

ZNAČAJ I PRIMJENA ODRŽIVOSTI U MALIM I SREDNJIM PREDUZEĆIMA U ZEMLJAMA U RAZVOJU

Mr. Sc. Azra Ahmić, e- mail: azraahmic30@gmail.com, tel. + 387 61 736 117
Doktorant na Ekonomskom fakultetu u Sarajevu

Sažetak: Svrha ovog rada je da istraži zašto je održivost bitna za mala i srednja preduzeća (MSPa) i kako se može uspješno primjeniti u njihovom svakodnevnom poslovanju. MSPa mogu uveliko doprinijeti održivosti jer broje više od 90% poslovnih firmi u svijetu i odgovorni su za 50-60% zaposlenosti (Raynard i Forstater, 2002). MSPa takođe služe kao inkubatori za poduzetništvo, inovaciju i kreativnost te pružaju glavnu podršku uslugama i proizvodima za transnacionalne kompanije (TNC) čineći tako svoje zemlje atraktivnijim za strane investitore.

Ovo istraživanje predstavlja konceptualni pregled održivog razvoja u poslovnom svijetu, sa posebnim naglaskom na MSPa. Ovaj rad opisuje značaj održivosti za MSPa, kroz prednosti i izazove u savremenom svijetu, upravljanje održivosti u MSPa te značaj transparentnog izvještavanja o održivom poslovanju (finansijskim, društvenim i okolišnim performansama).

Ovaj rad se može iskoristiti za poticanje preduzeća i lokalne vlade u zemljama u razvoju da u svoje mjere djelovanja i poslovanja uključe pitanja održivosti kao preduslov za dugoročan uspjeh i konkurentnost. Praktična primjena za menadžera MSPa je da ovaj rad mogu koristiti kao vid edukacije i priručnik za kreiranje moderne održive kompanije, kroz inkorporiranje i implementaciju održivosti.

Ključne riječi: održivost, korporativna društvena odgovornost, mala i srednja preduzeća, transparentno izvještavanje, upravljanje održivosti, zemlje u razvoju

THE IMPORTANCE AND APPLICATION OF SUSTAINABILITY IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN DEVELOPING COUNTRIES

Abstract: The purpose of this paper is to explore why is sustainability important for small and medium enterprises (SMEs) and how it can be successfully applied in their day-to-day business operations. SMEs can largely contribute to sustainability since they account for over 90% of businesses worldwide and are responsible for 50 to 60% of employment (Raynard and Forstater, 2002). SMEs also serve as an incubator for entrepreneurship, innovation and creativity and provide essential support for services and products for TNCs making their countries more attractive for foreign investors.

This research represents a conceptual review of sustainable development in the business world with particular emphasis on the developing countries. This paper describes the importance of sustainability for SMEs covering the benefits and challenges in contemporary world, sustainability management in SMEs and the importance of transparently reporting on business sustainability (financial, social and environmental performances). Therefore this research may be used to encourage companies and local governments to include a sustainability issues in their business activities as a pre-condition for long-term business success and competitiveness. The managers in SMEs can use this research as a form of education and guideline for creating a modern sustainable company through the incorporation and implementation of sustainability.

Keywords: sustainability, corporate social responsibility, small and medium enterprises, transparently reporting, sustainability management, developing countries

1. UVOD

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) se razvijalo, početno da zadovolji okolišnu saglasnost a nakon određenog vremena je obuhvatilo probleme kao što su održivost, dobrobit zaposlenih i društvena svijest (Jenkins, 2004; McAdam i Leonard (2003). Iz navedenog razloga terminologija DOP se koristi kao istovjetna pojmu održivosti, jer u Evropi naročito ne postoji velika razlika između tih pojmova i uglavnom se za pitanja održivosti naznačava da je u pitanju društveno odgovorno poslovanje. U ovom radu će se pojam društvene odgovornosti koristiti kao istovjetan pojmu održivosti. Održivost se najčešće posmatra kroz definiciju od Brundtland Komisije (1987): „Održivi razvoj je razvoj koji zadovoljava potrebe sadašnjih generacija bez ugrožavanja sposobnosti budućih generacija da zadovolje svoje potrebe“.¹⁶⁶ Vezano za pojam održivosti potrebno je spomenuti i termin Trostrukog Krajnjeg Rezultata (Triple Bottom Line, TBL) kojeg je predstavio Briton John Elkington (1997) a koji govori o tome da je za postizanje održivosti, potrebno postići ne samo ekonomske performanse (profit) nego i okolišne i društvene performanse. U većini Evropskih zemalja MSPa dominiraju u ukupnom uzorku preduzeća i samim tim predstavljaju glavni izvor zaposlenja, stvaranja prihoda, inovacije i tehnološkog unapređenja. MSPa tipično fokusiraju svoje programe održivosti lokalno čime pomažu ne samo da se njeguje i održava glavna lokalna podrška već i jačaju stabilnost, prosperitet i zdravlje zajednice za koju su njihovi poslovi „pupčano“ vezani.

