

## ODRŽIVI RAZVOJ I PROMJENE U VOĐENJU SAVREMENOG POSLOVANJA

**Sažetak:** *Savremeno društvo pred sve svoje članove stavlja čitav niz izazova među kojima je dugoročno i obuhvatnošću najznačajniji onaj koji se odnosi na održivost razvoja. Ovaj zahtjev posebno je naglašen kada je riječ o preduzećima, koji se smatraju ključnim izazivačima neravnoteže i zagađenja okruženja. Iz tog razloga, preduzeća današnjice moraju napraviti korjenite i sveobuhvatne promjene u načinu vođenja poslovanja: kako u domenu definiranja strateških opredjeljenja i organizacijske kulture (sustava vrednota, normi i uvjerenja članova organizacije), načina proizvodnje i obavljanja poslovnih procesa, tako i u domenu utjecaja na okruženje te komuniciranja sa okruženjem općenito. U radu će biti ispitano na koje načine savremena preduzeća vrše potrebne promjene u funkciji održivosti te kako preduzeća u BIH pokazuju svoje opredjeljenje za društveno odgovorno poslovanje kao i u kojoj mjeri su ta preduzeća angažirana na polju društveno odgovornog djelovanja.*

**Ključne riječi:** *održivost, promjene, preduzeće*

### Uvod

Stvarnost savremenog čovjeka, više nego ičim drugim, obilježena je intenzivnim promjenama u svim domenama života. Turbulencija promjena, pokretana permanentnim tehničko- tehnološkim inovacijama i unapređenjima, zahvata sve aspekte života današnjeg čovjeka: način na koji živi i radi, kako komunicira, provodi slobodno vrijeme, .... S lakoćom, u ogromnim količinama, konzumiramo razna dobra i usluge. Sve zahvaljujući inovacijama, napretku i razvoju... Nažalost, ovaj uticaj razvoja je bipolaran - istovremeno dok ubiremo koristi, trpimo i štete ubrzanih promjena u svijetu koji nas okružuje. Ovi štetni efekti umanjuju kvalite života današnjeg čovjeka, ali prijete i budućim pokoljenjima. U vezi sa tim ključni izazov, koji suvremeno društvo postavlja pred sve svoje članove u vezi sa razvojem, je onaj koji se odnosi na održivost razvoja. Ovaj zahtjev se posebno upućuje prema preduzećima koja se smatraju ključnim izazivačima nerav-

noteže, zagađenja okruženja, ali i uništivačima tradicionalnih načina života i tekovina ostavljenih kao baština od predhodnih generacija budućim.

Ovaj rad se sastoji od pet dijelova. Nakon uvodnog, drugi dio rada se fokusira na razumijevanje pojmova rasta i razvoja, kao i pojma održivog razvoja i društveno odgovornog poslovanja preduzeće. U trećem dijelu rada su prezentirane savremene poslovne prakse preduzeća u svijetu sa opisom jednog uspješnog primjera primjene okolinski efikasnog poslovanja. Četvrti dio rada bavi se analizom stanja društveno odgovornog poslovanja u Bosni i Hercegovini: pitanjem opredjeljenja bosanskohercegovačkih preduzeća za društveno odgovorno poslovanje kao i pitanjem u kojoj mjeri su bosanskohercegovačka poduzeća angažirana na polju društveno odgovornog djelovanja. Ovaj dio rada sadrži rezultate istraživanja o praksama preduzeća u BIH kada je riječ o društveno odgovornom poslovanju, kao i stavovima privrednika o DOP-u. Rezultati istraživanja temelje se na sekundarnim i primarnim podacima. U zadnjem dijelu rada dati su osnovni zaključci i identificirana područja u kojima bi preduzeća u BIH mogla/trebala djelovati (praviti unapređenja) kada je riječ o društveno odgovornom poslovanju.

## **2. Razvoj i održivost - ekološki, socijalni i ekonomski aspekt, pojmovna određenja**

Ekonomski rast podrazumijeva povećanje obima elemenata određene privrede, prvenstveno obima proizvodnje i proizvodnih kapaciteta. Ekonomski rast očituje se u povećanju obima i vrijednosti proizvodnje, a temelji se na povećanom angažovanju radne snage, tehnologije i/ili kapitalnih dobara i/ili porastu produktivnosti rada. Kao takav, ekonomski rast je pretpostavka uspješnijeg zadovoljenja većeg obima potreba stanovništva na određenom području.

