



## UVODNE NAPOMENE

- Nekadašnji pristupi menadžmenta usmereni samo na dobit organizacije uveliko trpe razna prilagođavanja neizvesnim uslovima u poslovnom okruženju.
- Sve više se govori o novom menadžment sistemu, o društveno odgovornom menadžmentu i takvom pristupu koji bi mogao da izbalansira zahteve ekonomičnosti i profitabilnosti kompanija, sa jedne strane, i socijalne i ekološke odgovornosti, sa druge strane.




## UVODNE NAPOMENE

- Sve do sedamdesetih godina dvadesetog veka nije se obraćala pažnja na promene koje je čovek svojim munjevitim ekonomski razvojem naneo životnoj sredini.
- Globalno zagrevanje kao posledica decenijama dugog ispuštanja gasova u atmosferu, izumiranje flore i faune od velikog značaja za čoveka (pre svega u medicini i farmaciji), smanjivanje kopnenih i obradivih površina, pojava smrtonosnih virusnih oboljenja i sl. posledice su čovekovih aktivnosti.




## UVODNE NAPOMENE

- Sa razvojem ekoloških standarda kroz ISO 14000 i EMS – Environment Management System, širenjem informacija putem medija, interneta i međunarodnih konferencija i uključivanjem svetskih organizacija poput UN i SB i sl., ukazalo se na neophodnost primene adekvatnog menadžment pristupa u organizacijama.
- Veliki podstrek imperativnom pogledu na ekološki menadžment dale su i organizacije poput Greenpeace koja se zalaže za ekološku odgovornost i zaštitu životne sredine.




## UVODNE NAPOMENE

- Pod pritiscima javnosti, a i u skladu sa mnogim regulativama donetim u poslednjih nekoliko godina organizacije su jasno uočile potrebu izmene dosadašnjeg koncepta menadžmenta i uvođenja novog, „zelenog“ menadžmenta koji će biti sposoban da ostvari ekonomsku i ekološku dobit u isto vreme.
- Izmene zastarele tehnologije, „čista“ tehnologija i proizvodi, nulto zagađenje, edukacija zaposlenih, promocija ekoloških ciljeva, izrada ekoloških izveštaja, poštovanje zakonskih regulativa i sl. predstavljaju samo mali broj svih koraka koje „zeleni“ menadžeri treba da učine.



## Model „nijansi zelenog“

- I pored svih dokaza o neophodnosti primene ekološkog menadžmenta i odgovornosti prema životnoj sredini, postoje različiti oblici i nivoi „zelenog“ menadžmenta u organizaciji.
- Model „nijansi zelenog“ jeste model menadžmenta u kome postoje četiri nijanse zelenog, od svetlo do tamnozeleno boje, što odgovara nivou ekološke osetljivosti i odgovornosti menadžmenta u organizaciji. Četiri osnovne nijanse i to: zakonski pristup ili svetlozeleni, tržišni pristup, pristup interesno – uticajnih grupa i tamnozeleni pristup ili aktivistički pristup ekološkom menadžmentu.



## Model „nijansi zelenog“ – ZAKONSKI PRISTUP

Najneoseetljiviji na ekološke potrebe i probleme.

- Organizacije koje se vode ovim pristupom imaju nizak nivo znanja i svesti o neophodnosti smanjenja zagađenja, te shvataju „zeleni“ menadžment kao ispunjavanje zakonskih procedura i regulativa.
- Ove organizacije se ograničavaju na poštovanje zakonskih propisa iz domena sigurnosti proizvoda i sprečavanja onečišćenja životne sredine.



### Model „nijansi zelenog“ – ZAKONSKI PRISTUP

- Zakonski pristup zagovaraju upravo oni menadžeri koji nemaju viziju održivog razvoja u svojim strategijama poslovanja, iako nam sve više primera iz prakse ukazuje na to da zemlje i preduzeća koja imaju stroge ekološke standarde i prihvaćen eko koncept poslovanja kreiraju veću dodatnu vrednost za stakeholdere, efikasniji su u korišćenju resursa i imaju bolje tehnologije praćene inovacijama .



