

JOVO ATELJEVIĆ¹– DŽENAN KULOVIĆ²

NOVI SMJEROVI STJECANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI PODUZEĆA

SAŽETAK

Prema rezultatima prikazanim u rastućemu broju empirijskih istraživanja, u promijenjenim okolnostima briga za korporativno ponašanje evidentna je kod širega spektra zainteresiranih grupa – uključujući zaposlene, konzumente, lokalnu zajednicu i predstavnike javnoga sektora. Takav stav mijenja tradicionalni pristup tvrtki u kreiranju vrijednosti temeljenih na vlastitim interesima, interesima vlasnika i izvršnih menadžera. Cilj je ovoga rada analizirati promjene u strategijskome menadžmentu sa usredotočenjem na svrhu tvrtke, koncept koji se i u teoriji i praksi često shvaća kao apstraktni konstrukt. U cilju boljšega kontekstualnog i konceptualnog razumijevanja novih pristupa u vođenju poslovnih organizacije, u radu je obuhvaćen relativno duži vremenski period: od Alfreda Marshalla do danas – u interakciji makro i mikroaspekata ekonomskih kretanja.

Ključne riječi: poslovna konkurentnost, promjena paradigme, stvaranje poslovnih vrijednosti, društvena odgovornost poduzeća

Uvod

Konkurentnost poslovnih organizacija ključ je njihova uspĳeha i opstanka na promjenjivome globalnom tržištu. Bez obzira na brojne uspĳehе, tvrtke, odnosno korporacije sve se češće suočavaju s problemima, a u akademskim krugovima naglašava se da način njihova vođenja nije sinkroniziran s promjenama u poslovnome okruženju. Uprkos činjenici da mal broj velikih korporacija dominira na globalnome tržištu, znatan je broj onih koje se u kontinuitetu bore za puki opstanak, kao i onih koje nisu u sustavu povezane ekonomsko-političke moći. S promjenama koje su nastupile u ekonomiji, kako na globalnoj, tako i na nacionalnoj razini, posebno od vrhunca poluglobalne financijske krize, takozvani klasični *hands off* kapitalizam doživljava brzu transformaciju u kojoj do izražaja dolazi politička moć. To se najviše odrazilo

¹ University of Banja Luka, Banja Luka, jovo.ateljevic@googlemail.com

² University of Zenica, Zenica, dzenan.kulovic@ef.unze.ba

na financijski sektor, koji prema istraživanjima politiku (političku moć) smatra najvećim čimbenikom rizika. Cilj je takvoga novog pristupa ekonomiji kontrola globalnih banaka i usitnjavanje bankarskoga sektora (iako smo svjedoci poslovnih uspjeha velikih banaka u SAD-u) (The Economist, January 21st-27th, 2017), ali njegov neuspjeh ne bi imao značajni utjecaj na globalno tržište. Cijenu spašavanja banaka u vrijeme financijske krize plaćaju sudionici na tržištu, privreda i stanovništvo. Novi intervencionizam podrazumijeva veću fiskalnu kontrolu i agresivniju poreznu politiku, čak i redukciju internacionalizacije domaćih tvrtki. Aktivna uloga države, s jedne strane, i zahtjevi javnosti/potrošača, s druge strane, nameću nova pravila u poslovnome okruženju i postavljaju nove izazove za privredne subjekte čije pozicioniranje zahtijeva inovativan pristup u strateškome odlučivanju. Prema rezultatima prikazanim u rastućemu broju empirijskih istraživanja, u promijenjenim okolnostima briga za korporativno ponašanje evidentna je kod širega spektra zainteresiranih grupa – uključujući zaposlene, konzumente, lokalnu zajednicu i predstavnike javnoga sektora. Takav stav mijenja tradicionalni pristup tvrtki u kreiranju vrijednosti temeljene na vlastitim interesima, interesima vlasnika i izvršnih menadžera. Također, takav stav utječe i na njihove definirane poslovne strategije. Utjecaj interesnih grupa na strateške pravce tvrtki utječe i na njihov društveni položaj. Svrha se tvrtke upravo i ogleda u procesu donošenja strateških odluka. Cilj je ovoga rada analizirati promjene u strategijskome menadžmentu sa središtem usmjerenim na svrhu tvrtke, koncept koji se i u teoriji i praksi često shvaća kao apstraktni konstrukt. U cilju boljšega kontekstualnog i konceptualnog razumijevanja novih pristupa u vođenju poslovnih organizacije, u radu je obuhvaćen relativno duži vremenski period: od Alfreda Marshalla do danas – u interakciji makro i mikroaspekata ekonomskih kretanja. U tome je smislu i definirana struktura rada: počevši s evolucijom ekonomske misli.

Evolucija ekonomske misli: Od kontrole troškova do afirmacije ekonomije znanja

Godine 1942. John Maynard Keynes iskoristio je biografski esej o svome mentoru Alfredu Marshalu da bi opisao dobrog ekonomistu:

... on mora da bude matematičar, istoričar, državnik, i u nekoj mjeri, filozof. On mora da razumije simbole i da ih može prevesti u riječi. On mora da ima sposobnost da analizira specifičnosti u kontekstu generalnog, da sa lakoćom, u jednoj istoj kompoziciji misli, dotakne apstraktnost i konkretnost. On mora da bude svrsishodan i nepokolebljiv; formalan i nekoruptivan kao umjetnost, ipak ponekad 'na zemlji' kao političar.

The Economist, December 24th 2016- January 6th 2017: 21

Takvu je perfektnost skoro nemoguće sresti, te je Keynes pomislio: *Bože, čak i kompetentni ekonomisti su rijetke ptice*. To je bilo na Cambridgeu, na odsjeku za ekonomiju koji je osnovao sam Marshall, otac ekonomije kao znanstvene discipline. U vrijeme kada je ekonomski fakultet na Cambridgeu bio vodeća škola toga tipa, tu su se obrazovali najbolji i dobijali zvanje ekonomiste da bi bili uspješni trgovci, sposobni pružiti savjete kreatorima politika, nepristrasno i profesionalno. Pitanje koje bi studenti dobili na ispitu zahtijevalo je, na primjer, objašnjenje razloga za javnu potrošnju u određenome području državne administracije. Ispitna su pitanja su danas kako na Cambridgeu, tako i na drugim sveučilištima drugačija, tehnički zahtjevnija, a odgovori iziskuju solidno znanje iz matematičkih modela. Sve nam ovo govori koliko se ekonomija kao znanstvena disciplina razvila.