Ekonomski razvoj predstavlja pojam složeniji i sadržajniji od pojma ekonomskog rasta, koji pored prostog povećanja (obima i vrijednosti) proizvodnje uključuje i strukturne promjene u određenoj zajednici (privredi) kao cjelini te rezultira i: povećanjem životnog standarda, ravnomjernijom raspodjelom dohotka (između geografskih područja, socijalnih grupa i generacija – današnjih i budućih) kao i očuvanjem, zaštitom i povećanjem kvaliteta okoliša. (Todaro i Smith 2006.) Efekti ekonomskog razvoja ogledaju se dakle, ne samo u ekonomskoj sferi, nego i u domenu političkog, socijalnog i drugog blagostanja stanovništva. Ekonomski razvoj temelji se na primjeni odgovarajućih mjera politike kako ekonomske tako i socijalne politike i drugih vidova politike, koje se oslanjaju na kompleks aktivnosti kao što su: razvoj ljudskog kapitala, infrastrukture, okolinske održivosti, socijalne inkluzije, zaštite zdravlja, pismenosti, sigurnosti itd.. (O'Sullivan i Sheffrin, 2003.: 471.) U savremenim uslovima pojam razvoja, skoro pravilno, podrazumijeva upravo održivi razvoj.

Kao i drugi, često i široko korišteni termini, i pojam održivog razvoja ima mnoštvo definicija. U najvećem broju slučajeva, definicije održivog razvoja imaju zajednička tri elementa: ograničenja, međuzavisnost, jednakost u raspodjeli. (Center for Applied Policy Research, 2003.). Ipak, jedna od načešće korištenih definicija održivosti je ona koju je dao Lester Brown, koja je prezentirana u Brundtland izvještaju pod nazivom "Naša zajednička budućnost" prema kojoj je: "Održivi razvoj onaj koji zadovoljava potrebe sadašnjice, a istovremeno ne ugrožava mogućnost budućih generacija da zadovolje svoje potrebe." (World Commission on Environment and Development 1987.: 43.)

Iako opće prihvaćena Brown-ova definicija ne daje potpuno jasne smjernice za svakodnevnu upotrebu i postupanje, te je dopunjena adekvatnim tumačenjima. Prema Fritjof Capri:

"Ključ za funkcionalnu definiciju održivog razvoja je shvatanje da ... ljudsku zajednicu, ... moramo organizirati ugledajući se na prirodne ekosisteme... (Ona) treba da bude organizirana tako da njen način života, njene ekonomske i fizikalne strukture i tehnologije ne smetaju stalnoj sposobnosti prirode da se održava, već da joj u tome pomognu. Održive zajednice svoj način života razvijaju u stalnoj interakciji sa drugim ljudskim i neljudskim živim sistemima. To ne znači da "održivi razvoj" negira promjenu odnosa i stvari. To nikako nije statično stanje, već dinamičan proces koevolucije." (Capra, 2002.)

Potpuni uspjeh realizacije održivog razvoja temelji se na spremnosti društva u cjelini i svakog pojedinca zasebno da promijeni način svog ponašanja, konzumiranja, životnog i produkcionog stila. Istovremeno treba voditi računa o tome da "novi sistem vrednota i novi stil života se ne mogu propisati nikakvim administrativnim aktima, niti se mogu politički usvojiti. Oni se samo mogu prenositi komunikacijom između ljudi", (Zilleßen, 1998.) odnosno temeljiti se na ličnim odlukama, promjeni svijesti i ponašanja svakog pojedinca.

### **2.1. Društveno odgovorno poslovanje - DOP**

Odgovor poslovnog svijeta na zahtjeve održivog razvoja je koncept društveno odgovornog poslovanja (DOP) te njegova primjena i inkorporiranje u svakodnevno poslovanje preduzeća. Prema definiciji Evropske komisije iz 2002. godine "DOP je koncept u kojem preduzeća integrišu društvene i ekološke teme i pitanja u svoje poslovne operacije i u njihovu interakciju s interesnim skupinama na dobrotoljnoj osnovi". (European Commission, 2002.).

Nova definicija DOP-a iz 2011. godine je nešto jednostavnija i kraća, no zapravo sadržajno bogatija jer općenito tumači da "Društveno odgovorno poslovanje je odgovornost preduzeća za njihov uticaj na društvo" (European Commission, 2011.) čime društveno odgovorno poslovanje širi na sva pitanja iz dome-

na ljudskih prava, socijalnih i etičkih pitanja, kao i pitanja vezana za one skupine koje ne ulaze u kategoriju stakeholdera.

Da bi se poslovanje određenog preduzeća smatralo društveno odgovornim, ono treba svoje poslovanje voditi na način da uvažava ljudska prava, socijalna, ekološka i etička pitanja te da ih inkorporiraju kako u svoje vizije, misije i strategije, tako i svakodnevne poslovne aktivnosti. (Odgovornost.ba, 2011.) Pri tome, način na koji će neko preduzeće svoje poslovanje uskladiti sa principima društveno odgovornog djelovanja zavisi od veličine, djelatnosti, sistema vrednota te drugih kontekstualnih dimezija preduzeća (veličine, tehnologije, okruženja, ciljeva i strategija, kulture).

