DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE NA PRIMJERU ATLANTIC GRUPE Mentor:

Perišić, Maja

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:705321

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE NA PRIMJERU ATLANTIC GRUPE

Mentor: **Student:**
prof. dr. sc. Želimir Dulčić **Maja Perišić**

Split, kolovoz, 2016.

SADRŽAJ:

1. UVOD 3

1.1. Predmet istraživanja 3

1.2. Ciljevi rada 3

1.3. Struktura rada 3

2. TEORIJSKE ODREDNICE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA 5

2.1. Pojmovno određenje društveno odgovornog poslovanja 5

2.1.1. Razvoj i trendovi društveno odgovornog poslovanja 7

2.1.2. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja 10

2.1.3. Prednosti društveno odgovornog poslovanja 12

2.2. Činitelji razvoja društvene odgovornosti poduzeća 13

2.3. Interesno utjecajne skupine i društvena odgovornost poduzeća 16

3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HRVATSKOJ 19

4. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE NA PRIMJERU ATLANTIC GRUPE 22

4.1. Općenito o poduzeću 22

4.2. Društveno odgovorno poslovanje 23

4.2.1. Odgovornost prema zaposlenicima 23

4.2.2. Odgovornost prema zajednici 26

4.2.3. Odgovornost prema okolišu 28

4.2.4. Odgovornost prema investitorima 29

5. ZAKLJUČAK 30

LITERATURA: 32

SAŽETAK: 34

1. UVOD

1.1. Predmet istraživanja

Sredinom prošlog stoljeća počinje se primjenjivati društveno odgovorna poslovna praksa te je poduzeća sve češće uključuju u svoje poslovne aktivnosti s ciljem diferenciranja svoje ponude od ponude brojnih konkurenata. Upravo je društveno odgovorno poslovanje predmet istraživanja ovog rada, a podrazumijeva način poslovanja u kojem poduzeća dobrovoljno i bez ikakve prisile pokušavaju uskladiti svoje poslovanje s potrebama društva u najširem mogućem smislu. Naime, uslijed procesa globalizacije, svakodnevnih i neizvjesnih promjena te dinamičnog poslovnog okruženja, sve više raste broj poduzeća koja promoviraju društveno odgovorno poslovanje. Također, važnost društveno odgovornog poslovanja potvrđuju i brojna istraživanja na tu temu, koja često ističu da će u budućnosti ovakva vrsta poslovanja biti i potencijalna obveza poduzeća u budućnosti, a ne samo slobodni izbor, kao što je to bio slučaj do sada. Osim teorijskih odrednica, predmet istraživanja će se objasniti kroz primjer Atlantic Grupe.

1.2. Ciljevi rada

Glavni cilj rada je dati uvid u povijesni razvoj i najznačajnije teorijske odrednice društveno odgovornog poslovanja poduzeća te zatim pojasniti predmet istraživanja rada na primjeru Atlantic Grupe, jedne od vodećih prehrambenih kompanija u regiji koja zapošljava oko 5300 ljudi.

1.3. Struktura rada

Rad se sastoji od teorijskog i empirijskog dijela. Teorijski dio započinje uvodom u kojem se opisuje predmet istraživanja, ciljevi koji se žele postići pisanjem i sama struktura rada. Nakon uvoda slijedi razrada koja daje uvid u najznačajnije teorijske odrednice društvene

odgovornosti poduzeća s ciljem što boljeg upoznavanja s razvojem tog koncepta, njegovim glavnim prednostima, činiteljima razvoja i interesno utjecajnim skupinama. Drugi dio razrade posvećen je analizi društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj te na primjeru Atlantic Grupe. Posljednje poglavlje rada je zaključak prethodno napisanog, a na samom kraju rada nalazi se popis literature koja je korištena pri izradi.

2. TEORIJSKE ODREDNICE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

2.1. Pojmovno određenje društveno odgovornog poslovanja

U posljednje vrijeme pojam društvene odgovornosti je sve poznatiji široj javnosti, te njegova popularnost raste među poduzećima, koja sve češće ističu svoje društveno odgovorno poslovanje i brigu za širu zajednicu koja postaje dio njihove poslovne strategije.

S ciljem boljeg upoznavanja s konceptom društveno odgovornog poslovanja, važno je prvenstveno ponuditi definiciju tog koncepta. Naime, može se reći da se društvena odgovornost definira kao inteligentna i objektivna briga za dobrobit društva što ograničava ponašanje pojedinaca i korporacija od krajnje destruktivnih aktivnosti, bez obzira koliko one brzo bile profitabilne te vodi u smjer pozitivnih doprinosa dobru ljudi, što može biti definirano na različite načine.[1]

Postoje brojne definicije koje pokušavaju objasniti društveno odgovorno poslovanje poduzeća, a mogu se istaknuti sljedeće[2]:

- Društvena odgovornost poduzeća podrazumijeva politike i programe privatnih poduzeća koji idu izvan zakonskih obveza kao odgovor na pritiske javnosti i očekivanja društva.
- Društveno odgovorno poslovanje podrazumijeva 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 istovremeno omogući stvaranje visokih standarda života za interesno - utjecajne skupine izvan i unutar poduzeća.

[1] Kundid, A., 2012. Društveno odgovorno poslovanje banaka u Republici Hrvatskoj. Sveučilište u Splitu, Split.
[2] Vrdoljak-Raguž, I. i Hazdovac, K., 2014. *Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa.* Oeconomica Jadertina, Dubrovnik.

Iz prethodno navedenih definicija može se primijetiti da društveno odgovorno poslovanje ne znači samo ispunjavanje zakonskih obaveza, već i investiranje u ljudski kapital, okoliš i odnose sa internom i eksternom okolinom. Primjerice, ukoliko poduzeće ulaže u tehnologije koje nisu opasne za okoliš može značajno doprinijeti kompetitivnosti poduzeća. Također, ukoliko se promatra sa socijalnog aspekta, poduzeća koja ulažu u edukaciju, pružaju bolje radne uvjete te njeguju dobre odnose sa zaposlenima često imaju veću razinu produktivnosti od onih koja ne primjenjuju takvu praksu.

