

# Koncept društveno odgovornog poslovanja

---

**Pisačić, Lucija**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:178530>

*Rights / Prava:* [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-16**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Preddiplomski sveučilišni studij**

**LUCIJA PISAČIĆ**

**Koncept društveno odgovornog poslovanja**

**The concept of corporate social responsibility**

Završni rad

Opatija, 2023.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Preddiplomski sveučilišni studij**  
Poslovna ekonomija u turizmu i ugostiteljstvu  
Studijski smjer: Menadžment u turizmu

**Koncept društveno odgovornog poslovanja**

**The concept of corporate social responsibility**

Završni rad

Kolegij: **Etika i društvena odgovornost** Student: **Lucija PISAČIĆ**

Mentor: **dr. sc. Marija IVANIŠ, izv. prof.** Matični broj: **24555**

Opatija, lipanj 2023.



## IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG ZAVRŠNOG RADA

**Lucija Pisačić**

**24555**

---

(ime i prezime studenta)

---

(matični broj studenta)

---

Koncept društveno odgovornog poslovanja

---

(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u raducitirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

Izjavljujem da kao student–autor završnog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa završnim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog završnog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, lipanj 2023.

*Lucija Pisačić*

---

Potpis studenta

## SAŽETAK

Društveno odgovorno poslovanje vrlo je dinamičan proces, koji se još uvijek razvija, pa i mijenja, a društveno odgovorno poslovanje podrazumijeva društvenu odgovornost koja se definira kao inteligentna i objektivna brigada dobrobit društva što ograničava ponašanje pojedinaca i korporacija od krajnjedestruktivnih aktivnosti, bez obzira koliko one brzo bile profitabilne te vodi usmjer pozitivnih doprinosa dobru ljudi, što može biti definirano na različite načine. Povijesno gledano, ne postoji precizan trenutak pojave društveno odgovornog poslovanja, već je njegov razvoj postepen, a intenzivna njegova prisutnost bilježi se tek u posljednjih tridesetak godina, dok su inicijative društveno odgovornog poslovanja zabilježene u zapadnim zemljama. Suvremeno društveno odgovorno poslovanje usmjereno je na tri temeljna područja, a to su okoliš, norme poslovanja i upravljanja te ljudska prava. Modeli društvene odgovornosti razlikuju se prema modelu poduzeća ili organizacije, a to su stockholder model ili klasični ekonomski model te stakeholder model ili socioekonomski model. Društvena odgovornost obuhvaća niz poslovnih odgovornosti, a razlikuju se četiri vrste društvene odgovornosti: dobrotvorna, etička, pravna i ekonomska odgovornost. Dionici društveno odgovornog poslovanja su oni pojedinci ili skupine pojedinaca koji izravno ili neizravno utječu na poslovanje poduzeća ili organizacije, a poslovanje poduzeća istovremeno utječe i na njih. IU Republici Hrvatskoj postoji niz strateških i zakonskih dokumenata koje potiču primjenu društveno-odgovornoga poslovanja.

**Ključne riječi:** poduzeće, društvena odgovornost, društveno odgovorno poslovanjem suvremeno poslovanje

# SADRŽAJ

SAŽETAK .....	1
1. Uvod.....	1
1.1. <i>Problem, predmet i objekti istraživanja</i> .....	1
1.2. <i>Svrha i ciljevi istraživanja</i> .....	1
1.3. <i>Ocjena dosadašnjih istraživanja</i> .....	2
1.4. <i>Znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze</i> .....	3
1.5. <i>Struktura rada</i> .....	3
2. Društveno odgovorno poslovanje .....	5
2.1. <i>Definicija društveno odgovornog poslovanja</i> .....	5
2.2. <i>Pojava i razvoj društveno odgovornog poslovanja</i> .....	7
3. Koncept društvene odgovornosti poslovanja.....	10
3.1. <i>Modeli društvene odgovornosti</i> .....	10
3.2. <i>Vrste društvene odgovornosti</i> .....	11
3.3. <i>Strategije društvene odgovornosti</i> .....	14
3.4. <i>Dimenzije društvene odgovornosti</i> .....	15
3.5. <i>Dionici društveno odgovornog poslovanja</i> .....	18
3.6. <i>Kritika društveno odgovornog poslovanja</i> .....	20
4. Strateški pristup društveno odgovornom poslovanju.....	22
5. Implementacija društveno odgovornog poslovanja .....	24
6. Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj .....	27
6.1. <i>Povijest društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj</i> .....	27
6.2. <i>Trenutno stanje društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj</i> .....	29
6.3. <i>Zakonodavni okvir društveno odgovornog poslovanja</i> .....	31
6.4. <i>Indeks društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj</i> .....	32

Zaključak.....	34
LITERATURA.....	36
POPIS SHEMA I TABLICA .....	39

# 1. UVOD

Uvod predstavlja strukturu svakog rada te jasno prikazuje kako je rad strukturiran i oblikovan. Sastoji se od sljedećih tematskih cjelina:

1. Problem, predmet i objekti istraživanja,
2. Svrha i ciljevi istraživanja,
3. Ocjena dosadašnjih istraživanja,
4. Znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze,
5. Struktura rada.

## 1.1. Problem, predmet i objekti istraživanja

Tema je završnoga rada koncept društveno odgovornog poslovanja, odnosno onaj koncept poslovanja, koji obuhvaća dobrovoljno i bez zakonske obveze, nastojanje poduzeća ili organizacija da usklade svoje poslovanje s željama i potrebama društva, odnosno okoline u kojoj posluje.

Problem istraživanja je nedovoljna primjenjivost društveno odgovornog poslovanja na širem tržištu, ali i nedovoljna educiranost poduzeća (i javnosti) o potrebama društveno odgovornog poslovanja i kako se sve ono može primjenjivati.

Predmet istraživanja je definiranje društveno odgovornog poslovanja, objašnjavanje njegova koncepta te i razrada teme, uz primjere svjetskog i domaćeg tržišta.

Objekti istraživanja su poduzeće, društvena odgovornost, društveno odgovorno poslovanjem suvremeno poslovanje.

## 1.2. Svrha i ciljevi istraživanja

Svrha je rada pružiti sažet i konstruktivan pregled postojeće stručne literature o temi društveno odgovornog poslovanja koji može poslužiti kao teorijski okvir nekom budućem istraživanju ove teme, ili primjeni teorijskih znanja na primjeru poduzeća. Pregled literature uključuje i stanje društveno odgovornog poslovanja u hrvatskim poduzećima, a ono u Hrvatskoj, kao i u ostatku svijeta, zauzima sve važnije mjesto.



Ciljevi istraživanja su:

1. Definirati pojama društveno odgovorno poslovanja, njegov nastanak i razvoj, koncept, vrste i strategije provođenja.
2. Upoznavanje s pojmom društveno odgovornog poslovanja te opisati primjere dobre iz prakse.
3. Analizirati društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, kako se i koliko uspješno provodi te odrediti koje su mogućnosti za napretkom.

Javnost i okolina u kojoj pojedino poduzeće djeluje, sve bolje poznaje svoja prava, te sve češće pred poduzeće ili organizaciju stavlja određena očekivanja i izazove, koje poduzeće (uz svoja očekivanja od tog istog društva) ispunjava prema zahtjevima zakona, propisa, ali i prema vlastitim etičkim načelima.

Primarna je metoda izrade završnog rada sekundarno istraživanje literature, tzv. *istraživanje za stolom*. Proučavanje i kritičko promišljanje različite znanstvene literature o temi društvenog poslovanja, doveli su do izrade ovoga rada, a sva je korištena literatura navedena abecednim redom na kraju samoga rada.

### **1.3. Ocjena dosadašnjih istraživanja**

Vrdoljak Raguž i Hazdovac (2013) su istraživali koliku ulogu ima društveno odgovorno poslovanje u hrvatskom gospodarstvu i koja su to poduzeća koja su preuzela takav sustav rada. Zaključili su da je primjena društveno odgovornog poslovanja sporija u Hrvatskoj zbog loše upravljane tranzicije, rata, ekonomske krize i nedostatka državnih poticaja.

Glumac (2018) je uspoređivala društveno odgovorno poslovanje malog i velikog poduzeća u IT sektoru u Osijeku. Odabrana poduzeća su bila Inchoo d.o.o. i Span d.o.o. Utvrdila je da oba poduzeća prakticiraju društveno odgovorno poslovanje na različitim razinama i područjima, te da im to donosi brojne koristi kao što su zadovoljstvo zaposlenika, lojalnost kupaca, reputacija i konkurentnost.

Institut za društveno odgovorno poslovanje (IDOP) je neprofitna organizacija koja se bavi promicanjem i poticanjem društvene odgovornosti u Hrvatskoj. IDOP provodi istraživanja, edukacije, savjetovanja i projekte vezane uz društveno odgovorno poslovanje. Neki od njihovih projekata su: Indeks DOP-a, Zeleni ured, DOP forum i sl.

## **1.4. Znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze**

Znanstvene hipoteza rada: koncept društveno odgovornoga poslovanja pretpostavka je uspješnog suvremenog poslovanja.

Pomoćne hipoteze rada su sljedeće:

P.H.1.: Primjena društveno odgovornog poslovanja zahtijeva strateški pristup.

P.H. 2.: Implementacija društveno odgovornog poslovanja zadatak je menadžmenta poduzeća.

P. H. 3.: Primjena društveno odgovornog poslovanja u hrvatska poduzeća u sporom je, ali obećavajućem porastu.

## **1.5. Struktura rada**

Završni je rad oblikovan u sedam poglavlja, te započinje uvodom u kojem su najavljena tema i svrha rada, opisane metode izrade rada kao i njegova struktura. Slijedi poglavlje u kojem se definira društveno odgovorno poslovanje i opisuje njegova pojava i razvoj. Povijesno gledano, ne postoji precizan trenutak pojave društveno odgovornog poslovanja, već je njegov razvoj postepen, a intenzivna njegova prisutnost bilježi se tek u posljednjih tridesetak godina, a samo je društveno odgovorno poslovanje obuhvaćanje različitih i brojnih interesa pojedinaca na koje poduzeće ili organizacija ima utjecaj.

Detalnije objašnjenje društveno odgovornog poslovanja donosi treće poglavlje, i to kroz potpoglavlja modeli društvene odgovornosti, vrste društvene odgovornosti, strategije društvene odgovornosti, dimenzije društvene odgovornosti, dionici društvo odgovornog poslovanja te i kritika društveno odgovornog poslovanja.