Kao i kod većine procesa u velikim preduzećima društveno odgovornom djelovanju se pristupa sistematski, organizirano i upravljano, dok u srednje velikim, malim i mikro preduzećima procesi i aktivnosti iz domena društvene odgovornosti bivaju neformalni, intuitivni i prvenstveno zasnovani i vezani za ličnost osnivača, vlasnika ili menadžera.

## ***2.2. Razlozi za i protiv društveno odgovornog poslovanja***

Iako je prilično zdravorazumski da održivom i društveno odgovornom djelovanju preduzeća ne može i ne smije postojati alternativa, u poslovnim krugovima (i teoriji menadžmenta) se često diskutuje i o tome da li preduzeća trebaju ili ne da se angažuju u rješavanju problema društvene zajednice.

Kao razlozi za uključivanje preduzeća u rješavanje problema društvene zajednice navode se: (Davis i Post, 1988. prema Weihrich i Koontz: 1994.: 68.; Muratović i Softić, 2001.: 42.)

- Preduzeća su dio društva i određene zajednice pa moraju da djeluju u skladu sa potrebama te zajednice;
- Stvaranje boljeg društvenog okruženja koristi i društvu i preduzećima;
- Dobrovoljno angažovanje preduzeća u rješavanju društvenih problema smanjuje potrebu za državnu regulaciju što ostavlja prostor preduzećima za slobodnije djelovanje;
- Problemi se mogu pretvoriti u probitke (npr. iskorištavanje otpada kao sirovine; jačanje pozitivnog imidža kompanije i sl.);
- Preduzeća kreiraju probleme i moraju pomagati njihovo rješavanje;
- Preduzeća su partneri društva i države;
- Preduzeća imaju veliku moć, a ona implicira i veliku odgovornost;
- Preduzeća raspoložu raznolikim resursima te sposobnostima i potencijalima za inovacije potrebnim za uspješno rješavanje problema;
- Uključivanje preduzeća u rješavanje određenih društvenih problema može dovesti do izbjegavanja nastanka mnogo većih problema (veće zapošljavanje znači manje socijalnih nemira).

Razlozi protiv uključivanje preduzeća u rješavanje problema društvene zajednice su nešto manje brojni i svode se na sljedeće: (Davis i Post, 1988. prema Weihrich i Koontz: 1994.: 68.; Muratović i Softić, 2001.: 42.)

- Svrha poslovanja je ostvarenje profita, a društveno angažiranje može umanjiti ekonomsku efikasnost;
- Uključenje u socijalne programe donosi dodatnu moć organizacijama koje je već posjeduju u dovoljnom obimu;
- Društveni angažman preduzeća podiže ukupne troškove poslovanja preduzeća i posredno cijene proizvoda i usluga koje preduzeća isporučuju na tržište;
- Postoji potencijal za konflikt interesa jer ne postoji potpuni konsenzus oko društvenog angažmana preduzeća;
- Organizacijama nedostaju eksperti za socijalne programe (preduzeća upošljavaju eksperte za poslovne probleme, a ne društvene).

### ***2.3. Deset principa društveno odgovornog poslovanja Globalnog sporazuma UN-a***

Sa ciljem poticanja preduzeća da principe društveno odgovornog poslovanja uključe u svoje svakodnevne aktivnosti i strategije, od jula 2000. godine je pokrenuta inicijativa UN pod nazivom Globalni sporazum/dogovor. Globalni sporazum UN-a predstavlja široko prihvaćenu inicijativu za društvenu odgovornost i okuplja preko 10.000 organizacija iz preko 130 zemalja i 90 lokalnih mreža. (UN Global compact, Odgovornost.ba) Ova inicijativa ne predstavlja regulatorni instrument ili obavezujući standard, nego kao dobrovoljna inicijativa usmjerava djelovanje organizacija koje okuplja. (CPCD) Globalni sporazum uključuje predstavnike svih značajnih interesnih skupina: akademije, kompanija, organizacija civilnog društva i druge predstavnike šire društvene zajednice: sindikate, vlade i gradove, okupljenih oko cilja poštivanja principa vezanih za društveno odgovorno poslovanje preduzeća i organizacija širom svijeta. Deset principa Globalnog dogovora usmjereno je na područja ljudskih prava, (uslova) rada, okruženja i antikorupciju i izvedeni su iz:

- Univerzalne deklaracije o ljudskim pravima;
- Deklaracije Međunarodne organizacije rada o osnovnim pravima o radu;
- Deklaracije o životnoj sredini i razvoju usvojenoj u Rio De Ženeiru;
- Konvencije Ujedinjenih nacija protiv korupcije. (UN Global compact, 2004.)

