

Владимир Ивановић¹

Бојан Крстић²

Универзитет у Нишу, Економски факултет

P. 85-107

SCIENTIFIC REVIEW ARTICLE

Received: October, 2, 2017

Accepted: November, 11, 2017

ДИМЕНЗИЈЕ ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА И ДРУШТВЕНЕ ОДГОВОРНОСТИ ПРЕДУЗЕЋА У КОНЦЕПТУ БАЛАНСНЕ КАРТЕ ПЕРФОРМАНСИ

Апстракт

Презентација и анализа различитих начина имплементације димензија одрживог развоја и друштвене одговорности предузећа у концепт Балансне карте перформанси представља главну идеју и сврху рада. Полазећи од дефинисања појмова одрживи развој и друштвена одговорност предузећа, рад наставља у правцу изучавања изазова који се јављају у покушају имплементације поменутих димензија и стварању концепта Балансне карте перформанси одрживог развоја који представља, заправо, Балансну карту проширену димензијама одрживог развоја и друштвено одговорног пословања. У коначном, илустративним практичним примерима различитих мултинационалних компанија, али и јавних предузећа, приказује се значај Балансне карте перформанси одрживог развоја како за предузеће тако и за друштвену заједницу.

Кључне речи: Одрживи развој, друштвена одговорност, Балансна карта перформанси.

JEL classification: M14

DIMENSIONS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND ENTERPRISE'S SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE CONCEPT OF SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD

Abstract

The main idea and purpose of the paper is presenting and analyzing different ways of implementing the dimensions of sustainable development and social responsibility of an enterprise into the concept of Balanced Scorecard. Starting from defining the terms of sustainable development and social responsibility of an enterprise, the paper continues in the direction of researching the challenges which occur when trying to implement the dimensions, and create a concept of Sustainability Balanced Scorecard which, actually, represents Balanced Scorecard expanded with the dimensions of sustainable development and socially responsible

¹ vladimir.makicar@gmail.com

² bojan.krstic@eknfak.ni.ac.rs

business. Finally, illustrative, and practical examples of different multinational companies, but also public enterprises, present the importance of Sustainability Balanced Scorecard for enterprises as well as for social community.

Key words: *Sustainable development, social responsibility, Sustainability Balanced Scorecard.*

Увод

Заштита и унапређење животне средине је у последњих неколико деценија постала глобални феномен савременог света који је условљен проблемима мира, економског развоја, социјалне правде, сиромаштва и незапослености, демографског раста и развоја демократије. Извештаји о стању и условима раста човечанства довели су до дефинисања теорије глобалне равнотеже која је постала једна од најважнијих теорија заштите животне средине. У свету се догађају различити „мегатрендови“ условљени променама у економској снази појединих земаља, глобализацијом тржишта радне снаге и тенденцијама у области снабдевања (Lubin, Esty, 2010). Наведени изазови на светском нивоу условљавају промену односа човека према животној средини у контексту одговорности за очување природних ресурса за будуће генерације. Из оваквог става развили су се појмови одрживог развоја и друштвене одговорности који постају опште познати и заступљени у свим сферама живота па тако и у економији и то како на макроекономском тако и на микроекономском нивоу.

Постојање, али и све већи утицај одрживог развоја и друштвене одговорности на пословање предузећа условили су и потребу проналажења адекватног начина њихове имплементације у концепт резултата пословања предузећа, што је и један од главних циљева овог рада. Прецизније, акценат је на сагледавању и анализи, најпре, различитих изазова, а онда и могућности имплементације одрживог развоја и друштвене одговорности предузећа у концепт Балансне карте перформанси предузећа. Такође, циљно усмерење било је и приказати и укратко анализирати неколико практичних примера успешне имплементације димензија одрживог развоја и друштвене одговорности у концепт Балансне карте, како у великим мултинационалним компанијама тако и у малим, локалним јавним предузећима.

Одрживи развој предузећа

У савременом свету све више је присутна свест о потреби усмеравања развоја на такав начин да привредне активности буду усклађене са растућом и све-присутном потребом очувања природних ресурса као главне сировинске основе. Управо таква схватања допринела формирању једног потпуно новог модела који је назван одрживи развој. Најчешће цитирану дефиницију одрживог развоја дала је Светска Комисија за Екологију и Развој (World Commission on Environment and Development - WCED) 1987. године. По тој дефиницији одрживи развој је „економски и социјални развој који задовољава потребе садашњих генерација без угрожа-

вања могућности будућих генерација да задовоље своје потребе.“ (Dalal-Clayton, стр. 1).

Из саме дефиниције се могу извести два основна концепта – концепт „потреба“ и идеја ограничења која произилази из стања технологије и друштвене организације способности окружења да задовољи садашње и будуће потребе (Ebner, Baumgartner, 2006, стр. 2).

Задовољење потреба садашњих генерација означава задовољење (Dalal-Clayton, стр. 3):

1. *Економских потреба* – које омогућују приступ адекватном животном окружењу или продуктивној имовини, економску сигурност у случају незапослености, болести, неспособности или другачије немогућности за обезбеђење адекватног животног окружења.
2. *Социјалних, културних и здравствених потреба* – које укључују место за становање које је здраво, сигурно, приступачно и безбедно. Услуге морају задовољити специфичне потребе деце и одраслих који су одговорни за децу.
3. *Политичке потребе* – које укључују слободу учествовања у националној и локалној политици и у одлукама које се тичу управљања и развоја нечијим суседством, у ширим оквирима који осигуравају људских и политичких права.

Задовољење потреба без угрожавања могућности будућих генерација да задовоље своје потребе подразумева (Dalal-Clayton, стр. 3-4):

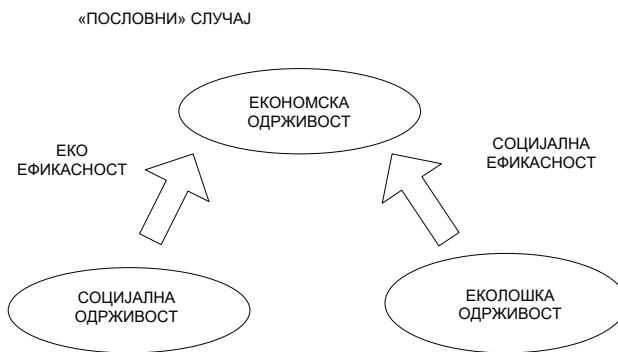
1. *Минимална употреба и коришћење необновљивих ресурса* – што укључује минимизирање коришћење фосилних горива и њихову замену горивима из обновљивих извора где год је то могуће.
2. *Одржива употреба обновљивих ресурса* – укључујући коришћење свеже воде, земље и шума на начин који осигурава природну стопу обнове тих ресурса.
3. *Задржавање у оквирима апсорптивног капацитета локалних и глобалних одвода отпада* – што укључује капацитет река за разбијање биоразградивих отпада као и капацитете глобалних еколошких система, као што је клима, у апсорбовању гасова.

Суштина одрживог развоја предузећа је у економичној и рационалној употреби ресурса (Krstić, Ivanović, 2010). Осим наведених функција, одрживи развој омогућава пораст квалитета живота, наравно, према еколошким могућностима. Предузећа треба да усвајају и примењују праксе које ће подразумевати бригу о средини, да иновирају процесе тако да се максимално смањи употреба природних сировина и енергије, да уведе процесе за смањење отпада и превенцију загађења, да се анажују и залажу за производњу са минимумом негативног утицаја на људе и околину. У свему овоме посебно се истиче одговорност предузећа која се у обављању своје делатности највише ослањају на природне, ограничене ресурсе.

