

*Maja Vehovec<sup>1</sup>, Sanja Mudrić<sup>2</sup>*

**Lynn Sharpe Paine: VALUE SHIFT – WHY COMPANIES MUST MERGE  
SOCIAL AND FINANCIAL IMPERATIVES TO ACHIEVE SUPERIOR  
PERFORMANCE**

McGraw-Hill, New York, 2003, 302 stranice

Knjiga *VALUE SHIFT* autorice Lynn Sharpe Paine ukazuje na novo doba u razvoju poduzeća, gdje se naglasak stavlja na činjenicu da su uspješnija i efikasnija ona poduzeća koja uspiju zadovoljiti i financijska i društvena očekivanja koja imaju dioničari, investitori, zaposlenici, potrošači, zajednica, te svi ostali interesni subjekti. Knjiga je nastala na temelju dvadesetogodišnjeg iskustva u istraživanju i podučavanju autorice redovitog profesora na čuvenoj i prestižnoj školi Harvard Business School.

Knjiga je podijeljena u devet poglavlja. U prvom poglavlju *Okretanje vrijednostima* nastoji se upoznati čitatelje s porastom naglašavanja poslovnih vrijednosti, kao što je korporacijska kultura i etika, u zadnjih nekoliko desetljeća. Poslovne vrijednosti postaju odlučan faktor u donošenju menedžerskih odluka, koje poduzeća, ako žele biti uspješna, moraju sve više uvažavati. U skladu s tim ciljem poduzimaju se razne inicijative koje se najčešće odnose na kvalitetu, potrošačke usluge, zdravlje i sigurnost, okruženje, poštivanje zakona, profesionalizam, korporativnu kulturu, uključenost interesnih grupa, reputacijski menadžment, korporativni identitet, privatnost, uključenost zajednice, ljudska prava i sl. Autorica je uočila da postoje različiti motivi za provođenje tih inicijativa koji se mogu svrstati u četiri skupine, a oni su vezani uz upravljanje rizikom, organizacijsko funkcioniranje, pozicioniranje na tržištu i pozicioniranje u društvu.

Na pitanje *Da li se etika isplati?* autorica nastoji dati odgovor u drugom poglavlju. Prednosti koje imaju poduzeća koja su prihvatila poslovne vrijednosti i etičke obveze u odnosu na poduzeća koja su moralno indiferentna, očituje se kroz niže troškove nadzora i kontrole, troškove koordinacije, troškove ugovaranja posla, te političke i regulatorne troškove. Ove troškovne prednosti ukazuju na povezanost između poslovnih vrijednosti sadržanih u misiji poduzeća i rezultata poslovanja poduzeća ocjenjenih kroz mjerila efikasnosti. Analiza je pokazala da poslovno ponašanje koje je predano u odnosu na vrijednosti kao što su odgovornost, pravednost, istinitost i poštenje, mogu poboljšati efikasnost menadžmenta, te pridonijeti boljem planiranju, donošenju odluka i uspješnijem rješavanju problema. U nedostatku tih vrijednosti svaka menadžerska aktivnost postaje teža, zahtjeva više vremena, a time i poskupljuje.

*Vrijeme za provjeru stvarnosti* naslov je trećeg poglavlja u kojem su navedeni primjeri kako i zašto veza između vrijednosti i njezinih ekonomskih prednosti ponekad nije održiva. Tim primjerima autorica nastoji objasniti zašto se vrijednosti ne baziraju

---

<sup>1</sup> Redoviti profesor Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci

<sup>2</sup> Asistent – novak Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci

isključivo na financijskoj racionalnosti. Stupanj do kojeg je etičko ponašanje ekonomski opravdano ovisi o društvenim očekivanjima i dizajnu društvenih institucija. Etičke obveze i ekonomske koristi su kompatibilne u nekim situacijama, dok su u drugim u konfliktu. U ovom dijelu prikazana je matrica koja predstavlja koristan okvir za sistematičniji pregled etičko/ekonomskih odnosa u različitim etičkim domenama.

Četvrto poglavlje s naslovom *Nastajanje osobnosti poduzeća* daje povijesni pregled razvoja poduzeća. Tradicionalna teorija polazi od toga da poduzeća posluju u svijetu za koji se pretpostavlja da je moralno inertan. Međutim, menadžeri i stvarna poduzeća se često moraju nositi s moralnim pitanjima. Kako je rasla veličina i važnost poduzeća postojala je opća sklonost da se na aktivnost poduzeća gleda kroz «moralne leće» što znači da bi poduzeća trebala ići dalje od svojih tradicionalnih funkcija stvaranja profita, plaćanja poreza, stvaranja radnih mjesta i poštivanja zakona. Trebala bi postaviti više etičke standarde te pridonijeti širim društvenim ciljevima i izgradnji boljeg društva.