### Model „nijansi zelenog“ – TRŽIŠNI PRISTUP

Pristup u kome se kreira konkurentna prednost preduzeća na osnovu toga što se obraća pažnja i uzimaju se u obzir ekološke potrebe i preferencije potrošača.

- Rast životnog standarda podrazumeva pored rasta ličnog dohotka i mogućnost obrazovanja i sticanja različitih informacija.
- Period od osamdesetih godina dvadesetog veka pa do danas obeležen je difuzijom znanja i informacija o degradaciji životne sredine, problemima koji prete da postanu prirodne katastrofe i uticaju svih tih problema na ljudsku populaciju.



### Model „nijansi zelenog“ – TRŽIŠNI PRISTUP

Pod pritiskom realnosti, savremen čovek sve više iskazuje potrebu za zdravim proizvodima, proizvedenim po ekološki prihvatljivim procedurama i tehnologijama.

- Na ovaj način kompanije koje su okrenute tržištu i potrošaču kao centralnoj figuri poslovanja, moraju se prilagoditi individualnim i društvenim potrebama kako bi sačuvale konkurentsku prednost i opstale na tržištu.
- Proizvodnjom i plasmanom ekološki ispravnih proizvoda menadžment jedne tržišno orijentisane organizacije iskazuje svoj interes prema ekološkoj održivosti i životnoj sredini.



### Model „nijansi zelenog“ – PRISTUP STEJKHOLDERA

Pristup „zelenog“ menadžmenta po kom se konkurentska prednost postiže na taj način što se zadovoljavaju ekološki preferencije i zahtevi glavnih stejkholdera.

- Ovaj nivo je zeleniji od tržišnog pristupa.
- U njemu se tržišni pristup proširuje na grupe najznačajnijih stejkholdera – dobavljači, poslovni partneri, zaposleni, akcionari, lokalna društvena zajednica, vlada, prodavci, kupci, potrošači i dr.



### Model „nijansi zelenog“ – PRISTUP STEJKHOLDERA

- Menadžment organizacije može nastojati da balansira između zahteva visokog profita, od strane akcionara, i ekološke odgovornosti, od strane nevladinih organizacija, kako bi ostvario konkurentsku prednost, ali isto tako može se ograničiti na zadovoljavanje one grupe stejkholdera koji su najuticajniji na poslovanje.
- Prema pristupu stejkholdera menadžment organizacije može usloviti poslovne partnere da se pridržavaju ekoloških standarda. Na taj način se ostvaruje zadovoljavanje kriterijuma ekološki čiste proizvodnje i poslovnja u čitavom lancu vrednosti, od nabavke sirovina i materijala, preko procesa proizvodnje, do distribucije i prodaje kupcima na tržištu i konačnim potrošačima.



### Model „nijansi zelenog“ – TAMNOZELENI ILI AKTIVISTIČKI PRISTUP

- Pristup u kome se menadžment u potpunosti okreće konceptu održivog razvoja, organizacija prihvata odgovornost za ekološke mere u životnoj sredini, kreira poslovnu strategiju sa ekološki prihvatljivim ciljevima i stvara dodatnu vrednost ne narušavajući u bilo kom smislu ravnotežu u životnoj sredini.
- Ova nijasa „zelenog“ menadžmenta je ta u kojoj se postavljaju potpuno nove paradigme poslovanja, kreiraju se inovacije u procesima i tehnologiji i to su lideri u promociji ekoloških principa i načina poslovanja.



## **Model „nijansi zelenog“ – TAMNOZELENI ILI AKTIVISTIČKI PRISTUP**

Do sada su mnoge kompanije su usvojile različite ekološke okvire u njihovom traganju za „tamnozelenom nijansom“.