Важно је да предузећа, у намери одрживог пословања, дефинишу и преведу корпоративну одрживост из стања концепта у конкретне акције. Да би се у компанији успешно управљало корпоративном одрживошћу, дефинишу се три „случаја“ (Bieker, Gminder, 2001) која изражавају базичну намеру у управљању одрживим развојем у предузећу.

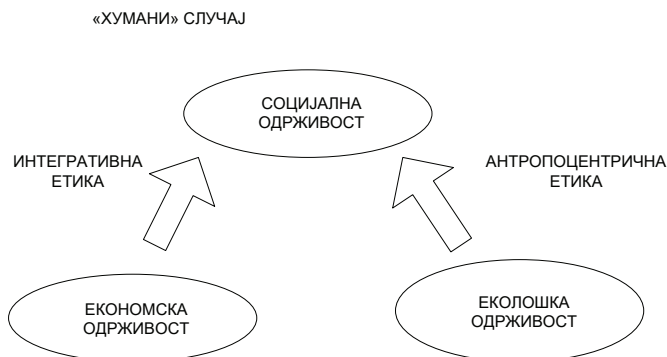
Први случај или тзв. „пословни случај“ преферира највећи број предузећа. Етичка позиција овог случаја је да предузеће уради нешто за окружење и покаже друштвену одговорност док год у фокусу има финансијску перспективу. Према томе, сва мерила морају допринети компанијским приходима најмање на дуги рок. Овај случај представљен је на Слици 1.

Слика 1. „Пословни“ случај (Bieker, T., Gminder, C-U., 2001)



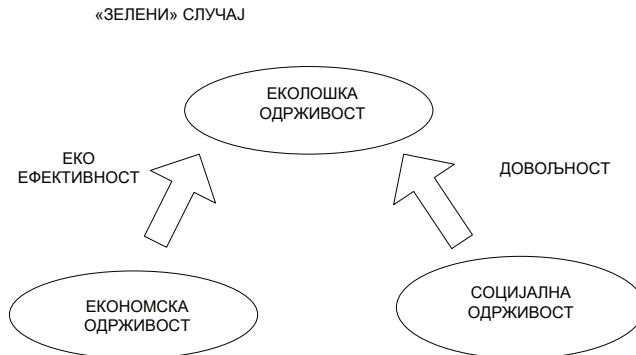
У другом случају тзв. „хуманом“ случају на Слици 2, одрживост се посматра са гледишта како се може допринети добробити људских бића. Једина етичка позиција овог случаја је урадити нешто за људе што може захтевати одређене трошкове, а што за узврат неће донети никакав приход. Ова се стратегија још и назива антропоцентрична стратегија.

Слика 2. „Хумани“ случај (Bieker, T., Gminder, C-U., 2001)



„Зелени“ случај (Слика 3) на одрживост гледа у контексту чињенице на који начин се може допринети окружењу. Етичка позиција овог случаја је да учини нешто за окружење што не укључује активност људи и предузећа. Ову стратегију можемо назвати и еко-ефикасном стратегијом.

Слика 3. „Зелени“ случај (Bieker, T., Gminder, C-U., 2001)



Извор: Bieker, T., Gminder, C-U. (2001). Towards the Sustainability Balanced Scorecard, Institute for Economy and Environment (IWOe-HSG), University of St. Gallen..

Концепт друштвене одговорности предузећа

Друштвена одговорност предузећа (енгл. Corporate Social Responsibility – CSR) има свој историјски развој. Она се јавља још за време класичне школе економске мисли и Адама Смита који је сматрао да је примарни циљ предузећа креирање профита и да се то може остварити посредством његовог познатог механизма „невидљиве руке тржишта“. Он стоји на гледишту да је тржиште механизам који путем законских решења врши притисак на власнике капитала да се понашају етички и по закону. Овакав приступ друштвеној одговорности предузећа познат је под називом класичан или традиционални приступ друштвеној одговорности предузећа. Након Смита било је доста аутора који су оспоравали његову „невидљиву руку“ и предлагали другачија решења и дефиниције друштвене одговорности. Један од значајнијих аутора који се бавио друштвеном одговорношћу предузећа је и нобеловац Милтон Фридман. Он је указивао на неетичко понашање предузећа. Сматрао је да је трошење профита у неке друге сврхе осим за повећање богатства власника неетичко, зато што се на тај начин „троши принос од приватног капитала у друштвене сврхе, а друго зато што купци морају да плате већу цену од оне коју је утврдила „невидљива рука“ тржишта.“ (Фигар, 2007, стр. 208).

Основне компоненте, димензије и фазе изградње друштвене одговорности предузећа

Настанак концепта друштвене одговорности предузећа отвара питање одговорности предузећа не само за остваривање економских циљева већ и за остваривање не мање важних неекономских циљева. Као правно лице које има правну и пословну способност, предузеће подлеже и законској одговорности. Заједништво економске одговорности (профитабилност), законске одговорности (поштовање

закона и прописа), етичке одговорности (поштење и понашање у складу са моралним нормама) представља основу за филантропску одговорност предузећа (Крстић, 2003).

Да би се утицај неекономских фактора у концепту друштвене одговорности могао пратити неопходно је дефинисати одговарајућа мерила перформанси свих димензија друштвене одговорности. Основне димензије друштвене одговорности су:

1. *Еколошка одговорност* – потенцира велику друштвену одговорност у пословању предузећа по питању одрживог развоја и одрживе економије у смислу заштите и очувања здраве животне средине.
2. *Социјална одговорност* – истиче одговорност предузећа да учествује у решавању различитих друштвених (социјалних) проблема.
3. *Здравље запослених и заштита на раду* – подстиче послодавце и запослене да смањују ризике посла (незгоде и повреде на раду) и да реализују нове или побољшају постојеће програме за очување здравља и заштите на раду.
4. *Етичко понашање* – означава понашање у складу са очекивањима друштвеног морала и етичких норми.

Да би предузеће изградило друштвену одговорност мора да буде спремно да ће тај процес трајти дужи временски период и да ће, при томе, долазити у интеракцију са друштвом и запосленима. Суштина изградње друштвене одговорности предузећа је у учењу. Наиме, у предузећима се одвија организационо (корпоративно) учење, а у друштву процес друштвеног (грађанског) учења (Фигар, 2007, стр. 215). Оба процеса теку паралелно и заједно сачињавају јединствен процес изградње друштвене одговорности предузећа.

Организационо учење се одвија кроз следеће фазе:

1. *Дефанзивна (одбрамбена) фаза* – у којој је предузеће спремно да прихвати само најуже дефинисану друштвену одговорност. Постоји схватање да етика и филантропија немају директне везе са економијом и пословањем па се њима не треба ни бавити.
2. *Фаза повиновања* – настаје у тренутку када се предузеће суочи са неповољним последицама из прве фазе. Те последице снажно утичу на раст негативне репутације предузећа. Предузеће је већ у овој фази етички и филантропски јако одговорно и предузима интензивне активности како би поправило негативни имиџ из претходног периода.
3. *Управљачка фаза* – тек у овој фази су створени прави услови да се поправи оно што је нарушено у претходном периоду. Предузеће веома озбиљно и студиозно улази у имплементацију компоненти друштвене одговорности. Ипак, у овој фази се још увек не могу очекивати резултати поправке корпоративног угледа који је нарушен.
4. *Стратејска фаза* – представља стадијум у коме предузеће већ има изграђену друштвену одговорност и схвата да она може бити јако корисно средство у стицању конкурентске предности на тржишту.
5. *Грађанска фаза* – када је предузеће већ озбиљан „корпоративни грађанин“. Предузеће у овој фази са комплетно изграђеном концепцијом

друштвене одговорности почиње да утиче на компаније из свог окружења да постану друштвено одговорне. Предузеће постаје промотер друштвено одговорног пословања.