Da se vratimo Alfredu Marshallu, autoru popularnoga udžbenika *Ekonomski principi (Principles of economics, 1890.)* u kojem je etablirao upotrebu dijagrama koji ilustruju ekonomske fenomene, uključujući krivulju ponude i potražnje, mantru mikroekonomskih analiza. Marshall je kao ekonomski neoklasičar prilikom optimizacije troškova poslovanja (minimiziraje troškova) u svome istraživanju koristio fiktivnu tvrtku kao jedinicu analize. Usredotočujući se na troškovno liderstvo posmatrane organizacije, često nije uzimao u obzir druge aspekte njezina poslovanja, uključujući inovacije, tehnološki napredak, poslovno odlučivanje i sve ono što je danas neophodno za upravljanje poduzećem. Centralni Marshallov problem, kao i problem ekonomskoga akvantitativca Leona Valrasa (Valrasov

zakon, teorija opće ravnoteže, $\sum_{j=1}^k p_j \cdot D_j - \sum_{j=1}^k p_j \cdot S_j = 0$, - gdje je p_j cijena robe, D_j i S_j

ponuda i potražnja respektivno),³ jest uloga cijena u uvjetima uravnotežene ponude i potražnje. Odatle i termin marginalnost koji znači upotrebu marginalnih koncepata unutar ekonomije. Marginalni koncepti uključuju marginalne troškove, marginalnu produktivnost i marginalnu korisnost, zakon smanjenja stope zamjene (supstitucije), kao i zakon smanjenja marginalne korisnosti.

Moramo naglasiti da Marshall, koji je pored ekonomije izučavao povijest i filozofiju, tvrdi da se fragmentirane statističke hipoteze koriste kao privremeno sredstvo za mjerenje dinamičnih ekonomskih koncepata (principa), pa ekonomiju treba shvatiti kao živuću silu ili pokretača, a

³ Valrasov je zakon princip u općoj teoriji ravnoteže koji tvrdi da proračunska ograničenja znače da vrijednost viška potražnje (ili, obrnuto, višak na tržištu materijala) mora dati rezultat nula.

njezina glavna briga su humana bića koje je potrebno poticati u razmišljanju i donošenju odluka, loših ili dobrih, u cilju kreiranja društvenih promjena i progresa.

Kejnz i Pigou, Marshallovi studenti, transformirali su tu disciplinu dajući joj novu teorijsku osnovu u pogledu funkcioniranja ekonomskoga sustava, uzimajući aktivnu ulogu u kreiranju ekonomskih politika. Mnogi afirmirani ekonomisti slažu se da je disciplina i na mikro i na makrorazini preopterećena brojevima i činjenicama čiji su izvori često upitni, a njihova analiza daje procijenjene rezultate (predviđanja) ekonomskih kretanja. Na primjer, ekonomisti nam mogu izračunati povećanje javnih prihoda u slučaju povećanja poreza, gubitak prihoda u slučaju izlaska Velike Britanije iz Europske unije, ili učinak zaposlenja ako se poveća minimalna dnevnicu, plaća ili pak na mikrorazini marginalnu iskorištenost, te odnos između cijene i količine, elastičnost, učinkovitosti i sl.

Nove ekonomske paradigme

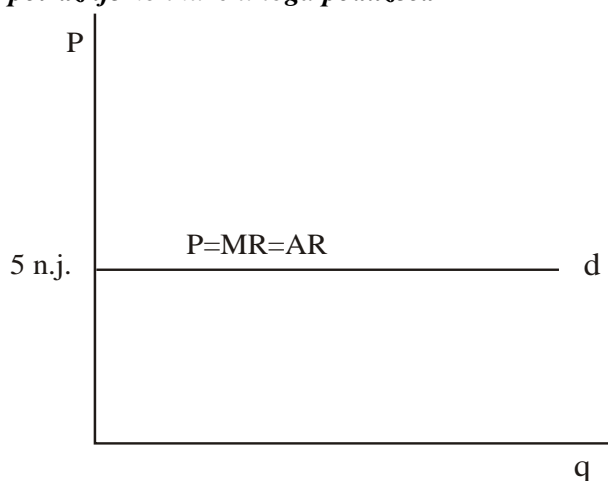
Poslije više od jednoga stoljeća okolnosti na globalnome tržištu neusporedivo su drugačije. Sve dinamičnije globalno tržište i ubrzane tehnološke promjene dovele su u pitanje održivost konkurentske prednosti poduzeća, kao i konvencionalni pristup u strateškome planiranju. U takvim okolnostima menadžment poduzeća koristi različite konceptualne alate i tehnike kao što su TQM, *benchmarking*, prestrukturiranje i sl. da bi se poboljšala produktivnost, te kvalitet proizvoda i usluga. Rezultati su odlični u pogledu operativne razine, ali često neodrživi u pogledu profitabilnosti. Zašto je to tako?

Prije više od 50 godina konkurentnost se poduzeća u najvećoj mjeri temeljila na troškovnome liderstvu, odnosno niskim troškovima proizvodnje ili poslovanja. Snižavanje relativnih troškova često nastaje kao rezultat prednosti krivulje iskustva. S porastom globalne konkurencije rađali su se i drugi pristupi u stvaranju konkurentske prednosti, uključujući diverzifikaciju, što je karakteristično za period 80-ih godina 20. stoljeća. Također, u tom periodu djelovao je i stvarao jedan od najzaslužnijih znanstvenika iz područja menadžmenta, posebno strateškoga, Michael Porter. Njegovi radovi koji se odnose na *konkurentsku prednost* i na mikro i makrorazinu još su uvijek nezaobilazna referenca u nastavi i istraživanjima u području ekonomske znanosti. On je definirao i afirmirao naširoko poznate generičke strategije koje zauzimaju značajan prostor i u teoriji i praksi.

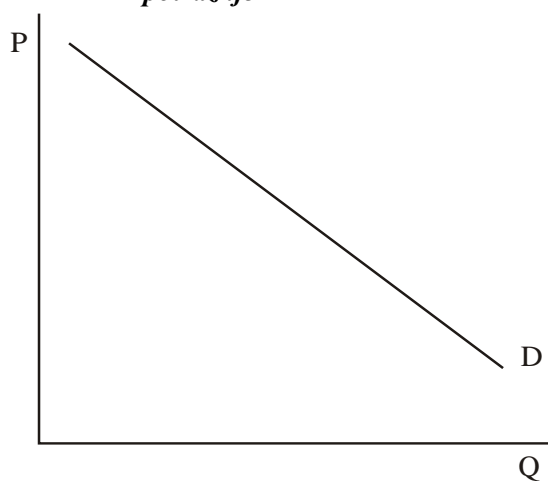
Dvije generičke strategije: troškovi i diverzifikacija ključni su u kontekstu konkurentnosti ortodoksne mikroekonomske teorije, čija se analiza u velikoj mjeri zasniva na dinami

tražnje na tržištu⁴. U poslovnome svijetu postoje dva uvjeta potražnje s kojima se poduzeće susreće u pogledu ponude: ravna krivulja potražnje⁵ (Grafikon 2.) i krivulja koja ima tendenciju pada⁶ (negativan nagib naniže, zakon opadajuće tražnje, Grafikon 3.) za veći dio robe i usluga (nije uvijek slučaj po pitanju luksuzne robe/usluga)⁷. Treba spomenuti i druge čimbenike koji utječu na potražnju, a to su oni koji se odnose na visinu dohotka – osobnih primanja, supstite, komplementarnost, ukus i preferencija potrošača, itd.

