

# Osnovni principi društveno odgovornog poslovanja u suvremenom poduzeću

---

**Dodig, Slaven**

**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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:138947>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-11**



*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**  
**OPATIJA**

**SLAVEN DODIG**

**OSNOVNI PRINCIPI DRUŠTVENO ODGOVORNOG**  
**POSLOVANJA U SUVREMENOM PODUZEĆU**  
**Basic principles of corporate social responsibility**  
**in modern business**

**ZAVRŠNI RAD**

**ZABOK, 2023.**

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU**  
**OPATIJA**

**SLAVEN DODIG**

**OSNOVNI PRINCIPI DRUŠTVENO ODGOVORNOG**  
**POSLOVANJA U SUVREMENOM PODUZEĆU**

**Basic principles of corporate social responsibility**  
**in modern business**

**ZAVRŠNI RAD**

Kolegij: Etika i društvena odgovornost

Mentor: dr. sc. Marija Ivaniš, izv. prof.

Student: Slaven Dodig

Matični broj: ps24708

Smjer: Menadžment u hotelijerstvu

ZABOK, svibanj 2023.



SVEUČILIŠTE U RIJECI UNIVERSITY OF RIJEKA  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT  
OPATIJA, HRVATSKA CROATIA

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

**Slaven Dodig**

(ime i prezime studenta)

**Ps24708**

(matični broj studenta)

**Osnovni principi društveno odgovornog poslovanja u suvremenom poduzeću**

(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane 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 22. svibnja 2023.

Potpis studenta

## SAŽETAK

Društvena odgovornost poslovanja postaje sve značajnija tema u suvremenom poslovnom kontekstu. DOP se odnosi na pristup kojim poduzeća, pored svojih ekonomskih ciljeva, preuzimaju odgovornost za svoje društveno i ekološko djelovanje. Cilj DOP-a je postizanje ravnoteže između ekonomskih, društvenih i ekoloških interesa. Unatoč rastuće važnosti DOP-a, njegova primjena nosi brojne izazove. Organizacije se suočavaju s pitanjima vezanim uz nedostatak jasnih smjernica, internih kapaciteta, transparentnosti i odgovornosti u provedbi DOP-a. Ovi izazovi mogu otežati postizanje pozitivnih rezultata i učinkovitu integraciju DOP-a u poslovnu strategiju. Ovaj završni rad ima za cilj istražiti utjecaj primjene osnovnih principa DOP-a na uspješnost poslovanja poduzeća. Kroz analizu relevantne literature i studija slučaja, istraživanje će se usredotočiti na identifikaciju pozitivnih utjecaja primjene DOP-a na poslovne rezultate, konkurentnost, reputaciju i odnose s dionicima. Također će se razmotriti ključni faktori i prakse za uspješnu implementaciju DOP-a, uzimajući u obzir sektorske specifičnosti i kontekst poslovanja. Očekuje se da će rezultati ovog istraživanja pružiti korisne uvide i preporuke za poduzeća u vezi s primjenom DOP-a. Razumijevanje prednosti i izazova DOP-a može pomoći organizacijama u razvoju strategija koje integriraju društvenu odgovornost u njihovo poslovanje na održiv i efikasan način. Kroz svoj doprinos razumijevanju DOP-a, ovaj rad ima potencijal potaknuti daljnje istraživanje i promovirati odgovorno poslovanje kao temeljni element suvremenog poslovnog okruženja.

**ključne riječi:** organizacija, dionici, društveno odgovorno poslovanje, principi

# SADRŽAJ

SAŽETAK .....	I
1. UVOD.....	1
1.1. Problem, predmet i objekti istraživanja .....	1
1.2. Svrha, cilj i znanstvene metode istraživanja .....	1
1.3. Ocjena dosadašnjih istraživanja.....	2
1.4. Znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze .....	3
1.5. Struktura završnog rada .....	4
2. POVJESNI RAZVOJ, ULOGA I VAŽNOST DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA .....	5
2.1. DOP - pojmovna i teorijska razmatranja.....	7
2.2. Principi, dionici i dimenzije DOP-a.....	10
2.2.1. Vlasnici.....	12
2.2.2. Uprava i menadžment.....	15
2.2.3. Zaposlenici .....	16
2.2.4. Dobavljači i dobavljački lanci .....	18
2.2.5. Potrošači i klijenti.....	19
2.2.6. Konkurencija .....	20
2.2.7. Lokalna zajednica.....	21
2.2.8. Nevladine organizacije (NVO).....	22
2.2.9. Mediji .....	23
2.2.10. Vlada i regulatorna tijela.....	24
2.3. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja .....	25
2.3.1. Interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja.....	26
2.3.2. Eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja .....	27
2.4. Razvoj društveno odgovornog poslovanja u 20. stoljeću .....	28
2.5. Suvremeni pristup DOP-a .....	35
3. OSNAŽIVANJE DOP-A .....	39

3.1. Poticanje DOP-a u svijetu.....	41
3.2. Poticanje DOP-a u Republici Hrvatskoj .....	43
3.2.1. Uloga i važnost Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj i Global Compacta Hrvatske.....	44
3.2.2. Indeks DOP-a .....	46
4. PRIMJERI DRUŠTVENE (NE)ODGOVORNOSTI U PANDEMIJI COVID-19 .....	48
4.1. Primjeri dobrih poslovnih praksi u RH.....	48
4.2. Primjeri loše prakse DOP-a u RH.....	50
ZAKLJUČAK.....	52
POPIS LITERATURE .....	53
POPIS SLIKA, TABLICA I SHEMA .....	54

# 1. UVOD

Suvremeno poslovanje nije ograničeno samo na stvaranje dobiti, već je sve veća pažnja usmjerena na društvenu odgovornost poslovanja. U tom smislu, sve veći broj tvrtki usvaja koncept društvene odgovornosti kako bi se ostvario pozitivan utjecaj na društvo i okoliš u kojem posluju. Ovaj rad se bavi proučavanjem osnovnih principa društvene odgovornosti u suvremenom poslovanju. U uvodu se stoga objašnjavaju slijedeće tematske cjeline:

- Problem, predmet i objekti istraživanja
- Svrha, cilj i znanstvene metode istraživanja
- Ocjena dosadašnjih istraživanja
- Znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze
- Struktura završnog rada

## 1.1. Problem, predmet i objekti istraživanja

U današnjem svijetu, društvena odgovornost u poslovanju postaje sve važnija tema, a njezina primjena utječe na različite aspekte poslovanja. Međutim, postoji pitanje kako tvrtke i organizacije primjenjuju društveno odgovorne prakse u svom poslovanju, koje su posljedice takvih praksi i kako one mogu doprinijeti održivom razvoju. Potonje stoga i predstavlja problematiku ovoga rada. Iz problema istraživanja proizlazi predmet istraživanja: interpretacija uloge i važnosti te osnovnih principa društveno odgovornog poslovanja u suvremenom poduzeću. Objekti istraživanja su slijedeći: održivi razvoj, društvena odgovornost, suvremeno poslovanje, poduzeće.

## 1.2. Svrha, cilj i znanstvene metode istraživanja

Svrha ovog završnog rada je analizirati osnovne principe društvene odgovornosti u suvremenom poslovanju i njihovu primjenu na financijske performanse tvrtki, zadovoljstvo zaposlenika i utjecaj na društvo i okoliš. Cilj istraživanja je pružiti dublji uvid u koncepciju društvene odgovornosti i njezinu primjenu u praksi, kao i utvrditi učinke društveno odgovornog poslovanja na poslovne rezultate i društveni utjecaj.

U istraživanju se koristimo isključivo teorijskim znanstvenim metodama kako bismo dobili što preciznije i pouzdanije rezultate. Kako bi se ostvarili navedeni ciljevi, koristimo se analitičkim pristupom analizirajući relevantnu, aktualnu znanstvenu i stručnu literaturu



domaćih i međunarodnih autora. Pritom se koristila najviše metoda deskripcije, metoda nalaze i sinteze te povijesna metoda obzirom da se rad temelji na analizi sekundarnih podataka dostupnih knjiga, članaka i publikacija o promatranj problematici.

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

Ocjena dosadašnjih istraživanja o temi društvene odgovornosti u poslovanju pokazuje značajne napore u identificiranju osnovnih načela i njihove primjene u praksi. Brojni autori i istraživači naglašavaju važnost društveno odgovornog poslovanja i njegov utjecaj na poslovne rezultate, zadovoljstvo zaposlenika i društvo u cjelini. Unatoč napretku u istraživanju ove teme, još uvijek postoji nedostatak jasnih smjernica za primjenu i mjerljive rezultate.

U istraživanjima se uglavnom usredotočuju na specifične primjere i prakse tvrtki, što je korisno za stvaranje primjera dobre prakse, ali često nije dovoljno za stvaranje općenitijih smjernica. Također, mnoga istraživanja se fokusiraju na utjecaj društveno odgovornog poslovanja na financijske performanse tvrtki, dok su drugi aspekti, poput utjecaja na društvo i okoliš, nedovoljno istraženi.

Jedan od važnih autora koji je pridonio istraživanju DOP-a je Michael E. Porter, poznati profesor na Harvard Business School. Porter je istraživao vezu između društvene odgovornosti i konkurentske prednosti poduzeća. Njegova istraživanja su pokazala da organizacije koje su usredotočene na društvenu odgovornost mogu ostvariti prednosti u smislu reputacije, lojalnosti kupaca i inovacija.

Još jedan autor koji je dao značajan doprinos u istraživanju DOP-a je Carroll A. Archie, profesor na University of Georgia. Carroll je razvio "piramidu društvene odgovornosti" koja uključuje ekonomsku, pravnu, etičku i filantropsku odgovornost organizacija. Njegovo istraživanje naglašava važnost integracije DOP-a u poslovnu strategiju i upravljanje organizacijom.

Osim toga, istraživanja Linda K. Treviño, profesorice na Pennsylvania State University, usmjerena su na etiku i integritet u poslovanju. Njena istraživanja su se fokusirala na utjecaj etičkog vođenja i organizacijske kulture na društveno odgovorno ponašanje organizacija.

Njezini nalazi sugeriraju da organizacije koje promoviraju etičnost i integritet imaju veću vjerojatnost da će prakticirati DOP.

Ocjena njihovih istraživanja ukazuje na njihov značajan doprinos razumijevanju DOP-a. Njihove studije su temeljene na relevantnim teorijskim okvirima i empirijskim istraživanjima, pružajući uvid u ključne aspekte DOP-a i njegovu povezanost s poslovnim rezultatima. Njihovi nalazi ukazuju na važnost integracije DOP-a u strategiju i operativno upravljanje organizacijom kako bi se ostvarila konkurentna prednost i dugoročna održivost.

Uz navedene autore, postoji i niz drugih istraživača koji su dali svoj doprinos u području DOP-a. Njihova istraživanja pružaju sveobuhvatan pregled i razumijevanje osnovnih principa DOP-a, kao i prednosti i izazove njegove primjene u suvremenom poslovnom okruženju.

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

Obzirom na postavljene i prethodno navedene probleme istraživanja iz kojih proizlazi predmet i objekti istraživanja, postavlja se sljedeća ZNANSTVENA HIPOTEZA, koja glasi: **primjena osnovnih principa društvene odgovornosti u suvremenom poslovanju pozitivno utječe na uspješnost poslovanja poduzeća.**

Znanstvena hipoteza postavljena je na temelju četiri pomoćne hipoteze:

**P. H. 1.** Povijesni razvoj društveno odgovornog poslovanja ima utjecaj na svijest i prihvaćanje poduzeća u suvremenom poslovanju.

**P. H. 2.** Osnaživanje društveno odgovornog poslovanja kroz implementaciju relevantnih politika i praksi doprinosi povećanju konkurentnosti poduzeća.

**P. H. 3.** Uloga i važnost Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj i Global Compacta Hrvatske pozitivno utječu na svijest i angažman poduzeća u primjeni društveno odgovornih praksi.

**P. H. 4.** Primjeri društvene (ne)odgovornosti u pandemiji COVID-19 pokazuju važnost i utjecaj društveno odgovornog poslovanja na reputaciju i odnos s dionicima poduzeća.

## **1.5. Struktura završnog rada**

U prvom dijelu ovog rada analizirat će se problem, predmet i objekte istraživanja vezane uz društveno odgovorno poslovanje.

U drugom dijelu, fokusirat će se na povijesni razvoj, ulogu i važnost društveno odgovornog poslovanja te principi, dionici i dimenzije koje su mu inherentne. Također, analizirat će se suvremeni pristup društveno odgovornom poslovanju.

U trećem dijelu, istražiti će se načini na koje se potiče društveno odgovorno poslovanje u svijetu i Republici Hrvatskoj, te ulogu i važnost organizacija poput Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj i Global Compacta Hrvatske. U tom dijelu, analizirat će se Indeks društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj.

U četvrtom dijelu, istraživanje će se fokusirati na primjere društvene (ne)odgovornosti u pandemiji COVID-19. Kroz analizu primjera dobre i loše poslovne prakse, pokušat ćemo sagledati utjecaj društveno odgovornog poslovanja u ovakvim situacijama.

Na kraju, zaključak će sažeti ključna saznanja iz provedenog istraživanja te dati preporuke za daljnja istraživanja u ovom području.

## 2. POVJESNI RAZVOJ, ULOGA I VAŽNOST DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

Povijesni razvoj društveno odgovornog poslovanja seže u 19. stoljeće kada su pojedini poduzetnici i tvrtke počeli preuzimati odgovornost za društvo i okoliš. Također možemo i taj trenutak privatnog aktivizma pojedinih upravitelja kompanija povezati s procesom prosvjetiteljstva. Naime, 1862. godine su ukinute odredbe o zabrani osnivanja novih kompanija te time postavljeni temelji za osnivanje modernih korporacija. Time je učinjen veliki korak prema svijetu koji je dominiran razumom i znanošću, svijet kakav danas poznajemo i uzimamo zdravo za gotovo.

Znanost je pružila temelj za novi način „znanstvenog upravljanja“ zasnovanog na dokazivim funkcijama kojima je moguće upravljati empirijski. Takav početak korporacija dogodio se uglavnom na privatnoj inicijativi i privatnim poduzetništvom pojedinaca čija je smjelost nagrađena vlasništvom nad poduzećima i njegovim resursima. Na tim su temeljima u 19. stoljeću pisani i prvi korporativni zakoni koji pravo nad upravljanjem i raspolaganjem materijalnom imovinom poduzeća daju financijerima odnosno vlasnicima, kasnije dioničarima.

Upravo taj procvat tržišnog liberalizma koji je počeo u 19. stoljeću i njegovo insistiranje na oslobađanju moći tržišta da stvori prosperitet, stabilnost i slobodu, pridonio je moći poslovnog sektora.<sup>1</sup> Krajem 19. i početkom 20. stoljeća, II. industrijska revolucija učinila je poduzeća važnim nositeljima razvoja, a utjecaj poslovanja na društvo i okoliš poprimio je potpuno novu dimenziju. Gospodarski sektor počinje davati sve značajniji doprinos rješavanju brojnih socijalnih i razvojnih problema u zajednici i društvu, odnosno potpomagati filantropske pothvate.

Prvi znakovi DOP-a mogu se prepoznati u korporativnoj politici velikih kompanija početkom 20. stoljeća. „U to vrijeme, za usmjerenje ka promišljanju o društveno odgovornom poslovanju, pomogle su, zapravo odigrale ključnu ulogu, dvije knjige, koje naglašavaju odmicanje od klasičnog koncepta poslovanja usmjerenog samo ka povećanju profita. To su knjige: *The History of Standard Oil Company* autorice Ide Minerve Tarbell iz 1904. godine i knjiga *The Jungle*, autora Uptuna Sinclaira iz 1906. godine.“ Autorica također navodi kako se u to vrijeme,

---

<sup>1</sup> Vidi detaljnije: dr. sc. Mirjana Matešić, mr. sc. Damir Pavlović, Dino Bartoluci, mag. oec. „Društveno odgovorno poslovanje“, VPS Libertas, Zagreb, 2015.