Са друге стране, диференцирају се четири фазе друштвеног (грађанског) учења:

1. *Латентна (скривена) фаза* – у којој је друштво потпуно свесно штетних утицаја који долазе од друштвено неодговорних предузећа, али не поседује било какве доказе за то.
2. *Фаза хитности или видљиве ужурбаности* – јавља се када друштвена неодговорност предузећа постигне велике размере и тако ствара јако штетан утицај на друштво. Формира се посебан тим који треба да се позабави решавањем насталих проблема. Овај тим се, у почетку, не бави конкретним решавањем проблема, већ има пробни (експериментални) приступ. Ипак његово формирање бар доводи до појаве страха код друштвено неодговорних фирми јер сада знају да постоји неко контролно тело које их може казнити.
3. *Фаза консолидације* – предузимају се, за разлику од претходне фазе, активније и конкретније мере за сузбијање друштвено неодговорног пословања. Унапређује се и развија законодавство, формира се већи број надлежних институција све у циљу смањења негативних трендова по друштво.
4. *Фаза институционализације друштвене одговорности* – друштвена одговорност је изграђена, дефинисана и заштићена преко законске регулативе и пословних обичаја. Друштвена одговорност је имплементирана у пословање предузећа и почиње да се користи као средство конкурентске предности.

Пирамида друштвене одговорности

Услед постојања великог броја дефиниција појма друштвене одговорности, јавио се покушај формулисања четвороделне дефиниције друштвене одговорности предузећа која би се фокусираола на типове друштвене одговорности (Caroll, 1996). Ова дефиниција покушава да повеже економска и правна пословна очекивања са очекивањима која су више друштвено оријентисана. Као што је већ речено, дефиниција се састоји из четири основна дела (Caroll, 1996):

1. *Економска одговорност (остваривање профитабилности)* – Најпре треба рећи да постоји економска одговорност пословања. Иако може да изгледа чудно, у САД се пословање и предузећа третирају као економске институције тј. требало би да буду институције које се оријентишу на стварање производа и услуга које друштво тражи и на продају тих производа/услуга по фер ценама (ценама за које друштво мисли да представљају праву вредност испоручених производа и услуга и при којима ће фирма зарадити одређени профит довољан да оствари раст и обезбеди зараду инвеститорима).

2. *Законска (правна) одговорност* – Предузећа имају и законске обавезе. На исти начин како је друштво у САД ускладило производне улоге, исто тако законом одређује правила под којима се очекује да предузећа обављају своју делатност.

Закони су дефинисани тако да представљају својеврсну „кодификовану етику“ у смислу да укључују постулате фер пословања. Наравно, уколико се неко не повињује проглашеним правилима, друштво је створило механизам путем кога се тзв. „дисиденти“ приморавају да поштују закон.

3. *Етичка одговорност* – Истиче оне активности и праксе које се очекују или које су забрањене од стране чланова друштва чак и ако нису званично кодификоване кроз неки закон. Етичка одговорност укључује широк дијапазон норми, стандарда и очекивања, а које потрошачи, запослени, власници и заједница посматрају као фер и коректно дефинисане тако да могу да заштите морална права власника капитала.

4. *Филантропска одговорност* – Предузећа имају и одређену филантропску одговорност. Можда је чак и незахвално употребити термин „обавеза“, с обзиром да се одлуке везане за филантропију доносе дискретно у свакој фирми – она одлучује сама да ли жели да постане добар корпоративни грађанин. Филантропија је чиста добровољна активност вођена искључиво жељом за ангажовањем у филантропским активностима, а које нису условљене ни на који начин. Основна разлика филантропских активности и етичке одговорности је у томе што те активности, у моралном и етичком смислу, нико експлицитно не очекује.

Изазови у интегрисању компоненти друштвене одговорности и одрживог развоја у концепт Балансне карте перформанси предузећа

Изазови у интегрисању компоненти друштвене одговорности и одрживог развоја у Балансну карту могу се појавити како на страни друштвене одговорности тако и на страни Балансне карте. Искључиво од способности менаџмента предузећа зависи хоће ли успети да превазиђе ове изазове и успешно имплементира компоненте у нови концепт – Балансне карте перформанси одрживог развоја.

Друштвена одговорност предузећа добија све више на значају у задњих пар деценија. Све више компанија жели да уђе у улогу доброг корпоративног грађанина, али многе од њих сувише олако улазе у тај процес не схватајући колико је он заправо сложен. Декларативно објављивање политика, кодекса понашања и слично, је само први (лакши) корак у имплементацији. Реализација друштвене одговорности кроз свакодневно пословање представља прави изазов, други корак и тежи део имплементације. Проблеми који се могу појавити у овој фази су (Gminder, Bieker, 2002):

1. Постојећи управљачки систем се фокусира искључиво на финансијске перформансе.
2. Друштвена одговорност је усмерена на запослене и њихов допринос финансијским перформансама (нпр. мере за смањење абсентизма).
3. Успешни еколошки концепти као што је еко-ефикасност не могу бити одговарајући оквир за имплементацију друштвене одговорности.
4. Друштвена одговорност се прослеђује одељењу људских ресурса које се више оперативно него стратегијски бави запосленима.

5. Друштвена одговорност захтева увид и у ланац снабдевања предузећа као целине па, према томе, недовољно је управљање које се спроводи од стране одељења људских ресурса.

Када се говори о изазовима који стоје пред Балансној картом аутори (Bieker, Waxenberger, 2002) најпре наводе да на стратегијском нивоу Балансна карта не даје никакве препоруке када се ради о дефинисању адекватне стратегије. Балансна карта је одговарајућа када је потребно имплементирати стратегије у пракси, али није показала задовољавајуће резултате када је потребно формулисати примарну стратегију предузећа.

Првобитно је Балансна карта била замишљена као оперативни инструмент за мерење и управљање перформансама. Тако, Балансна карта се одлично показала у мерењу ефикасности стратегијских пословних јединица, дивизија и запослених. На тај начин менаџмент добија бољи увид у доприносе остварењу циљева стратегијске пословне јединице за сваког запосленог. То ће омогућити менаџерима да изврше одређени притисак на раднике када их суоче са конкретним подацима о њиховом радном учинку. У стичком контексту, многи менаџери сматрају да би ово била некоректна контрола, јер би код запослених дошло до пада самопуздања и интегритета личности, а што би даље имало негативне импликације на процес рада.