Grafikon 2: Ravna krivulja potražnje konkurentnoga poduzeća



Grafikon 3: Krivulja zakona opadajuće (tržišne) potražnje



Izvor: Dilts, A. D., 1995: 128- 181

U drugome slučaju gdje krivulja ima tendenciju pada⁸, percepcija kupaca u pogledu vrijednosti koju jedno poduzeće nudi u odnosu na druga znači da su cijene jednostavno određene tržišnim mehanizmom,⁹ nezavisno od želje poduzeća. U takvim okolnostima za kreiranje konkurentne prednosti poduzeća uvijek postoji samo jedan tip generičke strategije, a to su niski troškovi proizvodnje. Iako postoji velik broj načina da se na tržištu jedno poduzeće pozicionira na dnu krivulje troškova, svaki pristup trebao bi omogućiti konkurentsku prednost niskih troškova. Tu je Porter otišao dalje, konstruirajući popularni

⁴ Tržište je skup kupaca i prodavaca koji putem svojih stvarnih ili potencijalnih međusobnih djelovanja određuju cijenu proizvoda i usluga. To je i proces u kojemu se preko cijena i konkurencije usklađuju odluke kupca i prodavača za određena dobra ili usluge.

⁵ Tržište potpune (savršene) konkurencije.... ogleđa se u formi kratkoročne krivulje ponude konkurentnoga poduzeća kada je dio krivulje graničnih troškova iznad prosječnih varijabilnih troškova.

⁶ Krivulja tražnje predstavlja odnos cijena i količina dobara koja se kupuju odnosno za kojima postoji tražnja na tržištu, drugim riječima, krivulja potražnje predstavlja grafikon koji pokazuje odnos između cijene dobra i tražene količine.

⁷ U mikroekonomiji krivulje troškova grafički su predstavljeni troškovi proizvodnje kao funkcija ukupne proizvodnje (*total quantity produced*). U uvjetima slobodnoga tržišta učinkovite firme koriste ovu krivulju za optimizaciju proizvodnje (minimizacija troškova).

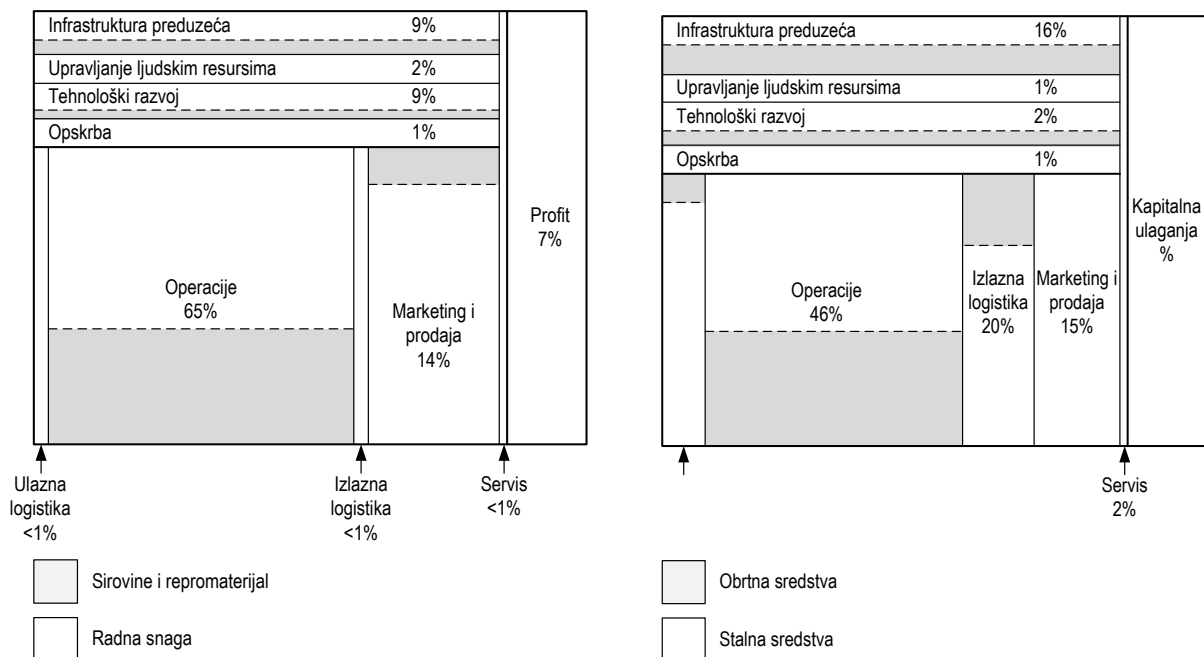
⁸ Racionalni će kupci više kupovati onu robu ili usluge čija cijena ima tendenciju pada, s obzirom na to da za svoje prihode mogu kupiti više robe i usluga.

⁹ Zakon ponude i tražnje motivira i nagrađuje privredne subjekte koji su učinkovitiji i produktivniji, a kažnjava one koji su ekonomski neučinkoviti i nedovoljno produktivni.

koncept *lanac vrijednosti* koji pruža mogućnost dezagregiranja ključnih aktivnosti poslovnoga procesa u kreiranju proizvoda i usluga u pogledu analize troškova i stvaranja vrijednosti. Dezagregiranjem ukupnih troškova aktivnosti u lancu vrijednosti identificiraju se komponente s najvećim sudjelovanjem. Za te komponente pronalaze se pokretači troškova koji se analiziraju i prate. Ako se dogodi da na aktivnost utječe više pokretača troškova, neophodno je nastaviti s dezagregiranjem sve dok se ne postigne situacija jedan pokretač troškova za jednu aktivnost.