2. ZNAČAJ ODRŽIVOSTI ZA PREDUZEĆA

Održivost kao savremeni pristup poslovanju nosi sa sobom brojne koristi i izazove, koje svako preduzeće treba prilagoditi svom poslovanju.

Generalno se može reći da principi održivosti mogu poboljšati upravljanje poslovanjem na tri osnovna načina, i to kroz pomaganje da se (Savitz and Weber, 2006):

1. **Zaštiti poslovanje** (to uključuje reduciranje rizika povrede kupaca, zaposlenih i zajednica; rano identificiranje rizika u nastajanju i menadžerskih grešaka; ograničavanje regulatorne intervencije; zadržavanje eksplicitno ili implicitno dozvola za rad koju izdaje vlada ili šira zajednica).
2. **Pokreće poslovanje** (što uključuje reduciranje troškova, poboljšanje produktivnosti, eliminiranje nepotrebnog otpada, te dobijanje pristupa kapitalu po nižim troškovima. Kao glavna komponenta pokretanja poslovanja se javlja eko-efikasnost kroz reduciranje nivoa korištenih resursa za proizvodnju dobara i usluga, koji povećavaju firminu profitabilnost uz smanjenje njenih okolišnih uticaja).
3. **Raste poslovanje** (kroz otvaranje novih tržišta, predstavljanje novih proizvoda i usluga, povećanje zadovoljstva i lojalnosti kupaca, rast tržišnog udjela kroz privlačenje kupaca za koje je održivost od lične ili poslovne vrijednosti, formiranje novih saveza sa poslovnim partnerima i drugim stakeholderima, i poboljšanje reputacije i vrijednosti brenda).

U narednom dijelu teksta su navedeni određeni izazovi kao i prednosti za prisvajanje održivog poslovanja (društveno odgovornog poslovanja - DOP) u MSP.

¹⁶⁶ Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future, <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> (last visited June. 10, 2013).

2.1. Izazovi za prisvajanje održivog poslovanja u MSPa

Održivost, uključujući finansijsku i društvenu odgovornost, postavlja nove zahtjeve pred MSP u zemljama u razvoju. Neki od tih zahtjeva se odnose na prihvatanje društvenih i ekoloških standarda kao preduslov za poslovnu saradnju sa velikim kompanijama (bilo u formi individualnih propisa ili međunarodnih standarda). S druge strane nepremostivu prepreku u promociji društveno odgovornog poslovanja u MSPa čine nedostatak pristupa tehnologiji, prihvatljivim eko materijalima, kreditima, informacijama i treninzima, a naročito ekološka prihvatljivost i odgovornost, mali broj inicijativa koje ciljaju na MSPa, nedostatak razumijevanja karakteristika MSPa te cjenovna konkurentnost i limitirani pritisci (Filipović, 2008). Veliku prepreku u prihvatanju DOP i održivosti predstavlja sam paradoks koji menadžeri i vlasnici postavljaju: „Da li je moguće profitirati od provođenja DOP i održivosti“, što opet proizilazi iz nedovoljnog razumijevanja tih pojmova i koristi koje oni nose na uspješno poslovanje. U ranijim istraživanjima DOP u manjim preduzećima, kao zajednički izazovi prisvajanja DOP su se navodili: malo razumijevanje i podrška od strane interesnih grupa, nizak fokus menadžmenta i strategija te nedovoljna analiza troškova i koristi (Fenwick, 2007). Jenkins (2004) ističe da je osnovna briga MSPa opstanak, stoga su finansijski i operativni problemi od ogromnog značaja i sugerira kako oni moraju biti glavni u kontroli da bi MSPa prihvatila DOP. Kao bitan problem uvođenja održivosti i DOP u poslovanje MSPa predstavlja problem korištenja specifičnih pojmova koje ne razumiju dovoljno ni sami top menadžeri a naročito zaposleni. Murillo i Lozano (2006) su otkrili da pojmovi koji se koriste unutar organizacije trebaju biti relevantni i na jeziku te firme jer to olakšava i pospješuje njihovu primjenu. Stewart, Gapp i Fisher (2010) su u studiji slučaja australijske firme GGC pokazali kako to preduzeće kreira njihov vlastiti jezik DOP sa riječima koje za organizaciju nose značenje, kao što su npr. naizmjenično korištenje pojmova „održivost i DOP“ naznačili sa „lokalni heroji“ i „eko-šampion“. Filipović (2008) naglašava da su prioriteti MSPa u zemljama u razvoju nesumnjivo u području usavršavanja nove proizvodnje, menadžmenta i marketing tehnologija, među kojima kvalitet menadžmenta zauzima važno mjesto.