### **3. Prakse društveno odgovornog i savremenog poslovanje preduzeća u svijetu**

Opredjeljenost preduzeća za prihvatanje i primjenu principa društveno odgovornog poslovanja podrazumjeva kompleks aktivnosti i promjena koja preduzeća treba da uvedu i učine svojom svakodnevnicom. Ovu grupu promjena predvode promjene koje se odnose na:

- ozelenjavanje biznisa, ( Tatić, 2006.: 160.)<sup>1</sup>
- nova organizaciona rješenja i odnose u radu te, kao najvažnije,
- provođenje bazičnih inovacija koje treba da potaknu i obezbijede stvaranje održivih privreda (Senge i sar., 2013.)

Naravno, sve ovo je mnogo zahtjevnije učiniti i realizirati, nego deklarativno navesti u politikama preduzeća. Preduzeća treba da se izbore sa teškoćama tržišta, sumnjičavošću klijenata i bespoštednošću konkurenata te istovremeno da zadovolje, u što većoj mjeri, očekivanja ostalih svojih ključnih interesnih skupina.

Posmatrajući konkretne primjere prakse savremenih preduzeća u svijetu, u smislu odnosa preduzeća spram društvene zajednice i okruženja, nailazimo na potpuno oprečne krajnosti. Svi smo, u maju mjesecu tekuće godine, bili šokirani vijestima koje su stigle iz Perua, gdje je građevinsko preduzeće prilikom izrade saobraćajnice, u nedostatku šljunka, teškim građevinskim strojevima uništilo piramidu, ručno građenu i staru više od 3000 godina. Uznemirenost je svakako bila veća nakon detaljnijih vijesti iz kojih postajemo svjesni da se nije radilo o slučajnom propustu niti neznanju. (Snodgrass, 2013.) Gledajući snimke rušenja, sada bivše piramide, poznavaoici svijeta biznisa mogli su primjetiti da su (u tom rušilačkom pohodu) korišteni strojevi kompanije “Caterpillar” koja je, na svoju nesreću, već nekoliko puta bila u centru skandala upravo zbog štetne i moralno dvojbene upotrebe strojeva koje proizvodi: od zloglasnog rušenja domova Palestinaca koje provodi izraelska vojska, uništavanja maslinika radi gradnje odbrambenih zidova između Izraela i palestinskih autonomnih područja, pa sve do optužbi da se upravo njihovi strojevi najčešće koriste za uništavanje prirode. U nastojanju da ukloni ovaj negativni imidž, kompanija “Caterpillar” izdvaja velika sredstva za zaštitu prirode širom svijeta. (Breznjovački, 2007.)

Na svu sreću, postoje i suprotni primjeri koji se temelje, ne na aktivnostima velikih multinacionalnih kompanija ili od države finansiranih fondacija, nego na inicijativi pojedinaca entuzijasta. Naime, široko je poznato ime Per Carstedta, iz Švedske koji je od 1992. pa do 2012. doprinio: uspostavljanju konzorcija kupaca, preduzeća i pojedinaca za podršku kupovine automobila na bio alkohol, uvođenju etanola u ponudu benzinskih stanica širom Švedske, iniciranju proizvodnje automobila na etanol u švedskom Saab-u; uspostavljanju ekološki prihvatljivog sistema maloprodajnih objekata nazvanog Zelena zona, a potom taj koncept transponirao na čitavo industrijsko područje (Bio Fuel Region) na sjeveru Švedske sa visokom eko-efikasnošću, samo-održivim razvojem (koje podrazumijeva zapošlja-

---

<sup>1</sup> Ozelenjavanje biznisa podrazumijeva provođenje mjera kao što su: “proizvodnja s manjim utroškom energije, manjim utroškom materijala i sirovina, te razvoj tehnologija s malo ili nimalo otpada; supstitucija energenata i sirovina okolinski prihvatljivim; ponovno korištenje iskorištenih materijala u istim tehnološkim procesima u kojima su i nastali; korištenje otpada i ponovno korištenje opreme ili njenih dijelova u druge svrhe, ili na drugom mjestu; uvođenje odgovarajućih standarda u poslovanje.” (Tatić, 2006.: 160.).

vanje i otvaranje novih radnih mjesta) i permanentnim inovativnim procesima u funkciji takvog sistema koji opstaje primjenom holističkog koncepta industrijske ekologije<sup>2</sup>; otvaranju industrijskog postrojenja za proizvodnju bio goriva - celuloznog etanola (na osnovu otpada iz jedne od drvno-prerađivačkih fabrika) pa sve do uspostavljanje sličnih zona širom Švedske. (Senge i sar., 2013.)