Nakon toga potrebno je distribuirati troškove i aktivu na aktivnosti u lancu vrijednosti. Troškovi se distribuiraju na aktivnosti koje ih uzrokuju, a aktiva se distribuira na aktivnosti koje je koriste. Distribuciju aktive moguće je izvršiti na dva načina i to prema knjigovodstvenoj vrijednosti (engl. *asset value*) i zamjesnoj vrijednosti (engl. *replacement value*) (Porter, 1985). Distribucijom troškova i aktive na aktivnosti dobija se lanac vrijednosti koji prikazuje kako su troškovi i aktiva raspoređeni u procesu stvaranja profita. Da bi analiza bila kvalitetnija, troškove je potrebno rasporediti na: (a) troškove sirovina i repromaterijala i (b) troškove radne snage, dok je aktivu potrebno rasporediti na: (a) tekuću aktivu i (b) trajnu aktivu (Slika 1.). (Ateljević, Kulović, 2015)

Slika 1.: Analiza troškova u lancu vrijednosti



Izvor: Porter (1985: 79-80)

Kako je prikazano na slikama, postoje zone u kojima je moguće izvršiti smanjenje troškova. Naprimjer, troškovi sirovina i repromaterijala obično su na višoj razini od potreba proizvodnje zbog sigurnosnih zaliha (Ateljević, Kulović, 2015).

Ovdje govorimo o novoj paradigmi upravljanja troškovima, odnosno prelasku s klasičnoga obračuna troškova na takozvanu *Activity Based Costing* (ABC) metodu, što uvodi radikalne promjene u upravljanju poduzećem. Konvencionalni pristup mjerenja efektivnosti i učinkovitosti je isključivo zasnovan na tradicionalnim knjigovodstvenim mjerilima performansi, dok BSC (*Balance Scorecard*) najbolje oslikava suvremeni pristup koji uzima u obzir i kvalitativna mjerila. Jedan od popularnijih poslovnih pristupa novijega vremena koji je u vezi s upravljanjem troškovima jest i *outsourcing* ili izmještanje pojedinih poslovnih aktivnosti, koji je značajno doprinio promjeni tržišnih struktura i upravljanju troškovima. Lanac vrijednosti postao je rastezljiv i ne završava se prodajom robe i usluga ili praćenje njihova korištenja i zadovoljstva kupaca (npr. postservisne usluge), kao što ne počinje s nabavkom inputa za proizvodnju. Dobar dio vrijednosti u lancu nastaje u fazi istraživanja i razvoja (R&D). Dakle, *lanac vrijednosti* je evoluirao: od proizvodne prema tržišnoj orijentaciji. Zahvaljujući takvom pristupu tvrtke stvaraju proizvode veće kvalitete uz znatno niže troškove.

U kontekstu tradicionalnoga modela, odnosno krivulje ponude i potražnje, nameće se pitanje preferencije kupaca u pogledu donošenja odluke u procesu kupovine, gdje kupci biraju (*trade off*) između percipirane vrijednosti (posebnosti) i cijene. Oni koji više cijene posebnost proizvoda i usluga spremni su platiti veću cijenu. Takva pojava na tržištu i stvara problem mikroekonomistima prilikom modeliranja ponude i tražnje. U okolnostima kada kupci imaju izbor, raste popularnost strategije diverzifikacije, ali pod uvjetima da poduzeće zadrži troškove na manje-više istoj razini, nižoj od troškova konkurencije i ubijedi kupce da je diverzificirani proizvod/usluga bolji od konkurentskih. Postoji više načina da se postigne diverzifikacijska prednost, ali je samo jedan presudan u stvaranju konkurentске prednosti.

Iz prethodne rasprave može se zaključiti: prema mikroekonomskoj teoriji postoje samo dva dokaziva načina za postizanje konkurentnosti poduzeća. Pitanje je je li se nešto promijenilo u teoretskim postavkama u posljednjih tridesetak godina, i šta je to što danas karakterizira konkurentnost. Danas je naširoko poznato da (pozicionirana) poduzeća nemaju spreman odgovor na odbranu od konkurencije i sve se manje mogu osloniti na strategije niskih troškova i diverzifikacije. Globalna konkurencija, lakši pristup financijskome kapitalu, erozija

ulaznih barijera na međunarodnome tržištu, značajno otežavaju održivost konkurentske prednosti. Velik broj primjera iz prakse idu u prilog toj tvrdnji. U praksi, menadžeri tvrtki sve više koriste sveobuhvatni i dinamički pristup u upravljanju, često napuštajući moguće konkurentske pozicije. Zašto? Porter (1996) u svom radu *What is Strategy* tvrdi da se operativna učinkovitost, iako neophodna za ostvarivanje superiornih performansi, može lako i brzo kopirati. U biti, strategija je selekcija jedinstvene pozicije ugrađene u sustav aktivnosti koju je puno teže imitirati. Koristeći slučajeve kao što su IKEA i Vanguard, Porter je u svojoj analizi pokazao da je kompromis i povezanost između aktivnosti neophodan u cilju strateške održivosti. Međutim, upravo ove i druge uspješne tvrtke, pored njihovih superiornih poslovnih modela, imaju jasnu misiju usklađenu s očekivanjima ključnih interesnih grupa tvrtke. Drugim riječima: imaju jasno definiranu svrhu tvrtki. Što je to što je doprinijelo da je svrha kao filozofija ponovo postala centralna karika u procesu odlučivanja?

