiti dosadašnja iskustva sa sve većim zahtjevima potrošača u drugim područjima (nizozemskog) društva. U toj studiji imao sam priliku iskoristiti studentske radove koji se, na moj zahtjev, bave raznim aspektima tog društva. God. 1995. objavljeno je djelo s naslovom **Traženje socijalne politike koja bi ograničila razvoj** koje sadrži studije o snabdijevanju energijom, stanovanju, psihijatrijskoj hospitalizaciji i socijalnom osiguranju. Glavnina ovog rada temelji se na toj knjizi. Stephen Slingerland je počeo svoj rad o snabdijevanju energijom god. 1994. Na kraju ovoga rada sažeo sam rezultate još neobjavljenih članaka Stephena Slingerlanda i Pauline de Jong. Želim također spomenuti i ime jednog drugog sudionika na konferenciji u Woudschotenu: Maartena Wolsinka. On je imao i još ima značajnu ulogu u planiranju kao i u nadzoru istraživačkih projekata o otpadu i električnoj energiji koji su prethodno spomenuti.

2. PROBLEM: PREVIŠE ISTOGA

Tendencija ka nastojanju da se postigne potpuna zaposlenost pomoću stvaranja više radnih mjesta umjesto da se smanji potreba za poslom ne može se objasniti samo neslaganjem ekonomista i sociologa oko kvalitete i prednosti u nastojanjima da se riješe problemi. Prije svega to je povezano s općenitim razlikama u politici one »strane koja proizvodi« i one »strane koja to traži«. Politika one prve definirana je ovdje kao politika koja kao smatra zajamčenim zahtjev za robom i uslugama ili čak nastoji te zahtjeve stimulirati oblikujući ih tako da budu sve veći i promjenljivi. Politika potrošača ima za cilj utjecati na potražnju u namjeri da se bori protiv negativnih učinaka opsega i tipa potrošnje robe i korištenja usluga. »Strani snabdjevača« rješavanje problema znači: snabdijevanje svakom vrstom proizvoda i usluga koje javnost traži. Potražnja se doživljava kao zadani uvjet. Nju se može poticati ali ne i umanjiti s namjerom da ju se prilagodi prema ograničenom snabdijevanju. Snabdijevanje treba usmjeriti prema opsegu zahtjeva ili ponuditi neki drugi način da bi se zadovoljile potrebe koje druga strana iskazuje.

Moderne države blagostanja konfrontiraju se s problemima općeg porasta. U prošlosti napredak je često definiran terminom »što više to bolje«. U današnje vrijeme uobičajeno ga je definirati kao ograničenje razvoja ili čak reducirano snabdijevanje i korištenje roba i usluga. Energetska politika ilustrira ovakav razvoj. U prošlosti je količina konzumirane energije bila ponekad korištena kao indikator za stupanj razvitka neke zemlje: što je veća količina potrošene energije u zemlji to je viši stupanj njena razvoja. Vlasti danas stimuliraju štednju energije a smanjenje intenziteta energije postalo je značajka napretka.

Otkako je objavljen poznat izvještaj Rimskom klubu pod naslovom **Granice rasta** (Meadows i dr., 1972) cilj ekološke politike u (poslije)industrijskim zemljama postao je ograničavanje sve veće uporabe prirodnih resursa. Međutim potreba da se ograniči porast počela se osjećati u vrlo različitim područjima društva, i to ne samo zbog ekoloških šteta uzrokovanih stalnim razvojem nego i iz financijskih i socijalnih razloga. Sve veće korištenje usluga može postati preskupo i može imati neželjene društvene učinke. Primjer negativnih društvenih učinaka daje nam povećano korištenje tzv. »totalnih institucija« (Goffman, 1961.) za smještaj starijih osoba, duševnih bolesnika i kriminalaca. Boravak u »totalnim institucijama« često ima negativne učinke na društvene kontakte njihovih stanovnika te sprečava njihovu ponovnu integraciju u društvo. Iz tih razloga osmišljene su alternative s namjerom da se smanji broj ljudi i trajanje njihova boravka u »totalnim institucijama«.

Već 1977. god. Fred Hirsch je objavio svoju studiju o **Društvenim ograničenjima razvoja** (Hirsch, 1977), u kojoj je opisao situacije gdje je nemoguće udovoljiti potrebama potrošača ponudivši im više istih proizvoda ili usluga. To je slučaj kad zadovoljstvo proizlazi (barem djelomično) iz nedostatka samoga po sebi. Jedan primjer takve situacije daje nam posjedovanje slika starih autora poput Rembrandta. Takav je i slučaj kad sve veća uporaba dovodi do fizičkog ili društvenog gomilanja. Primjer fizičkog gomilanja daje nam porast uporabe osobnih automobila, koje umanjuje zadovoljstvo pojedinačnih vozača. Devaluacija akademskih diploma, kao posljedica sve većeg broja studenata na sveučilištu, primjer je društvenog gomilanja.