Sljedeća se poglavlja bave strateškim pristupom društvo odgovornom poslovanju i implementacijom društveno odgovornog poslovanja. Strateški pristup društveno odgovornom poslovanju razvio se kao odgovor na ekonomiju znanja, u kojoj je poduzeće zajednica sa svrhom i ciljem, i to nasuprot tradicionalnoj industriji, kada je poduzeće bilo tek nečije vlasništvo, ono danas mjeri svoj uspjeh mjerom pozitivnog utjecaja na živote ljudi iz okoline. Najčešća područja poslovanja u koja se društveno odgovorno poslovanje implementira su tržište, radno okruženje, zajednica te okoliš.

Posljednje poglavlje predgleda stručne i relevantne literature o temi tiče se analize društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj, a detaljnije je opisan

povijensirazvoj društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj, njegovo trenutno stanje, a zatim i njegovo zakonsko uređenje, te indeks društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj. Rad završava zaključkom.

## **2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE**

Društveno odgovorno poslovanje je postao ključni faktor modernog poslovanja te je kao takav integriran u moderne svjetske politike i suvremeno poslovanje. Njegov nastanak datira još od 20. stoljeća. Stoga se u ovom poglavlju razrađuju sljedeće tematske cjeline:

1. Definicija društveno odgovornog poslovanja,
2. Pojava i razvoj društveno odgovornog poslovanja.

### **2.1. Definicija društveno odgovornog poslovanja**

Definiranje društveno odgovornog poslovanja složeno je zbog prirode samog procesa, naime društveno odgovorno poslovanje vrlo je dinamičan proces, koji se još uvijek razvija, pa i mijenja. Još je jedna teškoća u pružanju jasne definicije društveno odgovornog poslovanja, a to je da različiti autori pojam poistovjećuju sa sličnim ili povezanim pojmovima poput društvene odgovornosti, konceptom povezanosti društva i poslovanja, poslovne etike i sl. (Fortis et.al., 2016, 2). U nastavku poglavlja bit će sažete definicije različitih autora s namjerom što detaljnijeg definiranja pojma društveno odgovorno poslovanje.

Društveno odgovorno poslovanje podrazumijeva društvenu odgovornost koja se definira kao „inteligentna i objektivna brigada za dobrobit društva što ograničava ponašanje pojedinaca i korporacija od krajnje destruktivnih aktivnosti, bez obzira koliko one brzo bile profitabilne te vodi usmjerenim doprinosima dobru ljudi, što može biti definirano na različite načine“ (Kundid, 2012, 498).

Društveno odgovorno poslovanje jedinstven je koncept poslovanja, koji obuhvaća dobrovoljno i bez zakonske obveze, nastojanje poduzeća da usklade svoje poslovanje s željama i potrebama društva, odnosno okoline u kojoj posluje (Vrdoljak Raguž i Hazdovac, 2014, 40).

Krstulović i Tokić (2021, 60) opisuju društveno odgovorno poslovanje kao odgovor poduzeća na zahtjeve i potrebe društva, odnosno kao ono poslovanje koje smanjuje negativan utjecaj poduzeća ili organizacije na dionike poslovanja i društvo (okolinu poslovanja), ostvaruje dodatne vrijednosti u području djelovanja i društvu u kojem djeluje

te koje unaprjeđuje djelotvornost poslovanja, s namjerom učvršćivanja konkurentnosti poduzeća ili organizacije na tržištu.

Dropulić (2020, 28) navodi kako je društveno odgovorno poslovanje neizostavan dio poslovanja, ali i da se ono razvija iz više razloga, od društvene osviještenosti poduzeća i organizacija, ali i zbog pritiska iz okoline. Slično ističu i autori Lindgreen i Swaen (2010, 2), opisujući kako poduzeća i organizacije sve više koriste društveno odgovorno poslovanje kako bi pozicionirali svoj proizvod ili uslugu u svijesti potrošača.

Obzirom da je implementacija društveno odgovornog poslovanja u strategiju poduzeća ili organizacija zadatak menadžmenta, o njemu je pisao i Buble (2009, 103), a objašnjava ga kao „postizanje komercijalnog uspjeha na način da se poštuju etičke vrijednosti, ljudi, zajednica i prirodni okoliš“.

Još jednu definiciju društveno odgovornog poslovanja daje i Zappi (2007, 473), koji ga opisuje kao obuhvaćanje različitih i brojnih interesa pojedinaca na koje trgovačko društvo ima utjecaj. Postoje ipak, i sasvim oprečne definicije i ideje o tome što je društveno odgovorno poslovanje, poput primjerice Friedmana (1970, 17), koji ističe da je posao poduzeća isključivo posao, a jedina je njihova društvena odgovornost ostvarivanje dobiti. Agresivnost ovakvih izjava, ali i očekivanja javnosti da različite organizacije i poduzeća pridonose društvenom blagostanju dovode do razvoja pojma poslovne etike, koja se često i nepravедno izjednačava s pojmom društvene odgovornosti (Kundid, 2012, 500). Iako nisu jednoznačni, pojmovi poslovna etika i društvena odgovornost nisu sasvim odvojivi, a najčešće prihvaćen zaključak, različitih autora i istraživača, o njihovom suodnosu je da „društvena odgovornost ima različite dimenzije od kojih je jedna i etika“ (Kundid, 2012, 500). Uzimajući stav (i potrebe) javnosti, odnosno šireg društva, za društveno odgovornim poslovanjem, na prijedlog Europske komisije, Europski parlament i Vijeće Europske unije donosi Direktivu 2014/95/EU, kojom ističe da bi društveno odgovorno poslovanje trebalo promicati društvene interese i put prema održivom i uključivom oporavku. S tim ciljem, ista Direktiva obvezuje određena poduzeća i organizacije na izradu nefinancijskih izvješća, kojima bi se razmjenjivale informacije vezane za okoliš, socijalno – kadrovsko područje poslovanje, ljudska prava i prava radnika kao i informacije o korupciji i podmićivanju s namjerom njihova iskorjenjivanja (Direktiva 2014/95/EU, 2014, čl. 3).

## 2.2. Pojava i razvoj društveno odgovornog poslovanja

Iako se društveno odgovorno poslovanje pojavljuje kao važna dimenzija suvremenog poslovanja, razvoj istoga dio je nedavne prošlosti. Stoga su modeli i smjernice za implementaciju društveno odgovornog poslovanja još nedovoljno istraženi, pa posljedično, mnogim menadžerima poduzeća i organizacija često nejasni i zbunjujući.

Povijesno gledano, ne postoji precizan trenutak pojave društveno odgovornog poslovanja, već je njegov razvoj postepen, a intenzivna njegova prisutnost bilježi se tek u posljednjih tridesetak godina.

Inicijative društveno odgovornog poslovanja imaju izraženu tradiciju na Zapadu, a razlog tome je što je društveno odgovorno poslovanje preduvjet uspješnosti svake strategije komuniciranja poduzeća ili organizacije s javnošću. Analizirajući međunarodnu praksu društveno odgovornog poslovanja, Madrakhimova (2013, 509) izdvaja tri načina poslovanja, od kojih je svaki utjecao na oblikovanje koncepta društveno odgovornog poslovanja:

- prvi tip poslovanja karakterističan za Belgiju, Nizozemsku, Finsku i Švedsku,
- drugi tip poslovanja karakterističan za SAD, Kanadu, Japan, Latinsku Ameriku i afričke zemlje engleskog govornog područja te
- treći tip poslovanja karakterističan za Austriju, Njemačku, Francusku i, djelomično, Ujedinjeno Kraljevstvo.

Prvi tip poslovanja zahtijeva aktivno sudjelovanje države u reguliranje društvenih i radnih odnosa, koje se događa na razini zemlje, industrije, pojedinog poduzeća. Drugi tip poslovanja karakterizira regulacija društveno-radnih odnosa na razini poduzeća, a u znatno manjoj mjeri na razini industrije. Uloga je vlade usvajanje relevantnih zakona i propisa, smjernica i zahtjeva. Primjerice, na sjeveru Amerike, udruženja poduzetnika rijetko se upliću u pitanje socijalnih i radnih odnosa u poduzećima, ali su aktivno uključeni u zakonodavne i političke aktivnosti. Posljednji tip poslovanja kombinira značajke prethodna dva. Tako, prema njemačkom konceptu socijalnog tržišnog gospodarstva, država intervenira u socijalno-radne odnose, ali poslodavci i sindikati zadržavaju autonomiju (Madrakhimova, 2013, 10).

Početak razvoja društveno odgovornog poslovanja veže se uz pojam korporacijske filantropije, utemeljene u Sjevernoj Americi 1960-e godine, a već samo deset godina kasnije slijedi pokret za zaštitu okoliša, kojeg prati zabrinutost javnosti o utjecaju gospodarstva na društvo krajem 90-ih godina (Bagić, Škrabalo i Narančić, 2006, 17).

Tablica ispod prikazuje, kronološki poredane, značajnije događaje iz povijesti koji su utjecali na razvoj društveno odgovornog poslovanja i njegovo oblikovanje u današnji oblik.

**Tablica 1. Značajniji događaji u evoluciji društveno odgovornog poslovanja**

<b>Godina</b>	<b>Događaj koji je utjecao na razvoj i oblikovanje društveno odgovornog poslovanja</b>
1983., 1984,	osnivanje Gospodarstva u zajednici (engl. <i>Business in the Community</i> - BiTC)
1987.	osnivanje SustainAbilityja, na okruglom stolu u Cauxu
1990.	osnivanje Međunarodnog foruma poslovnih lidera princa od Walesa (engl. <i>The Prince of Wales International Business Leaders Forum</i> )
1991.	osnivanje Grupe za gospodarstvo Amnesty Internationala
1992.	osnivanje Svjestkog poslovnog savjeta za održivi razvoj (engl. World Business Council for Sustainable Development - WBCSD) i Poslovnog svijeta za održivu odgovornost (engl. Business for Social Responsibility)
1995.	osnovan je europski DOP (društveno odgovorno poslovanje)
1996.	nastanak norme ISO 14000, održan Svjetski gospodarski forum: Odjel za korporativno građanstvo
1997.	inicijativa za etično trgovanje, globalna inicijativa za izvještavanje,
1998.	vlada Ujedinjenog Kraljevstva postavlja ministra za društveno odgovorno poslovanje
1999.	globalna Sullivanova načela
2000.	UN-ov globalni sporazum
2001.	Zelena knjiga EU, inicijativa za globalno korporativno građanstvo i promocija europskog okvira društveno odgovornog poslovanja
2002.	priopćenje EU o društvenoj odgovornosti poduzeća
2003.	Ekvatorska načela

Izvor: izrada autorice prema Bagić, Škrabalo i Narančić (2006, 18)

Suvremeno društveno odgovorno poslovanje usmjereno je na tri temeljna područja, a to su okoliš, norme poslovanja i upravljanja te ljudska prava. Društveno odgovorno poslovanje usmjereno na zaštitu i očuvanje okoliša u primarnom je fokusu duže razdoblje te je to područje dobro regulirano mnogim vanjskim normama, mjerilima i smjernicima. Poslovna odgovornost prema okolišu određena je standardom Međunarodne organizacije za normizaciju ISO 14000, Poveljom o održivom razvoju za poslovni sektor Međunarodne trgovinske komore, CERES-ovim načelima, UN-ovim Globalnim sporazumom i Globalnom inicijativom za izvještavanje te Programom ekološkog upravljanja i nadzora Eurospke unije (Bagić, Škrabalo i Narančić, 2006, 20).