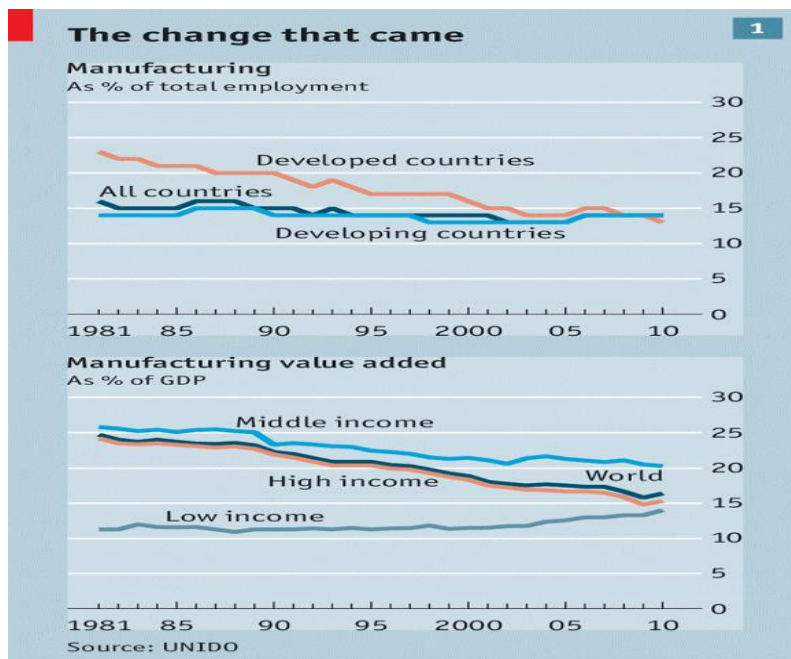
Preko investicije, rasta, razvoja i inovacije, korporacije (poslovne organizacije) su u posljednjih 150 godina transformisale živote mnogih ljudi širom svijeta, prije svega u pogledu kvalitete života. Nažalost, kada je u svijetu potrebno više korporativnoga liderstva, velik broj izvršnih direktora ne mogu argumentirati zašto je biznis važan za ekonomski rast, razvoj i društvenu stabilnost. Istraživanja pokazuju da mali postotak (manje od 20 %) menadžera posvećuje pažnju svrsi organizacije (Harvard Business Review, 2015; EY Beacon Institute, 2015: 21). U velikome broju slučajeva postoji nedostatak razumijevanja same svrhe, kao i nedostatak njezine jasne komunikacije u okviru organizacije. Istraživači tvrde da su globalni poremećaji na tržištu, uključujući financijsku krizu i afere velikih korporacije, doveli do toga da javnost, posebno mlađa, ima sve manje povjerenja u svijet biznisa – kako u tvrtke, tako i u izvršne direktore (Burson-Marsteller, 2011). Korporacije se okrivljuju i za nedostatak brige za životnu sredinu, kao i za produbljanje socijalnih razlika. Između 2004. i 2014. g., BDP (GDP) po glavi stanovnika na globalnoj razini porastao je sa 7,781 USD-a, na 10,77910 USD-a (Global Wealth Report, 2015:7). Uprkos generalnome porastu bogatstva, promjene na terenu su neznatne: nejednakost je na povijesnom vrhuncu; 1 % populacije kontrolira preko 50 % bogatstva (Global Wealth Report, 2015: 14). Razlike su sve veće i u okviru tvrtki, gdje su plaće izvršnih direktora do 350 puta veće od radničkih (Harvard Business Review, 2014: 21). Vrijedno je identificirati i druge razloge kao što su: erozija kontrole brenda preko intenzivnijega korištenja društvenih medija i utjecaja potrošača; prijetnje i mogućnosti

¹⁰ Global Economic Prospects: Having Fiscal Space and Using It — a World Bank Group flagship report, page 16, International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, January 2015.

digitalizacije i tehnologije generalno (rapidno širenje širokopojasnoga interneta); razmišljanje o promjenama zaposlenih, javnosti, ulagača, lokalne zajednice i drugih interesnih grupa. Raste i broj praktičara i teoretičara koji vjeruju da liderstvo i način motiviranja zaposlenih u kompleksnim vremenima treba biti temeljen na većoj participaciji zaposlenih i drugih interesnih grupa u procesu strateškoga odlučivanja kompanije (Harvard Business Review, Sep. 2015: 32).

U kontekstu tehnološkoga napredaka trend smanjenja zaposlenih u proizvodnji, posebno u razvijenim zemljama, nezaustavljiv je. Prema istraživanjima Instituta za razvoj i organizaciju Ujedinjenih naroda (UNIDO), zabilježen je značajan pad zaposlenih u proizvodnome sektoru, na svega 63 milijuna u 2014. g., dok je taj broj porastao u zemljama u razvoju: s 234 milijuna u 1991. g., na 304 milijuna u 2014. g. (Slika 2.) (The Economist, January 14th, 2017: 18). Tu se skriva veličina dodatne vrijednosti koja je znatno veća u tehnološki razvijenim zemljama gdje 1/6 radne snage kreira 2/3 finalne vrijednosti proizvoda. Sve je to posljedica promjena pristupa u poslovanju gdje se malo poslovnih operacija odvija na jednom mjestu i u okviru jedne trtke. Lideri na tržištu ulažu u R&D, inovacije, poslovno povezivanje (alijanse), marketing i sve one aktivnosti poslovnoga modela gdje sposobnosti organizacije imaju ključnu ulogu u kreiranju proizvoda i usluga, dok se aktivnosti koje to u velikoj mjeri ne zahtijevaju, izmještaju tamo gdje su niski troškovi, blizina sirovinske baze, manji porezi i druga administrativna opterećenja, blizina tržišta i sl. Ekspanzija takva načina poslovanja utjecala je na modernizaciju programa na fakultetima za ekonomiju i menadžment. Predmeti kao što su međunarodno poslovanje, menadžment lanca nabavke i poslovni modeli zauzimaju dominantno mjesto na prestižnim sveučilištima i poslovnim školama.

Slika 2: Promjene u broju zaposlenih u industrijskoj proizvodnji



Izvor: *The Economist*, (January 14th) 2017: 18.

Konceptualno i praktično razumijevanje svrhe organizacije

Šta je *svrha* i koje je njezino temeljeno značenje u kontekstu poslovne aktivnosti? Sam termin *svrha* nema univerzalnu definiciju i ima različito značenje u teoriji i praksi. U društvenome smislu *svrha* znači razlog postojanja i inspirira poziv za akciju. U poslovnome kontekstu taj koncept znači djelovati u skladu sa svrhom, a u cilju stvaranje dodane vrijednosti za vlasnike i društvo u dužemu vremenskom periodu. U literaturi iz područja menadžmenta *svrha* tvrtke definira se kao centralni razlog postojanja; ključni cilj tvrtke koji povezuje sve one koji na ovaj ili onaj način zavise od kompanije i obrnuto. *Svrha* je sastavni dio vizije i misije jedne organizacije i pod izravnim je utjecajem četiriju grupa čimbenika: korporativnim upravljanjem (kome organizacija treba služiti), poslovnom etikom (prioriteti svrhe), interesnim grupama – *stakeholderima* (kome organizacija služi) i kulturnim kontekstom (prioriteti svrhe). *Svrha* organizacije stavlja ljude i njihova očekivanja na centralnu poziciju u organizaciju. Taj pristup rukovođenja organizacijom neophodan je za razumijevanje kompleksne uloge ljudi unutra i izvan organizacije (Johnson, Scholes i Whittington, 2005).