Dakle, društveno odgovorno poslovanje može značajno utjecati na razvoj cijelog gospodarstva i društvene svijesti, a da pritom ne ugrožava svoj temeljni cilj ostvarenja dobiti. Time se svojim poslovanjem prilagođava potrebama društva i na taj način otvara prostor za uspješnije poslovanje.

Postavlja se pitanje što je sve utjecalo na razvoj društveno odgovornog poslovanja. Najznačajniji razlozi razvoja tog koncepta su sljedeći: IT revolucija i transformacija društva kapitala u društvo znanja, otvaranje novih tržišta i promjena regionalnih politika, sve značajnije aktivnosti neprofitnih organizacija i sl.

Važno je napomenuti da je na razvoj društveno odgovornog poslovanja snažno utjecala i sve veća okrenutost prema potrošačima i zadovoljenju njihovih potreba, ali i ostalih dionika u poslovnoj okolini. Stoga uspjeh samog poduzeća najviše ovisi o tome koliko će ono dobro zadovoljiti potrebe raznih interesnih grupa, a upravo društveno odgovorno poslovanje predstavlja ključ tog uspjeha.

U teoriji se često izjednačavaju termini društvene odgovornosti i poslovne etike pa je važno razumjeti razlike tih dvaju pojmova te uočiti što ih povezuje. Fisher sažima dosadašnje spoznaje o povezanosti ovih pojmova u literaturi u sljedeće četiri skupine zaključaka[3]:

- društvena odgovornost je etika u organizacijskom kontekstu,
- društvena odgovornost usredotočena je na utjecaj (posljedice) koji poslovne aktivnosti imaju na društvo, dok etika tangira pitanja o vođenju zaposlenika organizacije,

[3] Fisher, J., 2004. Social Responsibility and Ethics: Clarifying the Concepts, *Journal of Business Ethics*, Vol. 52.

- društvena odgovornost i etika nisu povezani koncepti,
- društvena odgovornost ima različite dimenzije od kojih je jedna i etika.

2.1.1. Razvoj i trendovi društveno odgovornog poslovanja

Društveno odgovorno poslovanje je relativno novi koncept koji se razvija 60-ih i 70-ih godina prošlog stoljeća, a u samim počecima njegov razvoj je ponajprije bio uvjetovan napadima na multinacionalne kompanije zbog njihove politike prema okolišu ili zaposlenicima. Naime, takva poduzeća bila su usmjerena isključivo na profit i nisu obraćali pozornost na potrebe društva i prirode, što je uzrokovalo kritički stav javnosti prema takvoj (ne)odgovornosti. Samim time, s vremenom se pojavila potreba za novim sustavom poslovanja koji bi svim sudionicima društva bio prihvatljiv i od kojeg bi imali koristi.

S vremenom se potreba za društveno odgovornim poslovanjem sve više isticala na što su utjecali razni čimbenici kao što su[4]:

- globalizacija,
- razvoj informacijskih tehnologija,
- bolja organiziranost civilnog sektora,
- bolje obrazovani potrošači,
- osviještenije građanstvo,
- rast potražnje za socijalno osjetljivim investicijama.

Za razvoj društveno odgovornog poslovanja može se reći da je tekao kroz nekoliko faza. Prvu fazu odlikuje filantropija, odnosno želja da se promiče dobro drugih ljudi, a takva je praksa započela kada su Bill Gates, vlasnik Microsofta, i Ted Turner, vlasnik CNN-a, počeli izdvajati određen dio svog profita u dobrotvorne svrhe, čime su postavili temelje za daljnji razvoj DOP-a. Nakon njih, sljedeće korake prema razvoju nastavljaju velike kompanije, počevši uplaćivati određene donacije u korist nekih projekata i ustanova.

[4] Vrdoljak-Raguž, I. i Hazdovac, K., 2014. *Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa.* Oeconomica Jadertina, Dubrovnik.

Sljedeća faza podrazumijeva društvenu odgovornost kao dio dugoročne poslovne strategije te je uočena korist koju poslovna organizacija može imati od provođenja tog koncepta.

U novije vrijeme društvena odgovornost sve više je posvećena pitanjima siromaštva, socijalne ugroženosti, uništavanja životne sredine i sličnim etičkim i moralnim pitanjima te kao takva nadilazi zakonske propise i norme te djeluje na dobrovoljnoj osnovi.

Utjecaj na društveno odgovorno poslovanje i njegov razvoj imali su brojni čimbenici koji se mogu vidjeti u sljedećoj tablici.

Tablica 1: Utjecaj na društveno odgovorno poslovanje i njegov razvoj

Utjecaj na DOP	Razvoj DOP-a
IT revolucija i transformacija društva kapitala u društvo znanja	Tehnološki napredak donio je nezapamćene promjene i mogućnosti u načinu na koji komuniciramo, živimo i radimo, najviše za onaj dio svjetske populacije koji imaju pristup tehnološkim inovacijama.
Otvaranje novih tržišta i promjena regionalnih politika	Obzirom da je poslovni sektor postao pokretač za rast i razvoj počelo se postavljati pitanja o odgovornosti korporacija prema društvu. Otvaranjem novih tržišta nestaju granice za poslovanje među kompanijama, pokreću se virtualna poduzeća kroz strateške saveze, lance opskrbljivanja, partnerstva i sl. Također, otklonjene su i granice između poslovnog sektora i ostalih sektora društva. Ove promjene donose sve više reakcija na negativne posljedice globalizacije.
Nastanak ekonomije koju vode potrošači	Potrošači svugdje, a posebice u Europi i Sjevernoj Americi, zahtijevaju veću odgovornost od kompanija prema društvu. Napredak tehnologije dao je potrošačima veću mogućnost da pritisnu kompanije i da ih drže odgovornim za otkriveni antisocijalni utjecaj.
Sve veće aktivnosti neprofitnih organizacija	Mnoge nevladine organizacije drže poslovni sektor odgovornim za njihove aktivnosti i isključivo fokusiranje na profit ne uzimajući u obzir društveni i ekološki utjecaj njihovih ulaganja i poslovanja
Nedostatak povjerenja potrošača u institucije tržišnog gospodarstva	Posljednjih godina smo svjedoci sve većeg nedostatka povjerenja u vladu i poslovnu zajednicu (korupcija, skandali, opći nedostatak odgovornosti, nejednako "kažnjavanje" neodgovornog ponašanja. Pritisak dionika je povećan i od poslovnog sektora, ali i od vlade se očekuje rješavanje složenih gospodarskih i društvenih pitanja.