2.2. Prednosti prisvajanja održivog poslovanja u MSPa

Kroz primjenu koncepta društvene odgovornosti, kao što je naznačeno u značaju održivosti, MSPa postižu brojne koristi: povećanje produktivnosti i profitabilnosti; poboljšanje firmine reputacije; ulazak na nova, profitabilnija tržišta; lojalniji i zadovoljniji zaposleni/kupci i ostali bitni stakeholderi; privlačenje i zadržavanje kompetentnog osoblja; bolje uvezivanje i uštede u lancu korisnik-dobavljač; mogućnost za ulazanje u partnerstvo sa multinacionalnim kompanijama; i veća konkurentnost. Jenkins (2006) navodi i druge pozitivne strane prihvatanja DOP u MSP, kao što su: fleksibilnost, efikasnost komuniciranja, manja hijerarhija i direktni benefiti. Kako bi kompanije ostale konkurentne, trebaju biti sposobne na prilagođavanje novim zahtjevima koji dolaze sa tržišta i od društva u kojem posluju, jer fleksibilna i lična priroda mnogih MSPa im često omogućava da brzo odgovore na te promjene koje oni mogu puno lakše uočiti i preuzeti prednosti iz tržišnih prilika nego veće kompanije (Nejati & Amran, 2009). Prednosti MSPa se potvrđuju i kroz ravne menadžerske strukture, koje uglavnom podrazumijevaju da su vlasnik i menadžer jedna osoba, zbog čega kontrola u organizaciji rezultira sa manje kompleksnosti, hijerarhije i jednostavnijim procesom donošenja odluka (Jenkins, 2006). Vezano za MSPa bitno je spomenuti i koncept porodičnih firmi odnosno poslovanja, koji je često prezentovan u okviru MSPa, a nosi elemente etike, filantropije, patrijarhije, nacionalnosti i zajednice, koji zajedno čine osnovu u

društvenoj odgovornosti u MSPa, i predstavljaju aspekte koji se trebaju razmotriti i uključiti u sve društveno odgovorne programe ciljane na MSPa, naročito u zemljama u razvoju (Filipović, 2008).

Na tabeli br. 1. sumirano su prikazane koristi koje preduzeća dobijaju od održivog poslovanja kao i izazovi sa kojima se suočavaju.