#### **4. Teorija i praksa društveno odgovornog poslovanja u Bosni i Hercegovini**

##### **4. 1. Teoretska razmatranja pitanja DOP-a u BIH**

Teoretska razmatranja pitanja društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja u nedovoljnoj mjeri su predmet interesovanja istraživača, ali i biznisu orijentiranih fakulteta: u nastavnim programima ova tema predmet je izučavanja u okviru nekoliko kurseva, rijetko kao posebno poglavlje, češće kao dio nastavne jedinice; tema DOP-a je u fokusu tek ponekog diplomskog rada, a prije 2 godine svjetlo dana je ugledala prva knjiga koja se bavi ovom tematikom u autorstvu profesora Ekonomskog fakulteta. (Tatić, 2011.) U toku je izrada prvog doktorskog rada sa tematikom društveno odgovornog poslovanja.

DOP-e bilo je tema jedne stručne konferencije (PR Open, 2009.) te je tom prilikom urađeno i istraživanje o stavovima menadžera i predstavnika medija o praksama DOP-a u BIH. Prema nalazima istraživanja sprovedenog među učesnicima konferencije (od preko 60 ispitanika - pola predstavnika kompanija i pola predstavnika medija) utvrđeno je da:

- "1/3 (29%) ispitanika smatraju da su kompanije u BIH uglavnom odgovorne,
- 58 % ispitanika smatraju da su kompanije u BiH uglavnom neodgovorne, dok
- 13 % ispitanika smatraju da kompanije u BiH uopće nisu odgovorne". (Bačinović, 2009.)

Prema istom istraživanju većina velikih kompanija, koje se trude da povjere-nje svojih potrošača opravdaju kroz društveno odgovorno ponašanje, orijentisa-no je na sponzorstva i donacije ne bazirajući se dubinski na strateško poslovanje u korist zajednice. (Bačinović, 2009.)

##### **4. 2. Društvena odgovornost preduzeća u BIH**

Za potrebe pisanja ovog rada urađeno je istraživanje odnosa bosanskoherce-govačkih preduzeća prema njihovim ključnim interesnim skupinama i društvu u

<sup>2</sup> Koncepte industrijske ekologije podrazumijeva uspostavljanje takvih industrijskih sistema koji koriste analogiju prirodnih sistema u smislu da otpad i nusproizvodi jednog sistema predstavljaju inpute drugog dijela podsistema.

cjelini. Istraživanje je provedeno na način da je izvršena analiza sadržaja internet stranica: izjave misije i izvještaja o praksi i elementima DOP-a u poslovanju konkretnog preduzeća. Istraživanje je obuhvatilo 300 preduzeća, pri čemu po 100 iz kategorija velikih, srednje velikih i malih preduzeća (preuzetih sa liste “100 najvećih” po ostvarenom prihodu, u svakoj kategoriji)<sup>3</sup>. (Poslovne novine, 2013.) Razlog za ovakav izbor uzorka za istraživanje je činjenica da preduzeća koja imaju veći prihod imaju i veću osnovu da dio prihoda odvoje za rješavanje pitanja od društvenog značaja. Pitanje na koje smo istraživanjem željeli odgovoriti je: Koliko je prisutna i kakva je praksa DOP-a kod najboljih preduzeća u BIH? Rezultati istraživanja su dati u Tabeli 1.

*Tabela 1: Procentualna zastupljenost praksi DOP-a u preduzećima u BIH*

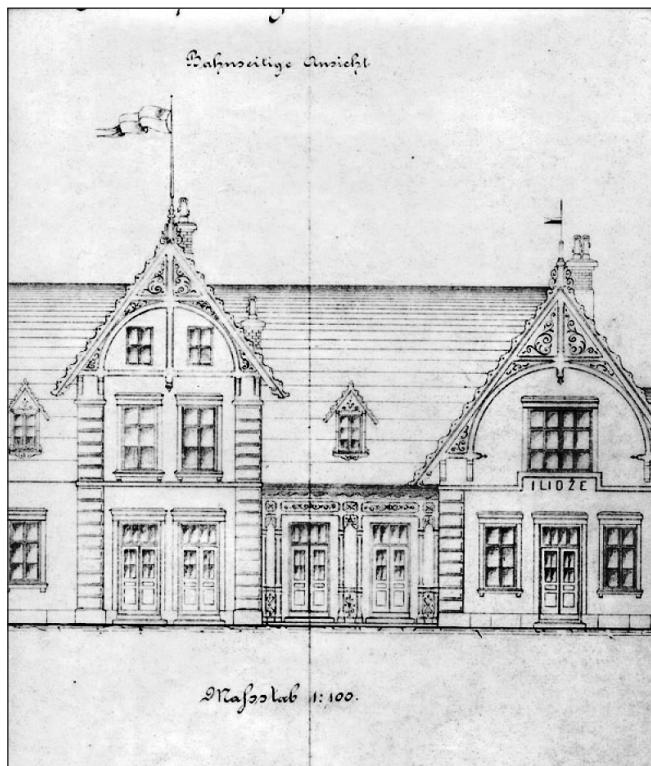
Praksa i elementi DOP-a	Velika preduzeća (%)	Srednje velika preduzeća (%)	Mala preduzeća (%)
Eksplicitno definirana izjava DOP-a	22	2	2
Doprinos rješavanju ekoloških pitanja i zaštiti okruženja	40	5	4
Doprinos socijalnoj zajednici kroz donacije, sponzorstva i zapošljavanje	39	6	4
Doprinos očuvanju kulturne baštine	0	0	0