Могућности и приступи проширењу концепта Балансне карте димензијама одрживог развоја

Унапређење класичног концепта Балансне карте перформанси, еколошким и социјалним компонентама, у концепт Балансне карте перформанси одрживог развоја пружа могућност компанијама да преведу своје мисије, визије и стратегије одрживог развоја у оперативне циљеве и акције чије ће се успешно остваривање пратити преко кључних фактора успеха, односно кључних мерила перформанси. Основни смисао поменутих мерила перформанси јесте утврђивање испуњености стратегијских циљева у оквиру перспективе (Крстић, Секулић, Ивановић, 2014, стр. 67). Балансна карта перформанси одрживог развоја представља значајан корак у промоцији концепта друштвено одговорног пословања предузећа. Инкорпорирање димензије одрживог развоја захтева или проширење постојећих перспектива у концепту Балансне карте или додавање нове перспективе концепту који је компонован од четири стандардне, напред представљене перспективе. Постојеће перспективе покривају финансијске и нефинансијске детерминанте успеха предузећа – економски аспект одрживог развоја. Било који од ових начина да предузеће изабере, мора посебно водити рачуна о архитектури новонастале Балансне карте перформанси одрживог развоја, јер се она заснива на узрочно-последичним односима стратегијских циљева и перспектива у оквиру Балансне карте (Hahn, Figge, 2016, стр. 1). Генерално посматрано, сматра се да је Балансна карта перформанси одрживог развоја основни алат за управљање и мерење стратегијских перформанси предузећа (Hansen, Schaltegger, 2012, стр. 9).

Пета перспектива у моделу Балансне карте може се означити перспективом друштвене одговорности и одрживог развоја. Она је усмерена на захтеве и интересе друштвене заједнице као специфичног стејкхолдера предузећа. Ова перспектива треба да покрије еколошки и социјални аспект одрживог развоја, односно да потенцира тежњу савремених предузећа за повећањем друштвене одговорности. У том смислу, истиче се да је пожељно да се пословне перформансе „*побољшавају у све три димензије одрживог развоја – економској, еколошкој и социјалној – истовремено*“ (Figge, Hahn, Schaltegger, Wagner, 2002, стр. 272). Заправо, за побољшање пословних перформанси и остваривање одрживог развоја предузећа релевантно је фокусирање на: 1. економску димензију одрживог развоја (финансијска, профитна) и 2. неекономску димензију одрживог развоја и друштвене одговорности предузећа (еколошка и социјална).

У контексту развијања модела Балансне карте перформанси одрживог развоја предузећа, појављује се више методологија и приступа. Да би се ови приступи могли адекватно сагледати и практично искористити, неопходно их је приказати и описати, али и критички анализирати, како би се могла уочити њихова суштина, предности и ограничења, али и вредности и користи које доноси проширење Балансне карте димензијама еколошке и социјалне одговорности.

Гминдер и Бикер (2002) дефинишу три могућа приступа у конципирању *Балансне карте одрживог развоја перформанси*.

Први приступ је по њима назван „Издвојена Балансна карта перформанси одрживог развоја уз каснију интегацију у Балансну карту на нивоу предузећа“, који потенцира развијање посебног управљачког инструмента. Предложен је једино за случајеве када се компаније користе еколошким и социјалним акцијама уз претпоставку да ће оне допринети финансијским перформансама.

Гминдер и Бикер сматрају да би било опортуно да се за почетак развије *Балансна карта перформанси одрживог развоја* као издвојени инструмент за оне пословне јединице за које је релевантна димензија одрживог развоја (еколошка и социјална). У прилог претходној тврдњи, а као посебан управљачки инструмент, она се на овом нивоу може употребити за организационо учење, планирање и извештавање о перформансама.

Балансна карта перформанси одрживог развоја би могла бити *инструмент учења* с обзиром да олакшава дефинисање циљева појединих организационих делова предузећа. На пример, дефинисање еколошких циљева које је вођено системом квалитета ISO 14001 и њихово презентирање кроз неку од постојећих перспектива у Балансној карти (перспективу интерних процеса) или у додатој перспективи, која се може назвати еколошком перспективом.

Балансна карта перформанси одрживог развоја може се сагледавати и као *инструмент планирања* због тога што доприноси проналажењу и детерминисању најважнијих, стратегијских еколошких и социјалних циљева компаније или пословне јединице (дивизије и/или стратегијске пословне јединице - СПЈ). Такође, Балансна карта перформанси одрживог развоја може се користити и као *инструмент извештавања* о индикаторима перформанси одрживог развоја (перформанси еколошке и социјалне одговорности предузећа).

Да би се постигла потпуна интеграција еколошке и социјалне компоненте у систем управљања одрживим развојем у предузећу, неопходно је интегрисати са-

мосталну *Балансну карту перформанси одрживог развоја* у концепт Балансне карте перформанси на нивоу компаније или пословне јединице. Могућности интегрисања морају бити вредноване од стране највиших менаџера и експерата који у компанији формирају поједине радне групе (комисије) за оцењивање тих могућности.

Други приступ „*Интегрисане Балансне Карте перформанси одрживог развоја*“ је, у основи, „стандардна“ Балансна карта, али са два кључна момента:

- први, уравнотежено укључује еколошку и социјалну компоненту у модел Балансне карте,

- други, узрочно-последичне везе између перспектива и циљева у оквиру њих не морају обавезно да се завршавају у финансијској перспективи Балансне карте, јер су поједини циљеви предузећа неекономске природе (еколошки, социјални, етички, итд.).

Препорука је аутора да Интегрисану Балансну карту перформанси одрживог развоја треба да развијају заједничким снагама менаџери који се баве еколошком димензијом пословне активности и одрживим развојем предузећа и менаџери који су у претходном периоду имали искуства у развијању и примени концепта Балансне карте. Овако формиран тим би требало да одговори на два важна питања:

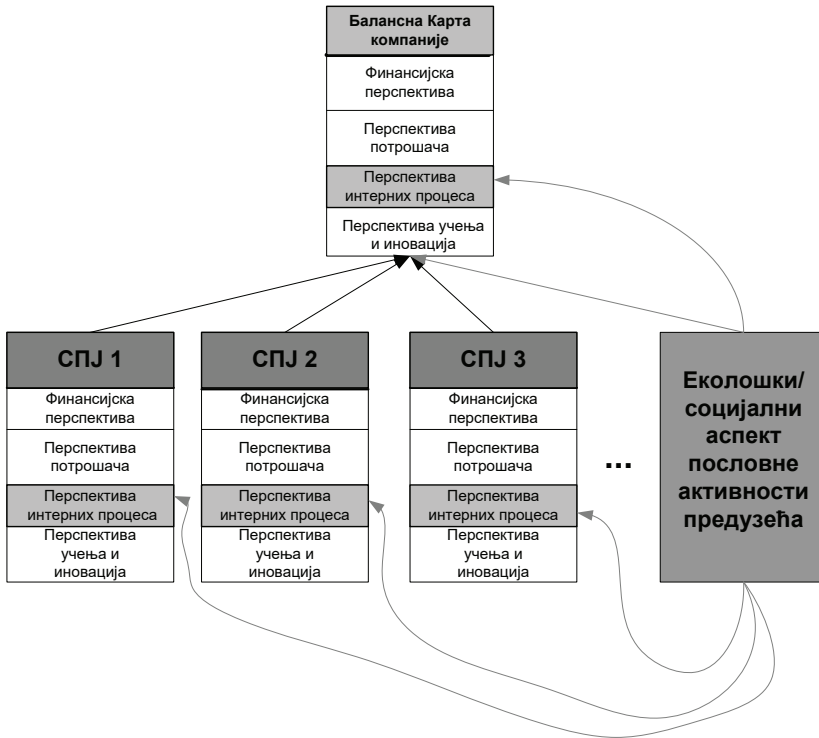
- Који еколошки и социјални циљеви су релевантни за предузеће или пословну јединицу, односно који еколошки и социјални циљеви/индикатори перформанси треба да буду интегрисани у Балансну карту?

- Како интегрисати еколошке и социјалне компоненте у Балансну карту?