Tabela br. 1. Koristi i izazovi angažovanja MSP u održivosti

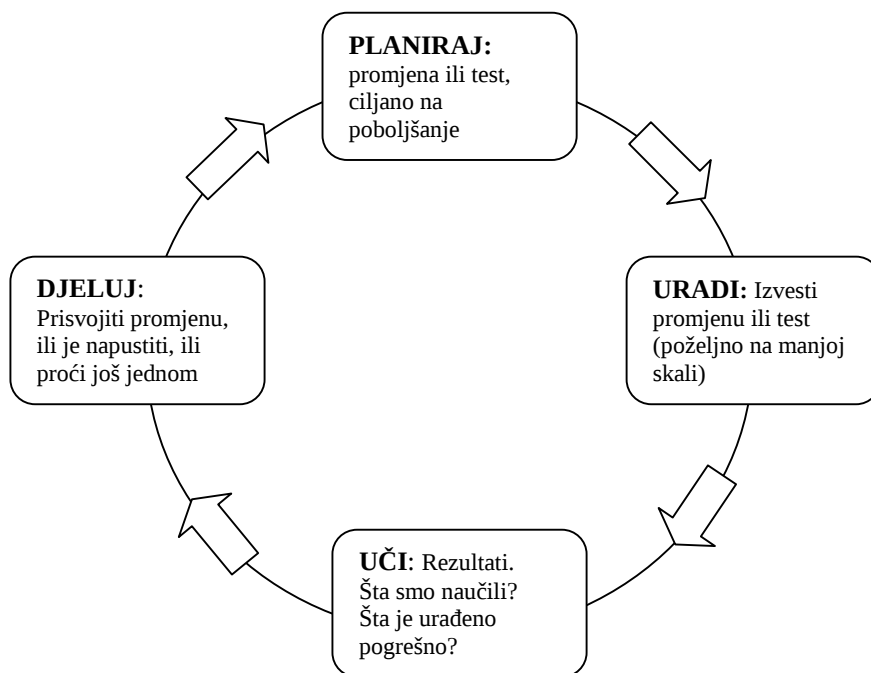
ANGAŽMAN MSP U ODRŽIVOSTI	
KORISTI	IZAZOVI
-Bolja reputacija -Konkurentni, poželjni i efektivni proizvodi i usluge -Ulazak na nova profitabilna tržišta -Poboljšana produktivnost -Niži troškovi u lancu opskrbe -Fleksibilnost kroz brzo prilagođavanje promjenama -Efikasnost komuniciranja -Bolja kontrola u organizaciji -Jednostavniji proces donošenja odluka -Privlačenje i zadržavanje zaposlenih -Izgradnja visokog nivoa privrženosti sa kupcima -Jačanje veza sa interesnim grupama (npr. dobavljači i lokalna zajednica)	-Nedostatak pristupa tehnologiji i eko materijalima -Nedostatak pristupa informacijama i treninzima -Malo razumijevanje i podrška od strane interesnih grupa -Nizak fokus menadžmenta na održivost -Ograničena finansijska sredstva -Mali resursi -Nedovoljna analiza troškova i koristi -Problemi sa kontrolom troškova -Nedovoljna podrška vlade -Problem korištenja specifičnih pojmova (DOP i održivost) -„Strah da se stvari urade pogrešno“

3. UPRAVLJANJE ODRŽIVOSTI U MSPa

Na organizacionom nivou, Senge (2007) zagovara tri osnovna zadatka koja mogu kompaniju odvesti ka promjeni u budućnosti, te se kao početni zadatak navodi stavljanje uloga na zemlju – a koji se tiče definisanja prirode problema i vođenja tih problema kroz akcije koje ih se tiču, zatim zajednički rad sa interesnim grupama i konačno generiranje alternativa. S obzirom da se kao glavni izazov za MSPa navode limitirani resursi, ona sigurno ne mogu posvetiti dovoljno novca i vremena za programe održivosti koji zauzvat nude malo opipljive koristi (novca). Iz tog razloga se glavni naglasak stavlja na manje „ključanje“ postojećih resursa, racionalizaciju aktivnosti i fokusiranje na najbitnije strateške prioritete, što znači da sve kreće od podrške za inicijative održivosti od strane lidera kompanije (koji obično predstavlja vlasnika i menadžera u jednoj osobi). Dakle neophodno je uključivanje menadžera da vodi i koordinira program održivosti ili da zadatak koordinacije povjeri drugoj osobi. Za razliku od velike korporacije gdje u organizacionoj šemi postoji lider-menadžer zadužen za održivost (CSR) koga podržava glavni tim i razvojni tim, u MSP se obično zadovoljavaju sa jednim timom, koji se može sastojati od dvije ili tri osobe kao što su osoba iz finansija, operativnog poslovanja, prodaje i marketinga te osoba zadužena za ljudske resurse. Potrebno je spomenuti da pored izazova koji se tiču firminih resursa i vremena, bitno je otkloniti i barijeru malog saznanja o ekološkoj legislativi i njenoj podršci organizaciji (Hillary, 1999). Ovo se prije svega odnosi na menadžere u MSP koji bi trebali imati dovoljno znanja o društvenoj i ekološkoj odgovornosti, s obzirom da put ka DOPu upravo kreće od njih. Način na koji se to saznanje može steći je sigurno ili preko obrazovnih institucija, nevladinih organizacija, konkurencije (koja nameće nova pravila igre), države kroz državne podsticaje da se slijede standardi (ISO 14001, 9001