Iako razvijane, prije svega, za gospodarstva tranzicijskih zemalja i zemalja u razvoju, norme poslovanja i upravljanja nastoje poboljšati poslovno upravljanje generalno i globalno jer loše poslovno upravljanje priječi ulaganja u novonastala tržišna gospodarstva (Bagić, Škrabalo i Narančić, 2006, 20).

Posljednje područje društveno odgovornog poslovanja su ljudska prava, odnosno prava radnika. Nakon mnogih skandala korištenja dječje radne snage, izrabljivanje radnika u zemljama trećeg svijeta i sl., ljudska su prava naglašeno implementirana u globalna načela poslovanja te kontinuirano raste broj kodeksa ponašanja u poduzećima, nastalih na temelju Univerzalne deklaracije o ljudskim pravima, a uvode se i sankcije za zemlje koje (i dalje) krše međunarodne norme ljudskih prava (Bagić, Škrabalo i Narančić, 2006, 20).



### **3. KONCEPT DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI POSLOVANJA**

Društveno odgovorno poslovanje potreba je razvijena tek relativno nedavno, stoga se još uvijek oblikuju različite teorije o primjeni društveno odgovornog poslovanja. Osim znanja o načelima društveno odgovornog poslovanja značajna i svijest javnosti o potrebi njegove primjeni. Koncept društvene odgovornosti poslovanja bit će obrađen sljedećim cjelinama:

1. Društveno odgovorno poslovanje
2. Modeli društvene odgovornosti,
3. Vrste društvene odgovornosti,
4. Strategije društvene odgovornosti,
5. Dimenzije društvene odgovornosti,
6. Dionici društveno odgovornog poslovanja,
7. Kritika društveno odgovornog poslovanja.

#### **3.1. Modeli društvene odgovornosti**

Modeli društvene odgovornosti razlikuju se prema modelu poduzeća ili organizacije, a to su sljedeća dva modela (Buble, 2000, 104):

- stockholder model ili klasični ekonomski model te
- stakeholder model ili socioekonomski model.

Stockholder model opisuje poduzeće ili organizaciju u privatnom vlasništvu, čiji je isključivi cilj poslovanja dobit, odnosno maksimalno povećanje dobiti poslovanja. Društvena je odgovornost poduzeća ovog modela ona koja ističe Friedman (1970, 17) – brinuti o financijskim interesima dioničara poduzeća ili organizacije.

Stakeholder model predstavlja poduzeća ili organizaciju većeg broja ciljeva, a oni su usmjereni ka dobrobiti društva. Stakeholderi, u užem smislu, su dioničari, zaposlenici, kupci, dobavljači, proizvođači i dr., a u širem smislu, stakeholder su pojedinci ili grupe pojedinaca, koji utječe na poduzeće ili organizaciju, dok, istovremeno i ono utječe na njih. Društvena je odgovornost poduzeća ovog modela brinuti o potrebama i interesima svih stakeholdera (Buble, 2000, 104). Usporedbu obilježja opisanih modela prikazuje tablica ispod.

**Tablica 2. Usporedba klasičnog ekonomskog i ssocioekonomskog modela poduzeća**

<b>Ekonomski model</b>	<b>Socioekonomski model</b>
Proizvodnja	Kvaliteta života
Eksploatacija resursa	Očuvanje resursa i sklad s prirodom
Tržišno utemeljenje	Prisutna je društvena kontrola tržišnih odluka
Povrat resursa (ekonomski)	Uravnoteženi ekonomski i društveni povrat resursa
Individualni interesi	Zajednički interesi sustava
Mala uloga države	Aktivna uloga države

Izvor: izrada autorice prema Buble (2000, 105)

Različitim su modelima oblikovana i različita mišljenja o društvenoj odgovornosti poduzeća, a ona su oprečna. Primjerice, Buble (2000, 105) izdvaja sljedeće potvrdne argumente za društvenu odgovornost:

- neizbježna uključenost poduzeća u društvena pitanja,
- poduzeće na raspolaganju ima resurse za suočavanje sa složenim društvenim problemima,
- bolje društvo jamči bolju okolinu poslovanja te
- društveno odgovorno poslovanje sprječava intervencije vlasti.

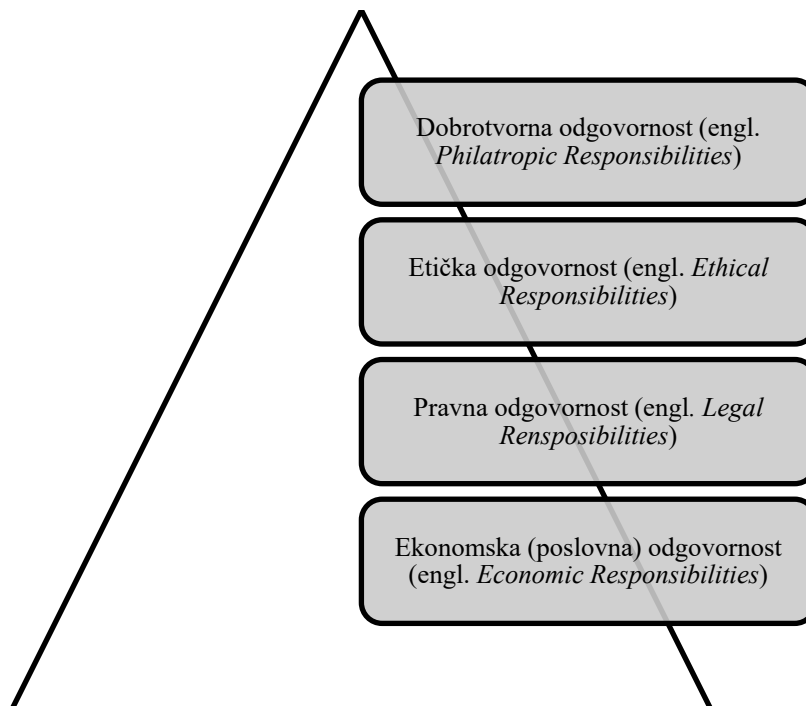
S druge strane, jednako je mnogo argumenata i protiv društvenog poslovanja (Buble, 2000, 105):

- maksimizacijom profita osigurava se efikasno korištenje društvenih resursa,
- poduzeće, kao ekonomska tvorevina, ne umije ostvarivati društvene cilje,
- poduzeće svakako ima preveliku moć, a
- budući da menadžeri nisu izabrani, ne odgovaraju društvu izravno.

### **3.2. Vrste društvene odgovornosti**

Caroll (1992, 41) ističe kako je, s namjerom prihvaćanja, društvene odgovornosti, nužno uokviriti ju tako da obuhvaća čitav niz različitih poslovnih odgovornosti. Sam autor predlaže piramidu društvene odgovornosti u kojoj izdvaja četiri vrste društvene odgovornosti, a to su dobrotvorna, etička, pravna i ekonomska odgovornost. Piramida društvene odgovornosti prikazana je slikom ispod, a u sljedećoj tablici su navedeni primjeri smjernica, odnosno moguće polazište određenog društveno odgovornog poslovanja.

**Shema 1. Piramida društvene odgovornosti**



Izvor: izrada autorice prema Caroll (1992, 42)

**Tablica 3. Društvene odgovornosti i smjernice za poslovanje u skladu s njima**

<b>Društvena odgovornost</b>	<b>Smjernice za poslovanje u skladu s društvenom odgovornosti</b>
Dobrotvorna odgovornost	Budi dobar korporativni građanin.
Etička odgovornost	Budi etičan. Čini dobro i pošteno. Nemoj nauditi.
Pravna odgovornost	Poštuj zakone. Zakoni su društvene norme o dobru i zlu.
Ekonomska odgovornost	Posluj profitabilno. To je osnovica na kojoj sve drugo počiva.

Izvor: izrada autorice prema Cerjan-Letica (2010, 104)

Prema Caroll (1992, 41) sve te vrste odgovornosti postojale su oduvijek u određenoj mjeri, ali tek je posljednjih godina došlo do uspona dobrotvorne i etičke odgovornosti.

Dobrotvorna odgovornost ili filantropija obuhvaća one korporativne akcije koje su odgovor na očekivanja društva, a uključuje aktivno sudjelovanje u aktivnostima ili programima za promicanje ljudske dobrobiti. Primjeri filantropije uključuju poslovne doprinose, kao što je doprinos umjetnosti, obrazovanju ili zajednici. Dobrotvorna i etička odgovornost se razlikuju po tome što se etička očekuje u obvezujućoj mjeri. Stoga je filantropija više diskrecijska ili dobrovoljna aktivnost poduzeća, odnosno, filantropija jevrlo cijenjena, ali zapravo manje važna od ostale tri vrste društvenih odgovornosti. Načela dobrotvorne komponente društvene odgovornosti su Caroll (1992, 41):

- važno je djelovati u skladu s dobrotvornim očekivanjima društva,
- važno je doprinosti umjetnosti,
- važno je sudjelovati u dobrovoljnim i dobrotvornim aktivnostima lokalne zajednice,
- važno je pružiti pomoć privatnim i javnim obrazovnim ustanovama,
- važno je podupirati one projekte koji poboljšavaju kvalitetu života zajednice.

Etičke odgovornosti obuhvaćaju one standarde, norme ili očekivanja koja odražavaju brigu o tome što potrošači, zaposlenici, dioničari i zajednica smatraju poštenim, pravednim ili u skladu sa zaštitom prava dionika. Primjerice, etičke odgovornosti poduzeća ili organizacije u okolini mogu uključivati pokrete za zaštitu okoliša, građanska prava i potrošačke pokrete. Načela etičke komponente društvene odgovornosti su Carroll (1992, 41):

- važno je djelovati u skladu s očekivanjima društva, društvenim običajima i etičkim normama,
- važno je prepoznati i poštivati nove etičke/ moralne norme koje je usvojilo društvo, kao i one norme koje su još u razvoju,
- važno je spriječiti ostvarenje korporativnih ciljeva na način da se ugrožavaju etičke norme,
- važno je prepoznati da korporativni integritet i etično ponašanje nadilazi puko poštivanje zakona i propisa.