Rezultati istraživanja pokazuju da u BIH svega 40% preduzeća, iz grupe velikih, u svoje redovne aktivnosti uključuje aktivnosti DOP-a pri čemu je fokus na uvažavanju ekoloških pitanja i doprinosa socijalnoj stabilnosti kroz zapošljavanje, donacije i razvoj. Tek nešto više od 1/5 velikih preduzeća ima definiranu izjavu o DOP-u, odnosno elemente DOP-a uključene u izjavu o misiji. Situacija je znatno lošija kod srednje velikih i malih preduzeća. Kod srednje velikih preduzeća svega 6% izražavaju opredjeljenje za doprinos zajednici kroz uvažavanje ekoloških standarda, sponzorstva i donacije lokalnim zajednicama. Kod malih preduzeća, ovi omjeri idu ispod 5% od ukupnog broja. Među analiziranim preduzećima nije nađeno niti jedno koje izražava opredjeljenje u vezi sa zaštitom i njegovanjem kulturne baštine.

<sup>3</sup> Lista “100 najboljih preduzeća u BIH” utvrđuju se od 2010. godine od strane Poslovnih novina na osnovu zvaničnih podataka o završnim računima preduzeća dostavljenih agencijama AFIP FBIH i APIF RS, za tri odvojene kategorije preduzeća ( velika, srednja i mala) i po više osnova. (Poslovne novine, 2013.)



Poslije svega ovoga, sa lakoćom možemo pretpostaviti odgovor na pitanje “Kakav je odnos preduzeća u Bosni i Hercegovini spram baštine?” Nažalost, ne mnogo bolji nego i opći stav preduzeća prema ključnim interesnim skupinama povezanim sa preduzećem. Naime, u odsustvu odlučnih mjera vlasti usmjerenih na zaštitu baštine, neka preduzeća bezočno zlorabe baštinu umjesto da je štite i doprinose njenom očuvanju. Kao primjer može se pomenuti zgrada stare željezničke stanice na Ilidži iznimne historijske, ali i arhitektonske vrijednosti<sup>4</sup>. Ne mareći za namjere gradskih vlasti da građevinu, u poslijeratnom periodu oštećenu požarom, saniraju, rekonstruiraju i restauriraju, “poslovni” ljudi su objekat “dorangradili” za praktične namjene pretvorivši južnu fasadu zgrade u “reklamni pano” za promociju jeftinih proizvoda.



Slika 1.: Skica stare željezničke stanice na Ilidži kod Sarajeva

<sup>4</sup> Zgrada stare željezničke stanice na Ilidži pored Sarajeva sa prepoznatljivim stilom “alpske arhitekture austro-ugarskog perioda” je najvjerojatnije izrađena prema projektu češkog arhitekta Franca Blažeka, u periodu 1889-1903. god. (Kantonalni zavod za zaštitu kulturno-historijskog i prirodno naslijeđa Sarajevo).