Izvor: Perić, J. 2013. *Društvena odgovornost poduzeća u Hrvatskoj*. Poslovna etika

Faze razvoja društvene odgovornosti mogu se vidjeti u sljedećoj tablici. Navedeno je pet faza, a svaka sljedeća je naprednija od prethodne te pozitivnije utječe na društvo i uspješnost poslovanja organizacije.

Tablica 2: Faze razvoja društvene odgovornosti

Naziv faze	Fokus poduzeća
Defanzivna	Poriče praksu, rezultate i odgovornost. Bori se cijelo vrijeme.
Popustljiva	Prihvaćanje odgovornosti koja se bazira na plaćanju troškova.
Upravljačka	Uključivanje etičkih, socijalnih i ekoloških dimenzija u sržne poslovne aktivnosti.
Strateška	Integracija etičkih, socijalnih i ekoloških dimenzija poslovanja u sržne poslovne strategije
Civilna	Promocija šire industrijske percepcije i društvene odgovornosti poduzeća kao standardne poslovne prakse.

Izvor: Zadek, S., Raynard, P., Oliviera, C., etc. 2005. *Responsible Competitiveness – Reshaping Global Markets Throuhg Responsible Business Practice*, Accountability

Nekoliko događaja u novijoj povijesti je bilo ključno za razvoj društveno odgovornog poslovanja, a to su[5]:

- 1972. – Prva UN-ova konferencija o okolišu i razvoju, Stockholm (preporučeno je stvaranje svjetskog programa od strane Ujedinjenih naroda o zaštiti životne okoline)
- 1982. – osnovan BITC (*business in the community* – gospodarstvo u zajednici) - britanska nevladina, neprofitna organizacija čija je svrha inspirirati, podržati i uključiti poduzeća u poticanje društveno korisnih inicijativa.
- 1987. – Izvješće komisije za okoliš i razvoj UN-a – "Naša zajednička budućnost", iste godine zasjeda okrugli stol u Cauxu te je osnovan Sustain Ability
- 1990. – Osnovan IBLF (The Prince of Wales International Business Leaders Forum – Međunarodni forum poslovnih lidera princa od Walesa)

[5] Vrdoljak-Raguž, I. i Hazdovac, K., 2014. *Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa.* Oeconomica Jadertina, Dubrovnik.

- 1991. – Oformljena grupa za gospodarstvo Amnesty Internationala (Neovisna, nevladina i neprofitna organizacija koja poduzima akcije u cilju zaštite i promicanja ljudskih prava.)
- 1992. – Osnovan WBCSD (World Business Council for Sustainable Development – svjetski poslovni savjet za održivi razvoj) i BSR (Business for Social Responsibility – poslovni savjet za društvenu odgovornost). Iste godine održana je UN-ova konferencija u Rio de Janeiru i nastala je AGENDA 21.8
- 1995. – Osnovan je CSR Europe (Vodeća europska poslovna mreža za društveno odgovorno poslovanje s oko 70 multinacionalnih korporacija i 36 nacionalnih partnerskih organizacija kao članova.)
- 1996. – ISO 140010; Svjetski gospodarski forum – Odjel za korporacijsko građanstvo
- 1997. – SA 800011
- 1998. – Postavljen prvi ministar za DOP u Ujedinjenom Kraljevstvu
- 1999. – Globalna Sullivanova načela
- 2000. – UN-ov globalni sporazum
- 2001. – Zelena knjiga EU-a
- 2002. – Svjetski samit o održivom razvoju

2.1.2. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja

Dimenzije društveno odgovornog poslovanja su[6]:

- interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja
- eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja.

Interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja prvenstveno se odnosi na odnose poduzeća prema zaposlenima te odgovornu praksu u sferi zaštite okoliša.

[6] Pavić-Rogošić, L., *Društveno odgovorno poslovanje (DOP).* Tvrtka Odraz. Dostupno na: http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf

Budući da su ljudski resursi s vremenom postali presudni za uspjeh poduzeća te o njima ovisi opstanak i daljnji napredak poduzeća nužno je efikasno upravljanje ljudskim potencijalima. Dakle, može se reći da je temelj za dugoročan uspjeh poduzeća njegova sposobnost privlačenja, zadržavanja i unaprjeđenja onih zaposlenika koji osiguravaju kontinuirani rast u neizvjesnim uvjetima poslovanja. No, da bi se uspješno upravljalo zaposlenima nužno je zadovoljiti njihove potrebe.

Kada se govori o klimi i kulturi koja vlada u poduzeću vrlo je važno da zaposleni budu motivirani za rad te su zadovoljni svojom radnom okolinom čemu uvelike može pridonijeti izrada etičkog kodeksa i definicija pravilnika. Osim toga, važno je da se radnici osjećaju zaštićeno na svom radnom mjestu, što se postiže neposrednom zaštitom na radu, kreiranjem sigurne radne okoline, zdravstvenom i socijalnom zaštitom. Nadalje, za upravljanje ljudskim potencijalima bitno je razviti i uspješno upravljanje kompenzacijama, te pokušati stimulativnim dijelom plaće potaknuti zaposlenike na što bolje radne učinke.