za kvalitet...), zapošljavanjem radnika koji se razumiju u navedenu oblast, konsultovanjem sa profesionalcima iz oblasti održivosti, organizovanih seminara čiji pokretač može biti bilo koja od navedenih institucija ili ta specifična predavanja mogu pružati privatne firme, čija je to osnovna djelatnost. Mala kompanija može započeti put ka održivosti sa diskusijom o značenju i vrijednosti održivosti za preduzeće te sastaviti politiku održivosti kompanije u koju će umiješati firmine vrijednosti. Pored navedenog preduzeće bi kao naredni korak moglo da popiše sve inicijative održivosti (DOP) koje preduzeće već podržava što može pomoći kod upotpunjavanja politike održivosti. MSPa mogu na osnovu nove politike održivosti i aktivnosti društveno odgovornog poslovanja postaviti nove ciljeve i akcije, koje se mogu razviti iz planiranih diskusija gdje će biti uključena povratna informacija od glavnih interesnih grupa, trendova u održivosti i poslovnih potreba. Nove inicijative koje proizilaze iz ovog procesa trebaju biti usko vezane za poslovnu strategiju jer je to jedini način na koji se MSPa mogu tome ozbiljno posvetiti. Poslovne mreže su još jedna vrlo bitna stavka za MSPa i može se reći da su one kritično važne za MSP. Halila (2007) ističe da mreže pružaju MSPa: važnu ekspertizu ili resurse (koji im omogućuju da preuzmu rizike ili implementiraju prakse koje se inače ne bi razmatrale), forum za diskusiju o novim idejama, pomaganje oko prevazilaženja izolacije, pružanje neophodne društvene i intelektualne podrške za implementiranje novih strategija ili aktivnosti. Hillary (2004) naglašava da odsustvo poslovne mreže predstavlja barijeru za uspješnu implamentaciju ISO 14001 standarda tj. standardizovanog alata za implementaciju okolišnih menadžerskih sistema. Pošto izbor najbolje opcije za održivost može biti težak proces, određeni autori zagovaraju primjenu modela PDSA (plan-do-study-act) koji može olakšati organizaciji izbor i zajedno sa kontrolom rezultata karakterizira ujedinjenje znanja i učenja (Deming, 1994). PDSA krug učenja (prikazan na slici br. 1) koji je Deming prilagodio od svog mentora Walter Shrewhart-a podržava kontinuirano razumijevanje i proces učenja (Deming, 1994; Scholtes, 1999).

Slika br. 1. PDSA krug učenja i unaprjeđenja



Izvor: Deming (1994)

TBL i DOP zajedno podržavaju posvećenost učenju (van Marrewijk, 2003) i značaj stečenog učenja kroz preispitivanje, povratnu informaciju, i odraz zagovaranja elemenata PDSA i učenja u organizaciji (Deming, 1986).

Teorija dvostrukog učenja petlje (the theory of double loop learning), izgrađena na pristupu konstantnog učenja, dozvoljava učesnicima da razviju ponašanja i uključe reflektivne procese kako bi kreirali efektivan uzorak učenja (Argyris, 1990). Priroda vraćanja, koja karakteriše teoriju dvostrukog učenja petlje, povećava kognitivnu ulogu i smanjuje mogućnosti neuspjeha, dok nasuprot tome teorija učenja petlje jednom (the theory of single loop learning) je pojednostavljen vid učenja koji vodi ka nerazumijevanju i troškovima pogrešnog djelovanja prvi put (Argyris, 1997). Primjer učenja petlje jednom je primjenjiv u situacijama gdje procesi, akcije i ponašanja prolaze bez ikakvog ispitivanja i organizacija nastavlja u istom smjeru sa potencijalnim neiskorištenim prilikama za razvoj i poslovanje u saradnji sa strategijama kao što su TBL (McDonough & Braungart, 2002). PDSA model, u kombinaciji sa naznačenim teorijama kontinuiranog učenja, uveliko može pomoći kod kreiranja kulture DOPa u organizaciji te promjeni ponašanja u društveno odgovornije.