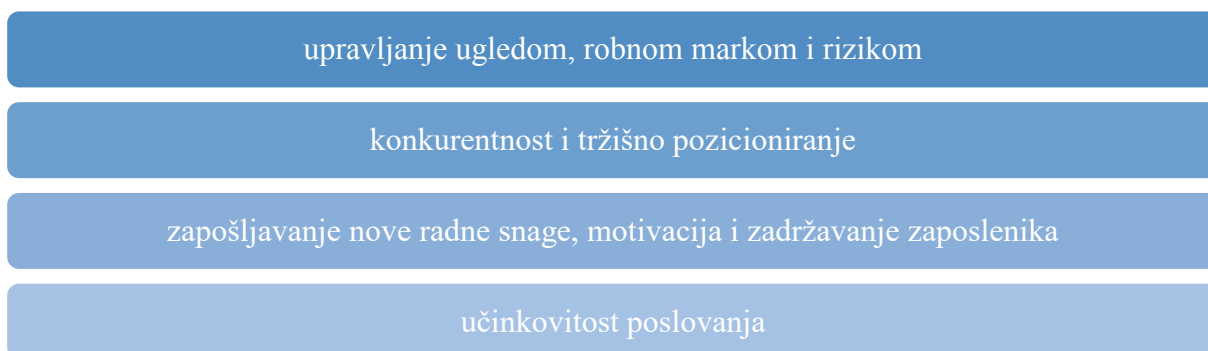
iako je vladala velika ekonomska depresija, još uvijek nije davao preveliki značaj društvenom, socijalnom, ekonomskom i etičkom karakteru poslovanja poduzeća.<sup>2</sup>

Obrat se tek događa po završetku drugog svjetskog rata kada društveno odgovorno poslovanje doživljava svoj puni smisao u kapitalističkim zemljama te njihovom procvatu ekonomije. „Krajem 50-ih godina 20. st. i u godinama koje su uslijedile, prepoznaje se uloga i značaj odgovorne prakse u poduzećima na društvo i nastaje širi pokret koji je prepoznat kao korporativna društvena odgovornost (eng. Corporate social responsibility-CRS) te od tada shvaćanje poslovanja poduzeća i njegovog utjecaja na društvenu zajednicu poprima potpuno jednu novu dimenziju koja integrira brigu o okolišu, čovjeku, etici, društvu i čovjeku u cjelini.“

Kasnije su o konceptu društveno odgovornog poslovanja počeli pisati i mnogi drugi autori te sukladno tome postoje mnoge različite definicije i njihova značenja. U svome najširem smislu, društvena odgovornost poduzeća odnosi se na utjecaj poduzeća na društvo te ulogu gospodarstva u održivome razvoju.<sup>3</sup>

Prema Bagić (2006.), društveno odgovorno poslovanje je znatno više od "činjenja dobra zato da bi se osjećali dobro." Poduzeća u sve većoj mjeri prepoznaju poslovnu opravdanost i koristi društveno odgovornog poslovanja.

#### Shema 1 - Ključne koristi društveno odgovornog poslovanja



Izvor: Vlastita izrada prema: vidi detaljnije: Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, L. „Društvena odgovornost poduzeća u Hrvatskoj“, AED (Academy for Educational Development), Zagreb, 2006.

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) je koncept kojim se tvrtke pozivaju da uzmu u obzir utjecaj svog poslovanja na društvo i okoliš te da pri donošenju odluka uzmu u obzir šire

<sup>2</sup> Vidi detaljnije: dr. sc. Marija Ivaniš „Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja“, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015.

<sup>3</sup> Vidi detaljnije: Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, L. „Društvena odgovornost poduzeća u Hrvatskoj“, AED (Academy for Educational Development), Zagreb, 2006.

društvene i ekološke ciljeve, a ne samo ekonomske. Uloga DOP-a je iznimno važna jer se od tvrtki očekuje da ne djeluju isključivo u svrhu stvaranja profita, već da preuzmu odgovornost za svoje društvene i ekološke učinke te da doprinesu općem dobru.

Društveno odgovorno poslovanje može imati mnoge pozitivne učinke na tvrtke, društvo i okoliš. Tvrtke koje prakticiraju DOP mogu poboljšati svoj ugled, privući više kupaca i investitora te povećati svoju profitabilnost. Društvo i okoliš također imaju koristi od DOP-a, jer tvrtke koje vode računa o njima doprinose boljem kvalitetu života zajednice i smanjenju negativnih utjecaja na okoliš.

Ukratko, DOP ima važnu ulogu u promicanju održivog razvoja i stvaranju pozitivnih društvenih i ekoloških učinaka te je stoga važno da tvrtke uključe DOP u svoju poslovnu strategiju i prakse.

## **2.1. DOP - pojmovna i teorijska razmatranja**

Iako nam sami koncept društveno odgovornog poslovanja u samom svom nazivu otkriva o čemu se tu zapravo radi te odaje dojam jednostavnosti samog pojma dokazat ćemo da tome nije tako. Naime, društveno odgovorno poslovanje (DOP), nije samo stanje u kojem se poduzeće nalazi nego kontinuirani proces kroz koji prolazi.

Društvena odgovornost je pojam koje se u moderno doba često spominje i popularizira. Kroz svakodnevnicu na svakom koraku se provlači problem društvene odgovornosti, no s druge strane svjedoci smo konstantnih ratova, nemira, političkih previranja, korupcije i malverzacija od vrlo niskih grana društva i poslovanja, pa do onih najviših. Prirodno nam se nameće pitanje je li realno očekivati, čak i zahtijevati, od poduzeća poslovanje koje je u skladu s društvenom odgovornošću dok s druge strane sami članovi tog društva ne žive po takvim standardima. Bilo kako bilo, čovjek je daleko od samog materijalnog bića te se potreba za društveno odgovornim poslovanjem javila upravo iz čovjekove savjesti i potrebe za pravednošću i implementacijom samog koncepta u način poslovanja.

Koncept društveno odgovornog poslovanja ima dugačku povijest i mnoštvo definicija čije se značenje mijenjalo kroz vrijeme, a oцем pojma "Društveno odgovornog poslovanja" smatra se Bowen (1953.) koji je ponudio jednu od prvih definicija ovog koncepta.

"Društveno odgovorno poslovanje je obveza poslovnih ljudi da slijede takve politike poslovanja, da donose odluke ili slijede smjernice koje su poželjne u smislu ostvarivanja ciljeva i vrijednosti našeg društva."<sup>4</sup> Tijekom 80.-ih i 90.-ih godina prošlog stoljeća na poduzeće se prestalo gledati samo kao na pravne subjekte koji popunjavaju radna mjesta, postižu profit radi isplate ulagačima i financijskog razvitka te plaćaju porez. U 1990.-ima, dolazi do značajnoga porasta zabrinutosti za utjecaj gospodarstva na društvo, no tek u posljednjih 15-ak godina, pojam društvene odgovornosti poduzeća postao je dijelom svakodnevnog rječnika.<sup>5</sup>

Pojava gospodarstva koje se ravna prema potrošaču, također, znatno utječe na širenje i razvoj društvene odgovornosti poduzeća. Sve je jači pritisak potrošača i ostalih interesno-utjecajnih skupina na poduzeća u smislu polaganja računa oko načina poslovanja u skladu s načelima društvene odgovornosti.<sup>6</sup>

Zbog kontinuiranog razvoja značenja DOP-a ne postoji jedinstvena definicija, ali možemo reći da je riječ o obvezama i dobrovoljnim obvezama koje su iznad zakona, a koje poduzeće prihvaća prema zajednici u kojoj posluje. Prihvatanjem 14 i 15 principa društveno odgovornog poslovanja poduzeće prihvaća obvezu donošenja odluka na temelju sustavnog pristupa koji u obzir ne uzima samo čimbenike bitne za stjecanje profita nego se bavi i tekućim pitanjima kao što su održivost, ljudska prava, dugotrajan društveni i okolišni prosperitet. Društveno odgovorno poslovanje tumači se kao odgovor i uloga poduzeća u održivom razvoju.

Vogel (2005:4) definira društvenu odgovornost poduzeća kao politike i programe privatnih poduzeća koji idu izvan zakonskih obveza kao odgovor na pritiske javnosti i očekivanja društva.

Hopkins definira društveno odgovorno poslovanje kao "... pažnju s kojom se na etičan i društveno odgovoran način odnosimo prema interesno - utjecajnim skupinama koje se nalaze izvan, ali i unutar organizacije. Cilj društvene odgovornosti je da uz očuvanje profitabilnosti

---

<sup>4</sup> Vidi detaljnije: Khan M. T. i Khan N. A. i Ahmed S. i Ali M. „Corporate Social Responsibility (CSR)“, *Universal Journal of Management and Social Sciences*, 2012.

<sup>5</sup> Vidi detaljnije: Srbljinović M. „Utjecaj društvene odgovornosti poduzeća na ponašanje potrošača u Hrvatskoj“, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Vol. 10 No. 2, 2012.

<sup>6</sup> Ibidem

istovremeno omogućiti stvaranje visokih standarda života za interesno - utjecajne skupine izvan i unutar poduzeća."<sup>7</sup>

Autori Kotler i Lee za društveno odgovorno poslovanje kažu: "Društveno odgovorno poslovanje je predanost poboljšanju dobrobiti zajednice kroz diskretne poslovne prakse i pružanje korporativnih resursa. Korporativne društvene inicijative su glavne aktivnosti koje poduzimaju korporacije za podršku socijalnim ciljevima i ispunjenje obveza prema društveno odgovornom poslovanju".<sup>8</sup>

Navedene definicije nam dokazuju kompleksnost i dubinu pojma društveno odgovornog poslovanja te ga kao takvog ne ograničavaju samo na interne aktere u poduzeću nego na cjelokupno društvo. Također važno je naglasiti da DOP, vodeći računa o svim segmentima poslovanja, nadilazi zakonske okvire i norme. Temeljni cilj poslovanja je ostvarenje dobiti te DOP ima neosporan utjecaj na cijelog gospodarstva i društvene svijesti bez da naruši prije postavljen cilj.

---

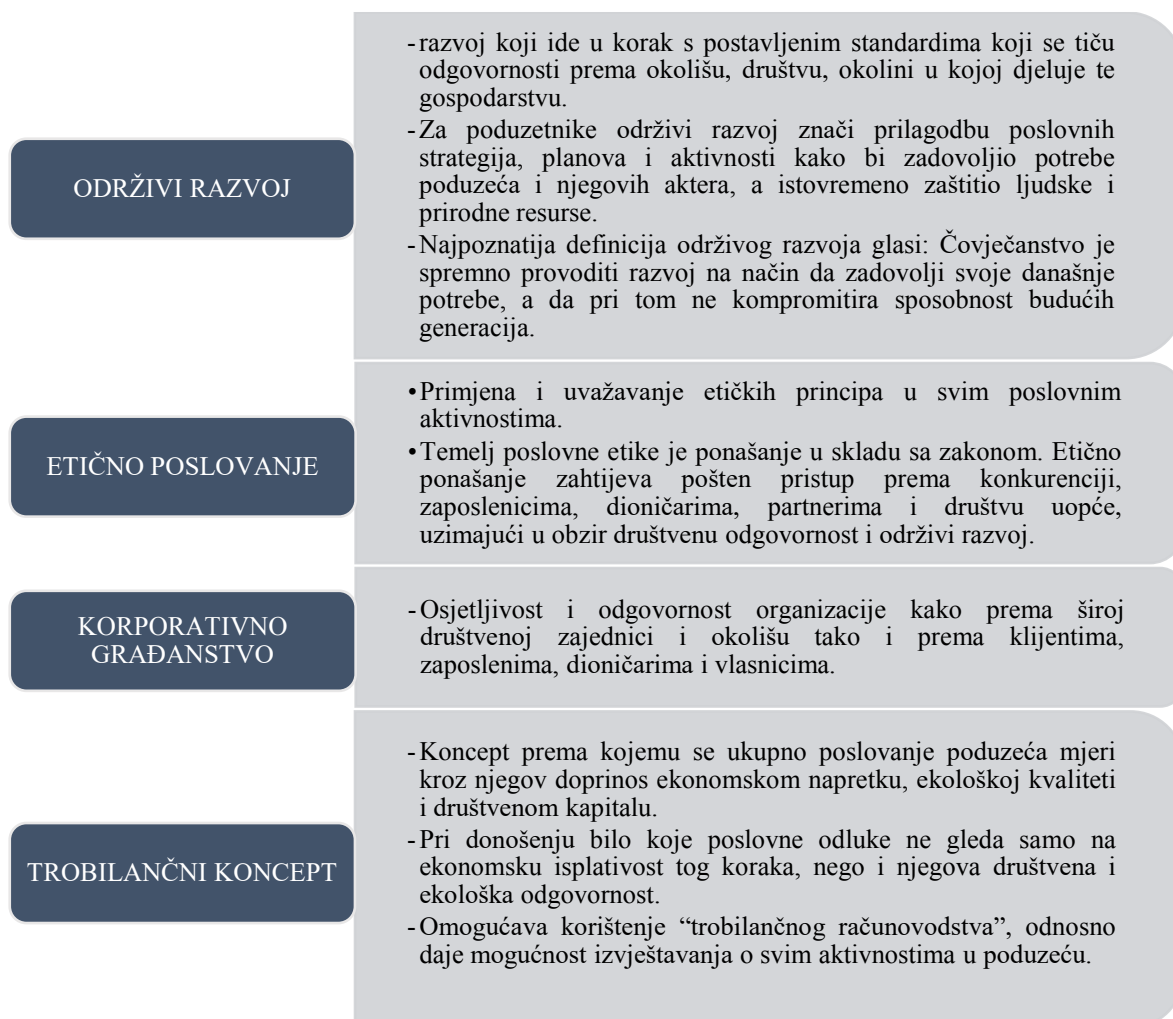
<sup>7</sup> Vidi detaljnije: Hopkins M. „Corporate Social Responsibility and International Development“, Routledge, London, 2006.

<sup>8</sup> Vidi detaljnije: Kotler P., Lee N. „Corporate Social Responsibility“, Open Journal of Business and Management, Vol.10 No.2, 2009.



Koncept DOP-a može se opisati kroz više pojmova, iako su temeljna načela ista i međusobno povezana: održivi razvoj, etično poslovanje, korporativno građanstvo, trobilančni koncept.

Shema 2 - Temeljna načela DOP-a



Izvor: Vlastita izrada, vidi detaljnije: Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, L.  
 „Društvena odgovornost poduzeća u Hrvatskoj“, op. cit.

## 2.2. Principi, dionici i dimenzije DOP-a

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) je koncept kojim se tvrtke pozivaju da uzmu u obzir utjecaj svog poslovanja na društvo i okoliš te da pri donošenju odluka uzmu u obzir šire društvene i ekološke ciljeve, a ne samo ekonomske. Svjetski sporazum Ujedinjenih naroda<sup>12</sup> (engl. Global Compact) potpisan je 26. srpnja 2000. godine, kao dobrovoljna inicijativa koja potiče organizacijsku odgovornost. Definirano je deset načela društveno odgovornog poslovanja, koja se primjenjuju i danas.

Tablica 1: načela društveno odgovornog poslovanja

LJUDSKA PRAVA	RADNA PRAVA	OKOLIŠ	BORBA PROTIV KORUPCIJE
<b>1. NAČELO:</b> Tvrtke bi trebale podupirati i poštivati zaštitu međunarodnih ljudskih prava unutar svog područja utjecaja	3. NAČELO: Tvrtke bi trebale podržavati slobodu udruživanja i stvarno priznavanje prava na kolektivno pregovaranje	7. NAČELO: Tvrtke bi trebale podupirati predostrožan pristup izazovima na području okoliša	10. NAČELO: Tvrtke bi trebale raditi na suzbijanju korupcije u svim njezinim oblicima, uključujući iznudu i podmićivanje
<b>2. NAČELO:</b> pobrinuti se da ne sudjeluju u kršenjima ljudskih prava	4. NAČELO: dokidanje svih oblika prisilnog rada	8. NAČELO: pokrenuti inicijative radi promicanja veće odgovornosti prema okolišu	
	5. NAČELO: stvarno ukidanje dječjeg rada	9. NAČELO: poticati razvoj i širenje tehnologija neškodljivih za okoliš	
	6. NAČELO: ukidanje diskriminacije u vezi sa zapošljavanjem i izborom zanimanja		

Izvor: Vlastita izrada, Načela Global Compacta, dostupno sa: <http://www.drustvena-odgovornost.undp.hr/show.jsp?page=78008>  
(20.05.2023.)