Ukoliko se govori o odgovornoj praksi u sferi zaštite okoliša važno je napomenuti da negativni učinci na okoliš mogu biti znatno smanjeni ukoliko se resursi upotrebljavaju racionalnije, ukoliko se smanji emisija u zrak, tlo i vode te se smanji količina otpada. Osim što prethodno navedene mjere pomažu društvu u cjelini, znatno doprinose i smanjenju troškova poduzeća.

Eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja znači da takvo poslovanje ne utječe isključivo na veću uspješnost poduzeća, već znatno pridonosi i lokalnoj zajednici te brojnim partnerima poput dobavljača, potrošača, poslovnih partnera, javne uprave i sl.

Primjerice, društveno odgovorno poslovanje može doprinijeti lokalnoj zajednici putem zapošljavanja ugroženih pojedinaca, osoba s posebnim potrebama, sponzoriranjem kulturnih i sportskih događaja, donacijama i sl. Također, ukoliko poduzeće njeguje dobre odnose sa svojim partnerima kao rezultat se gotovo uvijek javlja dobra suradnja, olakšano poslovanje te pravedni međusobni odnosi. Stjecanjem povjerenja i poštivanjem želja i potreba sve strane su zadovoljene.

Osim spomenute interne i eksterne dimenzije, u praksi se spominju još i četiri vrste, odnosno dimenzije društveno odgovornog poslovanja, koje se mogu vidjeti na sljedećoj slici, a

obuhvaćaju ekonomsku, zakonsku, etičku i filantropsku odgovornost. Faze od dna prema vrhu su se razvijale s vremenom. Naime, na početku je dovoljna bila samo ekonomska odgovornost no protekom vremena odgovornost poslovnog subjekta prema društvenoj okolini se sve više povećava te se naglasak stavlja na doprinos cjelokupnoj zajednici čime se istovremeno postižu i koristi za poduzeće.



Slika 1: Carollova piramida (vrste društvene odgovornosti)

Izvor: Srbljinović, M. 2012. *Utjecaj društvene odgovornosti poduzeća na ponašanje potrošača u Hrvatskoj*. Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/

2.1.3. Prednosti društveno odgovornog poslovanja

Iz prethodno navedenog vidljivo je da putem društveno odgovornog poslovanja koristi ima i poduzeće i zajednica koja ga okružuje. Naime, smatra se da se putem društveno odgovornog poslovanja može prikupiti više sredstava za neku dobrotvornu svrhu, da se može snažnije informirati javnost i podići svijest građana o problemima zajednice unutar koje se nalazi nego što bi se to moglo bez pomoći organizacije.[7]

[7] Van de Ven B., 2008. *An Ethical Framework for the Marketing of Corporate Social Resposibility*, Journal of Business Ethics; Oct2008, Vol. 82

Uz koristi koje zajednica dobiva od povezivanja organizacije s društvenim ciljem i sama organizacija profitira jačanjem pozicije brenda. Samim time, poduzeća povećavaju svoju konkurentnost (povećani tržišni udio, besplatna reklama, veća produktivnost koja proizlazi iz povećanog zadovoljstva zaposlenika, lakša dostupnost kapitala, lojalnost potrošača), a da pritom čine dobro djelo za društvenu zajednicu.

Dakle, može se zaključiti da tvrtke koje posluju prema konceptu društvene odgovornosti ostvaruju niz različitih koristi, kao što su sljedeće[8]:

- povećanje prodaje i udjela na tržištu,
- jačanje pozicije brenda,
- jačanje korporativnog imidža i utjecaja,
- jačanje mogućnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika,
- smanjenje troškova poslovanja,
- povećanje privlačnosti za investitore i financijske analitičare
- upravljanje ugledom, robnom markom i rizikom,
- konkurentnost i tržišno pozicioniranje,
- zapošljavanje nove radne snage, motivacija i zadržavanje zaposlenika,
- učinkovitost poslovanja.

2.2. Činitelji razvoja društvene odgovornosti poduzeća

Činitelji razvoja društveno odgovornog poslovanja mogu se podijeliti na sljedeće[9]:

- društvena odgovornost poduzeća u funkciji održivog razvoja,
- utjecaj tehnologije na društveno odgovorno ponašanje poduzeća,
- utjecaj multinacionalnih korporacija na razvoj društvene odgovornosti poduzeća,
- pravni okvir i regulatorni pritisak na društvenu odgovornost poduzeća,
- razlika u europskom i američkom pristupu društvenoj odgovornosti.

[8] Glavočević, A. i Radman-Peša, A., 2013. *Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti*. Oeconomica Jadertina, Sveučilište u Zadru.
[9] Omazić, M. A. 2007. *Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća*, Sveučilište u Zagreb, Ekonomski fakultet Zagreb.

Koncept održivog razvoja odnosi se na oblik politike razvoja kojim se nastoji zadovoljiti gospodarske, socijalne i ekološke potrebe društva u smislu kratkoročne, srednjoročne i, povrh svega, dugoročne dobrobiti. On se temelji na pretpostavci da razvoj mora zadovoljiti današnje potrebe ne ugrožavajući blagostanje budućih naraštaja. U praktičnom smislu to podrazumijeva stvaranje uvjeta za dugotrajan gospodarski razvoj uz poštivanje okoliša.