Kad bih morao okarakterizirati glavnu razliku između zapadnog društva u prvih 25 godina nakon Drugog svjetskog rata i ovoga danas, ja bih vjerojatno koristio termine kao »rast društva« ili »propadanje društva«. U to vrijeme prevladavalo je vjerovanje da optimizam koji nudi »višak istoga« ostvaruje sreću gotovo za svakoga. Danas je općenita težnja: postavljanje ograničenja i nastojanje prema kvalitativnom poboljšanju umjesto kvantitativnog rasta. Neka područja, kao avionski promet, kasne s tim procesom ali će nužno prije ili kasnije biti također suočena s ograničenjem rasta. Koliko je meni poznato Hirschova studija jedan je od rijetkih primjera sociološke studije koja proširuje fenomen »ograničenja rasta« daleko izvan područja ekologije. Makro-sociološka teorija uvijek je bila vrlo zainteresirana za stupanj jednakosti i kohezije u društvu. Kontrastu između »ekspanzije« i »stezanja« posvećeno je mnogo manje pozornosti. Poimanje, po kojem kvaliteta društvenog života može patiti od ekspanzije u snabdijevanju robom i uslugama, nije poznato sociolozima. Ono se ne nalazi u teorijama starih autora poput Marxa, Durkheima i Webera i nije, koliko mi je poznato, ušlo u modernu teoriju društva. Ponovo su ekonomisti superiorni pred sociolozima. Već god. 1848. britanski ekonomist John Stuart Mill publicirao je **Načela političke ekonomije**. U poglavlju pod naslovom *O nepromijenjenoj državi* napisao je: »Ako se zemlja mora odreći znatnog dijela ljepote koju duguje baš onome što bi joj neograničen porast bogatstva i populacije oduzeo, s jedinom svrhom da bi mogla omogućiti opstanak brojnijem, ali ne i sretnijem stanovništvu, ja se iskreno nadam, radi budućnosti, da će ono postati zadovoljno što nema promjene već mnogo prije nego što ga na to prisili nužnost.

Nije ni potrebno napominjati da neizmijenjeno stanje kapitala i populacije ne podrazumijeva nepromjenljivost u smislu ljudskog napretka. Kao i uvijek postoji mnogo razloga za svakovrsnu duhovnu kulturu te moralni i društveni napredak; kao

i mnogo prostora za poboljšanje Umijeća Življenja, i mnogo više izgleda da se ono i poboljša kada se um bude prestao uvećavati umijećem napretka.« (Mill, 1970:116).

U ovom mi radu nije cilj formulirati makro–sociološku teoriju »društva u opadanju«. Pošto ukratko razmotrim nekoliko uzroka rasta, osvrnut ću se na sociološko pitanje o tome kako organizacije, koje nas snabdijevaju robom i uslugama, mogu doprinijeti ograničavanju njihove primjene.

3. ŠTO UZROKUJE PORAST?

3.1 Relativne definicije »uzroka« i »posljedica«

Ukazivanje na »uzroke« i »posljedice« uvijek je manje više proizvoljno. Oni često i nisu više od veza u dugačkom lancu događaja. Uzroci su posljedice prethodnih događanja a posljedice su uzroci onih kasnijih. Uzmemo li u obzir ovu relativnost svakog definiranja »uzroka« i »posljedica« društvenih procesa spomenuti su i kratko razmotreni sljedeći uzroci povećanog korištenja robe i usluga.

3.2 Porast populacije

Nije potrebno ni spomenuti da će rast stanovništva doprinijeti povećanoj uporabi robe i usluga. Međutim često ne postoji odnos jedan–prema–jedan između rasta populacije i povećanog korištenja usluga u određenom razdoblju ili području. Mnogi drugi faktori, koji doprinose porastu uporabe robe i usluga, ometaju odnose između broja ljudi i stope potrošnje.

3.3 Ekonomski rast

Ekonomski rast doprinosi porastu potrošnje. To objašnjava činjenicu da je u (poslije)industrijskim društvima porast potrošnje svih vrsta robe i usluga često veći od rasta populacije. Ali i u tom slučaju uzročni odnosi su zamršeni. Ekonomski rast može ići rukom pod ruku s pomakom od proizvodnje robe do pružanja usluga te s povećanim učinkom u korištenju prirodnih resursa. Iz tog razloga i ne postoji odnos jedan–prema–jedan između ekonomskog rasta i potrošnje energije.