Pravne odgovornosti odražavaju pogled na *kodificiranu* etiku, a pred poduzeće ili organizaciju stavljaju očekivanje da djeluje u skladu sa zakonima i propisima. Načela pravne komponente društvene odgovornosti su Carroll (1992, 40):

- važno je poslovati i djelovati u skladu s očekivanjima vlade i zakona,
- važno je pridržavati seraznihmeđunarodnih, državnih i lokalnih propisa,
- važno je osigurati da roba i/li usluge koje poduzeće nudi ispunjavaju
- minimalne zakonske zahtjeve.

Prije nego što je bilo išta drugo, poduzeće je bilo osnovna gospodarskajedinica društva.Kao takva, njegova glavna uloga bila jeproizvoditi dobra i usluge koje su potrošači trebali i željeli, a pritom ostvarivati prihvatljiv profit. Sve se ostale poslovne odgovornosti temeljena ekonomskoj odgovornosti poduzeća. Načela ekonomske komponente društvene odgovornosti su Carroll (1992, 40):

- važno je djelovati u skladu s ostvarenjem maksimalne zarade i profita,
- važno je biti posvćen ostvarenju profita,
- važno je zadržati snažnu konkurentsku prednost na tržištu,
- važno je poslovati učinkovito.

### 3.3. Strategije društvene odgovornosti

Društvena odgovornost poduzeća vrlo je zastupljena tema suvremenoga poslovanja i to zbog sve veće potrebe za adekvatnim odgovorima na etičke, ekološke, pravne, trgovačke i javne

standarde civilnoga društva. Stoga se društveno odgovorno poslovanje razvija na svim razinama menadžmenta, a obuhvaća sljedeće četiri strategije društvene odgovornosti (Buble, 2000, 106):

- opstruktivna (engl. obstructive) strategija,
- obrambena (engl. defensive) strategija,
- adaptivna (engl. acommodative) strategija,
- proaktivna (engl. proactive) strategija.

Stupanj socijalne odgovornosti ovisno o primjenjenoj strategiji društvene odgovornosti prikazuje slika ispod.

Shema 2. Odgovori poduzeća ili organizacije na društvene zahtjeve



Izvor: izrada autorice prema Buble (2000, 107)

Poduzeće ili organizacija koje primjenjuje opstruktivnu strategiju društvene odgovornosti je ono poduzeće koje negira odgovornost s namjerom održavanja statusa quo. Ono poduzeće ili strategija koje izbjegava preuzimanje dodatnih odgovornosti (zakonskim sredstvima i marketing akcijama) primjenjuje defnizivnu strategiju društvene odgovornosti. Poduzeće koje prihvaća, pa i pod pritiskom okoline, društvenu odgovornost za vlastite akcije, nastojeći ispuniti ekonomsku zakonsku i etičku odgovornost je poduzeće koje primjenjuje adaptivnu strategiju društvene odgovornosti. Posljednje je poduzeće koje primjenjuje proaktivnu strategiju društvene odgovornosti, odnosno ono poduzeće koje preuzima inicijativu i vodstvo u različitim društvenim pitanjima definirajući uzoran model društvene odgovornosti za druge (Buble, 2000, 107).

### **3.4. Dimenzije društvene odgovornosti**

Obzirom na to da društveno odgovorno poslovanje obuhvaća ekološko, etičko, financijsko, socijalno i upravljačko pitanje, njegova se složenost dijeli na sljedeće tri dimezije (Lacković et. al., 2017, 273):

- interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja,
- eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja te
- zelena dimenzija društveno odgovornog poslovanja.

Interna dimenzija, kako joj i naziv najavljuje, usmjerena je aktivnosti koje se odvijaju unutar poduzeća ili organizacije, odnosno na one aktivnosti koje utječu na dobrobit radnika. Primjena društveno odgovornog poslovanja unutar poduzeća ili organizacije jamči (Lacković et. al., 2017, 273):

- povećanje produktivnosti radnika,
- povećanje profitabilnosti poduzeća ili organizacije,
- povećanje motiviranosti za radom,
- smanjenje apsentizma te
- uvođenje učinkovitih i ekološki prihvatljivih proizvodnih tehnika.

Komponente interne dimenzije društveno odgovornog poslovanja su upravljanje ljudskim potencijalima, zdravlje i sigurnost na radnom mjestu te upravljanje promjenama. Upravljanje ljudskim potencijalima obuhvaća sljedeće aktivnosti: „cjeloživotno učenje, protok informacija, ravnoteža između privatnog i poslovnog života, raznolikost radne snage, jednake plaće i mogućnosti za žene, nagrađivanje zaposlenika, nediskriminacijske politike zapošljavanja, motivacija zaposlenika“ (Lacković et. al., 2017, 274). Zdravlje i sigurnost na radnom mjestu odnose se na aktivnosti poput sportskih i slobodnih aktivnosti, redovnih zdravstvenih pregleda radnika, redovne i detaljne edukacije radnika o zaštiti na radu, izvještavanje i provjeravanje provođenja mjera za zaštitu na radu i sl. Upravljanje promjena komponenta je interne dimenzije društveno odgovornog poslovanja koja obuhvaća „restrukturiranje poslovanja, uključenosti u razvoj lokalne zajednice, sklapanje partnerstava i poslovnih kombinacija među poduzećima, strategije zapošljavanja i zadržavanja zaposlenika“ (Lacković et. al., 2017, 274).

Izvan samog poduzeća ili organizacije, odnosno u okolini, zajednici u kojoj poduzeće djeluje postoji i eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja koju čine sljedeće komponente (Lacković et. al., 2017, 275):

- lokalna zajednica,
- odnos s poslovnim partnerima
- poštivanje ljudskih prava i prava radnika.

Tablica 4. Komponente eksterne dimenzije društveno odgovornog poslovanja

EKSTERNA DIMENZIJA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA	LOKALNA ZAJEDNICA	ODNOS PREMA POSLOVNIM PARTNERIMA	POŠTIVANJE LJUDSKIH I RADNIH PRAVA
	<p><b>Investiranje u lokalnu zajednicu</b> obuhvaća sljedeće aktivnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· zapošljavanje,</li> <li>· obrazovne i edukacijske programe, stručna usavršavanja,</li> <li>· razvoj sposobnosti, kompetencija i vještina,</li> <li>· pružanje zdravstvenih usluga,</li> <li>· organiziranje i provođenje kulturnih događanja i manifestacija,</li> <li>· ulaganje u sportske klubove i društva,</li> <li>· poticanje ruralnog i urbanog razvoja okoline,</li> <li>· zaštita lokalnog okoliša i poslovanje prema načelima zaštite prirode i zdravlja,</li> <li>· humanitarni rad i volontiranje,</li> <li>· korporativna dobrotvornost (filantropija) i sl.</li> </ul>	<p>Poduzeće od <b>dobavljača</b> nastoji dobiti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· niže nabavne cijena proizvoda,</li> <li>· proizvode bolje kvalitete,</li> <li>· isporuku proizvoda u kraćem roku,</li> <li>· kreiranje funkcionalnog opskrbnog lanca.</li> </ul> <p><b>Država</b> pred poslovanje poduzeća stavlja sljedeće zahtjeve:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· poštivanje zakonskih normi i propisa,</li> <li>· izvršavanje poreznih obveza, plaćanje prireza i sličnih državnih naknada,</li> <li>· provođenje mjera za suzbijanje korupcije,</li> <li>· korištenje državnih izbora za opće javno dobro, a ne za osobne ciljeve te</li> <li>· nepodupiranje državnih i političkih moćnika.</li> </ul>	<p><b>Ljudska prava i slobode</b> uključuju:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· pravo na život,</li> <li>· pravo čovjeka na slobodu i sigurnost,</li> <li>· pravo na pošteno suđenje,</li> <li>· pravo na poštovanje privatnosti,</li> <li>· zabranu diskriminacije, mučenja, ropstva i prisilnoga rada,</li> <li>· pravo na slobodu mišljenja,</li> <li>· pravo na slobodu vjeroispovjesti.</li> </ul>
	<p><b>Investicije iz lokalne zajednice</b> podrazumijevaju poslovanje u:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· zdravlju i ugodnim uvjetima,</li> <li>· prosperitetnoj i stabilnoj zajednici,</li> <li>· s motiviranom, obrazovanom i sposobnom radnom snagom,</li> <li>· namjeri povećanja konkurentnosti poduzeća te</li> <li>· s ciljem proširenja tržišta.</li> </ul>	<p><b>Kupci i krajnji potrošači</b> od poduzeća ili organizacije očekuju:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· sigurnost, trajnost, kvalitetu kupljenog proizvoda i/li usluge,</li> <li>· brz odgovor na upite,</li> <li>· objektivno i istinito oglašavanje i iskren marketing,</li> <li>· zaštitu osobnih podataka,</li> <li>· zaštitu zdravlja i okoliša,</li> <li>· pošteno pristupanje reklamacijama proizvoda i povratu ili zamjeni proizvoda.</li> </ul>	<p><b>Prava radnika</b> uključuju:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· pravovremenu isplatu plaće,</li> <li>· sigurnost i zaštitu radnika na radnome mjestu,</li> <li>· mogućnost zapošljavanja, napredovanja i stručnog usavršavanja i osposobljavanja,</li> <li>· zaštitu privatnosti,</li> <li>· adekvatno radno vrijeme uz stanke i pauze, te godišnji odmor i bolovanje,</li> <li>· nediskriminacijsku politiku poduzeća ili organizacije.</li> </ul>

Izvor: izrada autorice prema Lacković et. al. (2017, 275)

Posljednja dimenzija društveno odgovornog poslovanja je i zelena dimenzija, odnosno dimenzija zaštite okoliša. Komponente zelene dimezije su zagađanje i zaštita, poslovni sketor te promocija. Zagađenje i zaštita obuhvaćaju pitanja poput onečišćavanja vode, tla, zraka, zbrinjavanja stvorenog otpada, stvaranja buke (tvornice i proizvodni pogoni i sl.), te promjenu izgleda i stanja okoliša. Cilj je zelene dimenzije u području zagađenja i zaštite spriječiti



onečišćenja i smanjiti nastalu štetu, a krajnji je cilj vratiti okoliš i prirodu u prethodno stanje, tj. stanje prije izvršene štete (Lacković et. al., 2017, 276).

Poslovni sektor u zelenoj dimenziji društveno odgovornog poslovanja obuhvaća nastojanja za smanjenjem emisija štetnih plinova u kemikalija, redukcijom količine otpada, racionalnim korištenjem neobnovljivih resursa iz prirode, čuvanjem vode i adekvatnim gospodarenjem otpadom (Lacković et. al., 2017, 276).