U petom poglavlju koje nosi naslov *Viši standardi* nastoji se pobliže objasniti koja očekivanja od poduzeća imaju zaposlenici, potrošači, investitori i zajednica. Proces liberalizacije, privatizacije, globalizacije, razvoja znanja i tehnologija povećao je važnost poduzeća tako da se na njih danas gleda kao na subjekte na društvenoj sceni od kojih se očekuje da se ponašaju kao odgovorni agenti koji vode svoje poslovanje u moralnim okvirima.

*Mjerila novih vrijednosti* naslov je šestog poglavlja u kojem se objašnjava da ukoliko poduzeća žele poslovati na višoj razini moraju razviti sposobnosti koje tradicionalno nisu bile kritične za ostvarivanje uspjeha. Da bi se ponašala kao moralni subjekti potrebno je aktivno provoditi svoje vrijednosti i izgraditi identitet, podrediti aktivnosti opće prihvaćenim etičkim principima, uključiti moralnu prosudbu prilikom donošenja odluka, prihvatiti odgovornost za svoje greške i propuste, te dati doprinos zajednici u kojoj posluju. U ovom dijelu se navode i najčešće kritike na račun promocije vrijednosti u poduzećima te što iz njih može naučiti.

Sedmo poglavlje s naslovom *Poslovanje na višoj razini* nastoji dati odgovor na pitanje što je potrebno učiniti da bi se uveo novi standard u poslovanje, jer nije dovoljno samo «imati» vrijednosti već ih je potrebno i implementirati. Standard ponašanja poduzeća kao moralnog subjekta ima utjecaj na svaki aspekt menadžmenta, na odabir strukture i strategije te na mjerenje ostvarenih rezultata. U ovom dijelu dan je i prikaz kako poduzeća moraju uskladiti svoj sustav s novim standardima poslovanja.

Osmo i deveto poglavlje nose naslove *Kompas za donošenje odluka* i «*Centralno-vođeno*» poduzeće. Kako bi uspjela ostvariti financijsku, pravnu i etičku odgovornost poduzeća moraju integrirati moralno gledište u proces donošenja odluka, a jedan od načina da to učinite je «menadžerski kompas» koji pomaže menadžerima da odrede pravi smjer kretanja svojih poduzeća dajući odgovor na pitanja povezana s četiri osnove grupe koje se odnose na svrhu, principe, ljude i snagu. Za izgraditi organizacijske sposobnosti potrebne za uspjeh, potrebno je da menadžeri imaju vještine da integriraju visoke moralne standarde s pozitivnim financijskim rezultatima. Termin «centralno-vođeno» poduzeće odnosi se na oblik vođenja koji obuhvaća moralnu i

financijsku dimenziju, a cilj mu je poslovati u «zoni prihvatljivosti» gdje etičke vrijednosti imaju ekonomsku opravdanost.

Knjiga *VALUE SHIFT: WHY COMPANIES MUST MERGE SOCIAL AND FINANCIAL IMPERATIVES TO ACHIEVE SUPERIOR PERFORMANCE* vrlo je privlačna zbog jasnoće i jednostavnosti izlaganja autorice. Čitatelji će u ovoj knjizi pronaći pristup koji odgovara ulozi poduzeća u današnjem društvu. Težište se stavlja na spajanje visokih etičkih standarda s financijskim rezultatima što znači da za današnja vodeća poduzeća više nije dovoljno samo da stvaraju bogatstvo, te proizvode visoko konkurentna dobra i usluge, već se od njih očekuje da se ponašaju odgovorno, sukladno osnovnim moralnim principima te da se rukovode vlastitim vrijednostima i obvezama. Poduzeća prolaze revolucionarne promjene gdje njihovo stvaranje osobnosti predstavlja odmak od tradicionalnih teorija koja su poduzeća promatrala kao umjetne i fiktivske entitete kojima su nedostajala svojstva potrebna za moralno prosuđivanje. Od poduzeća se danas očekuje da uz ispunjavanje ciljeva kao što su efikasnost i profitabilnost također preuzmu odgovornost prema subjektima koji su vezani uz poslovanje poduzeća i da prihvate etičke standarde odgovornosti. U takvom okruženju mnoga poduzeća bi trebala prepoznati koristi od prihvaćanja vrijednosti i njihove implementacije.

Svoje misli i ideje autorica je iznijela jednostavno, jasno i razumljivo. Na kraju djela nalazi se kazalo pojmova obrađenih u knjizi te brojne bilješke kojima se citira literatura, ali i nude dodatna objašnjenja. Vrijedi napomenuti da knjiga sadrži velik broj primjera uspješnih odnosno neuspješnih poduzeća koji su dobrodošli u razvijanju jasne slike o ulozi poduzeća u današnjem društvu te očekivanjima koja moraju zadovoljiti ukoliko žele opstati na tržištu. Iako je knjiga prvenstveno namijenjena onima koji žele izgraditi uspješno poduzeće, a misli se na menadžere, direktore, poduzetnike, poruka knjige značajna je i za mnogo širu publiku.