Svrha i akademski diskurs

Svrha kao poslovna vodilja, poslije gubljenja važnosti 70-ih i 80-ih godina prošlog stoljeća, ponovo je postala aktualna krajem 80-ih godina 20. stoljeća, da bi danas dobila punu afirmaciju u poslovnoj zajednici i društvu. Javni diskurs oko svrhe poslovnih organizacija

upetostručio se od 1994. g., i eksponencijalno raste, čak brže od diskursa „održivost“ (EY Bacon Institute, Dec., 2015). Očigledno je da su tvrtke koje su blagovremeno shvatile važnost poslovne svrhe postale lideri ili su među uspješnijim na tržištu. Prema izvještaju EY *Beacon instituta* (2015) samo u nekoliko godina, od 2013. do 2015. g., u preko 100 istraživačkih radova svrha korporacije je bila tema analize. Dobar dio literature usredotočen je na nekoliko aktualnih aspekata, uključujući ulogu liderstva u afirmaciji svrhe kompanije, svrhu kao alat za uključivanje potrošača i zaposlenih u proces planiranja, donošenja strateških odluka i mjerenje posvećenosti samoj svrsi. Raste broj autora koji tvrde da je uloga liderstva u afirmaciji svrhe presudna u pogledu njezine komunikacije unutar i izvan organizacije. Povezivanje lidera i svrhe organizacije važno je zbog same autentičnosti svrhe, neophodne za stvaranje povjerenja kod interesnih grupa. Empirijska istraživanja potvrđuju da je takav pristup vođenja organizacije, u čijem je središtu njezina svrha, nametnut ponašanjem zaposlenih i njihovim aspiracijama da participiraju u životu organizacije. Analize slučajeva iz prakse govore da je usklađenost razumijevanja *core* (centralne) vrijednosti organizacije između menadžmenta i zaposlenih od ključne važnosti za njezin uspjeh.

Prema istraživanjima izražena je pozitivna koleracija između svrhe i angažiranja potrošača, posebno u dijelu koji se odnosi na korporativnu društvenu odgovornost (CSR), (Edelman, January 19th 2015). I pored toga, nema dovoljno istraživanja koja daju odgovor na pitanje kako potrošači percipiraju tvrtke čija je svrha kreiranje društvene i financijske vrijednosti u odnosu na one koje su društveno odgovorne na tradicionalni način u cilju minimiziranja negativnih učinaka i intencije da čine ono što se smatra dobrim. Jedan dio literature bavi se mjerenjem zavisnosti između svrhe i povjerenja, autentičnosti i vrijednosti brenda, što je u liniji s tvrdnjom da svrha ima utjecaj na jačanje odnosa između potrošača i drugih interesnih grupa.

U slučaju potrošača literatura se bavi analizom sudjelovanja zaposlenih u poslovnim procesima, uključujući i odlučivanje, ili njihovim utjecajem na rukovođenje organizacijom. U tome kontekstu, jasno definirana svrha organizacije ima presudnu ulogu u motiviranju zaposlenih i oblikovanju njihova osjećaja „pripadnosti“ istoj. Praksa pokazuje da tvrtke koje imaju sposobnost ispunjavanja očekivanja zaposlenih i realizaciji njihova punog kapaciteta bilježe bolje rezultate u pogledu performansi, te unapređuju produktivnosti i kreativnost zaposlenih. To je važno u pogledu privlačenja i zadržavanja talenata, a to je u pozitivnoj vezi s povjerenjem i razumijevanjem svrhe organizacije. Nameće se pitanje za tvrtke koje stavljaju naglasak na njihovu svrhu: „U kojoj će mjeri takva potražnja uzrokovati promjene postojeće

strukture zaposlenih u smislu postizanja njihove veće usklađenosti?“ Nedvosmisleno razumijevanje svrhe organizacije od zaposlenih važno je za potpuno iskorištavanje svih njezinih kapaciteta.

Svrha i uspjeh organizacije

Mislim da svako tko pokrene biznis to radi sa svrhom. Takođe, smatram samim tim što ste u biznisu, namjera vam je da kreirate nešto što će ljudima promijeniti život. U suprotnom, nećete imati uspješan biznis.

Sir Richard Branson, Virgin Group Founder, “Purpose transformation” keynote address, Purpose Power: Driving Innovation and Growth, EY-sponsored event, 22 January 2015.

Posluje li i razvija li se na jasnoj svrsi korporacija *Nestlé*? *Nestlé* se u posljednje vrijeme suočava s možda najvećim izazovima u povijesti tvrtke dugoj 150 godina, uprkos činjenici da je u 2015. g. ostvarila brutopromet od 90 milijardi USD-a u 189 zemlja. Tvrtka je samo u Americi, u relativno kratkome vremenskom periodu, izgubila preko 3 % tržišta, što je zabrinjavajuće za ovu vrstu industrije (The Economist, January 7th-13th 2017:47). Zašto? Sve više potrošača izbjegava pakovanu „nezdravu“ hranu, hranu koja sadrži šećer, sol i konzervans. Iz tih razloga, posljednjih godina najveći konkurenti tvrtki Kraft i Heinz (od 2015. g. jedna tvrtka) su male tvrtke koje nude zdraviju hranu i „bliže“ su potrošaču – tvrtke s jasnom poslovnom vizijom i svrhom, te većom odgovornošću prema društvu. *Nestlé* je imao masivni program plasmana hrane za bebe u zemlje trećega svijeta, za koju se ispostavilo da nije zdravstveno ispravna, te da izaziva zdravstvene problem i smrt. Tvrtka je reagirala tek poslije 10deset godina: nakon intenzivnoga prosvjeda na tržištu i negativnog publiciteta (The Economist, Jan., 7th-13th 2017). Reagiralo je i tržište.

Svrha sama po sebi izgleda jednostavan koncept. U širem smislu svrha definira ulogu pojedinca ili organizacije u društvu, te kompleksnošću međuljudskih odnosa pomaže da se iskorite energija i kreativnost zaposlenih za rast i razvoj kompanije. Draker smatra da se stručnjaci ne mogu kontrolirati, nego motivirati jer je njima je svrsishodnost biznisa važnija od profita. Ako je sva igra okrenuta prema novcu, neizbježni su dispariteti i nepravilna raspodjela (Harvard Business Review, Nov., 2009: 8). U opširnoj analizi EY *Beacom institut* 2016. g. identificirano je pet načina kako jasno definirana svrha značajno utječe na uspjeh organizacije (Tablica 1.).