Prema Dow Jones Sustainability Indexu, utjecajnom indeksu koji prati aktivnosti poduzeća koja su definirana kao društveno osjetljiva, održivost na razini poduzeća se definira kroz poslovni koncept koji kreira dugoročnu vrijednost za dioničare, prihvaćanje poslovnih prilika i upravljanje rizicima koji proizlaze iz ekonomskih, ekoloških i društvenih događanja.[10]

U današnje vrijeme, sve veći broj poslovnih subjekata spoznaje ulogu zaštite okoliša kao važnog činitelja vlastite konkurentnosti, a narasli ekološki problemi postaju poseban izazov na marketinške koncepte i aktivnosti unutar poslovanja. Zbog toga inovativnim rješenjima zaštite okoliša sve više poduzeća nastoji iskazati punu brigu za svoje kupce i korisnike usluga, pa se pružanjem dodatnih vrijednosti, koje očekuju ekološki osviješteni kupci, nastoje izdignuti iznad svojih konkurenata i čim kvalitetnije pozicionirati na tržištu.[11]
U današnje vrijeme globalizacije i brojnih inovacija nastoji se uz pomoć tehnoloških unaprjeđenja smanjiti troškove proizvodnje. U prošlosti je za proizvodnju mnogih outputa bilo potrebno uložiti više rada i kapitala, no s vremenom i napretkom tehnologije proizvodni troškovi su sve niži što dovodi do promjene optimalne kombinacije inputa, odnosno isti output je u današnje vrijeme moguće proizvesti uz manje jedinica rada i kapitala. Također, utjecajem Interneta i samim time zbog veće dostupnosti informacija, poduzeća su na određeni način prisiljena ponašati se puno odgovornije. Sve to rezultiralo je sljedećim trendovima[12]:

- nastanak ponašajnih kodeksa,
- sve češće socijalne revizije,
- intenzivne globalne kampanje i inicijative i sl.

[10] Marshall, J. i Toffel, M. 2005. *Framing the Elusive Concept of Sustainability*: A Sustainability Hierarchy, Environment, Scinece and Tehnology, 39 (3), str 673.
[11] Tanković, M. i Matešić, M. 2009. Postizanje konkurentske prednosti primjenom elemenata održivog razvoja. Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/
[12] Omazić, M. A. 2007. *Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća*, Sveučilište u Zagreb, Ekonomski fakultet Zagreb.

U današnjem poslovnom svijetu koji je umrežen i globaliziran, multinacionalne korporacije ne mogu se bazirati isključivo na ostvarivanje profita već je nužno da grade dobre odnose sa svim interesnim skupinama kako bi stekli konkurentsku prednost te zadovoljili potrebe svih uključenih strana. Naime, korporacije se susreću sa informiranim kupcima čije su potrebe sve različitije, vlasnicima koji imaju različita očekivanja te zaposlenima sa raznolikim motivima. U takvom okruženju nužno je provoditi koncept društveno odgovornog poslovanja.

Dok se ostale institucije i manja poduzeća najčešće prilagođavaju nametnutim trendovima globalizacije, velike multinacionalne korporacije su glavni generator globalizacijskih trendova i njihov nositelj. Upravo zbog njihove velike moći nastaje sve veći pritisak javnosti za proaktivnijom stvarnošću u kojoj bi velike multinacionalne korporacije morale ugraditi u svoje poslovne strategije odgovore na ključna sociološka pitanja i to na način da kontinuirano aktualiziraju važnost konteksta u kojem se nalaze.[13]

Institucionalni okvir upravljanja poduzeća predstavlja institucije koje oblikuju ponašanje i odluke interne i eksterne stakeholdere nekog poduzeća, pa se za korporativno upravljanje može reći kako je oblikovano institucionalnim okvirom koji je determiniran pravnim i ekonomskim kontekstom, te uvjetovano prošlošću.[14] U tablici 3 vidljivo je da je korporativno upravljanje pod utjecajem unutarnje i vanjske kontrole koja može biti formalna i neformalna.

[13] Ibidem.
[14] Markota Vukić, N. 2016. *Međuovisnost institucionalnoga okvira i društveno odgovornih strategija poduzeća.* Ekonomski fakultet Zagreb

Tablica 3: Unutarnja i vanjska kontrola korporativnog upravljanja prema institucionalnom okviru

Institucije	Unutarnja kontrola	Vanjska kontrola
Formalne	• Nadzorni odbor • Menadžment • Stakeholderi • Sindikati • Smjerinice i odnos s vlastima	• Konkurencija vlasti • Zakoni • Pravila trgovanja • Računovodstveni standardi • Agenti reputacije (financijski analitičari, računovođe i sl.) • Institucionalne organizacije (Centralna banka, OECD, Svjetska banka, EBRD)
Neformalne	• Norme i vrijednosti poduzeća • Etika upravljanja • Pravila ponašanja	• Samo-regulacija unutar industrije • reputacija • Društvene norme i vrijednosti

Izvor: Markota Vukić, N. 2016. *Međuovisnost institucionalnoga okvira i društveno odgovornih strategija poduzeća.* Ekonomski fakultet Zagreb

Unutarnja formalna kontrola podrazumijeva suradnju menadžmenta korporacije sa stakeholderima i vlastima, dok vanjska formalna kontrola predstavlja djelovanje regulatornih organizacija i mehanizama poput vlasti, zakona, tržišta i reputacije. Suradnja unutarnjih i vanjskih mehanizama formalne kontrole korporativnog upravljanja odražava suradnju unutarnjih i vanjskih utjecaja na korporaciju. Neformalne institucije čine: norme i vrijednosti, etika upravljanja i pravila ponašanja te se javljaju kao mehanizmi unutarnje kontrole, te samo-regulacija, reputacija i društvene norme i vrijednosti kao vanjska kontrola korporativnog upravljanja.

2.3. Interesno utjecajne skupine i društvena odgovornost poduzeća

Ključne interesno utjecajne skupine i pojednici koji su usko povezani sa konceptom društveno odgovornog poslovanja su sljedeće[15]:

[15] Omazić, M. A. 2007. *Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća*, Sveučilište u Zagreb, Ekonomski fakultet Zagreb.