Promocija u zelenoj dimenziji društveno odgovornog poslovanja prije svega uključuje aktivnosti svjetskih organizacija, poput Svjetske organizacije za zaštitu prirode (engl. *World WildlifeFund for Nature* - WWF), Greenpeace-a, kao i hrvatskih državnih regulatornih tijela, poput ministarstava, agencija, Fonda za zaštitu okoliša, te i različitih civilnih udruga (Lacković et. al., 2017, 276).

O zaštiti okoliša, kao važnom dijelu društveno odgovornog poslovanja, pisali su i Matešić, Pavlović i Bartoluci (2015, 48), a ističu dužnost poduzeća ili organizacije da adekvatno odgovara okolišnim izazovima i to, pristupajući im sustavno i sveobuhvatno, sljedećim koracima društveno odgovornog poslovanja:

- implementacija upravljanja okolišem kao integralnog dijela poslovnih planova,
- odobravanja odgovarajućih financijskih sredstava za provođenje ciljeva zaštite okoliša,
- mjerenje razine odgovornosti za okoliš,
- temeljiti strateško planiranje poslovanja na okolišu i zaštiti okoliša,
- provoditi politiku zaštite okoliša,
- oformiti odjel ili imenovati osobu za zaštitu okoliša,
- pratiti utjecaj koje poduzeće ili organizacija ima na okoliš,
- poduzeti konkretne i jasne mjere za smanjenje potrošnje energije i vode, te za smanjenje otpada.

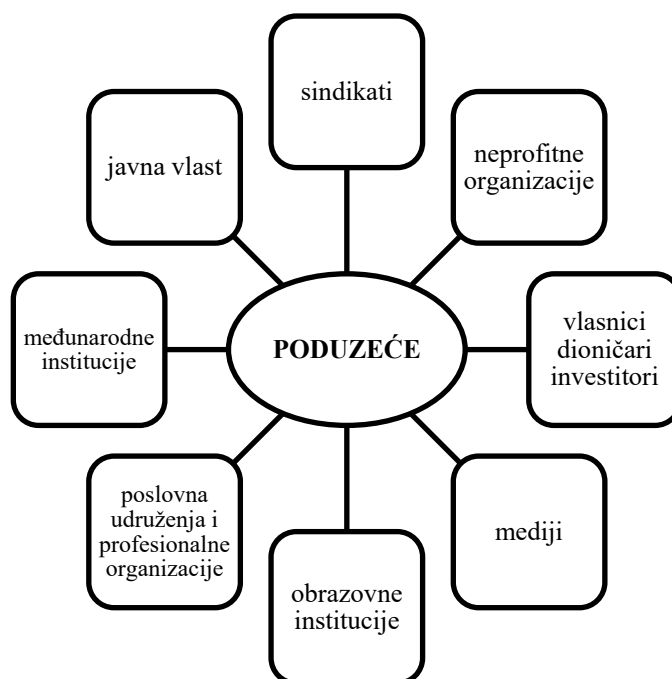
### **3.5. Dionici društveno odgovornog poslovanja**

Dionici društveno odgovornog poslovanja su oni pojedinci ili skupine pojedinaca koji izravno ili neizravno utječu na poslovanje poduzeća ili organizacije, a poslovanje poduzeća istovremeno utječe i na njih. Konkretno, „dionik je svaka skupina ili pojedinac koji mogu

utjecati ili na koje može utjecati provedba ciljeva poduzeća“ (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2017, 14).

Obzirom na stupanj povezanosti i ovisnosti dionika o poduzeću (i obratno) razlikuju se primarni i sekundarni dionici, a svi su prikazani slikom ispod.

**Shema 3. Primarni i sekundarni dionici poduzeća**



Izvor: izrada autorice prema Matešić, Pavlović i Bartoluci (2017, 14)

Primarni su dionici društveno odgovornog poslovanja zaposlenici, dioničari i dobavljači, a sekundarni su sve ostale socijalne grupe, poput lokalne zajednice, civilnih udruga, državnih tijela, znanstvenih institucija i dr. Poduzeće može odrediti ključne dionike definirajuće odgovore na sljedeća pitanja (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2017, 15):

- Tko su dionici poduzeća ili prganizacije?
- Koji su temeljni interesi i potrebe dionika?
- Koje su temeljne mogućnosti, a koji glavni izazovi odnosa dionika i poduzeća?
- Koje su odgovornosti poduzeća prema dionicima?
- Kojim strategijama i akcijama poduzeće može upravljati prilikama i izazovima koji dolaze pred dionike poduzeća?

„Model suradnje s dionicima će vrlo vjerojatno generirati rezultate u području društvenih utjecaja poduzeća. Taj se model zasniva na pretpostavci da dionici predstavljaju priliku za poduzeće. Učinkovite upravljačke prakse, one koje menadžeri i dionici zajedno provode kao partneri, učeći jedni od drugih, mogu otvoriti nove mogućnosti i omogućiti osnove za inovacije i fundamentalnu organizacijsku transformaciju poduzeća. Uključivanje dionika nije više samo pridruženo strategiji nego je njezin integralni dio i pridonosi jačanju održivosti poduzeća“ (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2017, 15).

### **3.6. Kritika društveno odgovornog poslovanja**

Kao, i svaka društvena (pa i ekonomska pojava), društveno odgovorno poslovanje nailazi i na kritiku. Najizrazitiji su kritičari društveno odgovornog poslovanja predstavnici organizacija civilnog društva. Primjerice, Peter Frankental (2001, 19) objašnjava kako je društveno odgovorno poslovanje paradoks. Štoviše, naziva društveno odgovorno poslovanje tek izumom PR-a, a kao nedostatak ističe i nejasnu definiciju društveno odgovornog poslovanja, manjak formalnih mehanizama za preuzimanja odgovornosti i sl. Temeljna je mana društveno odgovornog poslovanja što ono štiti samo dionike, a za primjer daje Zakon o poduzećima u Velikoj Britaniji. Opisuje kako je uloga društveno odgovornog poslovanja bezznačajna u tržišnoj vrijednosti poduzeća, a kao prijedlog za promjenu takvog stanja daje izmjenu revizija „tako da se osim financijskog poslovanja i učinka poduzeća ispituje i vrednuje i onaj učinak usmjeren na društvene i okolišne elemente“ (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2017, 23).

Tezu da je društveno odgovorno poslovanje puka farsa, i proizvod odnosa s javnošću (engl. *PublicRelations* - PR), Frankental (2001, 20) potkrepljuje time što društveno odgovorno poslovanje nema jasnu definiciju, jasan skup mjera, etablirani proces za provedbu tih mjera te sustav unutarnje i vanjske kontrole. Navodi kako bi, da nije tek plod PR-a, društveno odgovorno poslovanje imalo sve navedeno.

Paradoks vezan uz problem definicije društveno odgovornog poslovanja koji Frankental (2000, 21) ističe je problem *poricanja*. Prema njemu, nijedan menadžer neće priznati da njegovo poduzeće ili organizacija nije društveno odgovorno. S druge strane, samo kritika i priznavanje pogreške su ispravan put do poboljšanja, pa u naprjeđenja društvene

odgovornosti. Svako poduzeća ili organizacija koja želi biti društveno odgovorno mora biti spremno priznati svoje nedostatke i pogreške.

Osim toga, jasan pokazatelj mišljenja poduzeća o društveno odgovornom poslovanju je i njegova pozicija unutar poslovne hijerarhije. Društveno odgovorno poslovanje većinom je pozicionirano „unutar odjela za korporativne komunikacije, odnose s javnošću ili odnose sa zajednicom. Zaključno, Frankental smatra daje društveno odgovorno poslovanje izmišljotina odnosa s javnošću i ostat će takvo sve dok se ne ugradi u korporativneregulative, dok ga ne nagradi financijsko tržište, dok ne uključi sve dionike poduzeća, dok se ne uspostave mehanizmi za provjeru sukladnosti te dok njime organizacija nije prožeta horizontalno i vertikalno“ (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2017, 23).

## 4. STRATEŠKI PRISTUP DRUŠTVENO ODGOVORNOM POSLOVANJU

Strateški pristup razvio se kao odgovor na ekonomiju znanja, u kojoj je poduzeće zajednica sa svrhom i ciljem. Takvo, dobro poduzeće doprinosi dobrobiti velikog broja ljudi i to stvaranjem proizvoda, razvojem novih i korisnih tehnologija, povećanjem kvalitete, itd. Nasuprot tradicionalnoj industriji, kada je poduzeće bilo tek nečije vlasništvo, ono danas mjeri svoj uspjeh mjerom pozitivnog utjecaja na živote ljudi iz okoline. „Zbog toga je društveno odgovorno poduzeće odgovorno svojim dionicima, odgovorno je zašire utjecaje svojeg poslovanja s ciljem stvaranja vrijednosti za dioničare, društvo i okoliš te je odgovorno za transparentnost u svim aspektima svojeg poslovnog djelovanja“ (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015, 25).

Izrada izvještaja o održivosti jedan je od alata strateškoga pristupa društveno odgovornom poslovanju, a Matešić, Pavlović i Bartoluci (2017, 28) navode da takvi izvještaji služe kao sredstvo komunikacije s dionicima društveno odgovornog poslovanja, ali i kao polazišna točka za ublažavanje negativnih posljedica posljedica poslovanja, odnosno štete uzrokovane pojedinim poslovnim odlukama i aktivnostima. Temeljna bi svrha izvještavanja trebala biti težnja za organizacijskim promjenama, odnosno preispitivanje uloge poduzeća u društvenoj i okolišnoj održivosti.

Važnost nefinancijskog izvještavanja prpeoznala je i Europska komisija, na čiji je prijedlog donesena Direktiva 2014/95/EU, koja obvezuje određena poduzeća i organizacije na izradu nefinancijskih izvješća, kojima bi se razmjenjivale informacije vezane za okoliš, socijalno – kadrovsko područje poslovanje, ljudska prava i prava radnika kao i informacije o korupciji i podmićivanju s namjerom njihova iskorjenjivanja (Direktiva 2014/95/EU, 2014, čl. 3).

„Najučinkovitije je ono društveno odgovorno poslovanje koje je postavljeno strateški tako da njegova primjena donosi korist i poduzeću i društvu u čijem se interesu provodi. Zato strateške inicijative treba predvoditi uprava poduzeća ili izvršni direktor, kako bi kreirali korporativnu održivost i trajne vrijednosti za poduzeće. Ako su uspješne, te inicijative mogu stvoriti dobitnu situaciju za poduzeće i njegove dionike. Naime, tržišna vrijednost poduzeća

kombinacija je triju različitih elemenata: snižene vrijednosti budućih novčanih transakcija, strategije i reputacije“ (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015, 25).