Ipak, postoje i svijetli primjeri društveno osviještenog i odgovornog poslovanja preduzeća koja doprinose očuvanju baštine u Bosni i Hercegovini. Naime, određena preduzeća u svoja strateška opredjeljenja inkorporiraju ideju DOP-a, a potom je i realiziraju u svakodnevnom radu kroz poslovne aktivnosti, koje podrazumijevaju intenzivan doprinos očuvanju kulturne baštine BIH ili pak u cijelosti svoju djelatnost posvećuju očuvanju baštine. Kao posebno interesantne primjere možemo navesti rad sarajevske zlatare Sofić i U.G. "Stari zanati"KS. Naime, zlatara Sofić u saradnji sa Zemaljskim muzejom BiH u svojoj radionici izrađuje replike starog bosanskog nakita koji datira od trećeg vijeka prije nove ere pa do 19. i prve polovine 20. vijeka. Kako se zapravo radi o replikama izvornog nakita, ovo preduzeće obezbjeđuje očuvanje izvornih i tradicionalnih načina izrade, a dalji doprinos daju i time što omogućavaju mladim ljudima da se u njihovoj radionici stručno osposobljavaju za obavljanje ovog zanata i sticanje vještina tradicionalne proizvodnje. (Preduzeća okupljena oko Udruženja starih zanata obavljajući svoju privrednu i preduzetničku djelatnost rade, kako na očuvanju starih zanata, tako i očuvanju običaja naroda u BIH, ali i populariziranju kulture Bosne i Hercegovine (Stari zanati, 2013.).

## Zaključak

Preduzimanje promjena na bilo kojem planu zahtijeva odlučne, opsežne i temeljite akcije. Duboke promjene, poput onih koje će nas dovesti do potpunog održivog razvoja, zahtijevaju aktivno učešće svakog čovjeka na planeti. Ovo nije moguće sprovesti bez korjenitih promjena sistema vrednota svakog pojedinca, organizacija i svih vidova zajednica. Ljudi iz svijeta biznisa moraju uzeti aktivno učešće u provođenju promjena koje treba da obezbijede održivost razvoja. Njihov najznačajniji doprinos ogledao bi se u angažovanju njihovih preduzetničkih, inovacijskih i menadžerskih vještina. Mada se preduzeća obično prepoznaju kao ona koja zanemaruje potrebe društva u kojem djeluje, adekvatnim izborom i definisanjem poslovnih politika te uključivanjem principa DOP-a u svoje polovanje, ona mogu značajno doprinijeti očuvanju svih vidova baštine.

## Literatura

1. Atanacković, Uglješa (2011.): Društveno odgovorno poslovanje kao savremeni koncept biznisa, *Škola biznisa Broj 1/2011* UDC 005.5 005.96: 143 – 148. <http://www.vps.ns.ac.rs/SB/2011/5.13.pdf> (09. 08. 2013.)
2. Breznjovački, Anđelko (2007.): Caterpillar: Umjetnost održavanja profitabilnosti, *Poslovni magazin*, Broj 2.
3. Capra, Fritjof (2002.): *Verborgene Zusammenhänge: Vernetzt denken und handeln - in Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Gesellschaft*, Bern: Scherz.

4. Center for Applied Policy Research, C.A.P. (2005.): *Definitions of Sustainability*, München, URL: <http://www.cap-lmu.de/fgz/portals/sustainability/definitions.php> (09.09.2013.)
5. European Commission (2002.): *Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development*
6. URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:EN:PDF> (11. 09. 2013.)
7. European Commission (2011.): *Communication from the Commission to the European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*,
8. URL: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm) (11. 09. 2013.)
9. Muratović, Hasan; Softić Senad (2005.): *Menadžment, Izvodi iz predavanja i vježbi*, Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu – Izdavačka djelatnost.
10. O’Sullivan, Arthur; Sheffrin, Steven M. (2003.): *Economics: Principles in action*, Upper Saddle River, New Jersey 07458: Pearson Prentice Hall.
11. Senge, Peter; Smith, Bryan; Kruschwitz, Nina (2013.): Novi imperativi industrijskog društva, *Quantum 21.net* Znanost i umjetnost vođenja;
12. <http://www.quantum21.net/slike/src/2013/03/03/1362343939noviimperativ.pdf> (15. 08. 2013.)
13. Snodgrass, Elizabeth (2013.): Ancient Maya Pyramid Destroyed in Belize, *National Geographic* <http://news.nationalgeographic.com/news/2013/13/130515-belize-pyramid-destroyed-archeology-maya-nohmul-world-road/>, (20. 09. 2013.)
14. Tatić, Kasim (2006.): *Menadžerska ekonomija*, Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu – Izdavačka djelatnost.
15. Tatić, Kasim (2011.): *Tržište, država, okoliš*, Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu – Izdavačka djelatnost.
16. Todaro, Michael P.; Smith, Stephen C. (2006.): *Economic development*, Pearson Addison-Wesley.
17. Weihrich, Heinz; Koontz, Harold (1994.): *Menadžment*, Zagreb: Mate.
18. Zilleßen, Horst (1998.): Von der Umweltpolitik zur Politik der Nachhaltigkeit. Das Konzept der nachhaltigen Entwicklung als Modernisierungsansatz; : *Aus Politik und Zeitgeschichte* Vol. 48.1998, 50, 3-10 [http://www.dadalos.org/nachhaltigkeit\\_bih/grundkurs\\_1.htm](http://www.dadalos.org/nachhaltigkeit_bih/grundkurs_1.htm)
19. Rang lista velikih preduzeća po ukupnom prihodu u 2012. (2013.): *Poslovne novine* 41 (1240-1241) : 8-14.
20. 100 srednjih preduzeća po ukupnom prihodu u 2012. (2013.): *Poslovne novine* 41 (1240-1241) : 44-50.