- Vlada, vladine organizacije i javna uprava – uspostava pravne države mora se zasnivati na sljedećim načelima: etičnost, nepristranost, nekorumpiranost, obrazovanost i stručnost, efikasnost i kvaliteta, informatizacija i koordinacij, privatizacija, ekonomičnost i novi javni menadžment, supsidijarnost i decentralizacija te odgovornost.
- Političke grupe i lobiji – nužno je da politika u svakom sustavu kreira potencijal za pozitivnim odnosom, između političkih i socijalnih prava i uvjeta s jedne strane, te rasta produktivnosti i životnog standarda s druge strane.
- Lokalna zajednica – u odnosu između poduzeća i lokalne zajednice važno je napomenuti da poduzeća koja se odgovorno ponašaju unutar određene zajednice imaju bolju reputaciju te povećavaju interes za investiranjem u njih, a samim time i povećavaju svoju konkurentnost.
- Nevladine organizacije – mogu snažno utjecati na povećanje društveno odgovornog poslovanja poduzeća kroz djelovanje svojih mjera.
- Mediji – moć medija je u današnje vrijeme ogromna što se može očitovati kroz oblikovanje javnog mišljenja te samim time mogu snažno utjecati na poticanje društvenu odgovornost poduzeća. Podnošenje medijskih izvještaja i svijest medija o njihovoj ulozi u približavanju DOP-a javnosti, sve više uzima maha. Počevši od raskrinkavanja propusta u tvrtkama – razotkrivanje imena, javna sramota i sl. - mediji se počinju baviti tvrtkama na sofisticiraniji način - kroz prizmu društvene odgovornosti.
- Investitori i investicijske organizacije – investiranje će biti veće u ona poduzeća koja su društveno odgovorna i imaju bolji ugled.
- Dobavljači – zbog sve većeg pritiska javnosti sve više poduzeća pazi i aktivno osigurava da se njihovi dobavljači ponašaju i djeluju na društveno odgovoran način.
- Kupci i klijenti - društveno odgovorno poslovanje poduzeća može utjecati temeljem komunikacije sa samim kupcima na donošenje njihove kupovne odluke. Ukoliko potrošači prepoznaju poduzeće koje na bilo koji način doprinosi društvu svojim načinom poslovanja te se uspiju prepoznati u njemu bilo u uvjerenjima, stajalištima, vrijednostima i sl., spremniji su kupovati proizvode tih poduzeća, što u konačnici znači veći profit za poduzeća.
- Zaposlenici - Motivacija zaposlenika jedna je od važnih metoda prilikom upravljanja ljudskim potencijalima u svrhu ostvarivanja ciljeva tvrtke, a koje

će se metode motivacije primijeniti ovisi o odluci menadžera koja se temelji na relevantnoj procjeni metode motiviranja u svrhu postizanja najvećeg efekta, odnosno zadovoljnog zaposlenika s krajnjim ciljem postizanja organizacijskih ciljeva. Prema zaposlenima treba biti odgovoran kako bi i oni bili zadovoljniji te samim time utjecali na veću uspješnost tvrtke.

3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HRVATSKOJ

Stanje u hrvatskim poduzećima i društvu podložno je globalnim utjecajima i trendovima pa stoga sve više postaje poznat i koncept društvene odgovornosti te se ukazuje na povoljno okruženje za razvoj DOP-a, kojeg predvode vodeća poslovna udruženja uz pomoć međunarodnih razvojnih agencija. Zainteresirana poduzeća imaju pristup nekolicini internetskih portala te se mogu uključiti u edukativne module o DOP-u. U cilju povećanja razine osviještenosti o važnosti DOP-a pokrenuti su i određeni projekti, koji su se kroz sustave nagrađivanja pokazali relativno uspješnima, budući da iz godine u godinu raste broj prijava u kategoriji društveno odgovornih poduzeća.[16]

Sve veći broj poduzeća u Hrvatskoj gleda na društvenu odgovornost poduzeća kao na poslovnu priliku koja može biti izvor konkurentske prednosti. Ipak, u Hrvatskoj se još uvijek ne može govoriti o značajnoj ulozi društveno odgovornog poslovanja te će biti potrebno još dugo vremena da bi se razina društveno odgovornog poslovanja u RH približila onoj u razvijenim zemljama EU-a.

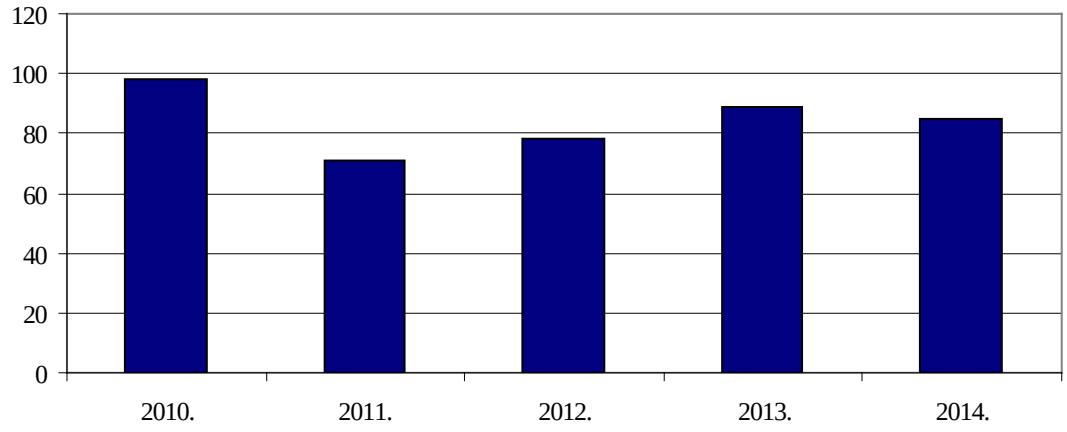
Jačanje utjecaja društvene odgovornosti gospodarstva u Hrvatskoj moguće je povećanjem uloge privatnog sektora, smanjenjem državnog utjecaja na poduzetništvo, reguliranjem poslovanja s trendovima globalnog tržišta te jačanjem uloge potrošača i civilnog sektora. U Hrvatskoj se mogu izdvojiti pojedini primjeri poslovanja u skladu sa smjernicama društvene odgovornosti, a takva se praksa trenutno ne može smatrati dominantnom kako u upravljanju hrvatskim poduzećima, tako i odnosom prema društvu u cjelini.[17]

Veliki korak u razvoju društveno odgovornog poslovanja dogodio se 1. srpnja 2010. godine kada je započela provedba projekta uspostave Nacionalne mreže za razvoj društveno odgovornog poslovanja te su započele i prve aktivnosti.[18] Među važnije aktivnosti projetka svakako spada i provedba Indeksa DOP-a.