4. TRANSPARENTNO IZVJEŠTAVANJE O ODRŽIVOSTI U MSPa

Firmino izvještavanje o održivosti pokreće konstruktivnu promjenu unutar i izvan organizacije. Interno i eksterno izvještavanje o performansama održivosti pomaže pokretanje internih promjena tako što tjera kompaniju da identifikuje sva pitanja koja se tiču održivosti te da procijeni praznine u tom polju, koje lider dalje komunicira prema menadžerima i zaposlenim naglašavajući šta treba da se radi. Top menadžeri kroz uspješno izvještavanje o održivosti pokazuju kako mogu voditi razne aspekte u poslovanju uspješno. S druge strane i zaposleni u preduzeću osjećaju ponos kada vide da je njihova kompanija povezana sa uspješnim, društveno odgovornim performansama, što sve utiče na bolji radni učinak jer se napor radnika u firmi nagrađuje.

Transparentnost se ogleda kroz otvorenost, poštenje te spremnost na samo-kriticizam koji obuhvata, ne samo ono što se objelodanjuje, već i ono što se sakrije. Transparentnost je dakle iskreno pripovijedanje cijele priče prije nego što je ostali ispričaju i razgovor sa interesnim grupama s ciljem da se uzmu u obzir njihove zabrinutosti na koje će im firma odgovoriti sa kompletnim i tačnim informacijama.

Kao razlozi zašto mnoge kompanije ne izvještavaju transparentno navodi se sljedeće (Blackburn, 2008):

1. sramota zbog performansi,
2. ključni konkurenti ne izvještavaju o tim problemima; ne postoji konkurentska prednost,
3. strah od objavljivanja vlasničkih informacija koje bi mogle naštetiti poslovanju,
4. zabrinutost za izvještavanje informacija koje mogu kreirati sigurnosni rizik,
5. zabrinutost za moguće sporove o tim problemima,
6. strah da će se uzburkati određene interesne grupe i kreirati probleme u javnim odnosima,
7. strah da će mediji kritikovati kompaniju za njene neuspjehe,
8. ne razumiju probleme u potpunosti,
9. nisu svjesni problema,

10. vjeruju da se njihova trgovačka udruženja adekvatno bave sa tim problemima,
11. vjeruju da problem nije značajan/dovoljno materijalan da bi bio prioritet,
12. nisu zabrinuti za poboljšanje performansi vezano za problem i
13. vjeruju da su troškovi i napor oko izvještavanja prekomjerni.

Bez obzira na sve strahove, zabrinutosti i vjerovanja top menadžera postoje brojni načini koji ih mogu ohrabriti da idu ka transparentnosti, a kao početni korak može poslužiti interno transparentno izvještavanje (na mjesečnoj osnovi ili svaka četiri mjeseca) i komuniciranje o bitnim pitanjima održivosti sa menadžerima i zaposlenim bez uključivanja vanjskih interesnih grupa.

Uprkos svim poteškoćama, postoje i potencijalne koristi od volonterskog izvještavanja u okviru MSP-a (Blair i ostali, 2004; Castka i ostali, 2004; Borga i ostali, 2006):

1. poboljšanje veza najprije sa finansijerima, zatim sa opštom javnosti i potencijalnim zaposlenim, te sa interesnim grupama jer su izvještaji vid promovisanja komunikacije sa njima,
2. poboljšanje reputacije,
3. način za gradnju povjerenja i lojalnosti te dobijanje konkurentske prednosti,
4. ostvarivanje viših prihoda kroz poboljšanje poslovanja ili nove poslovne prilike,
5. dobijanje multinacionalnih ugovora,
6. poboljšanje performansi (ukoliko komunikacijski alati primoravaju na efektivno povećanje performansi iz izvještaja) i
7. posjedovanje direktnog marketinškog alata.

Neke od bitnijih smjernica/standarda/inicijativa na internacionalnom nivou vezano za održivo, okolišno i društveno izvještavanje, koje mogu poslužiti MSPa su:

- smjernice za izvještavanje o održivosti od strane GRI (Global Reporting Initiative - GRI 2000, 2002),
- smjernice od strane EMAS, Anex I, o okolišnom izvještavanju (Commission of European Communities, 2001),
- „SME Key model“, inicijative za MSPa predložene od strane CSR Europe (SME Key, 2003),
- projekat CSR-SC, koji predstavlja italijanski doprinos promociji kampanja za DOP razvijen na evropskom nivou (napisan od strane Italijanskog Ministarstva Rada i Socijalnih pitanja (2003).