Tablica 1.: Svrha kao generator uspjeha i definiranja akcijskoga plana

1	Svrha kao osnova	- Svrha služi kao vodilja za kratkoročno i dugoročno odlučivanje, posebno u
---	------------------	---

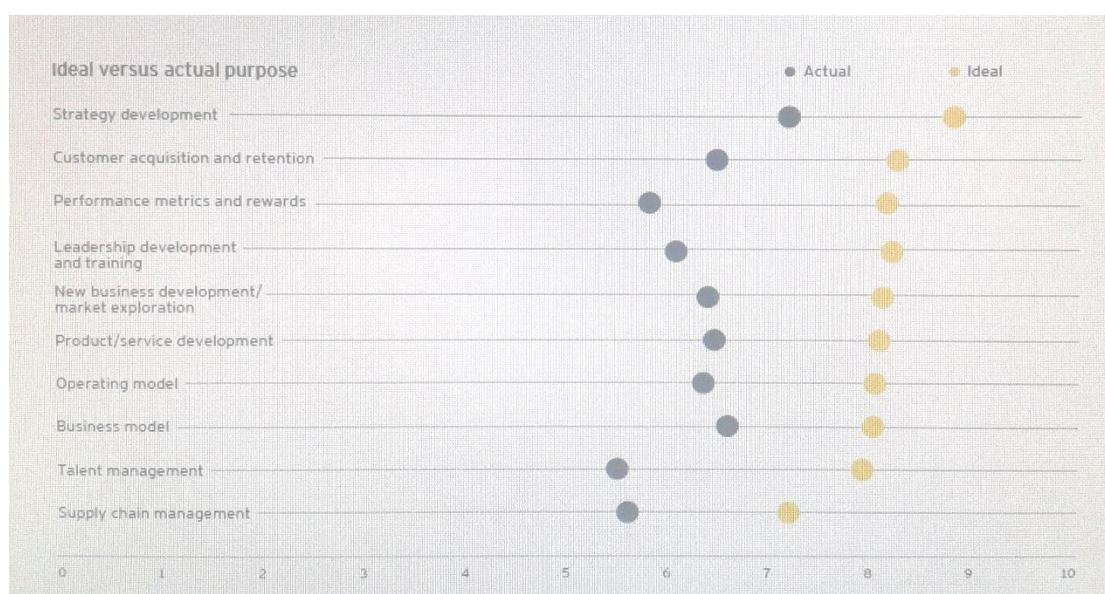
	strateške jasnoće	vrijeme transformacije i rastućih očekivanja; - Primjena svrhe kao vodiča za vođenje biznisa, šta treba / ne treba učiniti; - Svrha služi kao lupa za sagledavanje ukupne slike organizacije kao sistema.
2	Svrha kanalizira inovativnost	- Svrha pruža okvir koji pomaže organizaciji da razumije širu sliku u pogledu unapređenja proizvoda i usluge; - Svrha pomaže zaposlenima da vide sebe u ulozi rješavanja problema i kreiranja vrijednosti; - Svrha sprečava kratkoročnost i širi horizonte zaposlenima.
3	Svrha kao snaga za transformaciju i odgovor na izazove	- Motiviranje svrhom ne strahom u izazovnim vremenima; - Svrha kao pokretač promjena, pomoć u razumijevanju dugoročni kontekst kratkoročnih promjena; -Svrha kao snaga da pomogne tvrtki u otporu na izvanjske pritiske i kreira vrijednost na drugačiji način.
4	Svrha i razumijevanje univerzalnih potreba	- Svrha nam pomaže da bolje razumijemo „sakrivene“ potrebe ljudi i doprinosi definiranju širih ciljeva; snažan pokretač ponašanja; - Svrha pomaže u približavanju globalnih različitosti – timova na inovativan način.
5	Svrha pomaže poslovnome povezivanju	- Korištenje svrhe kao vodiča i snagu za bolju poslovnu suradnju; - Korištenje svrhe za pronalaženjem zajedničke osnove za pitanja zašto i kako funkcionira poslovna saradnja; - Korištenje svrhe unutar organizacije da pomogne pojedincima da u svakom dijelu organizacije razumiju zajednički cilj i djeluju u tom pravcu.

Izvor: EY Beacom Instituta, 2016 (prilagodio autor)

Mjerenje uspjeha poduzeća

Kada govorimo o mjerenju uspjeha poduzeća, važno je razlikovati postavljene ciljeve od njihove realizacije. U mnogo slučajeva, odnosno poduzeća, postoji veliki jaz između vjerovanja da je svrhu neophodno ugraditi u organizaciju i sposobnosti da se to stvarno i dogodi; idealna u odnosu na stvarnu svrhu, kao što je prikazano u Tablici 2. U velikome broju sektora (privrednih grana) najveći jaz zabilježen je u liderstvu, razvoju i obuci ljudskih resursa, matrici mjerenja performansi i nagrađivanja, te upravljanju talentima i znanjem.

Tablica 2.: Odnos idealne i stvarne svrhe



Izvor: EY Beacom Instituta, 2016: 21

Rezultati svrhom orijentirane strategije, odluka i akcijskoga plana, mogu se mjeriti na konvencionalan način pomoću varijabli kao što su: rast prihoda, sudjelovanje na tržištu, lojalnost klijenata i njihovo zadovoljstvo, reputacija brenda itd. Međutim, postoji velik broj istraživača i praktičara, te drugih eksperata koji smatraju da u metriks mjerenja treba uključiti i nefinancijske aspekte (varijable) u cilju davanja odgovora na pitanje: „Kako u stvari organizacije kreiraju vrijednost?“

Kada govorimo o samoj svrsi organizacije, ne možemo a da nešto više ne naglasimo doprinos Pitera Drukera, jednog od vodećih, ako ne i glavnoga utemeljivača modernog menadžmenta. U svojoj dugoj karijeri konzultanta, pisca i savjetnika, Druker je dao značajan doprinos u rješavanju pragmatičnih rešenja u lokalnim zajednicama širom svijeta; povratio je povjerenje u tvrtke (i u biznis) uoči velikih korporativnih i računovodstvenih skandala i globalne financijske krize; motivirao talente koji ne očekuju nerealnu monetarnu nagradu. adresirao probleme s kojima se današnje društvo suočava – uključujući klimatske promjene, brigu za zdravlje, obrazovanje i sl. (Harvard Business Review, 2009). U svojim radovima Druker naglašava važnost širega poslovnog okruženja i za neuspjeh vrlo rijetko okrivljuje pojedince. On smatra da je potrebno sagledati sustav u cjelini, kao i dizajn organizacije i njezinu strukturu, procese, norme i rutinu, a prije svega svrhu organizacije. U brojnim konsultantskim projektima Drukerovo je ključno pitanje: „Što je vaša misija?“