Obzirom na rasprostranjenost pojma društveno odgovornog poslovanja te na sve rašireniju upotrebu ovog koncepta poslovanja u gospodarskoj praksi, postoje brojne definicije društveno odgovornog poslovanja. Tako primjerice, Pavišić-Rogošić društveno odgovorno poslovanje opisuje kao „koncept u kojem poslovni subjekt odlučuje na dobrovoljnoj osnovi doprinostiti boljem društvu i čistijem okolišu, u interakciji s ostalim dionicima“. Pri tome, smatra se kako su dionici svi pojedinci ili organizacije koji u određenoj mjeri mogu utjecati na poslovanje poduzeća ili poslovanje poduzeća u određenoj mjeri utječe na njih.

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) podrazumijeva odgovornost tvrtki prema svim dionicima koji su pogođeni poslovanjem. Dionicima DOP-a smatraju se sve osobe i skupine koje su direktno ili indirektno pogođene poslovanjem tvrtke.

Shema 3 - Dionici društveno odgovornog poslovanja



Izvor: Vlastita izrada prema: vidi detaljnije: dr. sc. Mirjana Matešić, mr. sc. Damir Pavlović, Dino Bartoluci, mag. oec, „Društveno odgovorno poslovanje“, op. cit.

### 2.2.1. Vlasnici

Vlasnici poduzeća igraju važnu ulogu u konceptu društveno odgovornog poslovanja (DOP) suvremenih poduzeća. DOP se odnosi na poslovne prakse koje uzimaju u obzir utjecaj poduzeća na društvo i okoliš te nastoje djelovati na način koji odgovara potrebama svih dionika, a ne samo vlasnika. Vlasnici poduzeća su ključni dionici u ovom konceptu jer imaju značajan utjecaj na poslovne odluke i strategije poduzeća.

Vlasnici su pojedinci ili institucije koje posjeduju vlasnički udjel u poduzeću. Mogu biti pojedinci, obiteljske tvrtke, investicijski fondovi, banke ili državne institucije. Njihova glavna uloga je osigurati financijska sredstva potrebna za poslovanje poduzeća te donositi odluke o upravljanju i smjeru razvoja poduzeća.

Međutim, u konceptu DOP-a vlasnici poduzeća imaju i druge odgovornosti. Osim što moraju osigurati financijska sredstva, moraju biti svjesni utjecaja poduzeća na društvo i okoliš. Vlasnici bi trebali donositi odluke koje odgovaraju potrebama svih dionika, a ne samo vlastitim interesima. To znači da bi trebali uzimati u obzir društveno-ekonomske utjecaje svojih poslovnih odluka i osigurati da poslovanje poduzeća ne utječe negativno na društvo i okoliš. Vlasnici poduzeća također imaju ulogu u uspostavljanju sustava upravljanja odgovornim poslovanjem. Oni bi trebali osigurati da se poduzeće pridržava etičkih i društvenih normi, te da se poštuju zakoni i propisi. Osim toga, vlasnici bi trebali osigurati da poduzeće aktivno sudjeluje u inicijativama društvene odgovornosti i da se redovito izvještava o svojim društveno-ekonomskim performansama.

Vlasnici poduzeća također imaju ulogu u promoviranju i razvoju društveno odgovornog poslovanja na široj razini. To znači da bi trebali sudjelovati u inicijativama koje promiču DOP, kao što su konferencije, radionice i druge oblike razmjene znanja. Također bi trebali surađivati s drugim dionicima, poput nevladinih organizacija, akademske zajednice i vlasti, kako bi se osigurala pravilna primjena društveno odgovornog poslovanja u poduzeću. Navedeni dionici mogu pružiti dragocjene savjete i smjernice kako bi poduzeće moglo poboljšati svoju praksu društvene odgovornosti. Osim toga, mogu surađivati s drugim poduzećima kako bi razmijenili znanje i iskustva, te kako bi stvorili koaliciju za unaprjeđenje društvene odgovornosti u industriji.

Vlasnici su ključni dionici društveno odgovornog poslovanja, jer su oni odgovorni za upravljanje poduzećem i njegove dugoročne ciljeve. Stoga, uvođenje prakse društvene odgovornosti u poduzeću treba biti usko povezano s njihovim vrijednostima i ciljevima. Vlasnici poduzeća trebaju razviti strategiju društveno odgovornog poslovanja koja odražava vrijednosti poduzeća i doprinosi društvenoj dobrobiti.

Međutim, usvajanje prakse društvene odgovornosti ne bi trebalo biti samo odluka vlasnika poduzeća, već bi trebalo uključiti sve zaposlenike i suradnike poduzeća.

Vlasnici bi trebali biti otvoreni za sugestije i mišljenja zaposlenika i suradnika, jer su oni ti koji su najbliži dnevnoj praksi poduzeća. Uključivanje svih zaposlenika u proces donošenja odluka i primjene prakse društvene odgovornosti u poduzeću može imati pozitivan učinak na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika.

Također, vlasnici poduzeća bi trebali osigurati transparentnost u poslovanju, što znači da bi trebali biti otvoreni o svojim aktivnostima i praksama koje provode u vezi s društvenom odgovornošću. Ovo uključuje objavljivanje izvješća o društveno odgovornom poslovanju, koja prikazuju postignuća i ciljeve poduzeća u ovom području. Transparentnost je ključna za izgradnju povjerenja s dionicima i širom javnosti.

Konačno, vlasnici bi trebali preuzeti odgovornost za društveno odgovorno poslovanje i učiniti to sastavnim dijelom poslovne strategije. To može uključivati izradu etičkog kodeksa koji jasno definira vrijednosti i standarde poslovanja, uključujući održivost i društvenu odgovornost. Također bi trebali osigurati da svi zaposlenici razumiju i prihvate ove vrijednosti i standarde, te da su obučeni u njihovu primjenu u svakodnevnom poslovanju.

Uz to, trebali bi razvijati mehanizme praćenja i izvještavanja o društvenoj odgovornosti i održivosti poslovanja. To može uključivati izvještavanje o korištenju resursa, emisijama stakleničkih plinova, upravljanju otpadom i drugim aspektima poslovanja koji mogu utjecati na okoliš i društvo.

Vlasnici poduzeća također mogu biti uključeni u aktivnosti filantropije, donirajući sredstva ili vrijeme za podršku društvenim i okolišnim uzrocima koji se podudaraju s vrijednostima i ciljevima njihove tvrtke. Međutim, važno je napomenuti da filantropija ne zamjenjuje društveno odgovorno poslovanje i da bi se trebala smatrati samo dopunom održivog poslovanja.

U konačnici, vlasnici poduzeća igraju važnu ulogu u društveno odgovornom poslovanju. Njihova odgovornost ne završava s ostvarivanjem dobiti, već se proteže na utjecaj njihovog poslovanja na okoliš i društvo. Odgovorni vlasnici poduzeća trebaju prepoznati važnost društvene odgovornosti i djelovati u skladu s tim, stvarajući održivo poslovanje koje ne samo da ostvaruje dobit, već pridonosi dobrobiti društva i okoliša.

### **2.2.2. Uprava i menadžment**

Uprava i menadžment su ključni dionici u društveno odgovornom poslovanju (DOP) suvremenog poduzeća. Njihova uloga je osigurati da se DOP ugrađuje u svakodnevno poslovanje i donošenje odluka.

Uprava je odgovorna za upravljanje poduzećem, a njezine odluke i postupci mogu imati značajan utjecaj na društvo i okoliš. Uprava bi trebala biti usmjerena na dugoročni uspjeh poduzeća, što uključuje i društvenu i ekološku održivost. To podrazumijeva da uprava osigura da su DOP ciljevi integrirani u poslovnu strategiju i operativne planove poduzeća.

Menadžment ima ulogu u provedbi DOP-a u svakodnevnom poslovanju. Oni moraju osigurati da su DOP ciljevi ugrađeni u radne procese i prakse, kao i u kriterije za zapošljavanje i procjenu zaposlenika. Menadžment također mora osigurati da se DOP poštuje u lancu opskrbe i da se od dobavljača traže društveno i ekološki odgovorni standardi.

Uprava i menadžment također moraju osigurati transparentnost u svojim postupcima i komunikaciji s dionicima. To podrazumijeva da se otvoreno komunicira o ciljevima, politikama i praksama DOP-a, te da se objavljuju redoviti izvještaji o napretku u ostvarenju tih ciljeva.

Kao ključni dionici u DOP-u, uprava i menadžment bi trebali surađivati s drugim dionicima, uključujući zaposlenike, investitore, dobavljače, nevladine organizacije i vlasti. Suradnja s tim dionicima može pomoći u ostvarivanju ciljeva DOP-a i osigurati da se glas svih dionika čuje u donošenju odluka o društvenoj i ekološkoj održivosti poduzeća.

Uprava i menadžment također trebaju biti osviješteni o rizicima i prilikama koje proizlaze iz društvene i ekološke održivosti poduzeća. Rizici mogu uključivati utjecaj na reputaciju poduzeća, pravne probleme i financijske gubitke. Prilike mogu uključivati povećanu učinkovitost poslovanja, inovacije u proizvodima i uslugama, te bolju reputaciju kod potrošača i investitora.

Ključni izazovi s kojima se uprava i menadžment suočavaju u kontekstu društveno odgovornog poslovanja uključuju nedostatak jasne definicije DOP-a, nedostatak transparentnosti, složenost društvenih i okolišnih problema te povećanu konkurentnost. Uprava i menadžment moraju biti u mogućnosti prilagoditi se i reagirati na ove izazove kako bi osigurali uspješno provođenje društveno odgovornog poslovanja.

Uprava i menadžment također igraju važnu ulogu u izgradnji kulture društveno odgovornog poslovanja u poduzećima. To uključuje educiranje zaposlenika o DOP-u, poticanje sudjelovanja u društveno odgovornim aktivnostima i poticanje inovativnih rješenja za društvene i okolišne probleme.

### **2.2.3. Zaposlenici**

Zaposlenici su jedni od ključnih dionika u konceptu društveno odgovornog poslovanja (DOP) u suvremenom poslovanju. Oni su osnovna sastavnica svakog poduzeća i igraju važnu ulogu u ostvarivanju ciljeva DOP-a.

Kao dionici DOP-a, zaposlenici imaju značajnu ulogu u promicanju društvene odgovornosti i održivosti poduzeća. Oni su ti koji svakodnevno obavljaju posao i svojim radom utječu na uspjeh i održivost poduzeća. Također, zaposlenici mogu utjecati na percepciju javnosti o poduzeću i na njegovu reputaciju, čime se pridonosi boljoj poziciji na tržištu.

Kako bi se osiguralo da zaposlenici preuzmu aktivnu ulogu u konceptu DOP-a, poduzeća moraju osigurati da se poštuju njihova prava i osigurati im sigurno i zdravo radno okruženje. Osim toga, zaposlenici moraju biti pravično plaćeni, imati mogućnosti napredovanja i razvoja svojih karijera, te biti uključeni u procese donošenja odluka u poduzeću.

Važno je također naglasiti da zaposlenici imaju pravo na slobodu izražavanja i na sindikalno organiziranje, što može biti važno u promicanju društvene odgovornosti i održivosti poduzeća. Upravo sindikati često igraju važnu ulogu u osiguravanju da poduzeća poštuju prava zaposlenika i da se DOP uključuje u poslovne prakse.

Ipak, postoji niz izazova s kojima se zaposlenici susreću u kontekstu DOP-a. Mnogi zaposlenici mogu se osjećati neugodno u izražavanju svojih stavova o DOP-u, pogotovo ako nisu upoznati s njegovom važnošću i implikacijama. Također, neki zaposlenici mogu se osjećati kao da ne mogu utjecati na poslovne odluke, što može dovesti do gubitka motivacije i angažmana.

Osim toga, postoji i rizik od "zelenog pranja", što se odnosi na situaciju u kojoj poduzeća promoviraju svoje aktivnosti u području DOP-a samo radi stvaranja pozitivnog dojma, bez stvarne predanosti i djelovanja. Zaposlenici mogu postati skeptični prema DOP-u ako prepoznaju da je poduzeće neiskreno u svojim pristupima.

Zadovoljstvo zaposlenih, motivacija i angažman uvelike utječu na uspjeh tvrtke i njihov doprinos društvenoj odgovornosti. Zato bi tvrtke trebale biti svjesne važnosti brige o svojim zaposlenicima, njihovom zdravlju, sigurnosti na radu, razvoju karijere, radnoj ravnoteži i radnoj sredini.

Ipak, postoje i izazovi i problemi s kojima se zaposlenici susreću u kontekstu društveno odgovornog poslovanja. To uključuje nedostatak participacije u procesima odlučivanja, nedostatak transparentnosti i informiranosti o politikama tvrtke, nejednakost u plaćama i mogućnostima napredovanja, nedostatak ravnoteže između radnog i privatnog života te diskriminacija i zlostavljanje na radnom mjestu.

Stoga, tvrtke bi trebale voditi brigu o svojim zaposlenicima i osigurati da se njihova prava i potrebe poštuju i da se uključe u procese donošenja odluka i upravljanja tvrtkom. Također bi trebali raditi na razvoju radne sredine koja potiče raznolikost, uključivost i jednakost te osigurati da se svim zaposlenicima pružaju jednake mogućnosti za napredovanje i razvoj karijere.

U konačnici, uloga zaposlenika kao dionika društveno odgovornog poslovanja je ključna za stvaranje održivog i uspješnog poslovnog modela. Njihova motivacija, zadovoljstvo i angažman ključni su za postizanje ciljeva tvrtke i njezin doprinos društvu u cjelini. Stoga bi tvrtke trebale prepoznati važnost zaposlenika kao dionika društveno odgovornog poslovanja i ulagati u njih kako bi stvorili održivu i uspješnu organizaciju.



#### **2.2.4. Dobavljači i dobavljački lanci**

Dobavljači i dobavljački lanci igraju važnu ulogu u društveno odgovornom poslovanju (DOP-u) suvremenih poduzeća. Oni čine dio šireg lanca vrijednosti u kojem poduzeće nabavlja sirovine, proizvodi i usluge od dobavljača kako bi zadovoljilo potrebe svojih kupaca. Međutim, ovi dobavljački lanci mogu predstavljati ozbiljne izazove i rizike za poduzeća koja žele primijeniti DOP.

Jedan od najvećih izazova je osiguravanje da se dobavljači pridržavaju istih društveno odgovornih standarda kao i poduzeće koje ih zapošljava. To može biti teško kontrolirati jer dobavljači često imaju vlastitu poslovnu kulturu, vrijednosti i prakse koje mogu biti različite od onih u poduzeću. Kako bi se osiguralo da dobavljači pružaju proizvode i usluge u skladu s DOP standardima, poduzeća mogu primijeniti različite alate i procese poput procjene rizika u dobavljačkom lancu, uvođenje programa certificiranja dobavljača i redovitog praćenja performansi dobavljača.

Dobavljači također mogu biti izloženi riziku od društvenih i okolišnih problema u svojim poslovnim aktivnostima. Na primjer, dobavljači koji koriste radnu snagu niske cijene ili sukladno nezakonitim praksama mogu biti izloženi reputacijskim rizicima i pravnim problemima koji mogu naštetiti poslovanju poduzeća koje ih koristi. Stoga je važno da poduzeća ne samo procjenjuju rizike u svojim dobavljačkim lancima, već također poduzimaju korake kako bi osigurala da dobavljači prate iste standarde kao i poduzeće.

Dobavljači također mogu biti izloženi različitim okolišnim rizicima. Na primjer, dobavljači koji koriste sirovine koje se dobivaju na štetan način, poput neodrživog ribolova ili iskorištavanja šuma, mogu biti izloženi rizicima povezanim s pritiskom javnosti i propisima koji reguliraju ove aktivnosti. Poduzeća mogu primijeniti različite prakse poput upravljanja održivim lancima nabave kako bi se smanjili takvi rizici i povećala društvena i okolišna odgovornost dobavljača.