Izvještavanje o održivosti ili DOP kod MSPa bi trebalo da se oslanja na jednostavnije metode, a kao uzorak za pisanje izvještaja kompanija može pogledati priručnik od GRI za MSPa (uključuje sugestije i smjernice kako da se predloženi obrazac prilagodi za potrebe MSPa) ili se osvrnuti na ostale smjernice, kao što je SME Key Model („Ključ za MSP: Otključavanje Odgovornog posla“) koji je posebno posvećen malim preduzećima. U EMAS Regulaciji (Br. 761/2001) je navedeno da učešće malih i srednjih preduzeća treba biti promovisano kroz olakšavanje pristupa informacijama, postojećim fondovima za podršku, javnim institucijama i kroz kreiranje/promociju mjera tehničke podrške. Borga i ostali (2006) ističu da je osnovna ideja da mala preduzeća zapravo ne trebaju različita pravila izvještavanja u poređenju sa većim firmama, već jednostavne i jasne smjernice koje će balansirati nedostatak stručnog osoblja, te da postoji potreba za većom skupinom tema ili indikatora kao odgovor na manje kompleksnu strukturu.

5. ZAKLJUČAK

Održivost predstavlja dugoročnu investiciju za poslovni uspjeh firme, koja može donijeti brojne prednosti za preduzeće, npr. kroz poboljšanje produktivnosti i profitabilnosti, bolju konkurentnost, privlačenje i zadržavanje kompetentnijih zaposlenih, učvršćivanje veza sa raznim interesnim grupama i ulazak na nova i profitabilnija tržišta. S druge strane održivost donosi i brojne izazove za MSPa, koji se mogu prevazići kroz slijeđenje određenih smjernica navedenih u radu. To se prije svega odnosi na top menadžere u preduzeću od kojih kreće pomjeranje poslovanja od uobičajenog (profitna orijentacija) ka održivom (unaprijeđenje finansijskih, društvenih i ekoloških performansi). Načini preko kojih menadžeri utiču na DOP i održivost su preko poboljšanja znanja o toj oblasti (kroz edukacije, seminare, poslovne mreže i razgovore sa glavnim stakeholderima o pitanjima održivosti), zatim kroz prenošenje tog znanja na svoju organizaciju (kroz viziju, misiju, pravljenje politike održivog poslovanja, određivanja inicijativa zajedno sa interesnim grupama, pravljenje strategija o održivosti, pravilnu implementaciju). Proces održivosti predstavlja kontinuirani proces učenja i razumijevanja, koji može kroz primjenu modela PDSA (plan-do-study-act) olakšati organizaciji izbor najbolje akcije (Deming, 1994). U tom procesu kontinuiranog učenja organizaciji uveliko pomaže transparentno izvještavanje o inicijativama održivosti, što ujedno olakšava i upotpunjuje komunikaciju i kontrolu o bitnim pitanjima održivosti i poboljšava performanse firme.

KORIŠTENA LITERATURA

- [1] Argyris, C, (1990), *Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning*, Boston: Allyn and Bacon.
- [2] Argyris, C, (1997), „Learning and teaching: A theory of action perspective“, *Journal of Management Education*; No. 1, Vol. 21, pp. 9-26.
- [3] Blackburn, W, R, (2008), *The sustainability handbook – the complete management guide to achieving social, economic and environmental responsibility*, Routledge.
- [4] Blair, M, E, Bugg-Levine, A, J, and Rippin, T, M, (2004), „The UN’s role in Corporate Social Responsibility“, *The McKinsey Quarterly*; Vol. 4, pp. 21-23.
- [5] Borga, et al. (2006), „Sustainability report in small enterprises: case studies in Italian furniture companies“, *Business Strategy and the Environment*; No. 3, Vol. 18, pp. 162-176.
- [6] Castka, et al. (2004), „How can SMEs effectively implement the CSR agenda? A UK case study perspective“, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*; No. 3, Vol. 11, pp. 140-149.
- [7] Commission of European Communities (2001), Commission Recommendation of 7 September 2001 on Guidance for the Implementation of Regulation (EC) No 761/2001 of the European Parliament and of the Council Allowing Voluntary Participation by Organisations in a Community Ecomanagement and Audit Scheme (EMAS), „Guidance on the EMAS Environment Statement“, Annex 1.
- [8] Deming, W, (1986), *Out of the crisis. Massachusetts Institute of Technology*, Cambridge: Center for Advanced Engineering Study.
- [9] Deming, W, (1994), *The new economics for industry, government, education*, Cambridge: Center for Advanced Engineering Study.
- [10] Elkington, J, (1997), *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Oxford: Capstone.