## 5. IMPLEMENTACIJA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

Implementacija društveno odgovornog poslovanja nije jedinstven proces, već je vrlo specifičan i individualna za svako poduzeće pojedinačno. Izazov za svako poduzeće je kreiranje strategije implementacije (ili uvođenja) društvene odgovornosti u poslovanje. Bez obzira na različitost tog procesa između različitih poduzeća, Glumac (2018, 107) izdvaja najčešća područja poslovanja u koja se društveno odgovorno poslovanje implementira:

- tržište,
- radno okruženje,
- zajednica te
- okoliš.

Tržište je, najčešće, najvažnije područje implementacije društveno odgovornog poslovanja jer se, najčešće, smatra i kao područje najveće poslovne neodgovornosti. Primjerice, kontroverzna poduzeća poput proizvođača alkohola odgovaraju za svoj marketing koji je poticanje na ispijanje alkoholnih pića. „Treba li McDonald’s proizvoditi samonezdravu hranu ili bi trebao ponuditi salate, voće i druge zdravije alternative? Treba li Hennessy pomoći alkoholičarima i drugim ovisnicima koji konzumiraju alkohol iako bitime smanjili potrošnju svojih proizvoda? To su samo neke od odgovornosti s kojima sesuočavaju ovakve vrste industrije na tržištu. Odgovorni dizajn i marketing proizvoda i usluga jedna je od temeljnih odgovornosti korporacije“ (Glumac, 2018, 108).

Govoreći o tržištu, razlikuju se tržište potrošača, financijsko tržište i B2B tržište. Tržište potrošača je ono na kojem poduzeća ili organizacije izravno prodaju svoje proizvode i/li usluge, a društveno odgovorno poslovanje obuhvaća odgovoran marketing, razvoj branda i komunikacijskih kanala s potrošačima. Financijsko tržište uključuje tržište dionica, obveznica i drugih financijskih instrumenata, a B2B tržište (engl. *Business-toBusiness*) je tržište na kojem posluju isključivo poduzeća (Glumac, 2018, 108).

Radno okruženje tiče se zaposlenika i radnika, koje se smatra glavnom imovinom poduzeća ili organizacije. Osim za doborobit radnika, kreiranje poticajne i ugodne radne

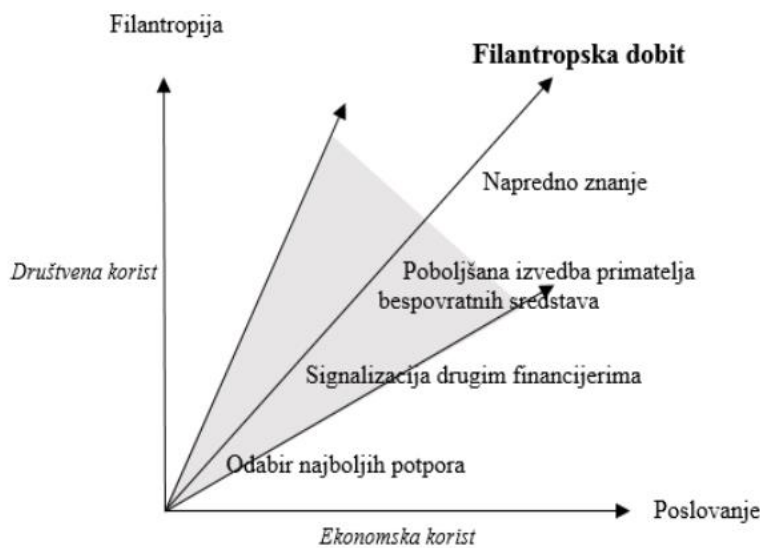
sredine važno je i za dobrobit poduzeća ili organizacije. Naime, motivirani, zadovoljni i obrazovani radnici bit će produktivniji, a kao dio proizvodnog procesa i čitavog poslovanja poduzeća generirat će kvalitetne i originalne ideje nadređenima, ako će za njih biti pravedno kompenzirani. U smislu prava radnika i organizacije radnog okruženja postoje zakonske norme i propisi koji reguliraju uvjete rada, no društveno odgovorno poslovanje u području radnog okruženja podrazumijeva nadilaženje tog zakonski propisanog minimuma (Glumac, 2018, 108).

Sljedeće područje implementacije društveno odgovornog poslovanja je zajednica. Zajednica u kojoj poduzeće ili organizacije poslujeviše značani je pojam, te Glumac (2018, 109) izdvaja lokalnu zajednicu ljudi koji žive na određenom prostoru, u istoj kulturi, koji dijele određene društvene, povijesne i tradicionalne vrijednosti; teritorijalnu zajednicu ljudi koji su određeni geografskim područjem na kojem žive; institucionalne zajednice; političke zajednice, i dr. Zajedničko je pak svima, da društveno odgovorno poslovanje u zajednici prvenstveno znači filantropiju i određen doprinos poduzeća zajednici. Strateška filantropija u suvremenom poduzeću ili organizaciji uključuje:

- „povezivanje volontiranja zaposlenika sa strategijama ljudskih resursa,
- povezivanje dobrotvornog davanja s marketinškim strategijama i sponzorstvom te
- uspostavljanje partnerstva s organizacijama u zajednici zbog izgradnje ugleda i legitimiteta s javnošću“ (Glumac, 2018, 110).

#### **Shema 4. Maksimiziranje filantropske dobiti**





Izvor: Glumac (2018, 110)

Slika iznad prikazuje maksimiziranje „filantropske dobiti pronalaženjem optimalne ravnoteže između društvene i ekonomske koristi koje poduzeće može imati, što je na slici prikazano kao osjenčano područje. Neće svaki trošak imati društvenu korist, niti će svaka društvena korist donijeti konkurentsku prednost poduzeću. Tek kada trošak ostvaruje i ekonomsku i društvenu korist, maksimizira se filantropska dobit“ (Glumac, 2018, 110).

Posljednje područje implementacije društven odgovornog poslovanja je okoliš, a on predstavlja težnju poduzeća ili organizacije (i zahtjev društva) prema održivom razvoju. Implementacija održivoga razvoja u poslovanje može se provesti sljedećim aktivnostima (Glumac, 2018, 111):

- djelotvornim korištenjem prirodnih resursa i smanjenjem stvaranje otpada na minimalnu razinu,
- prevencijom onečišćenja,
- uspostavljanjem upravljanja proizvodima i/li uslugama,
- inovacijama u proizvodima, proizvodnim procesima i uslugama,
- upravljanjem klimatskim promjenama te
- osiguravanjem sigurnosti resursa i njihovim pravednim korištenjem.

## **6. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HRVATSKOJ**

Pojava društveno odgovornog poslovanja veže se uz zapad Europe, a nastojanja Republike Hrvatske uvijek su bila približiti se tome zapadnome standardu, a kako je Hrvatska slijedila razvoj društveno odgovornog poslovanja, te kako ga i koliko uspješno danas primjenjuje bit će opisano u sljedećim cjelinama:

1. Povijest društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj.
2. Trenutno stanje društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj.
3. Zakonodavni okvir društveno odgovornog poslovanja,
4. Indeks društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj.

### **6.1. Povijest društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj**

Kao uzrok složenosti političkog i ekonomskog stanja početkom 90-ih godina 20. stoljeća, prepoznatljivost društveno odgovornog poslovanja u to vrijeme u poslovnoj zajednici u Hrvatskoj bila je zanemariva, iako je 1997. godine osnovan Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HR PSOR) na temelju memoranduma o razumijevanju potpisanog sa Svjetskim poslovnim savjetom za održivi razvoj (engl. *World Business Council For Sustainable Development- WBCSD*). Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj osnovalo je osamnaest hrvatskih poduzeća, koji su na taj način obvezali se na primjenu i promicanje prakse u vlastitom poslovanju koja će za cilj imati zaštitu okoliša i postizanje održivog razvoja Republike Hrvatske.

Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj djeluje i danas, a u svojim počecima ograničio se na manji broj poduzeća koji je bio okupljen unutar organizacije s naglaskom na dijalog i komunikaciju s javnim sektorom. Procesom europske integracije 2001. godine, i potpisivanjem Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju, Hrvatska je u lipnju 2004. godine dobila status zemlje kandidatkinje, te je samim time počeo jačati interes za praksu kakvu pružaju europski politički i tržišno-ekonomski model. Krajem 2004. godine održala se prva nacionalna konferencija o društveno odgovornom poslovanju, Agenda 2005., koja je okupila

mnoge ljude iz prakse i istraživače, koji su zajedničkim promišljanjima i dogovorima formulirali zajedničke prioritete za razvoj društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj. U počecima praksa društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj oslanjala se na praksu iz područja zaštite okoliša, dok je u sljedećoj fazi interes poduzeća obuhvatio ljudske resurse te brigu o lokalnoj zajednici, usprkos manjkavosti integracije u sustave upravljanja. Dosljednost u poštovanju i primjeni zakonskih regulativa, prvenstveno primjeni zakonskih regulativa u području visoko regulirane zaštite okoliša i radnih prava, odražava društvenu odgovornost, obzirom da na tim područjima postoji slaba primjena zakonskih regulativa a samim time i provedba propisa nije zadovoljavajuća. Kao jedan od primarnih poticaja ka razvoju i primjeni društveno odgovornog poslovanja nameće se izvozna orijentacija koja na određen način vrši pritisak kako bi se uveli standardi za upravljanje pojedinim sustavima (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2017, 57).

Područje korporativnog upravljanja i njegova praksa društveno odgovornog poslovanja slabo je razvijena, obzirom na manjkavost vanjskih poticaja. Kao iznimno slabo razvijen sustav navodi se sustav za zaštitu potrošača, unatoč činjenici što je, 2003. godine, donesen Zakon o zaštiti potrošača. Generalnom procjenom utvrđeno je da je desetak godina nakon održavanja Prve nacionalne konferencije o društveno odgovornom poslovanju, Agenda 2005., društveno odgovorno poslovanje oformilo se kao važan i ključan element u uspješnom poslovanju predstavnika poslovne i akademske zajednice, civilnih i drugih stručnih organizacija. Određeni pokazatelji upućuju na međusektorsku suradnju s ciljem promicanja društveno odgovornog poslovanja, te je samim time i nastala Nacionalna mreža za društveno odgovorno poslovanje okupljajući predstavnike javnog, civilnog i poslovnog sektora (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2017, 57).