Zaključci

I pored dovoljno argumenata utemeljenih na empirijskome istraživanju da se mijenja poslovna filozofija, Davos je 2017. g., čini se, pokazao da nema značajnih promjena, makar kada je riječ o multinacionalnim tvrtkama. Istina, prisutna je zabrinutost kod generalnih direktora što je rezultat pobune sve većega broja ljudi protiv korporatizma. Pitanje s kojim se suočavaju menadžeri velikih korporacija jest: „Tko je važniji, akcionari ili ljudi/potrošači?“ Mase zabrinutih građana, a i političara (primjer novoga predsjednika SAD-a Donalda Trumpa) traže od tvrtki da budu društveno odgovornije, da investiraju više „kod kuće“, plaćaju veće poreze, povećavaju plaće i zapošljavaju više ljudi, te podržavaju političare koji će te zahtjeve realizovati. Davos je osvijetlio ključne argumente ovoga rada u kome se tvrdi da ekonomska teorija sporo detektuje promjene na tržištu. Marshallov doprinos, kao i doprinos njegovih nasljednika je neupitan, ali je neophodno više uvažavati kontekst vremena. Marshall je definirao principe ponude i potražnje u kontekstu savršene konkurencije, gdje sudionici na tržištu nemaju značajan uticaj na cijene, te u takvim okolnostima učinkovitost poslovanja, što

god to značilo, jest dominantan čimbenik uspjeha poduzeća. U promjenjivim tržišnim okolnostima konkurentnost poduzeća temelji se na internim sposobnostima (Barney, 2001) i posebnim kompetencijama (Hamel and Prahalad, 1994), što dodatno demantira princip krivulje ponude i tražnje. Učinkovitost će svakako i dalje ostati važan aspekt strategijskoga odlučivanja. Međutim, u arhitekturi suvremenih poslovnih modela centralno mjesto zauzima učinkovitosti. Učinkovitost u poslovanju znači činiti prave stvari, gdje se prilikom mjerenja utvrđuje razlika između stvarnoga i željenog *outputa*. U cilju postizanja bolje učinkovitosti potrebna je disciplina i strogost, što unosi izvjesnu nefleksibilnost u poslovni sustav. S druge strane, učinkovitost pomaže u korekciji dugoročnih strateških pravaca u skladu s promjenama u okruženju.

Ovaj je rad predstavio nekoliko važnih pitanja i otvorio raspravu iz područja ekonomske teorije u kontekstu dinamičnoga poslovnog okruženja. Jedno od pitanja koje se nameće jest: „Kako se može objasniti da mikroekonomska analiza poznaje samo dva načina na koje pojedinačni sudionici igraju strategijsku igru na razini grane?“ Odgovor na postavljeno pitanje nameće se iz pretpostavke mikroekonomske analize da se u presjeku krivulje tražnje i krivulje ponude formira cijena. Konkurentsko pozicioniranje poduzeća u granama odvija se preko strategijske igre kao skupa izbora vezanih za tržište. Prvobitno, termin tržište odnosio se na prostor gdje su se skupljali kupci i prodavači da bi razmjenjivali robu. U mikroekonomskoj analizi prodavači predstavljaju industriju, a kupci tržište. Svaki pojedinačni kupac ima svoju krivulju potražnje kao funkciju cijene i količine, a i svako pojedinačno poduzeće ima svoju krivulju ponude kao funkciju cijene i količine. I na kraju, a u kontekstu navednoga, društvena odgovornost tvrtki sve više zauzima centralnu poziciju u strategijskome promišljanju, kako u teoriji tako i u praksi. Društveno-odgovorni prisup u poslovnome upravljanju polazi od, često zaboravljene pretpostavke, svrhe svakoga poduzeća. Ovaj rad je u izvjesnome smislu i poziv istraživačima da posvete više pažnje afirmaciji ove danas važne teme. Svrha poduzeća i strateško planiranje su u suvremenome poslovanju neodvojive kategorije.

Literaaura

- Ateljević J., Kulović Dž. (2015). Razumijevanje Michaela Portera: doprinos strategijskom menadžment. Sarajevo: Perfecta
- Barney J.B. (2001). "Is the Resource-Based Theory a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes". *Academy of Management Review*. 26 (1): 41–56.

- Burson-Marsteller, (2011). Trust and Purpose Survey 2011.
- Dilts, A. D., (1995). Introduction to Microeconomics, Indiana: Purdue University - Fort Wayne.
- Edelman, (January 19th 2015). Trust Barometer: annual global study.
- *EY Beacom Institute* (Dec., 2015), Standardized article count on corporate purpose and sustainability,” An analysis of how and why top leaders of global organizations leverage purpose to transform,
- *EY Beacom Institute*, (Dec., 2016). Svrha kao generator uspjeha i definisanja akcionog plana
- *EY Beacom Institute*, (June, 2015). The state of the debate on purpose in business. Executive Summary.
- Global Wealth Report (October, 2015), Credit Suisse.
- Hamel, G., and Prahalad, C. K., (1994). Competing for the future. Boston MA: Harvard University Press.
- *Harvard Business Review*, (May, 2014). Nick Craig and Scott Snook, “From purpose to impact,”
- *Harvard Business Review*, (Nov., 2009). Drucker today
- *Harvard Business Review*, (Oct., 2015). The Business Case for Purpose – A Analytic Services Report.
- Harvard Business Review, (Sept., 2014). Gretchen Gavett, “CEOs Get Paid Too Much, According to Pretty Much Everyone in the World,”.
- https://issuu.com/bursonmarsteller/docs/trust_and_purpose_survey_2011 (pristupljeno 15. 05. 2018)
- <https://www.edelman.com/research/2015-edelman-trust-barometer> (pristupljeno 14. 04. 2017)
- Johnson,G., Scholes, K. and Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. London: Financial Times Prentice Hall.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review* 74(6) 61–78.
- Porter M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press
- *The Economist*, December 24th 2016- January 6th 2017. The future of liberalism.
- *The Economist*, January 14th 2017. Manufacturing industry: Politicians cannot bring back old-fashioned factory jobs.
- *The Economist*, January 21st-27th, 2017. Business this week.
- *The Economist*, January 7th-13th 2017. Business: A life less sweet - Nestlé looks for ways to boost stale growth as consumers snub unhealthy food.
- The World Bank, (January 2015). Global Economic Prospects: Having Fiscal Space and Using It — a World Bank Group flagship report, International Bank for Reconstruction and Development/ The World Bank.

NEW DIRECTIONS OF ACQUIRING COMPETITIVE ADVANTAGE OF A COMPANY

ABSTRACT

According to the results shown in the growing number of empirical researches, within the context of changed circumstances, the concern for corporate behaviour is evident in a wider range of interest groups - including employees, consumers, and the local community and public sector representatives. Such an attitude changes the traditional approach of companies in creating values based on their interests, the interests of their owners and executives. Paper aims to analyse changes in strategic management focusing on a company's purpose, a concept that is usually considered as abstract in theory and practice. To provide a better contextual and conceptual understanding of new approaches in the management of business organizations, the paper covers a relatively long period: from Alfred Marshall until today - in the interaction of macro and micro aspects of economic trends.

Keywords: business competitiveness, paradigm shift, business values creation, corporate social responsibility