Аутори предлажу четири (а некада и пет) начина на које је могуће интегрисати еколошку и социјалну компоненту у концепт *Балансне карте перформанси одрживог развоја*.

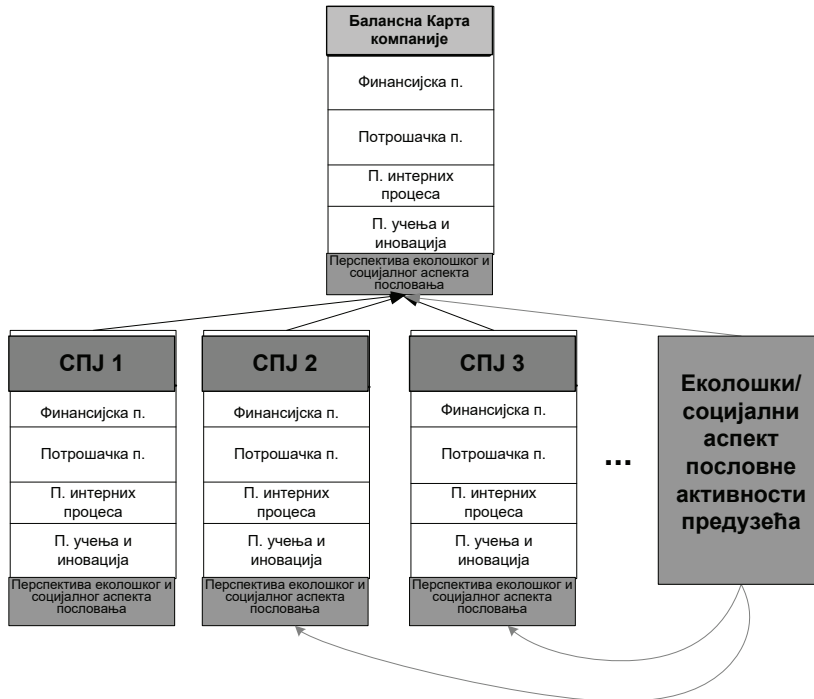
Тако, на почетку, истичу *парцијалну интеграцију* где су, из практичних разлога, интегрисана само један или два еколошка/социјална циља/индикатора. Они ће, према томе, бити постављени у ону перспективу која је најизложенија проблематици одрживости (на пример, перспектива интерних процеса или перспектива потрошача). Иако је ова могућност у теорији присутна са доста ограниченим ефектима, ипак се може сматрати кораком ка менаџменту одрживим развојем. Парцијална интеграција се најбоље може уочити на Слици 4.

Слика 4. Парцијална интеграција (Bieker, T., Dyllick, T., Gminder, C. U., Hockerts K., 2001)



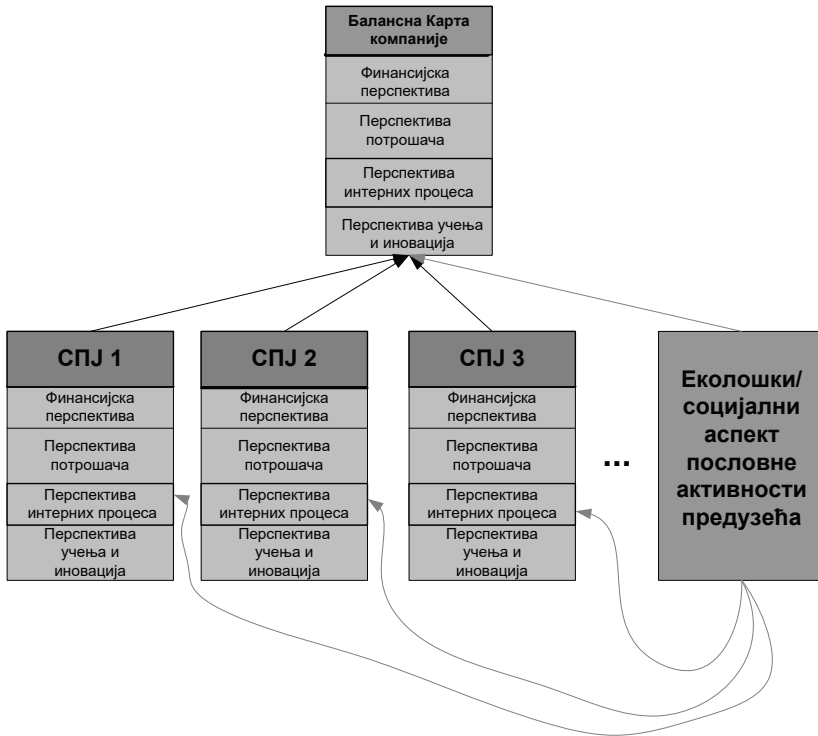
1. *Додајна интеграција* консолидује социјални и еколошки аспект у посебне перспективе. Чак се и назива друштвена или одржива перспектива. Као пета перспектива еколошке или социјалне одрживости, додаје се уз четири постојеће перспективе. Сматра се да ће овакво решење значајно унапредити остваривање циљева одрживог развоја предузећа. Приказ овог типа интеграције може се боље схватити на основу Сликe 5.

Слика 5. Додајна интеграција (Bieker, T., Dyllick, T., Gminder, C. U., Hockerts K., 2001)



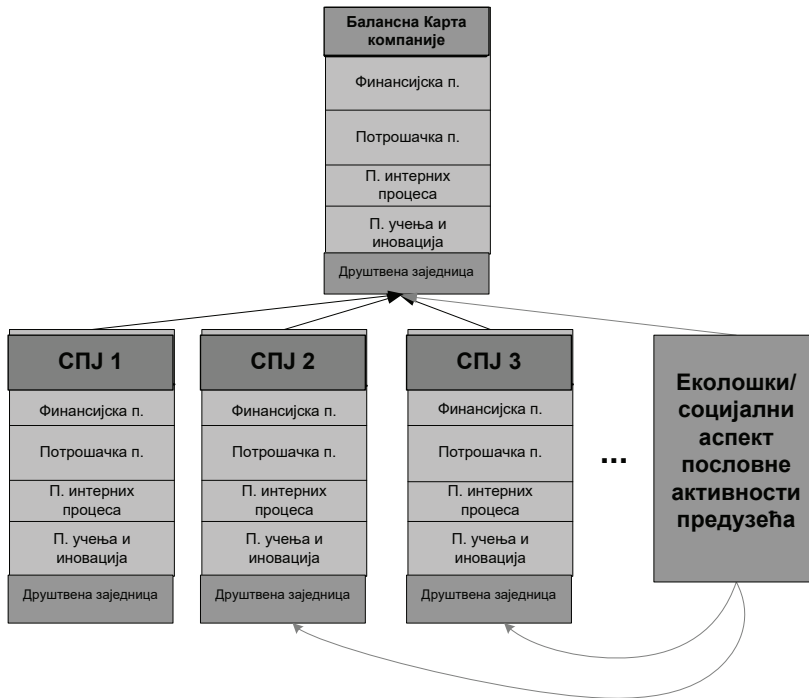
2. Наредни приступ тзв. *потпуне интеграције* (назива се још и трансферзална или попречна интеграција) је интегрисанији у смислу да су еколошка и социјална компонента имплементиране у све четири димензије Балансне карте перформанси. Управо такав приступ значајно убрзава интеграцију димензије одрживости у процес управљања. Битна карактеристика овог типа интеграције јесте снажна оријентација на значај одрживог развоја предузећа. Слика 6 приказује основне поставке овог приступа.