Društveno odgovorno poslovanje važno je za razvoj i napredak, te i sama EU promovira takav način uz razvitak mnogih oblika suradnje, projekata, edukativnih programa i alata za primjenu društveno odgovornog poslovanja. Kao jedan od najvažnijih i najprepoznatljivijih alata u promicanju društveno odgovornog poslovanja je metodologija rangiranja poduzeća prema uspješnosti u društveno odgovornom poslovanju, Indeks društvene odgovornosti razvijen od strane domaćih stručnjaka na temelju kojeg Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj i Hrvatska gospodarska komora dodjeljuju nagrade i priznanja najboljim i najuspješnijim hrvatskim poduzećima na području društveno odgovornih praksi. Prevođenjem

Smjernica za izvještavanje o održivosti GRI-a i objavljivanjem prijevoda međunarodne norme o društvenoj odgovornosti ISO 26 000 promovira se i širok spektar međunarodnih alata za društveno odgovorno poslovanje. Uspješnost prijenosa dobre prakse najčešće je zabilježen u inicijativama u poslovnom sektoru, dok uloga organizacija civilnog društva i sindikata u podršci i poticanju primjene društveno odgovornog poslovanja značajno je manje organizirana i sistematizirana, a manjkavost vladinih politika, poticaja i sankcija uvelike utječe na primjenjivost aktivnosti društveno odgovornog poslovanja, a najčešće unutar velikih kompanija koje su u stranom vlasništvu. Jačanje vladine uloge u promicanju društveno odgovornog poslovanja u suradnji s poslovnim sektorom, ključno je područje razvitka i poboljšanja u nadolazećim razdobljima. Hrvatska trenutno u svome zakonodavnom sustavu ne posjeduje zakone koji bi se eksplicitno odnosili na društveno odgovorno poslovanje, dok s druge strane, imamo područja poput zaštite okoliša, kod kojeg je vrlo visoka regulacija i propisane su stroge norme i standardi poslovanja, što poduzećima oduzima prostor za njihovu dobrovoljnu praksu iznad zakona. Velik broj poduzeća još uvijek ima problema obzirom na slabo razvijeno gospodarstvo te na visoke i stroge standarde ispunjavanja zakonskih regulativa. U današnje vrijeme, mnoge organizacije civilnog društva okupljaju se s ciljem promijena javnih politika, te u vidu društveno odgovornog poslovanja te organizacije mogu donositi rezolucije s ciljem poticanja poslovnog sektora na primjenu strategija društveno odgovornog poslovanja. U velikom broju slučajeva, zahtjevi organizacija civilnog društva smatraju se neutemeljenima te sami po sebi nisu unijeli značajnije promjene korporativnog upravljanja i poslovnih strategija. Niti organizacije civilnog društva niti sindikati nisu u potpunosti razumjeli važnost primjene društveno odgovornog poslovanja u gospodarstvu te samim time ni ne pružaju gotovo nikakvu potporu njegovu uvođenju. Organizacije civilnog društva na području zaštite okoliša, najčešće aktivnosti društvene odgovornosti poduzeća ocjenjuju greenwashingom te im ne pružaju potporu niti im daju pozitivne ocjene za navedene aktivnosti (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2017, 57).

## **6.2. Trenutno stanje društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj**

Aktivnosti koje obuhvaćaju promociju društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj različite su u pojedinim sektorima, gdje se kao najneuspješniji sektor nameće javni sektor u svojoj primjeni održivog razvoja i poticanja društvene odgovornosti poslovnog

sektora. Primjena održivog razvoja u javnom sektoru ističe se kao sintagma koja se provlači u javne politike pritom razvijajući određene vrste ponašanja i rada po načelu *business as usual*. S druge strane, civilni sektor pruža mnogo više inicijativa i aktivnosti. Iznimno je velik broj organizacija i projekata te inicijativa i kampanja s ciljevima usmjerenim i temeljenim na održivom razvoju. Određeni dio takvih aktivnosti utemeljen je na NIMBY učinku (engl. *not in my backyard*) pojam koji označava i predstavlja borbu lokalne zajednice protiv razvoja infrastrukturnih i poslovnih projekata u neposrednoj blizini naselja i ostale privatne imovine), zbog čega takve inicijative ne posjeduju racionalno uporište gledišta tema o kojima se izjašnjavaju upotrebljavajući metodologiju održivog razvoja, nego imaju i razvijaju potrebu sprečavanja razvojnih ili infrastrukturnih projekata u svojoj bližoj odnosno daljoj okolini (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2017, 58).

Određeni dio tih inicijativa ipak je zaslužio pohvale te se scena civilnog društva na području zaštite okoliša u Republici Hrvatskoj posljednjih nekoliko godina uspjela nametnuti kao bitan stvaraoc javnog mnijenja pritom uživajući visoko povjerenje hrvatskih građana i javnosti općenito. Nadalje, obzirom na velike financijske i materijalne resurse koje posjeduje, najizraženiji negativni utjecaj na okoliš, a upravo iz tog razloga i najveće mogućnosti doprinosa održivom razvoju, posjeduje poslovni sektor. Aktivnosti poslovnog sektora predstavljaju većinu negativnog utjecaja na okoliš, te je realno za očekivati kako je i određeni dio rješenja upravo u rukama gospodarstva. Gospodarstvo se s takvim pitanjima nosi na veoma različite načine. Zakoni i propisi Republike Hrvatske veoma strogo ograničavaju utjecaj na okoliš. Prevelik utjecaj na okoliš podložan je strogom kažnjavanju te su uz to još i propisane naknade za štetu prouzrokovanu okolišu te za emisije štetnih tvari u okolišu u slučaju prekomjerne emisije iznad one propisane zakonom. Promišljenost propisa i jesu li naknade baš "ekološke", predmet su možda neke druge rasprave. Sprečavanje odnosno ograničavanje štetnih emisija i njihova štetnog utjecaja na okoliš svakako je bitan element zakonodavstva države, no problem se javlja u slučajevima kada su ti propisi nestručno pripremljeni i opterećuju gospodarstvo dodatnim troškovima, a nemaju za cilj uvođenje promjena što je i sam temelj ekoloških naknada. U takvim slučajevima gospodarstvo se nalazi u poziciji da se malo ili gotovo ništa ne može promijeniti, način poslovanja i ponašanja strogo je propisan, a svaka i najmanja promjena ponašanja veoma je skupa. Kao posljedica takvih uvjeta javlja se nedjelovanje, odnosno nepostojanje kreativnosti i inovativnosti, nepostojanje

želje za poboljšanjem onoga što za održivi razvoj predstavlja najbitnije, a to je inicijativa za promišljanje radikalnih promjena u načinu ponašanja i rada (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2017, 59).

### **6.3. Zakonodavni okvir društveno odgovornog poslovanja**

U Republici Hrvatskoj postoji niz strateških i zakonskih dokumenata koje potiču primjenu društveno-odgovornoga poslovanja: Zakon o zaštiti okoliša (NN 80/2013), Zakon o zaštiti zraka (NN 130/11), Zakon o zaštiti prirode (NN 80/13), Pravilnik za dodjelu kvalitete ugostiteljskoga objekta - vrste hotel (NN 36/12), Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskoga turizma (NN 152/08) (Krstulović i Tokić, 2021, 61).

Zakon o zaštiti okoliša uređuje načela i ciljeve zaštite okoliša u skladu s konceptom održivog razvitka. Konkretno, zakonom su propisana prava i obveze subjekata zaštite okoliša, kao i instrumenti i mjere za zaštitu sastavnica okoliša (zrak, voda, tlo, biološka raznolikost, pejzaž, izgrađeni okoliš) od negativnih utjecaja ljudskih aktivnosti. Osim toga, zakon uređuje planiranje, praćenje i informiranje o stanju okoliša, sudjelovanje javnosti u pitanjima okoliša, odgovornost za štetu u okolišu i financiranje zaštite okoliša, a njegov je sadržaj usklađen s direktivama Europske unije o zaštiti okoliša (NN 80/2013).

Zakon o zaštiti zraka uređuje načela i ciljeve zaštite zraka kao dijela okoliša. On propisuje prava i obveze subjekata zaštite zraka, kao i instrumente i mjere za sprječavanje i smanjenje onečišćenja zraka iz stacionarnih i mobilnih izvora, a, također uređuje planiranje, praćenje i informiranje o kakvoći zraka, sudjelovanje javnosti u pitanjima zaštite zraka, odgovornost za štetu u zraku i financiranje zaštite zraka. Kao i prethodno opisani zakon, sadržaj i ovoga zakona usklađen je s direktivama Europske unije o zaštiti zraka (NN 130/11).

Zakon o zaštiti prirode određuje načela i ciljeve zaštite prirode kao dijela okoliša te propisuje prava i obveze subjekata zaštite prirode, kao i instrumente i mjere za očuvanje biološke i krajobrazne raznolikosti. Zakonom je propisano i planiranje, praćenje i informiranje o stanju prirode, sudjelovanje javnosti u pitanjima zaštite prirode, odgovornost za štetu u prirodi i financiranje zaštite prirode, a sve to u skladu s direktivama Europske unije o zaštiti prirode (NN 80/13).

Pravilnikom za dodjelu kvalitete ugostiteljskoga objekta – vrste hotel zadani su uvjeti koje moraju ispunjavati ugostiteljski objekti - vrsta hotel kako bi dobili određenu kategoriju (od

jedne do pet zvjezdica). Pravilnik propisuje minimalne standarde kvalitete smještaja, opreme, usluge i sadržaja koje hoteli moraju pružati gostima, a, također uređuje postupak kategorizacije hotela, nadzor nad provedbom pravilnika i sankcije za nepridržavanje pravilnika (NN 36/12).

Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma definira osnivanje, djelokrug rada, organizaciju i financiranje turističkih zajednica na razini države, županija, gradova i općina. Turističke zajednice su neprofitne organizacije koje imaju zadaću promicati turističku ponudu svojih područja, unapređivati kvalitetu turističkih usluga i proizvoda, poticati razvoj turističke infrastrukture i suradnju s drugim subjektima u turizmu, stoga je zakonski uređen nadzor nad radom turističkih zajednica i sankcije za nepridržavanje zakona (NN 152/08).

#### **6.4. Indeks društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj**

Indeks društveno odgovornog poslovanja dugogodišnji je projekt Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj i Hrvatske gospodarske komore koji je započet još 2007. godine. Tim projektom utvrđena je metodologija rangiranja poduzeća gdje se kao temelj uzimaju nefinancijski kriteriji. Metodologija je napravljena od strane skupine stručnjaka različitih područja, koji su sami definirali područja od iznimne važnosti i pokazatelje za svako od njih. Indeksom se ocjenjuje šest područja društveno odgovornog poslovanja (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2017, 70):

- ekonomska održivost,
- opredijeljenost poduzeća za stratešku primjenu OR-a i društveno odgovornog poslovanja,
- radno okruženje,
- zaštita okoliša,
- odnose na tržištu, te
- ulaganje u zajednicu.