Dobavljači i dobavljački lanci predstavljaju važne dionike u konceptu društveno odgovornog poslovanja u suvremenom poduzeću. Oni igraju ključnu ulogu u održavanju etičkih i održivih standarda te u zaštiti radnih uvjeta i ljudskih prava. Kako bi poduzeća ostvarila uspješan i održiv poslovni model, potrebno je razvijati suradnju i komunikaciju

s dobavljačima te ih educirati o važnosti društvene odgovornosti. Izazovi s kojima se susreću uključuju ograničene resurse, nesuradnju i nedostatak transparentnosti u dobavljačkim lancima. Stoga, poduzeća bi trebala aktivno raditi na poboljšanju svojih dobavljačkih lanaca i promicanju društveno odgovornog poslovanja u cijelom lancu vrijednosti.

### **2.2.5. Potrošači i klijenti**

Kako se društvena svijest povećava, potrošači postaju sve zahtjevniji u pogledu etičkih vrijednosti i održivosti proizvoda i usluga koje kupuju. Potrošači mogu utjecati na poduzeća kroz svoje odluke o kupnji. Odabirom proizvoda koji su proizvedeni na održiv način, smanjuju svoj ekološki otisak i doprinose zaštiti okoliša. Kupnja proizvoda koji su proizvedeni uz poštivanje ljudskih prava, također ima važan utjecaj na društvo i zajednicu.

Osim toga, potrošači sve više traže informacije o proizvodima i uslugama koje kupuju. Informacije o sastavu proizvoda, načinu proizvodnje, uvjetima rada, kao i društvenim i ekološkim učincima proizvoda, sve su važnije za potrošače pri odlučivanju o kupnji. Stoga je važno da poduzeća budu transparentna i pruže potrošačima sve potrebne informacije.

Međutim, potrošači su često zbunjeni mnoštvom informacija i reklama koje tvrde da su proizvodi "zelene" ili "etički". Stoga postoji potreba za standardiziranim sustavom označavanja koji bi potrošačima pružio jasne informacije o ekološkim i društvenim učincima proizvoda.

Važno je napomenuti da potrošači mogu utjecati i na poduzeća kroz svoje ponašanje i angažman. Potrošači mogu pritiskati poduzeća da se poboljšaju i postanu društveno odgovorniji, ali i sami mogu sudjelovati u aktivnostima koje promiču održivost i društvenu odgovornost. Primjerice, biranjem alternativnih oblika prijevoza poput bicikla ili javnog prijevoza, smanjuju svoj utjecaj na okoliš i potiču poduzeća da se usmjere na održivije oblike prijevoza.

Kako potrošači postaju sve svjesniji svoje moći i važnosti društveno odgovornog poslovanja, poduzeća su sve više pod pritiskom da usvoje DOP prakse. Stoga, poduzeća

bi trebala slušati potrošače i osigurati da njihovi proizvodi i usluge zadovoljavaju njihove zahtjeve i potrebe u pogledu održivosti.

### **2.2.6. Konkurencija**

Konkurencija kao dionik društveno odgovornog poslovanja (DOP-a) ima sve veću važnost u poslovnom svijetu. Tradicionalno gledano, konkurencija se smatrala prijetnjom koja treba biti eliminirana ili neutralizirana, no danas se mnoge tvrtke sve više okreću suradnji s konkurentima kako bi postigle zajedničke ciljeve, uključujući i društvenu odgovornost.

Uvođenje DOP-a može stvoriti priliku za suradnju između konkurenata i poboljšati odnose među njima. Kao dionici DOP-a, tvrtke trebaju surađivati i raditi zajedno na rješavanju društvenih i ekoloških problema. To može uključivati suradnju na projektima koji promiču održivost, zajedničko dijeljenje znanja i najboljih praksi ili čak stvaranje zajedničkih inicijativa za povećanje društvene odgovornosti u industriji.

Međutim, unatoč svim potencijalnim koristima suradnje između konkurenata, postoje i neki izazovi i problemi koji se mogu pojaviti. Konkurencija je i dalje prisutna, a tvrtke se moraju boriti za svoj dio tržišta. Stoga, iako bi suradnja na DOP-u mogla biti korisna, tvrtke se moraju uvjeriti da to neće utjecati na njihovu konkurentsku poziciju.

Također, postoji pitanje koliko su tvrtke spremne dijeliti svoje poslovne prakse i strategije s konkurentima. Neke tvrtke se boje da bi dijeljenje informacija moglo dovesti do gubitka tržišnog udjela ili čak krađe intelektualnog vlasništva.

Ipak, mnoge tvrtke su spremne surađivati s konkurentima na DOP-u i preuzeti vodeću ulogu u rješavanju društvenih i ekoloških problema. Takve inicijative mogu poboljšati percepciju tvrtki u javnosti i pomoći im u stvaranju pozitivne reputacije. Osim toga, suradnja može pomoći tvrtkama da usklade svoje napore i zajednički doprinesu ciljevima održivog razvoja.

Konkurencija potiče poduzeća da postanu sve društveno odgovornija, kako bi ostala konkurentna u globalnom tržištu. Kao dionici društveno odgovornog poslovanja, konkurencija može igrati važnu ulogu u poticanju poduzeća da prihvate etičke i

društvene obveze, a istovremeno povećava transparentnost i odgovornost u poslovanju. Kao rezultat toga, poduzeća se moraju usredotočiti na praksu društveno odgovornog poslovanja kako bi bila konkurentna i održiva u dugoročnom smislu. Stoga, konkurencija se može smatrati pozitivnim faktorom u promicanju društveno odgovornog poslovanja, te bi se trebala ohrabrivati i podržavati kako bi se postigla bolja poslovna praksa i društveni doprinos.

### **2.2.7. Lokalna zajednica**

Osim vlasnika, uprave, zaposlenika, dobavljača, potrošača i konkurencije, lokalna zajednica igra važnu ulogu kao dionik DOP-a. Lokalna zajednica se sastoji od ljudi, organizacija i institucija koji žive i rade u određenoj geografskoj regiji. Ova zajednica je izravno pogođena poslovanjem poduzeća u svom okruženju i stoga ima pravo očekivati da ta poduzeća djeluju na način koji je koristan za zajednicu.

Kao dionik DOP-a, lokalna zajednica ima nekoliko važnih uloga. Prije svega, ona može pružiti dragocjenu povratnu informaciju o utjecaju poslovanja poduzeća na okoliš i društvo. Poduzeća mogu koristiti ove informacije kako bi identificirala područja u kojima mogu unaprijediti svoje poslovanje kako bi doprinijeli boljem funkcioniranju zajednice.

Drugo, lokalna zajednica može surađivati s poduzećima u provedbi projekata koji su korisni za zajednicu. Na primjer, poduzeća mogu financirati izgradnju škola, parkova, sportskih terena i drugih objekata koji poboljšavaju kvalitetu života u zajednici. Ovo je ujedno i način na koji poduzeća mogu ostvariti društveno korisne ciljeve i doprinijeti razvoju zajednice u kojoj djeluju.

Treće, lokalna zajednica može biti partner poduzećima u razvoju društveno odgovornih poslovnih praksi. Poduzeća mogu raditi s lokalnom zajednicom kako bi uspostavila smjernice za društveno odgovorno poslovanje, uključujući zaštitu okoliša, poštivanje radnih prava i društveno korisne projekte.

Iako je suradnja s lokalnom zajednicom važna za DOP, postoje i izazovi s kojima se poduzeća susreću u procesu. Jedan od najvećih izazova je osiguravanje da se projekti

koje poduzeća financiraju zaista koriste za poboljšanje kvalitete života zajednice, a ne za ostvarivanje privatnih interesa.

Ispunjavanje društvenih i okolišnih ciljeva postaje sve važnije za poduzeća, a lokalna zajednica igra ključnu ulogu u ovom procesu. Stoga, poduzeća bi trebala surađivati s lokalnom zajednicom, razvijati programe koji odgovaraju lokalnim potrebama i poboljšavaju kvalitetu života zajednice. Ovo ne samo da pomaže u stvaranju pozitivnog imidža poduzeća u lokalnoj zajednici, već i poboljšava životne uvjete za sve građane.

U konačnici, lokalna zajednica je važan dionik u društveno odgovornom poslovanju i treba je uključiti u planiranje i provedbu programa DOP-a. Suradivanje s lokalnom zajednicom također pruža priliku za poduzeća da preuzmu aktivnu ulogu u rješavanju društvenih i okolišnih problema, te doprinesu razvoju i poboljšanju kvalitete života u zajednici.

#### **2.2.8. Nevladine organizacije (NVO)**

Nevladine organizacije (NVO) su organizacije koje djeluju u javnom interesu i koje su neovisne od državnih vlasti. Njihova djelatnost može se odnositi na različita područja kao što su zaštita okoliša, ljudskih prava, zdravstvena zaštita, obrazovanje, kultura i sl. Ove organizacije često igraju ključnu ulogu u promicanju društvene pravde i odgovornosti.

Kada je u pitanju doprinos NVO u DOP-u, njihova uloga može biti vrlo značajna. Prvenstveno, NVO mogu pružiti neovisne informacije o praksama poduzeća, što ih čini važnim kanalom za informiranje javnosti o društveno odgovornom poslovanju. Kroz svoje istraživanja i izvještaje, NVO mogu otkriti i iznijeti u javnost nepravilnosti u poslovanju poduzeća, što dovodi do povećane transparentnosti i odgovornosti.

Osim toga, NVO mogu igrati ulogu savjetnika za poduzeća u procesu donošenja odluka i u implementaciji društveno odgovornih praksi. Na primjer, NVO mogu pružiti savjete o održivosti i zaštiti okoliša, društvenoj odgovornosti lanca opskrbe i poboljšanju uvjeta rada zaposlenika. Također, NVO mogu surađivati s poduzećima kako bi razvili projekte koji doprinose društvenoj dobrobiti.

S druge strane, NVO se suočavaju s nekim izazovima u njihovoj ulozi kao dionika DOP-a. Prvenstveno, NVO se suočavaju s nedostatkom financijskih sredstava za provođenje istraživanja i monitoringa praksi poduzeća. Također, često se suočavaju s nedostatkom suradnje s poduzećima, posebno u slučajevima kada se NVO bave kritiziranjem praksi poduzeća. NVO-i se često usredotočuju na promicanje društvenih i ekoloških ciljeva, dok poduzeća moraju uskladiti te ciljeve s poslovnim ciljevima i profitabilnošću.

Osim toga, neke NVO-e može zabrinjavati mogućnost da suradnja s poduzećem izgubi njihovu neovisnost i utjecaj. Suradnja s NVO-ima može biti korisna za poduzeća jer omogućuje stvaranje pozitivne reputacije, povećanje prodaje i smanjenje troškova. S druge strane, NVO-ovi također mogu pružiti vrijednu povratnu informaciju poduzećima o tome kako poboljšati svoje prakse društvene odgovornosti. Konačno, suradnja između poduzeća i NVO-a može stvoriti sinergiju koja može potaknuti inovativne i održive prakse u poslovanju.

### **2.2.9. Mediji**

Mediji igraju važnu ulogu u promicanju društveno odgovornog poslovanja i utjecaju na percepciju potrošača i javnosti o određenom poduzeću. Kao dionici društveno odgovornog poslovanja, mediji mogu igrati ključnu ulogu u promicanju transparentnosti, odgovornosti i etike u poslovanju.

Mediji mogu izvještavati o društveno odgovornim inicijativama poduzeća i pritom educirati javnost o važnosti takvih pristupa u poslovanju. Na taj način, mediji mogu pomoći u podizanju svijesti o društvenoj odgovornosti, što bi moglo rezultirati većom podrškom i potražnjom za proizvodima i uslugama od društveno odgovornih poduzeća.

Međutim, mediji također mogu biti i izvor kritike za poduzeća koja ne poštuju društvenu odgovornost. Ako mediji izvještavaju o neetičkim praksama, to može dovesti do negativne percepcije javnosti i posljedičnog pada prodaje.

Stoga, poduzeća bi trebala surađivati s medijima kako bi se promovirale pozitivne inicijative i osiguralo da se informacije o njihovim praksama objavljuju na točan i uravnotežen način. Na taj način, poduzeća mogu uspostaviti odnos povjerenja s medijima i javnošću te poboljšati svoju reputaciju kao društveno odgovorni dionik.

Ukratko, mediji su važni dionici društveno odgovornog poslovanja, jer imaju moć utjecati na percepciju javnosti o određenom poduzeću. Stoga, poduzeća bi trebala surađivati s medijima i osigurati da se informacije o njihovim praksama objavljuju na točan i uravnotežen način.

#### **2.2.10. Vlada i regulatorna tijela**

Vlada i regulatorna tijela igraju ključnu ulogu u društveno odgovornom poslovanju. Oni su odgovorni za donošenje zakona, propisa i politika koje potiču poslovnu etiku i zaštitu društva i okoliša. Vlada također ima odgovornost za osiguravanje da se zakoni i propisi poštuju i da se sankcioniraju poslovne prakse koje nisu u skladu s društvenom odgovornošću.

Regulatorna tijela igraju ključnu ulogu u osiguravanju usklađenosti poslovanja s propisima i standardima u područjima poput zaštite okoliša, sigurnosti hrane, prava potrošača i radnih uvjeta. Oni mogu provoditi inspekcije, kažnjavati nepridržavanje zakona i propisa, te pružati smjernice za poslovanje koje potiču društveno odgovorno ponašanje.

Uloga vlade i regulatornih tijela u društveno odgovornom poslovanju postaje sve važnija kako se društvo sve više fokusira na održivost i zaštitu okoliša. Vlade i regulatorna tijela mogu postaviti standarde i stvoriti okvir za održivo poslovanje, dok istovremeno potiču inovacije i stvaraju uvjete za rast i razvoj poslovanja.

Usprkos tome, postoje i kritike i izazovi u vezi s ulogom vlade i regulatornih tijela u dopuštanju društveno odgovornog poslovanja. Neke kritike ukazuju da zakoni i propisi nisu uvijek dovoljno jaki ili da se ne provode na adekvatan način, što dovodi do nepoštenih tržišnih uvjeta i korporativnih praksi koje nisu društveno odgovorne. Stoga je važno da se vlade i regulatorna tijela prilagode novim trendovima i razvoju tehnologije kako bi se osiguralo da su propisi adekvatni i da se poštuju u svim aspektima poslovanja.

### 2.3. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja

Zbog opširnosti samog pojma društveno odgovornog poslovanja ono se dijeli na više dimenzija. Prema Lacković Vincek, Dvorski i Novak DOP se dijeli čak na tri dimenzije: internu, eksternu i zaštitu okoliša. Literatura jasno izdvaja dva aspekta sagledavanja i analiziranja društveno odgovornog poslovanja, kao i autorica L. Pavić- Rogošić: eksternu i internu. S druge strane poznati ekonomist Archie B. Carroll definirao je podjelu društveno odgovornog poslovanja na sljedeće: ekonomsku, pravnu, etičku i filantropsku dimenziju.

Različiti autori imaju različito shvaćanje dimenzija DOP-a, ali mi ćemo se nadalje u ovom radu baviti dvije osnovne dimenzije, a to su eksterna i interna te njihovom podjelom.

Tablica 2: Dimenzije DOP-a i podjela

DIMENZIJE DOP-A	
INTERNA DIMENZIJA	EKSTERNA DIMENZIJA
-ljudski resursi	-lokalna zajednica
-sigurnost i zdravlje	-dobavljači
-prilagodavanje promjenama	-kupci
-okoliš	-dionici

Izvor: Vlastita izrada prema: vidi detaljnije: Pavić-Rogošić, L. „Naša zajednica naša odgovornost: priručnik za uspješno organiziranje lokalne zajednice“, Odras – Održivi razvoj zajednice, 2004.