Слика 6. Потпуна интеграција (Bieker, T., Dyllick, T., Gminder, C. U., Hockerts K., 2001)



Трећи приступ који аутори предлажу, тзв. *тотална интеграција*, је најекстензивнији приступ због тога што се заснива на претходно приказаној потпуној интеграцији и проширује традиционални концепт Балансне карте перформанси додавањем пете димензије која ће се бавити захтевима друштвене заједнице. Овај тип интеграције бави се потребама и односима са стејкхолдерима који нису обухваћени претходним перспективама. У том „потпуном“ приступу, димензија друштвене заједнице биће повезана са свим водећим индикаторима претходне четири димензије стварајући на тај начин значајну узрочно-последичну везу између димензија Балансне карте перформанси одрживог развоја, што се најбоље може уочити на Слици 7.

Слика 7. Тотална интеграција (Gminder, C. U., Bieker, T., 2002)



Све четири претходно поменуте интеграције аутори сврставају у једну дво-димензионалну матрицу у којој се на апсциси налази критеријум степен интеграције где се разматра да ли интеграција припада категорији потпуне или делимичне (парцијалне) интеграције, а на ординати број перспектива који се сагледава у контексту постојања четири, односно пет димензија Балансне карте перформанси одрживог развоја. На Слици 8 приказана је матрицу коју су аутори осмислили да би олакшали разумевање ове проблематике.

Слика 8. Могућности интеграције компоненте одрживости у Балансну карту
(Gminder, C. U., Bieker, T., 2002)



Практични ефекти примене модела Балансне карте перформанси одрживог развоја у профитним организацијама и јавним предузећима

Исправност теоријских постулата Балансне карте перформанси одрживог може се утврдити једино уколико се концепт примени у савременој пословној пракси предузећа. Потребно је на лицу места, у предузећу, проверити како функционише примена концепта и какви су ефекти. Такође, на почетку треба нагласити да се имплементација и примена Балансне карте перформанси разликују у великим корпорацијама од оне у малим и средњим предузећима (МСП). Док корпорације карактеришу мала еластичност, велика администрација, понекад преоптерећеност запослених који се баве Балансном картом одрживог развоја, дотле се у малим и средњим предузећима, која су врло хетерогена по величини, моделу пословања, може наићи на веома различите нивое утицаја еколошких и социјалних фактора на њихово пословање. Узевши све претходно у обзир, доста примера аустријских МСП показује да је применљивост Балансне карте перформанси одрживог развоја много боља у сектору МСП него у великим корпорацијама или, пак, супротно у микро предузећима (Falle, Rauter, Engert, Baumgartner, 2016, стр. 3). Ипак, примери МСП-а у Холандији показују да је у њима знатно теже проценити имплементациону стратегију одрживости, а да је у великим корпорацијама то много лакше јер располажу много већим буџетима (Voerrigter, 2015). У намери да се потврди ефективност примене Балансне карте перформанси одрживог развоја спроведено је истраживање (Zingales, Hockerts, 2002) интерне природе концепта Балансне

карте у предузећима. Истраживачи су обавили интервјуе у десет предузећа (ABB Sweden, British Telecom, Lunds Energi, Novartis, Nova Scotia Power, Novo Nordisk, Shell, Skandia, SwissRe, Xerox Sweden). Наведена предузећа су омогућила увид у интерне карактеристике њихових концепата Баланс карте, али је у само четири (која ће бити објашњена у наставку) утврђено да су заиста и практично интегрисала еколошку и социјалну компоненту.

Лундс Енерџи

Лундс Енерџи, предузеће које снабдева енергијом, грејањем и водом град Лунд у јужној Шведској и у потпуности је у власништву општине, није имало никакве организационе проблеме који би вршили притисак за увођење концепта Баланс карте. Једноставно, тражили су боље начине за мерење перформанси и планирање пословања. Перцепција менаџмента била је да процес изградње Баланс карте представља одличну платформу за праћење напретка и дискутовање прекретница у пројектима пре њиховог завршетка. На тај начин, потенцијални проблеми би били наглашени на време што би знатно повећало шансе за успешне резултате пројекта.

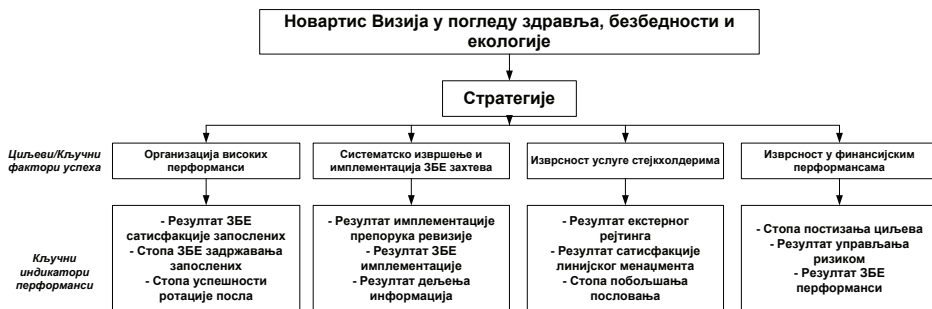
Са тачке гледишта еколошког менаџмента, имплементација Баланс карте створила је једну прилично опасну ситуацију. Исти менаџер који је имплементирао систем управљања здрављем, безбедношћу и екологијом (enl. Health, Safety and Environment – HSE), био је задужен за увођење Баланс карте. Његово мишљење је било да увођење Баланс карте поседује потенцијал нарушавања еколошког рада на дуги рок. Лундс Енерџи је радио годинама са својим ЕУС-ом (enl. Environmental Management System/Еколошки управљачки систем) као делом ангажмана са власником (општина) и клијентима (грађани). Иначе, значај ЕУС-а није занемарљив када се узме у обзир да је то систем који прикупља, обрађује и приказује све еколошки релевантне податке за предузеће, посебно у контексту утврђивања тачне еколошке штете коју предузеће чини и дефинисању мера за отклањање настале штете и спречавање њеног понављања у будућности (Möller, Schaltegger, 2005, стр. 79). Са увођењем Баланс карте, Лундс Енерџи је оптерећен претераним бројем циљева и пројеката (како оних из ЕУС-а тако и оних из Баланс карте). Тако, ниједан циљ се не може у потпуности остварити због тога што их има превише. Иако су нека еколошка мерила представљена у Балансној карти предузећа, наведени менаџер верује да би решење требало потражити у интеракцији циљева ЕУС-а и Баланс карте. Оно од чега је он највише страховао је да неуспех у процесу примене Баланс карте може, на дуги рок, довести до значајног редуковања укупног еколошког напора предузећа због тога што ће ресурси, према ономе што је постављено у Балансној карти, бити све више и више алоцирани.

Генерализовањем претходних налаза и сазнања, можемо стећи увид у то да постоје предузећа која управљају еколошком и социјалном компонентом врло проактивно кроз еколошке (и социјалне) управљачке системе чији је програм смањен због имплементације Баланс карте. Чини се да је тај ефекат смањивања (enl. Downsizing) више повезан са недостатком капацитета интегрисања еколошких и финансијских система контроле него са актуелним довођењем у питање стратегијског значаја еколошких и социјалних компоненти за фирму.