Svaka pojedina kategorija oblikovana je mnogim pokazateljima razvijenim na temelju njihove važnosti, dostupnosti i provjerljivosti u hrvatskim uvjetima. Svaki od pojedinih pokazatelja oblikovan je u oblik pitanja te je napravljen upitnik društveno odgovornog poslovanja. Primjerice, područje radne okoline definirano je pomoću pet kriterija:

odgovornom politikom zapošljavanja, vrednovanjem rada, ulaganjem u zapošljivost, kvalitetom i sigurnošću radnog mjesta te organizacijskom klimom. Svaki od tih kriterija definiran je određenim brojem važnih pitanja (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2017, 70).

**Tablica 5. Dobitnici nagrade Indeks društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj u razdoblju 2013. - 2016. godine**

Kategorije	Godina dodjeljivanja nagrade Indeks društveno odgovornog poslovanja			
	2013.	2014.	2015.	2016.
Mala poduzeća	EURO-UNIT d.o.o.	Globtour Event d.o.o.	Globtour Event d.o.o.	DVOKUT-ECRO d.o.o.
Srednja poduzeća	Hartmann d.o.o.	Hartmann d.o.o.	Messer Croatia Plin d.o.o.	Vivera d.o.o.
Velika poduzeća	Jadran-Galenski Laboratorij d.d.	Jadran-Galenski Laboratorij d.d.	DM-drogeriemarkt d.o.o.	Ericson Nikola Tesla d.d.
Javna poduzeća	FLORA VTC d.o.o.	Odašiljači i veze d.o.o.	Odašiljači i veze d.o.o.	Plovput d.o.o.

Izvor: izrada autorice prema Glumac (2018, 113)

Društveno odgovorno poslovanje poduzeća obuhvaća, uz strogo zakonom propisane obveze, i obvezu da u vlastiti sustav donošenja odluka implementira i brigu za okoliš i društvo. Na temelju toga, optimalni poslovni rezultati gube poziciju jedinog mjerila prilikom vrednovanja uspješnosti poduzeća. Uspješnim poduzećem smatra se ono koje balansirano vodi brigu o ekonomskom i društvenom stanju poduzeća, te o utjecaju na okoliš, dok društveno odgovorno poslovanje predstavlja model poslovanja i način njegovim upravljanjem putem kojeg se profit ostvaruje na društveno odgovoran način. Indeks društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj predstavlja metodologiju pomoću koje se ocjenjuju odgovorne prakse u poslovanju poduzeća. Nastanak indeksa društveno odgovornog poslovanja vodio se po uzoru na Business intheCommunity CR Index. Indeks društveno odgovornog poslovanja ujedno predstavlja i nagradu koju jednom godišnje dodjeljuju Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj te Hrvatska gospodarska komora, u kategorijama malih, srednjih, velikih i javnih poduzeća (Glumac, 2018, 112).



## ZAKLJUČAK

Društveno odgovorno poslovanje upravo je to, poslovanje poduzeća ili organizacije sukladno potrebama i interesima društva u kojem djeluje. Ono je pritom i dobrovoljno, no svejedno se regulira zakonski i različitim propisima. Od dobrobiti koje društvo ima od takvog koncepta poslovanja među izraženijima je filantropija, no nije zanemariva korist niti koju poslovanje ima od društva. Takvim, uzajmnom odnosom i međuovisnošću su opisani i dionici društveno odgovornog poslovanja. To su oni pojedinci ili grupe pojedinaca koji djeluju na poduzeće ili organizaciju, ali poslovanje poduzeća ili organizacije istovremeno djeluje i na njih. Društveno odgovorno poslovanje se temelji na ideji da organizacije imaju širu ulogu u društvu od puke stvaranja profita. One trebaju voditi računa o utjecaju svojih aktivnosti na okoliš, zaposlenike, kupce, dobavljače, lokalnu zajednicu i ostale dionike koji mogu biti pogođeni njihovim radom. Time se pokazuje da organizacije nisu samo usmjerene na svoje interese, već i na interese drugih koji ovise o njima ili su s njima povezani.

Više je vrsta društvene odgovornosti, a one su dobrotvorna, etička, pravna i ekonomska. U području društvene odgovornosti, koja se još uvijek smatra nedovoljno istraženom i definiranom, postoje i različite dimenzije, modeli i strategije društveno odgovornog poslovanja. Najvažnije je ipak, jasno definirati ciljeve društveno odgovornog poslovanja i objektivno evaluirati poslovanje, obzirom na to je li ono održivo, je li u skladu s ekološkim zahtjevima i zahtjevima društva, te kakvi su uvjeti rada i kako se zaposlenici poduzeća ili organizacije osjećaju. Bez obzira na oštre kritike i nepotpunu jasnoću koncepta društveno odgovornog poslovanja, obzirom da je još uvijek u razvoju, ono zasigurno predstavlja pozitivan trend i pomak prema promicanju ljudskih i moralnih vrijednosti – i društva i poduzeća.

U Hrvatskoj se bilježi kontinuirani rast interesa za primjenu ovog koncepta u raznim sektorima gospodarstva. Posebno se ističe uloga prehrambene industrije koja ima veliki utjecaj na zdravlje ljudi i očuvanje prirodnih resursa. Neki od najznačajnijih elemenata društveno odgovornog poslovanja u prehrambenoj industriji su: sigurnost hrane,

kvalitet proizvoda, zaštita okoliša, etičko oglašavanje, podrška lokalnim proizvođačima i dobavljačima, briga za zaposlenike i potrošače te sudjelovanje u humanitarnim akcijama.

## LITERATURA

1. Bagić, Aida, Marina Škrabalo i Lana Narančić. 2006. Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj. Zagreb: AED – Academy for Educational Development.
2. Buble, Marin. 2000. *Management*. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split.
3. Caroll, Archie B. 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons* Volume 34, Issue 4: Pages 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G) (pristupljeno 5. travnja 2023.)
4. Cerjan-Letica, Gordana. 2010. Piramida profesionalne i poslovne odgovornosti u hrvatskoj stomatologiji. *Acta stomatologica Croatica* 44, br. 2: 101-119. <https://hrcak.srce.hr/55644> (pristupljeno 2. travnja 2023.)
5. Direktiva 2014/95/EU Europskog parlamenta i Vijeća. 2014. Službeni list Europske unije. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/HTML/?uri=CELEX:32014L0095&from=EN> (pristupljeno 27. ožujka 2023.)
6. Dropulić, Ivana. 2020. Analiza prakse izvještavanja o društvenoj odgovornosti društava za osiguranje i reosiguranje. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu* 18, br. 1: 27-44. <https://doi.org/10.22598/zefzg.2020.1.27> (pristupljeno 27. ožujka 2023.)
7. Fortis, Zeynep, Francois Maon, Jeff Frooman i Gerald Reiner. 2016. Unknown Knowns and Known Unknowns: Framing the Role of Organizational Learning in Corporate Social Responsibility Development. *International Journal of Management Reviews*, 20(2): 277–300. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12130> (pristupljeno 27. ožujka 2023.)
8. Frankental, Peter. 2001. Corporate social responsibility – a PR invention? *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 6 No. 1: 18-23. <https://doi.org/10.1108/13563280110381170> (pristupljeno 13. travnja 2023.)

9. Friedman, Milton. 1970. A Friedmandoctrine-- TheSocialResponsibility Of Business Is to IncreaseItsProfits. *The New York Times*Archives: 17. <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html> (pristupljeno 25. ožujka 2023.)
10. Glumac, Marina. 2018. Usporedba društveno odgovornog poslovanja malog i velikog poduzeća u IT sektoru u Osijeku (Završni rad). Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku.
11. Glumac, Marina. 2018. Društvena odgovornost kao važan aspekt uspješnog poslovanja. *Paragraf* 2, br. 1: 99-124. <https://hrcak.srce.hr/207652> (pristupljeno 16. travnja 2023.)
12. IDOP. Institut za društveno odgovorno poslovanje. 2021. O nama. <https://www.idop.hr/o-nama/> (pristupljeno 25. svibnja 2023.)
13. Krstulović, Katarina i Mara Tokić. 2021. Konkurentska prednost i društveno-odgovorno poslovanje u turizmu. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu* 12, br. 1: 59-63. <https://hrcak.srce.hr/262658> (pristupljeno 25. ožujka 2023.)
14. Kundid, Ana. 2012. Društveno odgovorno poslovanje banaka u Republici Hrvatskoj. *Ekonomska misao i praksa* 21, br. 2: 497-528. <https://hrcak.srce.hr/94159> (pristupljeno 25. ožujka 2023.)
15. Lacković Vincek, Zrinka, Stjepan Dvorski i Ema Novak. 2017. Usporedba društveno odgovornog poslovanja u proizvodnim i uslužnim poduzećima Republike Hrvatske. *Ekonomski pregled* 68, br. 3: 267-296. <https://hrcak.srce.hr/184596> (pristupljeno 12. travnja 2023.)
16. Lindgreen, Adam i ValérieSwaen. 2010. CorporateSocialResponsibility. *International Journal of Management Reviews*Volume 12, Issue 1: 1-7. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00277.x> (pristupljeno 27. ožujka 2023.)
17. Madrakhimova, Firuza. 2013. History of Development of CorporateSocialResponsibility. *Journal of Business andEconomics*Volume 4, No. 6: 509-520.
18. Matešić, Mirjana, Damir Pavlović i Dino Bartoluci. 2015. Društveno odgovorno poslovanje. Zagreb: VPŠLibertas

19. Vrdoljak Raguž, Ivona i Nikolina Hazdovac Bajić. 2013. Društveno odgovorno poslovanje u hrvatskom gospodarstvu. *Ekonomski pregled*, 64(3): 219–245.
20. Vrdoljak Raguž, Ivona i Kate Hazdovac. 2014. Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa. *OeconomicaJadertina* 4, br. 1: 40-58. <https://hrcak.srce.hr/130001> (pristupljeno 25. ožujka 2023.)
21. Zappi, Gino. 2007. Corporate Responsibility in the Italian Banking Industry: Creating Value through Listening to Stakeholders. *Corporate Governance*, Vol. 7, No. 4: 471-475.

## POPIS SHEMA I TABLICA

### Sheme

Shema 1. Piramida društvene odgovornosti.....	12
Shema 2. Odgovori poduzeća ili organizacije na društvene zahtjeve.....	14
Shema 3. Primarni i sekundarni dionici poduzeća.....	19
Shema 4. Maksimiziranje filantropske dobiti .....	25

### Tablice

Tablica 1. Značajniji događaji u evoluciji društveno odgovornog poslovanja .....	8
Tablica 2. Usporedba klasičnog ekonomskog i socioekonomskog modela poduzeća ..	11
Tablica 3. Društvene odgovornosti i smjernice za poslovanje u skladu s njima .....	12
Tablica 4. Komponente eksterne dimenzije društveno odgovornog poslovanja .....	17
Tablica 5. Dobitnici nagrade Indeks društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj u razdoblju 2013. - 2016. godine .....	33