### 2.3.1. Interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja

Interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja označava društveno odgovorno poslovanje poduzeća prema njegovom okruženju. Interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja sastoji se u:<sup>9</sup>

1. upravljanju ljudskim resursima
2. zdravlju i sigurnosti na poslu
3. prilagođavanju promjenama
4. upravljanju utjecajima na okoliš i na prirodne resurse

Upravljanje ljudskim resursima je proces planiranja, vrednovanja, procjene, angažiranja i zapošljavanja na radna mjesta u organizaciji, a obuhvaća i podjelu odgovornosti, aktivnosti i zadataka prema specifičnim znanjima i vještinama zaposlenih u skladu sa sistematizacijom radnih mjesta. Neophodna komponenta poslovanja svakog uspješnog poduzeća je kontinuirano ulaganje u kvalitetno upravljanje ljudskim resursima. Načini provođenja razvoja ljudskih resursa odvijaju se kroz cjeloživotno učenje i edukaciju u poduzeću i izvan njega, stvaranje pozitivnog radnog okruženja i izgradnju sustava motivacije zaposlenih. Neophodna sastavnica ulaganja u ljudske resurse je osiguravanje jednakih radnih uvjeta za sve zaposlene, poštivanje prava zaposlenih i netolerancija prema diskriminaciji po bilo kojoj osnovi.

Društveno odgovorno poslovanje podrazumijeva nediskriminirajuću praksu u zapošljavanju manjinskih skupina kao što su stariji radnici, žene, osobe s posebnim potrebama te osobe s invaliditetom. Takav pristup zapošljavanju doprinosi smanjenju nezaposlenosti i bori se protiv socijalne isključenosti pojedinih skupina u društvu. Kada se ljudski potencijali upravljaju na društveno odgovoran način, to može doprinijeti uspjehu poduzeća, smanjenju troškova poslovanja, poticanju jednakosti te poboljšanju uvjeta na tržištu rada.

Poticanjem zdravijeg i sigurnijeg načina poslovanja, organizacija se želi istaknuti među konkurencijom, sačuvati zaposlene na radnim mjestima te im pružiti osjećaj sigurnosti

---

<sup>9</sup> Vidi detaljnije: Pavić-Rogošić, L. „Naša zajednica naša odgovornost: priručnik za uspješno organiziranje lokalne zajednice“, Odras – Održivi razvoj zajednice, 2004.

i povećane produktivnosti. Također poduzeće tim postupcima nastoji zadovoljiti propise i zakonske obaveze koje nalažu iste.

Prilagođavanje promjenama, odnosno sposobnost organizacije da pravovremeno i ispravno odgovori na promjene na tržištu, koje se u vrijeme modernog poslovanja sve češća i intenzivnija pojava, ključan je način održavanja stabilnosti poslovanja u svim aspektima imajući u vidu obuhvaćanje svih sfera i dionika društveno odgovornog poslovanja. Prilagodbe novonastalim uvjetima moraju se provoditi na društveno odgovoran način, što znači da se moraju izvršiti uzimajući u obzir ravnotežu između interesa svih dionika i ekonomskih ciljeva poduzeća.

Maksimalno efikasno korištenje ograničenih resursa i energije te smanjenje negativnog utjecaja poslovanja na okoliš su ključni elementi upravljanja okolišem. Poduzeća mogu smanjiti negativne utjecaje na okoliš kroz reduciranje otpada, selektivno prikupljanje i reciklažu, te korištenje suvremenih rješenja za smanjenje emisije štetnih tvari u zrak, vodu i tlo. Ovakav pristup pomaže u smanjenju troškova poslovanja te u dugoročnom očuvanju okoliša.

### **2.3.2. Eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja**

Poslovanje poduzeća ne odvija se samo unutar granica samog poduzeća, već poduzeće djeluje i na šire društveno okruženje u kojem posluje. Stoga, eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja odnosi se na ponašanje poduzeća prema lokalnoj zajednici, dobavljačima, kupcima i drugim dionicima koji na različite načine mogu utjecati na poslovanje poduzeća ili na koje poduzeće svojim poslovanjem može utjecati.

Društveno odgovorni pristup poslovanju pretpostavlja poštivanje etičkih načela u odnosu prema svim dionicima poslovanja te uspostavljanje odnosa međusobne koristi. Kvalitetna suradnja s dobavljačima i kupcima, poštivanje zakonskih propisa, transparentnost poslovanja te briga o utjecaju na okoliš samo su neki od primjera načina na koji poduzeća mogu provoditi društveno odgovorno poslovanje u svojoj eksternoj dimenziji.

Poduzeća imaju velik utjecaj na lokalnu zajednicu u kojoj djeluju. Kroz zapošljavanje, prihode koje uplaćuju u lokalni proračun i neizravnu promociju lokalnog područja,

svako poduzeće može pozitivno utjecati na društveni i ekonomski razvoj zajednice. Mnoge tvrtke se aktivno uključuju u život i razvoj lokalne zajednice kroz sponzorstva i ulaganja u infrastrukturu. Gospodarski subjekti koji njeguju pozitivne odnose s lokalnom zajednicom stvaraju pozitivnu sliku o svom poslovanju, što se odražava na njihov ugled na tržištu, a i na neplaćeni oblik promocije među lokalnim stanovništvom i medijima.

Odnosi s poslovnim partnerima, dobavljačima i kupcima ključni su za uspješnost poslovanja i postizanje tržišnog uspjeha. Kupci i njihove potrebe moraju biti u središtu svih marketinških ciljeva poduzeća, dok kvalitetni poslovni odnosi s pouzdanim dobavljačima ključno utječu na postizanje maksimalnog zadovoljstva kupaca i isporuku visoke vrijednosti. Partnerstvo i transparentnost u odnosu s dobavljačima rezultiraju višom kvalitetom proizvoda i usluga, točnosti i poštivanjem rokova isporuke te nižim cijenama.

Eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja uključuje i općenito poštivanje ljudskih prava, zalaganje za jednakost i protiv diskriminacije u skladu s međunarodnim deklaracijama i konvencijama te globalnu brigu i težnju za kontinuiranim smanjenjem negativnih utjecaja na okoliš.

#### **2.4. Razvoj društveno odgovornog poslovanja u 20. stoljeću**

Društvena odgovornost je praksa poslovanja koja je nastala kao odgovor na kritike multikorporativnih kompanija koje su zanemarivale svoju ulogu u očuvanju okoliša i dobrobiti zaposlenika. Prije su se takve tvrtke usredotočile samo na profit, ne brinući se za potrebe zajednice i prirode što je izazvalo kritiku javnosti. Iz toga je proizašla potreba za novim poslovnim sustavom koji bi bio koristan za sve sudionike društva.

Društveno odgovorno poslovanje je pokazalo svoju uspješnost, te je sve veći broj poduzeća prihvatio ovaj koncept i gradio svoj imidž na lokalnom i globalnom tržištu. Ovaj način poslovanja se pojavio u 60-ima i 70-ima, kada je počela shvaćati potreba odgovornog poslovanja. Ovaj trend se nastavio, potaknut različitim faktorima kao što su globalizacija, razvoj informacijskih tehnologija, bolja organiziranost civilnog sektora, obrazovanje potrošača i društvena svijest te rastuća potražnja za socijalno osjetljivim investicijama.

Europska Unija također podržava ovaj trend i ulaže napore u njegovo usvajanje u svim članicama, jer se smatra ključnim sredstvom za postizanje Lisabonskih ciljeva.<sup>10</sup>

Carroll navodi kako su, prema Murphyju, prije i nakon pedesetih godina prošlog stoljeća postojala četiri područja društveno odgovornog poslovanja.<sup>11</sup>

Shema 4 - područja društveno odgovornog poslovanja



Izvor: Vlastita izrada prema: Carroll, A.B. „A History of Corporate Social Responsibility“, Oxford University Press, 2008., str. 26

Poduzeća su u fazi filantropije sudjelovala u razvoju društvene zajednice kroz donacije dobrotvornim udrugama ili sponzoriranjem događaja. Od 1953. do 1967. godine, poduzeća su postajala sve svjesnija svojih odgovornosti glede poslovanja i uključivanja u društvene probleme, što se smatra razdobljem svijesti. Nakon toga, od 1968. do 1973. godine, poduzeća su se usredotočila na detektiranje društvenih problema i potreba, te na sudjelovanje u njihovom rješavanju, što se smatra fazom definiranja problema.

Faza odgovornosti započela je 1974. godine, kada su poduzeća počela shvaćati društveno odgovorno poslovanje kao dio menadžmenta i poslovne politike poduzeća, te su preuzimala odgovornost za utjecaj svog poslovanja na društvo i okoliš. Period razvoja društveno odgovornog poslovanja u šezdesetim godinama 20. stoljeća podijeljen je u dvije faze.

<sup>10</sup> Lisabonski ugovor (ili Reformski ugovor), kojemu je puni naziv „Ugovor iz Lisabona“, o izmjenama i dopunama Ugovora o Europskoj uniji i Ugovora o osnivanju Europske zajednice, međunarodni je ugovor koji je potpisan u Lisabonu 13. prosinca 2007. radi rješavanja pitanja daljnjeg institucionalnog funkcioniranja Europske unije. Lisabonski ugovor dopunjuje postojeće ugovore o Europskoj uniji i Europskoj zajednici, ne zamjenjujući ih. Ugovor je stupio na snagu 1. prosinca 2009., nakon što je prošao proces ratifikacije u svim državama članicama Europske unije. Glavni cilj Lisabonskog ugovora jest modernizacija institucija Europske unije kako bi proširena Unija s 28 članica, a uskoro i više, mogla djelotvornije, demokratičnije i transparentnije funkcionirati. Svrha mu je također prilagoditi EU izazovima globaliziranog i dinamičnog svijeta.

<sup>11</sup> Carroll, A.B. „A History of Corporate Social Responsibility“, Oxford University Press, 2008., str. 26

Prva faza se naziva "era svijesti" u kojoj se prepoznaje odgovornost poduzeća prema zajednici i mogući doprinosi razvoju iste. Nakon toga, u istom desetljeću, slijedi druga faza nazvana "era identifikacije problema", u kojoj su se poduzeća počela fokusirati na rješavanje određenih društvenih problema koji su bili aktualni u to vrijeme.

U poslovnom svijetu šezdesetih godina prošlog stoljeća, pojava društvene odgovornosti poduzeća bila je novost, pa je postojalo mnogo definicija ovog pojma. Jedna od prvih definicija društvene odgovornosti došla je od Davisa, koji je smatrao da je to izbor poslovnog subjekta da posluje ne samo radi vlastitog interesa, već i radi interesa okruženja.

Davis je zagovarao implementaciju koncepta društvene odgovornosti u sustave upravljanja organizacijama, a prvi je istaknuo da društveno odgovorne poslovne odluke mogu imati dugoročne ekonomske koristi i tržišni uspjeh, istovremeno doprinoseći društvu i zajednici. Iako je Davisov koncept društvene odgovornosti bio suviše napredan i ne u potpunosti shvaćen u njegovo vrijeme, kasnije je prihvaćen i postao popularan u poslovnom svijetu krajem sedamdesetih i početkom devedesetih godina.<sup>12</sup>

Iako je došlo do nekog napretka u društvenoj odgovornosti u 60-ima, filantropija je i dalje bila najdominantniji oblik društvene odgovornosti. Poduzeća su nastavila s donacijama u dobrotvorne svrhe kao način promoviranja svog poslovanja, a donacije su se proširile na udruge koje se bave zaštitom ljudskog zdravlja, kulturom i umjetnošću, te ljudskim pravima. Stoga se može zaključiti da je društveno odgovorno poslovanje u 60-ima bilo usmjereno na filantropiju, poboljšanje uvjeta rada, odnose s kupcima i dioničarima.

Tijekom sedamdesetih godina, nastavljena su istraživanja o konceptu DOP-a te njegove primjene i implementacije u poslovnoj praksi. U svojoj knjizi "Društvena odgovornost poduzeća: Poduzeće i zajednica, 1900.-1960.", Heald je naglasio važnost da svako poduzeće uključuje društvenu odgovornost u svoju poslovnu strategiju. Prema Johnsonu, društveno odgovorna poduzeća su ona koja "osiguravaju uspješnost poslovanja upravljanjem i balansiranjem između interesa dioničara, zaposlenika, dobavljača, lokalne zajednice i društva u cjelini".<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Ibidem, str. 27

<sup>13</sup> Ibidem, str. 31

1971. godine, Odbor za gospodarski razvoj (CED)<sup>14</sup> objavio je publikaciju pod nazivom "Društvena odgovornost korporacija", koja je predstavila društvenu odgovornost kao obvezu poduzeća prema društvu. Odbor je pozvao američka poduzeća da povećaju svoj doprinos životnom standardu i kvaliteti života stanovništva, te je naglasio da bi poduzeća trebala služiti napretku zajednice. Prema Odboru, budućnost poslovanja ovisi o sposobnosti menadžmenta svakog poduzeća da odgovori na suvremene izazove i društvene promjene. CED je također definirao tri kružna koncepta društvene odgovornosti : unutarnji, srednji i vanjski krug.<sup>15</sup>

Tijekom sedamdesetih godina, koncept društvene odgovornosti počeo se sve više prihvaćati kao važan trend koji naglašava potrebu da poduzeća uzmu u obzir širu sliku potreba i interesa svojih dionika, izvan samih ekonomskih kriterija. Budući da se ekonomski sustav koji danas poznajemo može opstati samo unutar okvira slobodnog tržišta i društva, pokret društvene odgovornosti postaje ključna uloga poduzeća u podržavanju i promicanju javnih interesa.

Tablica 3: Relevantna područja društvene odgovornosti poduzeća 1970ih godina te broj uključenih poduzeća u Sjedinjenim Američkim Državama

<b>PODRUČJE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI</b>	<b>UKLJUČENA PODUZEĆA (%)</b>
<b>Zapošljavanje pripadnika nacionalnih manjina</b>	100
<b>Briga o okolišu</b>	95
<b>Edukacija pripadnika nacionalnih manjina</b>	91
<b>Doprinos školstvu i edukaciji</b>	91
<b>Doprinos razvoju kulture i umjetnosti</b>	83
<b>Zapošljavanje bez diskriminacije i prepreka</b>	79
<b>Edukacija bez diskriminacije i prepreka</b>	66
<b>Ulaganje u obnovu urbanih područja</b>	62
<b>Ljudska i građanska prava</b>	58

Izvor: Vlastita izrada prema: Vidi detaljnije: Carroll, A.B., Shabana, K.M. „The Business Case for Corporate Social Responsibility“, International Journal of Management Reviews, 2010.

<sup>14</sup> Committee for Economic Development

<sup>15</sup> Carroll, A.B. „A History of Corporate Social Responsibility“, op. cit., str. 33

Iz priložene tablice jasno se vidi da se sedamdesetih godina društvena odgovornost poduzeća fokusirala na nekoliko ključnih područja, uključujući filantropiju, brigu o okolišu, poboljšanje uvjeta za zaposlenike i borbu protiv diskriminacije u zapošljavanju, kao i promicanje građanskih prava. Uz ove temeljne vrijednosti, neki istraživači društvene odgovornosti naglašavali su važnost vjerodostojnog oglašavanja i dugoročnih odnosa s kupcima. Krajem sedamdesetih, koncept društvene odgovornosti poduzeća proširio se na dodatna područja, uključujući smanjenje onečišćenja, sudjelovanje u dobrotvornim organizacijama i događajima, suradnju s lokalnom zajednicom i potporu obrazovnim ustanovama.

Početak osamdesetih godina, Thomas M. Jones iznio je svoj pogled na društvenu odgovornost poslovanja. Prema Jonesu, "društvena odgovornost poduzeća je obveza poduzeća da kroz svoje poslovanje doprinosi razvoju i boljitku društva, a ne samo stvaranju profita vlasniku".<sup>16</sup> Jones u svojim analizama DOP sagledava kao proces te mu je jasno da je teško točno definirati od čega se on sastoji. Stoga želi naglasiti koliko je važno kontinuirano ulaganje organizacije u unapređenje života zajednice i ispunjenje potreba dionika. Jonesu je zasigurno jasno da društvena odgovornost mora nadilaziti zakonom propisane okvire, ona je dobrovoljno usvojena te se odnosi na kupce, zaposlenike, dobavljače i lokalnu zajednicu.

1981. Pojavljuju se Tuzzolino i Armandi koji su pokušali razviti jasan mehanizam za implementaciju društveno odgovornog poslovanja u poduzećima.<sup>17</sup> Naime, Tuzzolino i Armandi smatraju kako organizacije, baš kao i ljudi, imaju fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću i pripadnošću, poštovanjem i samoaktualizacijom. Sukladno njihovom mišljenju, takva hijerarhija potreba organizacije može biti idealan alat za unapređenje društveno odgovornog poslovanja svakog poduzeća.