21. 100 malih preduzeća po ukupnom prihodu u 2012. (2013.): *Poslovne novine* 41 (1240-1241) : 70-76.
22. Web stranice:
23. 2<sup>nd</sup> green revolution: **Wilson, Eric** (2010.): *Sweden and Denmark Lead the Way Toward Energy Independence* URL: <http://2ndgreenrevolution.com/2010/12/16/sweden-and-denmark-lead-the-way-toward-energy-independence/> (20. 09. 2013.)
24. Kantonalni zavod za zaštitu kulturno-historijskog i prirodnog nasljeđa Sarajevo: *Stara željeznička stanica na Ilidži*, URL: <http://www.spomenici-sa.ba/projekti-elaborati-studije/item/28-stara-zeljeznicka-stanica-na-ilidzi> (20. 09. 2013.)
25. Centar za promociju civilnog društva -CPCD: *Mreža Globalnog sporazuma u BiH- Kratke informacije o Mreži Globalnog sporazuma UN i Mreži Globalnog sporazuma u BIH*, URL: [http://www.cpcd.ba/bs/linkovi/drustvena\\_odgovornost\\_preduze\\_a\\_-\\_mreza\\_globalnog\\_sporazuma\\_u\\_bih.html](http://www.cpcd.ba/bs/linkovi/drustvena_odgovornost_preduze_a_-_mreza_globalnog_sporazuma_u_bih.html) (10. 09. 2013.)
26. Odgovornost.ba (2011.): *Evropska Komisija predstavlja novu CSR definiciju*, URL: [http://www.odgovornost.ba/vijest/10/evropska\\_komisija\\_predstavlja\\_novu\\_csr\\_definiciju.html](http://www.odgovornost.ba/vijest/10/evropska_komisija_predstavlja_novu_csr_definiciju.html) (10. 09. 2013.)
27. Odgovornost.ba (2012.): *Predstavljanje najboljih bh. korporativnih praksi društveno odgovornog poslovanja na globalnom forumu*, URL: [http://www.odgovornost.ba/vijest/12/predstavljanje\\_najboljih\\_bh\\_korporativnih\\_praksi\\_drustveno\\_odgovornog\\_poslovanja\\_na\\_globalnom\\_forumu.html](http://www.odgovornost.ba/vijest/12/predstavljanje_najboljih_bh_korporativnih_praksi_drustveno_odgovornog_poslovanja_na_globalnom_forumu.html) (10. 09. 2013.)
28. Prime Communications: Brčaninović, Lejla, (2009.): “Isplati se biti dobar “ <http://prime.ba/isplati-se-biti-dobar/> (12. 09. 2013.)
29. Udruženje građana “Stari zanati” Kantona Sarajevo, URL: <http://www.starizanati.co.ba/> (21. 09. 2013.)
30. United Nation Global Compact, URL: <http://www.unglobalcompact.org/> (14. 09. 2013.)
31. United Nation Global Compact: The UN Global Compact’s ten principles,
32. URL: <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html> (14. 09. 2013.)
33. Zlatarsko-juvelirska radnja Sofić S. URL: <http://www.zlatarsofic.com/#/teaser-welcome> (21. 09. 2013.)
34. World Commission on Environment and Development - WCED (1987.): Report: Our Common Future URL: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>; <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm> (12. 09. 2013.)

**Mirha Bičo Ćar**

UDC: 316.7 (497.6)

316.334.5

Overview paper

## **SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND CHANGES IN RUNNING A MODERN BUSINESS**

**Abstract:** *Modern society placed a great number of challenges to all of its members, the most important of which being related to the sustainability of development because it is long-term and related to contentment. This challenge is particularly important when it comes to enterprises/industries that are considered to be main cause of imbalance and environmental pollution. Because of this, contemporary companies have to make radical and comprehensive changes in the way of running a business: in the area of defining strategic orientations and organizational culture (value system, norms and beliefs of members of the organization), modes of production, execution of business processes, their influence on the environment and communication with the environment in general. This paper contains a study of the ways in which modern companies make necessary changes to functions of sustainability, along with examining the way how companies in Bosnia and Herzegovina show their commitment to corporate and social responsibility as well as their devotion to the idea of socially responsible behavior in business.*

**Keywords:** *sustainability, changes, enterprises*