- [11] Fenwick, T, (2007), „Developing organisational practices of ecological sustainability“, *Leadership & Organisation Development Journal*; No. 7, Vol. 28, pp. 632-645.
- [12] Filipović, J, (2008), „Corporate Social Responsibility – Implications on National Quality Improvement Strategy“.
- [13] Global Reporting Initiative, GRI (2000), „Sustainability Reporting Guidelines on Economic, Environmental and Social Performance“, GRI: Boston.
- [14] Global Reporting Initiative, GRI (2002), „Sustainability Reporting Guidelines 2002“, GRI: Boston.
- [15] Halila, F, (2007), „Networks as a means of supporting the adoption of organizational innovations in SMEs: the case of environmental management systems (EMSs) based on ISO 14001“, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*; No. 3, Vol. 14, pp. 167-181.
- [16] Hillary, R, (1999), „Evaluation of Study Reports on the barriers, opportunities and drivers for small and medium enterprises in the adoption of environmental management systems“, Report submitted to the Environment Directorate Department of Trade and Industry UK, October, 5, 1999.
- [17] Hillary, R, (2004), „Environmental management systems and the smaller enterprise“, *Journal of Cleaner Production*, No. 6, Vol. 12, pp. 561-569.
- [18] Italian Ministry of Labour and Social Affairs (2003), „Project CSR-SC: the Italian Contribution to CSR Promoting Campaign Developed at European level“, Rome.
- [19] Jenkins, H, (2004), „A critique of conventional CSR theory: An SME perspective“, *Journal of General Management*; No. 4, Vol. 29, pp. 37-57.
- [20] Jenkins, H, (2006), „Small business champions for corporate social responsibility“, *Journal of Business Ethics*; No. 3, Vol. 67, pp. 241-258.
- [21] McAdam, R, and Leonard, D, (2003), „Corporate social responsibility in a total quality management context: Opportunities for sustainable growth“, *Corporate Governance*; No. 4, Vol. 3, pp. 36-45.
- [22] McDonough, W, and Braungart, M, (2002), *Cradle to cradle: Remaking the way we make things*, New York: North Point Press.
- [23] Murillo, D, and Lozano, J, M, (2006), „SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words“, *Journal of Business Ethics*; No. 3, Vol. 67, pp. 227-240.
- [24] Nejati, M, and Amran, A, (2009), „Corporate social responsibility and SMEs: exploratory study on motivations from a Malaysian perspective“, *Business strategy series*; No. 5, Vol. 10, pp. 259-265.
- [25] Raynard, P, and Forstater, M, (2002), „Corporate Social Responsibility: Implications for small and medium enterprises in developing countries“ (Vienna, U.N. Industrial Development Organization 2002), <http://www.unido.org/userfiles/BethkeK/csr.pdf> (10.10.2015)
- [26] Report of the World Commission on Environment and Development: „Our Common Future“, <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> (10.6. 2013).
- [27] Savitz, A, W, and Weber, K, (2006), *The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success – And How You Can Too*, San Francisco: Jossey-Bass.
- [28] Scholtes, P, R, (1999), „The new competencies of leadership“, *Total Quality Management*; No. 4, Vol. 10, pp. 704-710.
- [29] Senge, P, M, (2007), „Waking the sleeping giant: Business as an agent for consumer understanding and responsible choice“, *The Journal of Corporate Citizenship*; No. 26, pp. 25-27.
- [30] SME Key (2003), „The SME Key“, www.smekey.org (15.11.2015)

- [31] Stewart, H, Gapp, R, and Fisher R, (2010), British Academy of Management. Sheffield. http://www98.griffith.edu.au/dspace/bitstream/handle/10072/36447/66592_1.pdf?sequence=1 (09.09.2015)
- [32] Van Marrewijk, M, (2003), „Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability“, *Journal of Business Ethics*; No. 2-3, Vol. 44, pp. 95-105.