Tijekom osamdesetih godina prošlog stoljeća, pojavnost teorije dionika naglo je porasla u području poslovne etike. Freeman (1983.) prvi je definirao ovaj pojam, kojim se utvrđuju i opisuju skupine dionika uključene u aktivnosti pojedinog poduzeća, kao i njihovi interesi te mogući utjecaji na samu organizaciju. Ova teorija je iznimno važna

---

<sup>16</sup> Carroll, A.B. „A History of Corporate Social Responsibility“, op. cit., str. 33

<sup>17</sup> Advances in Economics, Business and Management Research, volume 119 1st International Conference on Emerging Trends and Challenges in the Management Theory and Practice, 2019.

za analizu poslovne etike i osigurava da se poslovne odluke donose na temelju interesa svih relevantnih dionika, a ne samo na temelju financijskih ili tržišnih kriterija.

Freemanova teorija dionika naglašava da poduzeća trebaju prepoznati važnost odnosa s dionicima, ne samo zbog etičkih razloga, već i zbog dugoročne uspješnosti organizacije. Freemanova teorija dionika izjednačuje važnost svih dionika poslovanja poduzeća: vlasnika, menadžera, dobavljača, kupaca i lokalne zajednice. Teorija dionika ističe kako bi odgovornost poduzeća, a tako i njegova strategija, trebale biti jednako usmjerene na sve dionike.

U tijeku osamdesetih godina, pojam društveno odgovornog poslovanja obuhvaćao je poslovnu praksu koja je bila usmjerena prema širokom spektru društvenih pitanja. Ova poslovna praksa se temeljila na brizi o zagađenju okoliša, zaštiti prava potrošača, osiguravanju zdravlja i sigurnosti zaposlenika, zapošljavanju bez diskriminacije, te poboljšanju kvalitete života lokalne zajednice. Kao takvo, može se tvrditi da je oblik današnjeg društveno odgovornog poslovanja uvelike oblikovan u razdoblju osamdesetih godina.

Tijekom devedesetih godina, koncept društveno odgovornog poslovanja nije prošao kroz značajnije promjene. Umjesto toga, društvena odgovornost i dalje je bila temelj za razvoj drugih poslovnih koncepata i politika, koje su bile usklađene s konceptom društvene odgovornosti poslovanja. Poduzeća su i dalje primjenjivala DOP sukladno konceptu izgrađenom tijekom osamdesetih godina, a taj koncept bio je utemeljen na odgovornosti prema društvu i dionicima, poslovnoj etici, održivosti i korporativnom građanstvu.

No, sve se više počeo primjenjivati koncept korporativnog građanstva, a poduzeća su sve više vodila brigu o održivosti svog poslovanja. Održivost se prvenstveno odnosila na okoliš, ali postupno se proširila na održivost prema društvenom okruženju i dionicima. U tom smislu, poduzeća su sve više preuzimala odgovornost za svoje utjecaje na širu zajednicu, te su se trudila da svoje poslovanje bude u skladu s načelima održivosti i društvene odgovornosti.



Godine 1992. dogodio se značajan pomak u poticanju društveno odgovornog poslovanja na svjetskoj razini. Te je godine osnovana neprofitna organizacija „Business for Social Responsibility“ s ciljem predstavljanja inicijativa društveno odgovornog poslovanja iz prakse. BSR je „globalna organizacija koja pomaže poduzećima – članovima organizacije u dostizanju tržišnog uspjeha na način kojim se poštuju etičke vrijednosti, ljudi, zajednica i okoliš“.<sup>18</sup>

BSR (Business for Social Responsibility) pruža treninge, programe i savjete svojim članovima kako bi im omogućio razvoj društveno odgovornog poslovanja koje se smatra konkurentne prednosti. Prema BSR-u, društveno odgovorno poslovanje predstavlja skup integriranih politika, praksi i programa ugrađenih u poslovne aktivnosti, lance opskrbe te sustav donošenja odluka poduzeća. BSR ima za cilj pomagati svojim članovima u uspostavljanju društveno odgovornih praksi kako bi se poboljšalo njihovo poslovanje, povećala njihova konkurentnost i doprinijelo pozitivnom utjecaju na društvo i okoliš.

Slika 1 - BSR Logo



dostupno na: <https://www.bsr.org/> (24.05.2023.)

Tijekom devedesetih godina nastao je velik broj multinacionalnih kompanija koje su postale vodeće u svojim sektorima primjenom koncepta društveno odgovornog poslovanja. Neke od tih kompanija su i danas među vodećim brendovima u svojim sektorima, uključujući Nike, IBM, Johnson & Johnson, Levi Strauss & Co., Coca-Cola, UPS i McDonald's.

---

<sup>18</sup> BSR, dostupno na: <http://www.bsr.org/en/about>; (22.05.2023.)

## 2.5. Suvremeni pristup DOP-a

Istraživanje i definiranje pojma, elemenata i primjene društveno odgovornog poslovanja do 21. stoljeća se može smatrati razvojem teorije društvene odgovornosti. Tijekom desetljeća znanstvenih analiza i definiranja, razvijen je koncept društveno odgovornog poslovanja koji osigurava dugoročnu održivost poslovanja, a uključuje primjenu ekonomske, društvene i ekološke odgovornosti te poštivanje vrijednosti društva, korporacije i pojedinaca.

Društvena odgovornost poduzeća postupno se razvijala kroz različite faze, od prvih pojava u obliku poslovne etike i filantropije u pedesetim godinama 20. stoljeća, do suvremenog koncepta, u kojem je implementacija društveno odgovornog poslovanja ključni čimbenik uspjeha poduzeća na tržištu i sastavni dio poslovne strategije. U tablici u nastavku prikazane su faze razvoja društveno odgovornog poslovanja poduzeća i njihova temeljna obilježja.

Središnja točka aktivnosti svakog poduzeća su kupci i ispunjenje njihovih želja i potreba. Kada se govori o društveno odgovornim poduzećima, kupci često imaju veća očekivanja u pogledu kvalitete proizvoda i usluga, marketinških aktivnosti ili postprodajnog procesa. Međutim, neki kupci mogu biti uvjereni da poduzeća koja su usmjerena prema ispunjenju interesa ostalih dionika ne mogu u potpunosti posvetiti pažnju interesima kupaca.

Mnogo je istraživanja provelo u cilju razumijevanja percepcije kupaca o društveno odgovornom poslovanju. Prema njihovim nalazima, dokazano je da programi društvene odgovornosti u poduzećima imaju snažan utjecaj na stavove i ponašanja kupaca prema proizvodima poduzeća. Drugim riječima, kada se primijeni koncept društveno odgovornog poslovanja, jača se imidž poduzeća, a time raste i pozitivno mišljenje kupaca o kvaliteti proizvoda i usluga tih poduzeća.

Nadalje, istraživanja su otkrila da dvije trećine kupaca očekuje da poduzeća doprinose ostvarenju društvenih ciljeva, koji se ne odnose samo na zarade od poreza, zapošljavanje i poštivanje zakona. Također, dokazano je da se povećava broj potrošača koji su osviješteni u društvenom i ekološkom smislu. Navedeno potvrđuje da poduzeća mogu postići značajan rast i razvoj primjenom koncepta društveno odgovornog poslovanja.

Društveno odgovorno poslovanje pomaže u izgradnji boljeg imidža, povećava prodaju i zadovoljstvo kupaca te utječe na rast tržišne vrijednosti poduzeća, što na kraju dovodi do ispunjenja ekonomskih ciljeva, odnosno povećanja profita.<sup>19</sup>

## CSR 2.0 MODEL KAO SASTAVNI DIO SUVREMENOG DOP-A

Primjena društveno odgovornog poslovanja u suvremenim poduzećima može se prepoznati kao strateško društveno odgovorno poslovanje, analizirajući ga kroz faze razvoja prema Visseru. Strateški DOP uključuje povezivanje društveno odgovornih načela sa temeljnim poslovnim aktivnostima i određivanje ciljeva i programa za njihovu realizaciju, kao i sustav praćenja, kontrole i izvješćivanja. Međutim, ovaj koncept je orijentiran na mikro razinu te podržava društvene i okolišne probleme koji su povezani sa strategijom poslovanja, bez realnog utjecaja na promjene strategije. Idealna primjena DOP-a u poduzećima bila bi transformativno društveno odgovorno poslovanje, koje se često naziva sistemskim društvenim poslovanjem.

Sistemska društveno poslovanje usmjereno je na identificiranje i praćenje korijena neodrživosti i neodgovornosti kroz inovacije poslovnih modela, promjene u poslovnim procesima, proizvodima i uslugama te lobiranje za progresivne nacionalne i međunarodne politike. Sistemski DOP naglašava međuovisne veze društva, zajednice, gospodarstva i okoliša, što ga čini konceptom orijentiranim na makro razinu. Cilj sistemskog DOP-a je promijeniti poslovnu strategiju u svrhu optimiziranja koristi za sve dionike.

Brojni autori pokušali su odmaknuti se od do tada poznatog modela društveno odgovornog poslovanja, s obzirom na to da većina današnjih poduzeća koja primjenjuju taj koncept zapije u jednoj od navedenih faza. Kao odgovor na to, Visser je razvio novi model društvene odgovornosti, CSR 2.0, koji često uspoređuje s razvojem WEB-a 2.0. Konkretno, WEB 2.0 omogućuje korisnicima suradnju i prisutnost na tržištu i u svijetu korporacija.

Utjecaj WEB 2.0 na razvoj CSR-a 2.0 je značajan. CSR se bavi održivošću, korporativnim građanstvom i poslovnom etikom i stvara novo razumijevanje povezanosti između poduzeća i društva. Ovo novo razumijevanje predstavlja CSR 2.0, što se može definirati

---

<sup>19</sup> Shwu-Ing, W., Hsin-Feng, L., „The Correlation of CSR and Consumer Behavior“ A Study of Convenience Store, International Journal of Marketing Studies, 2014., str. 70

kao društvena odgovornost i održivost poslovanja. Prema Visseru, postoji sličnost između modela WEB 2.0 i CSR 2.0, što je prikazano u tablici.

Tablica 4: Usporedba CSR 1.0 i CSR 2.0 modela društveno odgovornog poslovanja

WEB 2.0	CSR 2.0
Kolektivna inteligencija	Inovativno partnerstvo
Mrežna suradnja	Uključenost dionika
Uključenost korisnika	Transparentno izvještavanje
Primjena znanja	Novo poduzetništvo
Komunikacija putem dr. mreža	Usmjerenost decentralizaciji
Nova filozofija	Višebrojno i dijeljeno

Izvor: Vlastita izrada prema: Visser, W. „The Age of Responsibility: CSR 2.0 and The New DNA of Business“, Journal od Business Systems Governance and Ethics, Vol. 5, No. 3, 2010., str. 7

Srž modela CSR 2.0 su četiri temelja društveno odgovornog poslovanja, odnosno ekonomska, zakonska, društvena i okolišna odgovornost. Svaka od navedenih temeljnih odgovornosti ima svoj cilj, a ciljevi su:<sup>20</sup>

1. dugoročni ekonomski razvoj
2. institucionalna učinkovitost
3. orijentacija prema dionicima
4. održivi ekosustav

Potvrđeno je da suvremeni potrošači sve više postaju svjesni pitanja društvene odgovornosti, što ih čini opreznijima pri odabiru proizvoda ili usluga. Oni pažljivo biraju proizvode i usluge onih proizvođača koji primjenjuju društveno odgovorne koncepte u svom poslovanju. Također, sve više potrošača obraća pažnju na sastojke proizvoda i nastoji izbjegavati one koji sadrže štetne tvari, te su spremni platiti višu cijenu za proizvode koji su sigurni za njihovo zdravlje.<sup>21</sup> Ovo pruža poduzećima priliku da se istaknu među konkurencijom s poslovnom politikom koja će potrošačima pružiti sigurnost glede njihovog zdravlja.

<sup>20</sup> Visser, W. „The Age of Responsibility: CSR 2.0 and The New DNA of Business“, Journal od Business Systems Governance and Ethics, Vol. 5, No. 3, 2010., str. 7

<sup>21</sup> Dostupno na: <http://blog.euromonitor.com/2016/09/new-lifestyles-system-data-2016-global-consumer-trendssurvey-results.html>; (22.05.2023.)

UN Global Compact proveo je istraživanje kojim je obuhvaćeno 766 članova organizacije iz svih zemalja svijeta. Istraživanje je provedeno s ciljem ispitivanja percepcije menadžera poduzeća o društveno odgovornom poslovanju. Rezultati istraživanja pokazali su slijedeće:<sup>22</sup>

- vodstvo poduzeća svjesno je važnosti primjene društveno odgovornog poslovanja u vremenima ubrzanog rasta globalne konkurencije, tehnoloških i ekonomskih promjena
- trećina menadžera smatra kako je društveno odgovorno poslovanje ključ izgradnje brenda, unaprjeđenja tržišnog ugleda, rasta profita i smanjenja troškova
- gotovo svi ispitanici slažu se s tezom da je potrebno implementirati društveno odgovorno poslovanje u lanac opskrbe i strateške i operativne aktivnosti poduzeća.

---

<sup>22</sup> Dostupno na: <https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/1323/original/COP.pdf?1262614258> (22.05.2023.)

### 3. OSNAŽIVANJE DOP-A

Osnaživanje društvene odgovornosti poduzeća (DOP) postaje sve važnije u poslovnom svijetu. DOP se odnosi na etično i održivo poslovanje koje uzima u obzir utjecaj poduzeća na društvo, okoliš i gospodarstvo. Osnaživanje DOP-a znači da poduzeća aktivno djeluju kako bi se poboljšao njihov društveno odgovorni utjecaj, kroz usklađivanje poslovanja s društvenim i okolišnim ciljevima, transparentnost, inovativna rješenja te suradnju s različitim dionicima uključujući radnike, kupce, dobavljače, nevladine organizacije i javnost.

Osnaživanje DOP-a je ključno za uspjeh poduzeća u današnjem poslovnom svijetu gdje se sve više zahtijeva od tvrtki da budu društveno odgovorne. Kroz osnaživanje DOP-a poduzeća mogu poboljšati svoj ugled, stvoriti dugoročne veze s kupcima, povećati lojalnost zaposlenika, smanjiti rizike od negativnog utjecaja na okoliš, društvo i gospodarstvo te stvoriti dodatnu vrijednost za svoje dionike.

Postoje različite strategije i pristupi koje poduzeća mogu primijeniti za osnaživanje DOP prakse. Evo nekoliko primjera:

1. Integriranje DOP-a u poslovnu strategiju i procese: Poduzeća mogu uspješno osnažiti svoju DOP praksu tako što će ju uključiti u sve poslovne procese i odluke, od nabave sirovina do proizvodnje i distribucije. Ovo može uključivati izradu strategije društveno odgovornog poslovanja, uspostavljanje ciljeva i mjerenje uspješnosti.
2. Suradnja s interesnim skupinama: Organizaciji je potrebno uspostaviti dugoročne partnerske odnose sa svojim interesnim skupinama, uključujući dobavljače, kupce, zaposlenike, vladu i nevladine organizacije. Takva praksa može pomoći poduzećima da razumiju važne probleme i izazove u društvu te da razviju DOP strategiju koja će odgovoriti na ove izazove.
3. Praćenje i izvještavanje o DOP-u: DOP praksa može se osnažiti tako što će redovito pratiti i izvještavati o svojim aktivnostima u ovom području. Ovo uključuje izradu godišnjih izvještaja o DOP-u koji će biti transparentni i informativni za sve zainteresirane strane.
4. Edukacija i osnaživanje zaposlenika: Menadžment poduzeća može organizirati edukacije te tako osnažiti svoje zaposlenike da postanu aktivni sudionici u DOP-u. Takva praksa može uključivati obuku o etičkom ponašanju, obrazovanje o ekološkim pitanjima te promicanje volonterskog rada u lokalnoj zajednici.
5. Inovativni pristupi: mnoga poduzeća odlučuju se na razvijanje inovativnih pristupa za rješavanje društvenih problema. To može uključivati korištenje novih tehnologija za

smanjenje ekološkog otiska, podršku društvenim inovacijama ili stvaranje novih poslovnih modela koji su održivi i društveno odgovorni.