- Interfejs Carpet i Starbaks kafe su uspešno usvojili Prirodni korak, skup principa koji ne dozvoljavaju uklanjanje neobnovljivih supstanci iz zemlje i štetu u biosferi.
- Druge kompanije, poput Nike, Ford Motor Company, i tekstilni proizvođač DesignTeks usvojili su dizajn ideju „od kolenke do kolenke“ po kojoj se teži korišćenju takvih materijala koji su višekratni i čije razlaganje neće nanosti štete životnoj sredini.




## **EFEKTI EKOLOŠKOG PRISTUPA U KORPORATIVNOJ POLITICI I MENADŽMENTU U PREDUZEĆIMA**


- Posmatrano sa aspekta menadžerskih funkcija, ekološki pristup može uzrokovati određene promene u funkciji planiranja, organizovanja, vođenja i kontrolisanja svih poslovnih poduhvata u preduzeću.
- Najveće promene mogu se prepoznati upravo u domenu planiranja i kontrolisanja.






### **EFEKTI EKOLOŠKOG PRISTUPA U KORPORATIVNOJ POLITICI I MENADŽMENTU U PREDUZEĆIMA**

- Naime, sprovođenje koncepta održivog razvoja i ekološki prihvatljivog poslovanja podrazumeva da proizvodna preduzeća na samom početku reproduccionog ciklusa, tokom procesa planiranja uzimaju u razmatranje moguće neželjene efekte koji bi ugrozili i degradirali životnu sredinu lokalnog ili regionalnog područja.
- Ukoliko se u plan proizvodnje određenog perioda uključi i projektovanje reciklaže može se preventivno delovati u smislu smanjenja zagađenja ali i u pravcu efikasnog iskorišćavanja ograničenih resursa.



### **EFEKTI EKOLOŠKOG PRISTUPA U KORPORATIVNOJ POLITICI I MENADŽMENTU U PREDUZEĆIMA**

- Planiranje reciklaže pre pokretanja proizvodnih kapaciteta smanjuje rezidualne proizvodnje na minimum – čuva životnu sredinu i utiče na maksimalno iskorišćavanje sirovina i materijala u proizvodnji u smislu kruženja ovih elemenata kroz ekonomski sistem.
- Potencijalni rezultat ove strategije je formiranje industrijskih ekosistema u kojima se reziduali iz jednog procesa mogu koristiti kao inputi u drugom sistemu.



## EFEKTI EKOLOŠKOG PRISTUPA U KORPORATIVNOJ POLITICI I MENADŽMENTU U PREDUZEĆIMA

- Sa druge strane, ekološki pristup menadžmentu podrazumeva jačanje kontrolne funkcije.
- Svi planovi i njihova implementacija prolaze kroz monitoring i kontrolu.
- Veliki doprinos kontroli kvaliteta životne sredine i sprovođenja ekološke politike dala je Organizacija za sertifikaciju ISO izradom standarda ISO 14000 u nekoliko serija.



## EFEKTI EKOLOŠKOG PRISTUPA U KORPORATIVNOJ POLITICI I MENADŽMENTU U PREDUZEĆIMA

Okvir serije ISO 14000 čine grupe standarda:

- sistemi ekološkog menadžmenta (ISO 14001-14004),
- ekološko proveravanje (ISO 14010-015),
- ekološko obeležavanje (ISO 14020-025),
- ocenjivanje ekološkog učinka (ISO 14032-32),
- ocenjivanje životnog ciklusa (ISO 14040-49).

- Preduzeća u Srbiji koja su među prvima dobila sertifikate ISO 14001 su: «Nopal» i «Sintelon» iz Bačke Palanke, «Toza Marković» i «MSK» iz Kikinde, «Jugoremedija» iz Zrenjanina, «Tetrapak» i «Zvezda» iz Gornjeg Milanovca, «Banini» iz Kikinde, «Vital» iz Vrbasa, «Chemopharm» iz Vršca, «Chemos» sa Palića i «Fam» iz Kruševca.