Новартис

Новартис је велика фармацеутска компанија са седиштем у Швајцарској и продајом од близу 19 милијарди америчких долара. Компанија, као целина, не користи концепт Балансне карте. Корпоративно одељење за управљање здрављем, безбедношћу и екологијом користи Балансну карту у мерењу перформанси. Није тешко схватити да је прилично обесхрабрујућа чињеница да у таквом одељењу петоро људи мора да, на корпоративном нивоу, управља огромном мрежом људи на различитим корпоративним нивоима и пословним јединицама у погледу здравља, безбедности и екологије. То одељење је тражило алат који би им омогућио ближи контакт са менаџментом пословних јединица, а не само са њиховим подређенима задуженим за питања здравља, безбедности и екологије. Управо је Балансна карта, приказана на Слици 9, резултат уложеног напора одељења за здравље, безбедност и екологију, али и начин за мерење и вредновање успешности уложених напора.

Слика 9. Новартис карта здравља, безбедности и екологије (Zingales, F., Hockerts, K., 2002)



Визија компаније Новартис је имплементирање здравља, безбедности и екологије у пословање компаније и препознавање предузећа, од стране интерних и екстерних стејхолдера и заинтересованих субјеката, као лидера посвећеног постизању супериорног нивоа здравља, безбедности и екологије за запослене, потрошаче и клијенте.

Чини се да оваква Балансна карта више служи управљању корпоративним здрављем, безбедношћу и екологијом на један кохерентнији начин него његовом експлицитном повезивању са суштином бизниса.

Кључни фактори успеха у широком опсегу прате стандардну структуру Балансне карте. Организација високих перформанси се односи на капацитет и сатисфакцију запослених у департману за управљање здрављем, безбедношћу и екологијом. Перспектива Систематског извршења и имплементације захтева у погледу здравља, безбедности и екологије повезана је са идејом главне улоге коју има мрежа за управљање здрављем, безбедношћу и екологијом, а то је обезбеђење знања и информација о здрављу, безбедности и екологији свим пословним јединицама онда када оне то затраже. Изврсност услуге стејхолдерима је еквивалентна перспективи потрошача, али обухвата много шири сет кључних стејхолдера. Коначно, перспектива Изврсности у финансијским перформансама представља комбинацију

мерила интерне ефикасности где веза са финансијским перформансама компаније није експлицитна.

Ново Нордиск

Ново Нордиск је данска фармацеутска компанија која производи углавном лекове намењене оболелима од дијабетеса и има годишњу продају од 900 милиона евра. Посматрајући огромне инвестиције у људе и истраживање и развој (неопипљиве и дугорочне инвестиције), генерални извршни директор је осетио да је потребно пронаћи начин разумевања да ли се пословање компаније креће у добром смеру пре него што се то детектује кроз финансијске показатеље. Управо из тог разлога се Ново Нордиск окренуло концепту Балансне карте. Интеграција еколошких и социјалних параметара у Балансну карту последица је делимично културе компаније, а делимично и притисака из пословног окружења које је све више истицало релевантност питања глобалних проблема везаних за пословање фармацеутских компанија.

На Слици 10. могу се јасно уочити основне перспективе концепта Балансне карте компаније Ново Нордиск. Еколошке и социјалне компоненте су експлицитно интегрисане у перспективу Потрошачи и Друштво и перспективу Људи и Организација. Према политици корпоративне одрживости, еколошки циљеви су такође представљени у перспективи Интерних процеса у оквиру категорија продуктивности и квалитета. Системом се управља путем примене софтвера и Ново Нордиск троструког екстерног система извештавања на основу података који се кроз тај систем прикупљају. Чак су и бонуси менаџера базирани на критеријумима изнетим у концепту Балансне карте. На крају, општи циљеви се упарују са одговарајућим релевантним индикаторима и одређеним циљевима.

Слика 10. Балансна карта компаније Ново Нордиск из 2002. године (Zingales, F., Hockerts, K., 2002)

Потрошачи и друштво	Финансије
<ul style="list-style-type: none"> - Реализација пуног потенцијала стратешких производа - Глобално побољшање тржишног удела <ul style="list-style-type: none"> - Омогућити успешну имплементацију Америчког и Јапанског Пословног плана - Постигли супериорну сатисфакцију потрошача - Побољшање еколошких, социјалних и биоетичких перформанси 	<ul style="list-style-type: none"> - Раст пословне добити - Принос на инвестирани капитал - Маржа пословне добити - Стопа раста готовине
Пословни процеси	Људи и организација
<ul style="list-style-type: none"> - Квалитет и продуктивност брзине открића - Конкурентски развојни портфолио <ul style="list-style-type: none"> - Побољшање квалитета управљачког фокуса у свим пословним процесима - Временски ефикасно извршење инвестиционог портфолија - Осигурати ефективну употребу информатичке подршке у пословним стратегијама 	<ul style="list-style-type: none"> - Односи са потрошачима - Култура победништва - Привлачење и задржавање најбољих <ul style="list-style-type: none"> - Развој људи - Друштвена одговорност

У случају компаније Ново Нордиск постоји јак притисак од старне врховног менаџмента за интегрисање еколошке и социјалне компоненте на сваки ниво у организационој структури. Оно што се може пронаћи истраживањем Балансне карте компаније Ново Нордиск је најближе оригиналном концепту Балансне карте. Компанијски интерес за увођење компоненти одрживости је адекватно рефлектован у њеној Балансној карти. Међутим, на основу прикупљених информација дошло се до закључка да је интерес за интегрисање компоненти одрживости рефлектован у Балансној карти, али не и резултати дискусија које доводе до њене стварне изградње. Сама компанија Ново Нордиск не негира ову тврдњу. Њихово је објашњење да Балансна карта доприноси и помаже у приближавању категорија одрживог и друштвено одговорног пословања како пословним јединицама тако и самим запосленима. Дакле, Балансну карту предузеће посматра искључиво као инструмент за имплементацију. Претходној тврдњи говори у прилог и чињеница недостатка коришћења концепта Стратегијске мапе. Следећи корак у коришћењу Балансне карте, у компанији Ново Нордиск, биће посвећен анализи хипотетичких односа „узрок-последница“ и дискутовању њихових резултата.

Шел

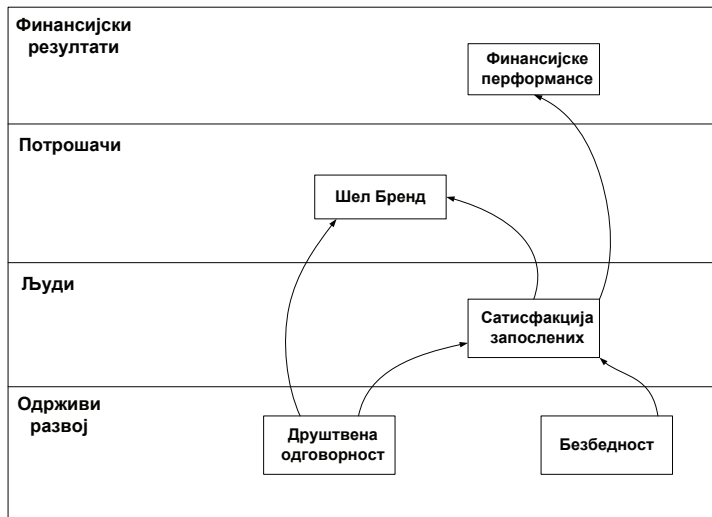
Ројал Дач Шел је велика, мултинационална нафтна компанија са седиштем у Холандији. Шел је познат по томе што интензивно комуницира своје напоре ка одрживом развоју са својим екстерним стејкхолдерима. У Балансној карти компаније Шел читава перспектива бави се питањима одрживог развоја. Током истраживања концепта Балансне карте компаније Шел постављало се питање да ли она адекватно репрезентује приоритете у пословању. У суштини, да би се поткрепила претходна тврдња, треба изнети чињеницу да су сви индикатори изведени из концепта Балансне карте ове компаније интегрисани у бонусе менаџера из различитих пословних јединица. Према тврдњама одговорних менаџера из области корпоративне контроле, претходни приступ представља одличну мотивацију топ менаџерима.