Inovativni pristupi u osnaživanju DOP-a obuhvaćaju nove ideje i tehnologije koje se koriste za unaprjeđenje prakse društveno odgovornog poslovanja. Ovi pristupi uključuju:<sup>23</sup>

1. Korištenje novih tehnologija za praćenje DOP-a: Primjena novih tehnologija, poput blockchaina, umjetne inteligencije i interneta stvari, može pomoći poduzećima u praćenju njihove DOP prakse i provjeri da li se pridržavaju svojih društvenih i okolišnih obveza. . Primjerom blockchain tehnologije i projekta MyStory, autori ukazuju na prednosti učinkovite komunikacije o obilježjima proizvoda kao važnom elementu povjerenja potrošača u određene organizacije, kakvoću njihovih proizvoda te njihovu održivost.<sup>24</sup>
2. Stvaranje inovativnih proizvoda i usluga: Poduzeća mogu stvoriti inovativne proizvode i usluge koji promiču DOP i doprinose društvenom i okolišnom dobru. Na primjer, proizvodnja recikliranih materijala za građevinsku industriju ili korištenje tehnologije za smanjenje potrošnje energije u kućanstvima.
3. Partnerstva i suradnje: Poduzeća mogu ostvariti suradnju s drugim organizacijama i institucijama kako bi zajednički radili na pitanjima društvene odgovornosti. Primjerice, suradnja s nevladinim organizacijama za promicanje ljudskih prava ili sa znanstvenim institucijama za istraživanje utjecaja na okoliš.
4. Korištenje društvenih mreža: Društvene mreže su postale važan alat za komunikaciju s kupcima i dionicima te mogu pomoći poduzećima u promociji DOP-a. Korištenje društvenih medija za informiranje javnosti o aktivnostima DOP-a može poboljšati percepciju poduzeća u društvu. Danas, kada vidimo neku marketinšku kampanju na društvenim mrežama, vrlo je vjerojatno da one uključuju: Korporativno društveno promoviranje, korporativni društveni marketing, marketing tvrtke povezan s društvenim ciljevima, korporativnu filantropiju, društveno koristan rad, društveno odgovornu praksu.<sup>25</sup>
5. Korištenje financijskih instrumenata: Poduzeća mogu koristiti financijske instrumente, poput obveznica društveno odgovornog poslovanja ili društveno odgovornih investicijskih fondova, kako bi uložili u projekte koji promiču društvenu i okolišnu održivost.

U današnjem digitalnom dobu, kada se veliki dio poslovne komunikacije odvija preko interneta i društvenih mreža, postaje sve važnije povezivanje marketinga općeg dobra i društveno

---

<sup>23</sup> Mirjana Matešić „ Zbornik radova 10. Konferencije o društveno odgovornom poslovanju“, Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj – HR PSOR, 2018., 356 str.

<sup>24</sup> Ibidem

<sup>25</sup> Kotler P., Lee N. „Corporate Social Responsibility“, op. cit., str. 33-35

odgovornog poslovanja. Uspješno poduzeće u smislu postizanja dobre marketinške kampanje na društvenim mrežama, kao što su Facebook i ostale platforme, mora uključiti aktivnosti koje neće donijeti samo korist poduzeću, već i korisnicima. Stoga, brojna uspješna poduzeća i organizacije sve više uključuju marketing općeg dobra u svoje poslovne kampanje vođene društveno odgovornim poslovanjem. Integracija ovih dvaju elemenata može pomoći u stvaranju uspješnije marketinške kampanje na mrežnim stranicama.

### **3.1. Poticanje DOP-a u svijetu**

Poticanje društveno odgovornog poslovanja je globalni trend koji se sve više širi u svijetu. Postoje različite inicijative i organizacije koje se bave promicanjem ovog koncepta, poput UN Global Compacta, koji okuplja tvrtke iz cijelog svijeta i potiče ih na usvajanje principa društveno odgovornog poslovanja. Također postoje i razne certifikacije i nagrade za društveno odgovorno poslovanje, poput B Corp certifikacije koja se dodjeljuje tvrtkama koje ostvaruju visoke standarde u području društvene odgovornosti, zaštite okoliša i transparentnosti poslovanja.

Države i vlade također sve više prepoznaju važnost društveno odgovornog poslovanja, te mnoge države donose zakone i propise koji potiču tvrtke na usvajanje ovog koncepta. Primjerice, Europska unija je donijela direktivu o ne-financijskom izvještavanju koja obvezuje tvrtke s više od 500 zaposlenih da objave izvještaj o svojim društveno odgovornim aktivnostima. Ovaj trend ima za cilj uspostaviti održivije i društveno odgovornije poslovne prakse koje doprinose boljoj dobrobiti za društvo i okoliš.

Certifikat B Corp postao je važan alat u poticanju društveno odgovornog poslovanja. Osim što naglašava važnost uravnoteženog pristupa profitu i društvenoj svrsi, certifikat B Corp pruža i pregledan način da potrošači prepoznaju tvrtke koje su predane društvenoj odgovornosti i transparentnosti.

B Corp certifikat je prilično rigorozan proces koji zahtijeva od tvrtki da ispune visoke standarde u pogledu njihovog društvenog i okolišnog utjecaja, kao i prakse upravljanja i transparentnosti poslovanja. Ovaj proces uključuje podnošenje dokaza i reviziju tvrtki od strane B Lab-a, što osigurava da su tvrtke koje dobivaju certifikat B Corp doista posvećene održivom poslovanju.



Certifikat B Corp stoga ne samo da pomaže tvrtkama da se usredotoče na svoj društveni i okolišni utjecaj, već također pruža pouzdan način za potrošače da prepoznaju i podrže tvrtke koje su predane društvenoj odgovornosti. Sve više tvrtki pridružuje se ovoj inicijativi i nastoji dobiti certifikat B Corp kako bi pokazale svoju predanost društveno odgovornom poslovanju i stekle prednost nad konkurencijom.

Uz to, B Corp zajednica je također dinamična zajednica tvrtki koje dijele slične vrijednosti i ciljeve. Tvrtke koje su certificirane B Corp imaju pristup ovoj zajednici, što im omogućuje pristup različitim resursima, znanju i prilikama za suradnju s drugim tvrtkama koje su predane održivom poslovanju. Danas je u svijetu prisutno 5.279 certificiranih B korporacija, koje su raspoređene u 83 zemlje i 156 industrija, a ukupno zapošljavaju čak 433 875 radnika<sup>26</sup>, što je zapanjujuća brojka, s obzirom da korporacije prilikom certificiranja moraju prolaziti i zadovoljiti zaista rigorozne standarde.

B Corp certifikacija potiče poduzeća na implementaciju društveno odgovornog poslovanja kroz zahtjevne standarde u pogledu učinka, odgovornosti i transparentnosti. Da bi stekla B Corp certifikat, tvrtka mora ispuniti visoke standarde u područjima poput transparentnosti, etike u poslovanju, brige o okolišu i društvenoj odgovornosti. Osim toga, certifikacija zahtijeva kontinuirano poboljšavanje i ispunjavanje postavljenih kriterija svake tri godine.

Stjecanjem B Corp certifikata, poduzeća dobivaju jasne smjernice i okvir za razvoj društveno odgovornih poslovnih praksi i procesa. Certifikacija također služi kao vanjska potvrda za angažman tvrtke u stvaranju pozitivnog društvenog utjecaja, što može pomoći u izgradnji povjerenja i odnosa s interesnim skupinama.

B Corp certifikacija također može pomoći u usklađivanju DOP-a s poslovnim ciljevima tvrtke, jer zahtijeva da tvrtka uravnoteži profit i svrhu, a ne da se isključivo fokusira na profitabilnost. Uvođenje društveno odgovornih praksi i procesa može dovesti do poboljšanja učinka i stvaranja pozitivnog društvenog utjecaja, što može imati dugoročne koristi za tvrtku i zajednicu.

---

<sup>26</sup> B Lab, dostupno na: <https://www.bcorporation.net/en-us/> (24.05.2023.)

„Certificirane B korporacije vodeće su u globalnom pokretu za uključivo, pravedno i regenerativno gospodarstvo. Za razliku od drugih certifikata za tvrtke, B Lab je jedinstven u sposobnosti mjerenja cjelokupnog društvenog i ekološkog utjecaja kompanije.“<sup>27</sup>

Ukratko, B Corp certifikacija može potaknuti poduzeća da usvoje društveno odgovorne prakse i procese kao dio svoje strategije poslovanja. Kroz zahtjevne standarde i kontinuirano poboljšavanje, B Corp certifikacija može pomoći tvrtkama da izgrade povjerenje i odnose s interesnim skupinama, dok istovremeno stvaraju pozitivan društveni utjecaj i uravnotežuju profit i svrhu.

Slika 2 - Oznaka b-certificirane kompanije



Dostupno na: [https://en.wikipedia.org/wiki/B\\_Corporation\\_%28certification%29](https://en.wikipedia.org/wiki/B_Corporation_%28certification%29) (22.05.2023.)

### 3.2. Poticanje DOP-a u Republici Hrvatskoj

U Preporukama za povećanje konkurentnosti u Hrvatskoj, Nacionalno vijeće za konkurentnost između ostalog ukazuje na lošu radnu i poslovnu etiku kao jedan od najproblematičnijih čimbenika poslovanja. Problem se očituje kroz korupciju, mito, diskriminaciju pri zapošljavanju, kršenje prava potrošača te nepoštivanje zakonskih obveza i etičkih kodeksa. Korupcija u hrvatskom sustavu je posebno zabrinjavajuća. Nedovoljna edukacija o poslovnoj etici na svega nekoliko fakulteta možda je jedan od razloga ovakvog stanja stvari.

U Hrvatskoj, za razliku od drugih zemalja, postoji relativno malo specijaliziranih institucija za poslovnu etiku. Pitanje je u kojoj mjeri zakonodavni okvir može utjecati na primjenu

---

<sup>27</sup> B Lab, About B Corps, Dostupno na: <https://www.bcorporation.net/en-us/certification>,

poslovne etike i društveno odgovornog ponašanja. Zakon u Hrvatskoj još uvijek nije dosegao svoje granice kada su u pitanju zakoni o poslovnoj etici i društvenoj odgovornosti.

Hrvatska Gospodarska Komora nastoji izgraditi sustav etičkih normi za trgovačka društva, što je iskorak u nametanju važnosti poslovne etike u svakodnevnom poslovanju. Oko 400 hrvatskih poduzeća izradilo je svoje etičke kodekse i prihvatilo društveno odgovorno poslovanje. Međutim, poduzeća i zaposleni moraju imati visoke moralne standarde i nadzirati svoje ponašanje jer postoje granice do kojih zakon može osigurati da je poslovno ponašanje društveno i moralno prihvatljivo.<sup>28</sup>

U Hrvatskoj postoji poticanje etičkog i društveno odgovornog poslovanja kroz podršku organizacija kao što su "Hrvatski odbor za poslovnu etiku" i "Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva". DOP se koristi u Hrvatskoj od 2004. godine, kada je održana prva konferencija o toj temi pod nazivom "Agenda za 2005. godinu". Prihvaćanje etičkog kodeksa u poslovanju ujedno predstavlja prihvaćanje društveno-odgovornog poslovanja.

Konferencija je održana u Zagrebu, a njeni ciljevi su slijedeći:<sup>29</sup>

1. Pokazati važnost društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj u kontekstu uključivanja u Europsku Uniju i povećanja konkurentnosti gospodarstva.
2. Omogućiti dijalog i pripremu programa u cilju promicanja društveno odgovornog poslovanja u područjima radne okoline, lanca dobavljača, proizvodnje i zaštite okoliša, odnosa sa zajednicom i korporativnog upravljanja.
3. Razviti strategiju budućih aktivnosti za društveno odgovorno poslovanje.

### **3.2.1. Uloga i važnost Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj i Global Compacta Hrvatske**

Projekt Indeks DOP-a, koji ocjenjuje društveno odgovorne prakse hrvatskih poduzeća, pokrenuli su Hrvatska gospodarska komora i Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj u suradnji s Uredom UNDP-a u Hrvatskoj i AED-om. Inicijativu su započeli potpisivanjem Sporazuma o suradnji 2006. godine kako bi se potaknulo razumijevanje važnosti društveno odgovornog poslovanja i razvoja metodologije za procjenu društveno odgovornih praksi među članicama Hrvatske gospodarske komore i

---

<sup>28</sup> Vidi detaljnije: dr. sc. Marija Ivaniš „Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja“, op. cit.

<sup>29</sup> Ibidem

Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj. Potpisivanjem Sporazuma cilj je bio i osmišljavanje nagrade kojom bi se vrednovala odgovorne poslovne prakse tvrtki, a koja bi se dodjeljivala jednom godišnje.

Hrvatska udruga poslodavaca nositelj je UN-ove inicijative za održivi razvoj u Hrvatskoj te upravljajući Global Compact mrežom Hrvatska potiče snažnije uključivanje poslovnog sektora u aktivnosti za napredak prema Ciljevima održivog razvoja i postizanje korporativne održivosti.<sup>30</sup>

Lokalne mreže UN Global Compacta unaprjeđuju korporativnu održivost na nacionalnoj i regionalnoj razini, pomažući tvrtkama da razumiju lokalne prilike, izazove i očekivanja. Lokalnu mrežu Global Compacta u Hrvatskoj vodi Hrvatska udruga poslodavaca, jačajući tako djelovanje aktera u Hrvatskoj u postizanju ciljeva održivog razvoja (SDG).

Tvrtke koje poštuju načela Global Compacta, imaju bolju poziciju u međunarodnom poslovnom okruženju te mogućnost prepoznavanja potencijalnih komparativnih prednosti i razvijanje svoje konkurentnosti. Većina tvrtki u Hrvatskoj nije upoznata s načelima DOP-a i stoga im nedostaju znanja za kvalitetno uključivanje društveno odgovornog ponašanja u poslovno upravljanje čime se utječe na razinu konkurentnosti pri ulasku na tržište EU.

Društveno odgovorno poslovanje ima prepoznatljivu poslovnu svrhu, a njegova dosljedna provedba ekonomsko opravdanje. Smanjivanjem poslovnih rizika i otvaranjem prostora poslovnoj dobiti istovremena je korist i za tvrtku i za čitavu zajednicu u kojoj tvrtka posluje.

---

<sup>30</sup> Hrvatska udruga poslodavaca, dostupno na: <https://www.hup.hr/kontakt-v2.aspx> (24.05.2023.)

### 3.2.2. Indeks DOP-a

Projekt Indeks DOP-a je dugogodišnja inicijativa Hrvatske gospodarske komore (HGK) i Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HR PSOR) koja se provodi od 2007. godine. Svrha projekta je izrada metodologije za ocjenjivanje nefinancijskih kriterija poduzeća. Za izradu metodologije je angažirana skupina stručnjaka različitih profila koji su identificirali ključna područja te kreirali odgovarajuće pokazatelje. Konačno, cilj potpisanog sporazuma bio je inicirati osmišljavanje nagrade kojom bi se vrednovale odgovorne poslovne prakse tvrtki a koja bi se dodjeljivala jednom godišnje.<sup>31</sup>

Metodologiju je kreirala skupina stručnjaka različitih profila koji su definirali ključna područja i njihove pokazatelje:<sup>32</sup>

- 1) Ekonomska održivost
- 2) Uključenost DOP-a u poslovnu strategiju
- 3) Radna okolina
- 4) Zaštita okoliša
- 5) Tržišni odnosi
- 6) Odnosi sa zajednicom

Mnoštvo pokazatelja definirano je za svaku kategoriju na temelju njihove dostupnosti, provjerljivosti i važnosti u hrvatskim uvjetima. Pokazatelji su transformirani u upitnik DOP-a koji se sastoji od pitanja. Na primjer, radna okolina podijeljena je u pet kriterija: politika zapošljavanja, valorizacija rada, poticanje zapošljavanja, kvaliteta i sigurnost radnih uvjeta te organizacijska klima. Svaki kriterij definiran je pomoću različitog broja značajnih pitanja.