## EFEKTI EKOLOŠKOG PRISTUPA U KORPORATIVNOJ POLITICI I MENADŽMENTU U PREDUZEĆIMA

Ekološki čista proizvodnja podrazumeva i interni i eksterni kvalitet.

- Interni kvalitet ogleda se kroz korporativnu politiku preduzeća koja je usmerena na maksimizaciju koristi, uz adekvatno reagovanje na ekološke rizike, čime se, u dugom roku, ostvaruje profitabilnost, rast i razvoj preduzeća, uz smanjenje troškova preduzeća.
- Eksterni kvalitet obuhvata proizvodnju i plasman zdravih i čistih proizvoda koji ne ugrožavaju život ljudi i samu životnu sredinu, i koji su široko prihvaćeni od svih stejkholdera na strani tražnje – kupaca, potrošača ali i Vlade i poslovnih partnera.



## EFEKTI EKOLOŠKOG PRISTUPA U KORPORATIVNOJ POLITICI I MENADŽMENTU U PREDUZEĆIMA

Sumirajući stavove i rezultate istraživanja o uticaju „zelenjenja“ menadžmenta, mogu se navesti sledeće prednosti koje dolaze do izražaja kroz promenu korporativne politike:

- zaštita životne sredine i prirodnih lepota lokalnog, regionalnog i globalnog karaktera,
- ostvarivanje koncepta održivog razvoja u praksi,
- jačanje poslovnog imidža preduzeća,
- ostvarivanje dugoročne korisnosti i rasta preduzeća,
- privlačenje novih izvora finansiranja i stratejskih poslovnih alijansi sa preduzećima koja su takođe ekološki odgovorna,
- smanjivanje troškova preduzeća i racionalnije korišćenje ograničenih resursa,
- adekvatnije planiranje radnih procesa,
- stroža i kvalitetnija kontrola procesa,
- obuka i unapređivanje znanja i veština zaposlenih na svim novoima u preduzeću,
- osmišljen nastup na tržištu sa novim eko – stratejskim pristupom, itd.



## LITERATURA

- Bantić Jarević – Šiber F., Sikavica P., Pološki – Vokić N., „Suvremeni menadžment“, *Školska knjiga*, Zagreb, 2008, str. 574.
- Berber, N., „Zeleni menadžment – Proaktivni pristup savremenom menadžmentu i korporativnoj politici preduzeća“, EnE10, Regionalna konferencija o zaštiti životne sredine, Beograd, 2010.
- Berber, N., Čuić, J., „Possibilities and Perspective for Eco Tourism in Serbia“, 20 International Conference „Tourism and Hospitality Industry 2010 – New Trends in Tourism and Hospitality Management“, *Faculty of Tourism and Hospitality Management in Opatija, University of Rijeka, Croatia*, Conference Proceedings, pp 1 – 10, 2010.
- Milenović B., „Ekološka ekonomija“, *Ekonomski fakultet*, Niš, 2000, str. 111.
- R. Edward Freeman, Jeffrey G. York, Lisa Stewart, (2008), „Environment, Ethics and Business“, *Business Roundtable Institute for Corporate Ethics, Bridge Papers™*, [http://www.corporate-ethics.org/pdf/environment\\_ethics.pdf](http://www.corporate-ethics.org/pdf/environment_ethics.pdf) (datum pristupa 15.03.2010.), str. 12 – 14.
- Zakon o izmenama i dopunama Zakona o zaštiti životne sredine, *Ministarstvo životne sredine i prostornog planiranja*, Vlada Republike Srbije, Beograd, 2008.
- <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1176989-4,00.html>, datum pristupa 15.03. 2010.
- Jovanović – Kolomejceva L., «Ekološki menadžment», Univerzitet «Braća Karić», Fakultet za menadžment, Beograd 2002, str. 271.

*Hvala vam na pažnji!*