3.4 Individualizacija

U posljednjim desetljećima u Nizozemskoj je drastično smanjen prosjek broja ljudi koji žive u zajedničkom kućanstvu. Parovi sve rjeđe žive u zajedničkom domaćinstvu s jednim ili više roditelja ili odrasle djece. Nevjenčani parovi sve češće žive u specifičnom odnosu (odvojeno zajedno) ali ne u zajedničkom domaćinstvu. Udate žene sve češće imaju vlastito zaposlenje i izvor prihoda. Ljudi sve više koriste osobne automobile umjesto javnog prijevoza. Prosječni broj putnika u osobnim automobilima postaje sve manji. Sve su te promjene znak procesa »individualizacije«: značajan za društveni razvoj u (poslije)industrijskim društvima pred kraj dvadesetog stoljeća.

Individualizacija često dovodi do povećane potrošnje robe (primjer: stanovi, potrošak energije u domaćinstvu) i usluga (primjer: zdravstveno osiguranje za osobe koje žive same bez potpore obitelji).

3.5 Masovna potrošnja kao način postizanja jednakosti

Postoje dva temeljno različita načina za postizanje društvene jednakosti: **jednak udio i masovna potrošnja.**

Jednaki udio ograničenih količina robe i usluga, koje su nekada bile dostupne samo odabranima, često će nailaziti na snažan otpor. Ljudi koji žive u prostranim kućama i voze se u velikim automobilima ne vole ta dobra dijeliti s drugima. Ako se ta dobra učine dostupnima svakomu to će uglavnom izazvati određeni otpor. Općenito uzevši »višak istoga« mnogo je više privlačan način da se unaprijedi društvena jednakost nego masovno korištenje robe i usluga koje su prije bile dostupne samo eliti. Porast količine robe i usluga ne potiču samo poslovni interesi privatnih poduzeća već i politički cilj da se unaprijedi jednakost društva.

3.6 Povećane ambicije stvaraju i veću potražnju

Ne samo proizvođači robe nego i oni koji snabdijevaju potrošače uslugama stvaraju veću potražnju i povećanjem svojih nastojanja. Već je davno Svjetska zdravstvena organizacija objavila da se »zdravlje« ne bi više smjelo opisivati negativnom definicijom kao odsutnost bolesti, nego pozitivnom koja kaže kako je zdravlje optimalno tjelesno, duševno i društveno stanje. Ova definicija opravdava gotovo neograničenu potrebu za medicinskom njegom. Tko to ponekad ili stalno ne pati zbog duševne ili društvene nelagode? Novi proizvodi, novi uspjesi medicinske tehnologije, psihoterapije, programi obuke i nova turistička putovanja stvorit će potrebu za novom robom i uslugama koje su na raspolaganju.

3.7 Mehanizmi gomilanja

Sve više pomagala za uklanjanje otpada prateći su učinak poticanja potrošnje od strane privatnih poduzeća. Povećani broj ljudi, koji se proglašava medicinski nesposobnim za obavljanje plaćenog posla, djelomično je i posljedica nastojanja poslodavaca da se riješe viška radnika. U mnogo slučajeva »porast« je na jednom području društva posljedica uklanjanja problema stvorenih na nekom drugom području.

4. TEŽNJA: OD VIŠKA PREMA NEČEMU DRUGOME

Cilj je ovog rada samo da pridonese društvenom rješenju problema rasta u raznim sektorima modernih uspješnih država. Riječ »društveni« ovdje je korištena u dvojakom značenju: u suprotnosti s ekonomskim i pravnim te sa nesocijalnim mjerama.

4.1 Financijska sredstva

Financijski poticaji su neadekvatna sredstava u ograničavanju rasta kad pojedinačni proizvođači nisu spremni i nisu sposobni smanjiti potrošnju zbog viših cijena ili kad financijska potpora može dovesti do neželjenog smanjenja potrošnje robe i korištenja usluga. Primjere nedovoljne spremnosti ili sposobnosti da se smanji potrošnja daju nam domaćinstva svojom potrošnjom energije. Udio (visokog) troška cijene energije u troškovima života uvijek je još prenizak da bi potaknuo štednju energije u domaćinstvu, a domaćinstva su često nesposobna poduzeti nužne mjere u svojim unajmljenim kućama. Primjeri neželjenog pada potrošnje su: (a) ilegalno uklanjanje otpada umjesto korištenja legalnih sredstava i (b) odbijanje posjeta liječniku zbog visokih troškova u slučajevima kad bi savjet profesionalnog zdravstvenog djelatnika mogao spriječiti i buduće patnje kao i troškove medicinskog postupka.