Svrha je Indeksa DOP-a potaknuti konkurenciju među organizacijama u području DOP-a, inspirirati sve dionike, te istaknuti najbolje kao poticaj i pozitivan primjer. Mjerenje i dodjela nagrade provodi se kontinuirano od 2008. godine.<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> dr. sc. Marija Ivaniš „Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja“, op. cit., str. 130

<sup>32</sup> dr. sc. Mirjana Matešić, mr. sc. Damir Pavlović, Dino Bartoluci, mag. oec, „Društveno odgovorno poslovanje“, op. cit., str. 70

<sup>33</sup> Petričević T. „Društveno odgovorno poslovanje i društveno poduzetnički pothvati u turizmu“, op. cit. str. 11

Važno je napomenuti da je Indeks DOP-a ujedno natječaj kojeg HGK i HRPSOR provode na godišnjoj razini, a tvrtke koje se pokažu najbolje u kontekstu pripreme DOP-a bivaju i nagrađene. Osim rangiranja i nagrađivanja poduzeća, edukacije poduzeća te povećanja vidljivosti društveno odgovornog poslovanja, velika je važnost Indeksa DOP-a u prikupljanju informacija o aktivnostima u području društvene odgovornosti, čime on postaje najvažniji izvor podataka o DOP-u u Hrvatskoj, te nudi mogućnost istraživanja o razvoju, primjeni i kvaliteti modela društvene odgovornosti.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Vidi detaljnije: Matešić, M. Zbornik radova „Život u digitalnom dobu: društveni aspekt“, Visoka poslovna škola Zagreb, 2016.

## **4. PRIMJERI DRUŠTVENE (NE)ODGOVORNOSTI U PANDEMIJI COVID-19**

Pandemija COVID-19 predstavlja globalni izazov koji je utjecao na sve aspekte našeg života. Osim što je uzela veliki broj života, pandemija je dovela do ekonomskih poteškoća, nezaposlenosti i socijalne izolacije. U ovom kontekstu, mnoga poduzeća su se našla pred izazovom da se prilagode novim uvjetima i pokažu društvenu odgovornost prema svojim zaposlenicima, kupcima i zajednicama u kojima posluju. Društvena odgovornost u pandemiji COVID-19 postala je ključna tema u poslovnom svijetu, te su poduzeća diljem svijeta bila pozvana da pokažu svoju odgovornost i doprinesu zajednici u kojoj posluju.

Izložene su primjere prakse društvene odgovornosti u doba pandemije COVID-19, s naglaskom na pozitivne i negativne aspekte. Pandemija je dovela do niza izazova za tvrtke i organizacije, a njihove odluke i postupci u ovom razdoblju mogu imati značajan utjecaj na društvo i okolinu. Pozitivni primjeri uključuju napore tvrtki u borbi protiv pandemije i njezinih posljedica, kao što su donacije medicinske opreme i sredstava za dezinfekciju, održavanje proizvodnje kako bi se osigurala dostupnost esencijalnih proizvoda i usluga te pružanje podrške zdravstvenim radnicima i ranjivim skupinama.

Negativni primjeri uključuju neodgovorno ponašanje nekih tvrtki, kao što su podizanje cijena esencijalnih proizvoda i zlouporaba situacije radi financijske dobiti, te otpuštanje radnika bez valjanog razloga. Stoga je važno da tvrtke i organizacije u ovom izazovnom razdoblju preuzmu odgovornost i primijene prakse koje doprinose društvenoj dobrobiti

### **4.1. Primjeri dobrih poslovnih praksi u RH**

Hrvatsko gospodarstvo se zasniva na malim i srednjim poduzećima, u kojoj postoji tek nekoliko stotina velikih poduzeća s preko 250 zaposlenika. Društveno odgovorno poslovanje tradicionalno se uglavnom povezuje s velikim poduzećima, budući da su njihovi veliki profiti često ostvareni na štetu društvene zajednice, što je bilo ključni okidač za zahtjevima javnosti za većom društvenom odgovornošću u poslovanju.

Međutim, koncept društveno odgovornog poslovanja primjenjiv je i na poduzeća svih veličina i na poslovne organizacije čiji su članovi poduzeća.<sup>35</sup>

U Hrvatskoj novi trendovi iziskuju isticanje društveno odgovornog poslovanja, što se posebno odnosi na mala poduzeća. Problem je u tome što naše organizacije, ali u klijenti/kupci pod DOP-om smatraju ispunjenje samo jednog segmenta DOP-a, a to se najčešće radi o donacijama i sponzorstvima.<sup>36</sup> Razlog tome je nedovoljno razumijevanje vodstva poduzeća o strateškoj primjeni DOP-a.<sup>37</sup>

U RH koncept društveno odgovornog poslovanja često se ne spominje u pozitivnom kontekstu, već se njegova primjena povezuje s marketinškim aktivnostima. Međutim, unatoč tome, zahvaljujući nagradi Indeks DOP-a, postoji mogućnost istaknuti pozitivne primjere društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj.

Tablica 5: Primjeri društvene odgovornosti u RH

<b>KING ICT</b>	<b>Izrada priručnika „Politika kvalitete i okoliša“ u kojem upravljanje okolišem opisuje kao dio integriranog sustava u svim aktivnostima poduzeća.</b>
<b>Erste banka</b>	Javni natječaj za otkup umjetničkih djela akademskih likovnih umjetnika, sa svrhom afirmacije mladih umjetnika.
<b>Kuehne + Nagel</b>	Zapošljavanje osoba s intelektualnim poteškoćama.

Izvor: vlastita izrada na temelju: Omazić, A.M. „Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja“, Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HRPSOR), str. 189, 2012.

Ova tri primjera pozitivnih praksi poslovanja daju nam šaroliku sliku o primjeni DOP-a i njegovoj svestranosti. Pozitivna uporaba dobiti DOP-a se proteže, upravo kako nam svjedoče primjeri, od brige za okoliš i ekološku svijest, preko promicanju umjetnosti i

<sup>35</sup> Vidi detaljnije: Plećaš, K. i Rocco, S. Zbornik radova „Život u digitalnom dobu: društveni aspekt“, Visoka poslovna škola Zagreb, 2016.

<sup>36</sup> Vidi detaljnije: Petričević T. „Društveno odgovorno poslovanje i društveno poduzetnički pothvati u turizmu“, op.cit.

<sup>37</sup> Vidi detaljnije: Matešić, M. Zbornik radova „Život u digitalnom dobu: društveni aspekt“, op. cit.



njezine vrijednosti te svojim javnim statusom otvaranju vrata u svijet uspjeha, do brige o osobama na samim marginama društva dajući priliku upravo najugroženijima za podizanjem kvalitete života.

Očigledno postoje poduzeća u Hrvatskoj, koja koncept DOP-a primjenjuju i za nešto više od tek pukog marketinga. Međutim, prostora za napredak po pitanju društveno odgovornog poslovanja hrvatskih tvrtki ima još jako mnogo.

#### **4.2. Primjeri loše prakse DOP-a u RH**

Loša poslovna praksa DOP-a u Republici Hrvatskoj uključuje niz problema u različitim sektorima. Među najčešćim problemima su narušavanje principa slobodnog tržišta od strane velikih igrača, korupcija, nepotizam, birokratizacija, kršenje ugovora o radu, kršenje profesionalnih pravila, kršenje pravila o uvjetima i sigurnosti na radnim mjestima, kršenje potrošačkih prava, kao i kršenje zakona o zaštiti okoliša, regulacije i etičkih standarda. Sve navedene prakse imaju negativan utjecaj na društvenu zajednicu, okoliš, zaposlenike i potrošače, te stoga predstavljaju ozbiljan izazov za društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj.<sup>38</sup>

U nastavku slijede primjeri negativne poslovne prakse koji su doveli do narušavanja ugleda ili čak bojkota proizvoda ili usluga poduzeća. Bojkot se najčešće događa kada potrošači nisu zadovoljni načinom na koji poduzeće proizvodi proizvod ili pruža uslugu.<sup>39</sup>

Primjer bojkota odnosi se na tvrtku Nike i njezinu upletenost u dječji rad. Nike se proslavio kroz strateški marketing koji je uključivao poznate osobe i snažne kampanje, a njihov logo Swoosh postao je jedan od najprepoznatljivijih brendova na svijetu. Međutim, nakon što su se pojavile informacije o korištenju siromašne radne snage i nehumanim uvjetima rada u tvornicama koje su izrađivale odjeću za Nike, uključujući i korištenje dječje radne snage, brend je postao sinonim za iskorištavanje radnika i djece u zemljama u razvoju. Aktivisti su počeli privlačiti pozornost na uvjete rada u tvornicama Nikeovih podugovarača, a pozivi za bojkot Nike proizvoda postali su sve glasniji i počeli su ozbiljno ugrožavati reputaciju

---

<sup>38</sup> Plećaš, K. i Rocco, S. Zbornik radova „Život u digitalnom dobu: društveni aspekt“, op. cit., str. 239

<sup>39</sup> Vidi detaljnije: Bačun, D., Matešić, M., Omazić, M. A. „Leksikon održivog razvoja“, Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, 2012.

tvrtke. To se odrazilo na cijenu dionica Nikea, koje su izgubile čak 43 posto vrijednosti u relativno kratkom razdoblju, unatoč ekspanziji američke ekonomije.

Također, poznati primjer takvog bojkota jest postupak aktivista iz neprofitne organizacije Greenpeace prema naftnoj korporaciji Shell (danas: Royal Dutch Shell). Godine 1995. britanska je vlada podržala planove tvrtke Shell da potopi u more platformu Brent Spar koja je izgubila svoju ekonomsku vrijednost. Aktivisti organizacije Greenpeace zauzeli su platformu na tri tjedna i poduzeli još niz akcija radi sprječavanja potapanja platforme (npr. fizička blokada benzinskih postaja tvrtke Shell u Njemačkoj).

## ZAKLJUČAK

Društveno odgovorno poslovanje postaje sve važniji element suvremenog poslovanja. U današnjem svijetu, gdje se društvo sve više oslanja na tehnološke inovacije i globalizaciju, poslovne organizacije moraju preuzeti aktivnu ulogu u rješavanju društvenih i okolišnih problema. Stoga, poslovne organizacije koje u svom poslovanju primjenjuju principe društveno odgovornog poslovanja imaju veliku prednost nad organizacijama koje se fokusiraju samo na profit.

DOP pomaže poduzećima u uspostavljanju pozitivne reputacije, što je ključno za dugoročni uspjeh i održivost. Poslovne organizacije koje djeluju u skladu s načelima DOP-a pokazuju da su svjesne svog utjecaja na društvo i okoliš, te da su spremne preuzeti odgovornost za svoje postupke. To se odražava na odnos s kupcima, poslovnim partnerima, dobavljačima, zaposlenicima i javnošću u cjelini.

Takav način poslovanja također omogućuje organizacijama da se usredotoče na dugoročne ciljeve i održivost svog poslovanja. Kroz primjenu DOP načela, organizacije mogu poboljšati svoju produktivnost i učinkovitost, smanjiti troškove kroz održivost i smanjenje negativnih utjecaja na okoliš, te razviti inovativne proizvode i usluge koji odgovaraju na društvene potrebe.

Konačno, ima i etički aspekt. DOP načela pozivaju organizacije da budu pošteni, transparentni i odgovorni u svojim poslovnim odlukama i praksama. To uključuje poštivanje ljudskih prava, radnih prava, borbu protiv korupcije i brigu za okoliš. Ovakvo poslovanje nije samo važno za organizaciju, već ima pozitivan utjecaj na širu društvenu zajednicu, uključujući i društvo u cjelini.

U skladu s navedenim, možemo zaključiti da DOP nije samo pitanje etike, već predstavlja ključni element suvremenog poslovanja. Primjenom osnovnih principa društveno odgovornog poslovanja organizacije mogu uspostaviti pozitivnu reputaciju, postići održivost i dugoročni uspjeh, te biti odgovorne prema svojim dioničarima, zaposlenicima i društvu u cjelini.

## POPIS LITERATURE

### *Knjige i članci*

1. dr. sc. Mirjana Matešić, mr. sc. Damir Pavlović, Dino Bartoluci, mag. oec. „Društveno odgovorno poslovanje“, VPŠ Libertas, Zagreb, 2015.
2. Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, L. „Društvena odgovornost poduzeća u Hrvatskoj“, AED (Academy for Educational Development), Zagreb, 2006.
3. dr. sc. Marija Ivaniš „Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja“, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015.
4. Khan M. T. i Khan N. A. i Ahmed S. i Ali M. „Corporate Social Responsibility (CSR)“, Universal Journal of Management and Social Sciences, 2012.
5. Srblić M. „Utjecaj društvene odgovornosti poduzeća na ponašanje potrošača u Hrvatskoj“, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 10 No. 2, 2012.
6. Hopkins M. „Corporate Social Responsibility and International Development“, Routledge, London, 2006.
7. Kotler P., Lee N. „Corporate Social Responsibility“, Open Journal of Business and Management, Vol.10 No.2, 2009.
8. Petričević T. „Društveno odgovorno poslovanje i društveno poduzetnički pothvati u turizmu“, British Council Hrvatska, 2014.
9. Pavić-Rogošić, L. „Naša zajednica naša odgovornost: priručnik za uspješno organiziranje lokalne zajednice“, Odras – Održivi razvoj zajednice, 2004.
10. Advances in Economics, Business and Management Research, volume 119 1st International Conference on Emerging Trends and Challenges in the Management Theory and Practice, 2019.
11. Carroll, A.B. „A History of Corporate Social Responsibility“, Oxford University Press, 2008.
12. Carroll, A.B., Shabana, K.M. „The Business Case for Corporate Social Responsibility“, International Journal of Management Reviews, 2010.
13. Shwu-Ing, W., Hsin-Feng, L. „The Correlation of CSR and Consumer Behavior“ A Study of Convenience Store, International Journal of Marketing Studies, 2014.
14. Visser, W. „The Age of Responsibility: CSR 2.0 and The New DNA of Business“, Journal of Business Systems Governance and Ethics, Vol. 5, No. 3, 2010.
15. Mirjana Matešić „Zbornik radova 10. Konferencije o društveno odgovornom poslovanju“, Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj – HR PSOR, 2018.
16. Matešić, M. Zbornik radova „Život u digitalnom dobu: društveni aspekt“, Visoka poslovna škola Zagreb, 2016.

17. Plećaš, K. i Rocco, S. Zbornik radova „Život u digitalnom dobu: društveni aspekt“, Visoka poslovna škola Zagreb, 2016.
18. Bačun, D., Matešić, M., Omazić, M. A. „Leksikon održivog razvoja“, Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, 2012.
19. doc. dr. Omazić, M. A. i suradnici, „Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja“, Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HRPSOR), 2012.

### ***Digitalni izvori***

1. Business Transformation for a Just and Sustainable World - <http://www.bsr.org/en/about>
2. Euromonitor - <http://blog.euromonitor.com/2016/09/new-lifestyles-system-data-2016-global-consumer-trendssurvey-results.html>
3. UN Global Compact - <https://unglobalcompact.org/library>
4. B Lab - <https://www.bcorporation.net/en-us/>
5. About B Corps - <https://www.bcorporation.net/en-us/certification>
6. Hrvatska udruga poslodavaca - <https://www.hup.hr/kontakt-v2.aspx>
7. BSR - <https://www.bsr.org/>

## **POPIS SLIKA, TABLICA I SHEMA**

Slika 1 - BSR Logo.....	34
Slika 2 - Oznaka b-certificirane kompanije.....	43
Tablica 1: načela društveno odgovornog poslovanja.....	11
Tablica 2: Dimenzije DOP-a i podjela.....	25
Tablica 3: Relevantna područja društvene odgovornosti poduzeća 1970ih godina te broj uključenih poduzeća u Sjedinjenim Američkim Državama .....	31
Tablica 4: Usporedba CSR 1.0 i CSR 2.0 modela društveno odgovornog poslovanja.....	37
Tablica 5: Primjeri društvene odgovornosti u RH .....	49
Shema 1 - Ključne koristi društveno odgovornog poslovanja.....	6
Shema 2 - Temeljna načela DOP-a.....	10
Shema 3 - Dionici društveno odgovornog poslovanja.....	12
Shema 4 - područja društveno odgovornog poslovanja.....	29