[16] Vrdoljak-Raguž, I. i Hazdovac, K., 2014. *Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa*. Oeconomica Jadertina, Dubrovnik.
[17] Šijaković, A. Krišto, I., Batak, M., 2013. *Društveno odgovorno poslovanje i zaštita zdravlja i sigurnost na radu*.
[18] www.dop.hr

Indeks DOP-a je metodologija za ocjenjivanje odgovornih praksi u poslovanju hrvatskih tvrtki. Nastala je po uzoru na slične svjetske metodologije, a u prvom redu na Business in the Community CR Index. Također, indeks DOP-a je i nagrada koju jednom godišnje u kategoriji malih, srednjih, velikih i javnih tvrtki zajednički dodjeljuju Hrvatska gospodarska komora i HR PSOR.

U nastavku rada nalazi se grafikon koji prikazuje broj poduzeća koja su popunila upitnik Indeks DOP-a od 2010. do 2014. godine. Iz grafikona je vidljivo da se broj poduzeća nije značajno smanjivao ni rastao kroz promatrane godine te je uvijek na sličnoj razini, sa varijacijama od desetak poduzeća, izuzev znatan pad u 2011. u odnosu na 2010. godinu.



Grafikon 1: Poduzeća koja su popunila upitnik Indeks DOP-a od 2010. do 2014. godine

Izvor: vlastiti uradak prema: https://dop.hgk.hr/poduzeca/

U Hrvatskoj je od 2011. do 2014. godine vidljivo kontinuirano povećanje broja društveno-poduzetničkih organizacija i pothvata. Ipak, društveno odgovorno poslovanje nailazi na brojne barijere u svom razvoju što se prvenstveno očituje u nepoticajnom okruženju za poduzetničke aktivnosti. Naime, društveni poduzetnici susreću se s brojnim preprekama i problemima što se očituje u nedostatku znanja i iskustva u poslovanju, problemu nelikvidnosti, nepostojanju financijskih instrumenata za financiranje početnih troškova poslovanja i sl.

Unatoč tome što se povoljno okruženje za društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj polako stvara, ipak postoji potreba za većim naporima državnih vlasti i vanjskih pokretača, što se prvenstveno odnosi na medije i nezavisno praćenje. Također, izražena je i potreba za sve

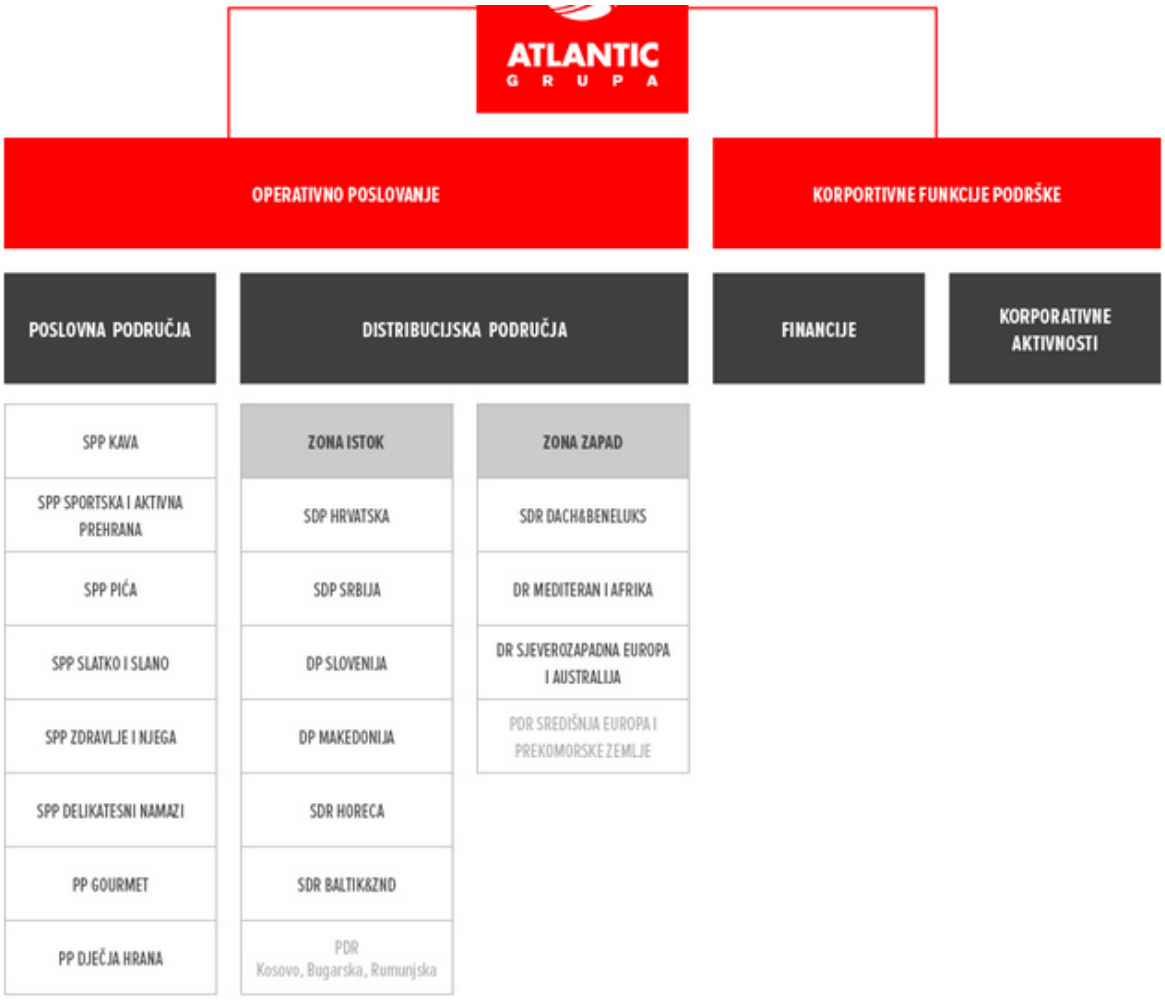
većim uključivanjem civilnog društva i akademske zajednice u sve aktivnosti koje provodi poslovni sektor po pitanju društveno odgovornog poslovanja.