4.2 Sudski postupci. Zabrane ometaju prevenciju.

Sudski postupci poput dozvola i sankcija nisu korisni u slučajevima gdje treba potaknuti optimalnu primjenu u konkretnim okolnostima umjesto općeg porasta ili

pada proizvodnje i usluga. Ponekad zabrane mogu i spriječiti umjesto potaknuti smanjenje neželjenih fenomena. Sudske mjere mogu postati kontraproduktivne u ograničavanju sve veće potrošnje robe i usluga. Zabrane mogu ometati prevenciju. Ova teza se može donekle ilustrirati nekim nizozemskim iskustvima kao što su pobačaj, eutanazija ili droga.

Broj pobačaja izvedenih kod žena u Nizozemskoj najniži je od svih zemalja svijeta. Nizozemska ima relativno liberalnu politiku prekida trudnoće. Općenito se može reći da bilo koja žena koja uistinu želi prekid trudnoće može to učiniti u jednoj od klinika koje to legalno obavljaju. Najvjerojatnije postoji neki odnos između te dvije činjenice. Zabrana pobačaja općenito je dio kulture koja se opire i nijeće seksualnost, kulture koja ne privikava ljude da sprečavaju neželjene posljedice seksualnog odnosa.

Ako se ljudima pristupi s porukom da nešto nije zabranjeno ali to treba izbjegavati kontrolom ponašanja vjerojatno će to biti mnogo učinkovitije nego zabrana i okrivljavanje zbog seksualnog čina koje dovodi do ovakva nelegalnog ponašanja.

Eutanazija ili aktivna medicinska intervencija da bi se potaknulo umiranje pacijenta društveno je mnogo kompliciraniji i rizičan fenomen. Nije ni potrebno biti stručnjak sociolog da bi se razumjelo kako obitelj i prijatelji mogu poželjeti da neka druga osoba premine. Ta želja koja može biti »prihvatljiva« i za same hendikepirane osobe. U Nizozemskoj aktivna eutanazija liječnika je zabranjena zakonom ali nije proganjana ako se ispune izvjesni uvjeti (među njima i konzultiranje barem jednoga drugog liječnika). Nisu mi poznate međunarodne komparativne statistike glede aktivne medicinske intervencije kako bi se ljudima pomoglo umrijeti. Možda takve pouzdane statistike ovog skrivenog fenomena uopće i ne postoje. Ipak kontradikcija između zabrane i prevencije također se pokazuje i na ovom polju. Bilo koji liječnik koji je suočen s izrazitom željom bolesnika da mu pomogne umrijeti u slučaju kada će se njegovo stanje dalje pogoršavati, znade da će požurivanje ove želje možda nestati čim pacijent bude uvjeren kako će doktor biti spreman na pomoć kad on/ona konačno tu pomoć zatraži. Velika većina bolesnika kojima je obećana ta pomoć kad budu poželjeli umrijeti nikada ni neće tražiti ovu konačnu intervenciju i umrijet će prirodnom smrću.

Uživanje droga treći je primjer gdje tolerancija umjesto zabrane može biti najučinkovitiji način postizanja smanjene potrošnje. Ponovo, tolerancija a ne zabrana možda je bolji put da se potakne oprezno tretiranje izazova koji je prisutan po čitavom svijetu.

Sučeljavanje s rizičnim i dramatičnim ponašanjem i događanjem može stimulirati procese učenja i sposobnost da se nešto spriječi i odgodi do razine koja nikad nije dosegnuta mjerama zabrane.

Kontrast između financijskih i sudskih mjera s jedne strane i društvenih mjera s druge, ne smije biti pretjeran. Financijske i sudske mjere također igraju određenu ulogu u primjerima i prijedlozima zahtjeva organizacija o kojima se nadalje govori. Ipak, kao treći element uvijek postoji komunikacija između snabdjevača i klijenata s namjerom da se utječe na potražnju. Glavna karakteristika našeg pristupa organiziranog rukovođenja zahtjevima jest uvođenje sustava komuniciranja između snabdjevača i kupaca, a nipošto to nije isključivanje financijskih i sudskih mjera.

4.3 Društvene mjere kao suprotnost protu–društvenim mjerama

Razlikovanje između društvenih i protu–društvenih mjera odnosi se na namjeru da se izbjegne šteta za vitalne i priznate interese kupaca. Rukovodstvo »socijalne« strane