У сагледавању концепта Балансне карте компаније Шел намећу се три главна питања. Прво се односи на промену у перспективама. Уместо перспективе учења и раста може се видети перспектива одрживог развоја. Перспектива интерних процеса је практично нестала. Одавде се може детектовати једна од главних, практичних карактеристика Балансних карти, а то је флексибилност у промени перспектива.

Друго питање задире дубље у суштину и огледа се у практичној ефективности повезивања менаџерских бонуса са специфичним индикаторима. Контролори перформанси у компанији Шел су убеђени да је интеграција бонуса фундаментална за Балансну карту јер носи одговарајућу тежину при доношењу одлука.

Треће питање јесте корисност коју компанија Шел остварује употребом Стратегијске мапе, приказаној на Слици 11. У овом конкретном случају, Стратегијска мапа је употребљена да би показала како и до које границе активности повезане са одрживим развојем креирају вредност за компанију Шел.

Слика 11. Стратегијска мапа компаније Шел (Zingales, F., Hockerts, K., 2002)



Закључак

Савремене тенденције у контексту друштвене одговорности и одрживог развоја утичу на предузећа да пронађу адекватан начин на који ће имплементирати ове димензије у своје пословање. Свако предузеће најпре мора правилно разумети дугорочни значај одрживог развоја и друштвено одговорног пословања. Да би успешно извршило имплементацију ових димензија, предузеће мора анализирати на који начин ће се вршити праћење резултата управљања овим димензијама. Један од могућих одговора је Балансна карта перформанси предузећа која се користи као алат за планирање, праћење и извештавање о перформансама предузећа.

Наравно, да би се растући утицај еколошких и социјалних догађаја адекватно рефлектовао кроз Балансну карту, потребно је пронаћи адекватан начин увођења димензија одрживог развоја и друштвено одговорног пословања у овај концепт. На почетку процеса треба одговорити различитим изазовима који се могу јавити, а који могу бити опште природе и погађати сва предузећа која уђу у овај процес, до специфичних изазова који су својствени посебности пословања сваког појединачног предузећа. Превазилажењем изазова и проблема, отварају се различите могућности за уношење димензија одрживог развоја и друштвено одговорног пословања у концепт Балансне карте и стварање новог концепта под називом Балансна карта перформанси одрживог развоја.

Специфичне околности из практичних примера пословања предузећа, како у приватном тако и у јавном сектору, упућују на закључак да Балансна карта представља врло флексибилан механизам управљања перформансама предузећа. Свако предузеће може прилагођавати Балансну карту својим потребама у контексту управљања одрживим развојем и друштвено одговорним пословањем. Балансна карта перформанси одрживог развоја предузећа може се конципирати на различите

начине који некада, директно повезани са финансијским наградама одговорних menadžera, могу бити врло ефикасан механизам управљања димензијама одрживог развоја и друштвено одговорног пословања. Предузећа са функционалном Баланс-ном картом перформанси одрживог развоја доприносе стварању користи како за инвеститоре и стејкхолдере, тако и за друштвену заједницу у целини.

Литература

- Bieker, T., Dyllick, T., Gminder, C. U., Hockerts K. (2001). Towards a Sustainability Balanced Scorecard Linking Environmental and Social Sustainability to Business Strategy. IWOe-HSG, University of St. Gallen.
- Bieker, T., Gminder, C-U. (2001). Towards the Sustainability Balanced Scorecard. Institute for Economy and Environment (IWOe-HSG), University of St. Gallen.
- Bieker, T., Waxenberger, B. (2002). Sustainability Balanced Scorecard and Business Ethics. *10th International Conference of the Greening Industry Network*. (str. 1-24). Göteborg, June,
- Boerrigter, S. (2015). The use of the Sustainability Balanced Scorecard Framework for for Dutch SMEs as a tool for measuring the performance of their sustainability strategy. *5th IBA Bachelor Thesis Conference, July 2nd, 2015, Enschede*. University of Twente, The Faculty of Behavioural, Management and Social sciences.
- Caroll, A. B. (1996). *Business & Society – Ethics and Stakeholder Management*. South-Western College Publishing, Cincinnati.
- Dalal-Clayton, B., *What is Sustainable Development?*, International Institute for Environment and Development, London.
- Ebner, D., Baumgartner, R. J. (2006). The Relationship between Sustainable Development and Corporate Social Responsibility. *Corporate Social Responsibility Conference*, (str. 1-17). Dublin, 4th-5th September, 2006.
- Falle, S., Rauter, R., Engert, S., Baumgartner, R. J. (2016). Sustainability Management with the Sustainability Balanced Scorecard in SMEs: Findings from an Austrian Case Study. *Sustainability* 8(6), 545.
- Фигар, Н. (2007). Управљање ресурсима предузећа. Економски факултет Ниш.
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., Wagner, M. (2002). The Sustainability Balanced Scorecard – Linking Sustainability Management to Business Strategy. *Business Strategy and the Environment* 11(5), 269-284.
- Gminder, C. U., Bieker, T. (2002). Managing Corporate Social Responsibility by using the Sustainability Balanced Scorecard. *10th International Conference of the Greening Industry Network*. Göteborg, June, 2002.
- Hahn, T., Figge, F. (2016). Why Architecture Does Not Matter: On the Fallacy of Sustainability Balanced Scorecards. *Journal of Business Ethics*. April, 2016. 1-17.

- Hansen, E. G., Schaltegger, S. (2012). Pursuing Sustainability with the Balanced Scorecard: Between Shareholder Value and Multiple Goal Optimization. Centre for Sustainability Management.
- Крстић, Б. (2003). Управљање перформансама одрживог развоја и друштвене одговорности предузећа, Пословна политика, мај 2003, 33-35.
- Krstić, B., Ivanović, V. (2010). Incorporating the Dimensions of Enterprise Sustainable Development in the Balanced Scorecard Model. *The Challenges of Economic Science and Practice in the 21st Century*, (str. 399-408). Thematic Issue of Proceedings, Faculty of Economics, University of Niš, 14th – 15th October, 2010.
- Крстић, Б., Секулић, В., Ивановић, В. (2014). Како применити концепт Карте избалансираних перформанси одрживог развоја. *Економске теме*. 52(1), 63-79.
- Lubin, D. A., Esty, D. C. (2010). The Sustainability Imperative. *Harvard Business Review*. May, 2010. Radu pristupljeno 04. marta, 2017. na <https://hbr.org/2010/05/the-sustainability-imperative>.
- Möller, A., Schaltegger, S. (2005). The Sustainability Balanced Scorecard as a Framework for Eco-efficiency Analysis. *Journal of Industrial Ecology*. 9(4), 73-83.
- Zingales, F., Hockerts, K., *Balanced Scorecard and Sustainability: Examples from Literature and Practice*, Center for the Management of Environmental Resources. Istraživanje objavljeno u: Schaltegger, S., Dyllick, T., *Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard. Konzept und Fallstudien*, Wiesbaden, (2002), p. 151-166, [English Version].