Razmjena najboljih praksi sa poslovnim subjektima iz drugih europskih zemalja bila bi najkorisnija za širenje i daljnju razradu hrvatskih napora u primjeni društveno odgovornog poslovanja u njihovu svakodnevnu praksu. Kada se promatra implementacija društveno odgovornog poslovanja na razini poduzeća važno je naglasiti da se društveno odgovorno poslovanje treba implementirati u poslovne strategije poduzeća, vodeći računa o interesima i potrebama različitih dionika iz okruženja.

4. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE NA PRIMJERU ATLANTIC GRUPE

4.1. Općenito o poduzeću

Atlantic Grupa je jedna od vodećih prehrambenih kompanija u regiji. Proizvodi Atlantic Grupe imaju značajnu prisutnost u Rusiji, zemljama ZND-a i zapadne Europe, a s asortimanom sportske prehrane Atlantic je vodeća europska kompanija u ovom segmentu. Atlantic Grupa ukupno zapošljava oko 5300 ljudi. Sjedište kompanije je u Zagrebu, proizvodni pogoni se nalaze u Hrvatskoj, Njemačkoj, Sloveniji, BiH, Srbiji i Makedoniji.[19] Na slici 2 vidljiva je organizacijska struktura Atlantic Grupe.



Slika 2: Organizacijska struktura Atlantic Grupe

Izvor: http://www.atlantic.hr

[19] http://www.atlantic.hr

Atlantic Grupa posluje dobro, kako na hrvatskom tržištu tako i na tržištima zemalja regije, a doprinos uspješnom poslovanju svakako donosi i društvena odgovornost ovog poduzeća o čemu će biti više riječi u nastavku rada.

4.2. Društveno odgovorno poslovanje

Društveno odgovorno poslovanje Atlantic Grupe temelji se na četiri elementa[20]:

- odgovornost prema zaposlenicima,
- odgovornost prema zajednici,
- odgovornost prema okolišu,
- odgovornost prema investitorima.

4.2.1. Odgovornost prema zaposlenicima

Zbog obujma i uspješnosti poslovanja Atlantic Grupe, posebna pozornost se posvećuje izgradnji korporativne kulture koja uvažava različitosti te potiče suradnju između različitih odjela i radnih mjesta, stavljajući pritom naglasak na motivaciju zaposlenih kako bi bili što zadovoljniji poslom koji obavljaju te ga samim time obavljali u skladu sa postavljenim zahtjevima i time pridonosili uspješnosti poslovanja.

Dakle, motivacija je važan čimbenik kod upravljanja ljudskim resursima te je važno naći prave načine da bi ljudski resursi ostali motivirani za daljnji napredak i razvoj. U Atlantic Grupi koriste se brojne mjere kako bi se motivacijom povećala učinkovitost zaposlenih.

Motivacija zaposlenih u Atlantic Grupi postiže se na sljedeće načine[21]:

- materijalna stimulacija,
- mogućnost obrazovanja,
- mogućnost napredovanja,

[20] http://www.atlantic.hr/hr/drustvena-odgovornost
[21] http://www.atlantic.hr/hr/raditi-u-atlanticu/u-sto-vjerujemo-kako-radimo/

- jačanje timskog duha kroz druženja,
- proslava uspjeha,
- sportske aktivnosti.

Motivacija zaposlenih može biti materijalne i nematerijalne prirode. U Atlantic Grupi naglašavaju da je njihovo materijalno nagrađivanje pošteno i stimulativno, u skladu s prevladavajućim uvjetima na lokalnom tržištu. Naime, redovnim prikupljanjem podataka s tržišta rada osiguravaju da strukture nagrađivanja ostanu konkurentne. Nagrađivanje je transparentno u svojoj primjeni, pruža učinkovitu orijentaciju, izobrazbu i usavršavanje osiguravajući sredstva za napredak i promaknuće.

S druge strane, raznim događanjima želi se potaknuti zadovoljstvo zaposlenih s ciljem jačanja timova, uspješnijeg poslovanja i zadržavanja zaposlenih. Primjerice, poslovni uspjesi se redovito slave zajedničkim druženjima. Također, tu su i sportski programi poput programa Body and Mind čija je vizija razviti kod zaposlenika dobar osjećaj – kako fizički tako i psihički – kao rezultat povećane fizičke aktivnosti i bolje mentalne opuštenosti što dovodi do većeg zadovoljstva zaposlenih.

Pod okriljem programa u Atlantic Grupi djeluje preko 20 sportskih klubova u kojima se aktivno trenira nogomet, odbojka i košarka te se zaposleni okupljaju na planinarskim izletima, biciklističkim turama i druženjima Atlantic Running tima (ART) čijih 200 članova redovito sudjeluje na svjetskim maratonima. Kao kulminacija sportskih napora preko 600 Atlantikovaca jednom godišnje okuplja se na Atlanticovom sportskom vikendu kako bi odmjerili snage s kolegama i pokazali rezultate treninga. Za rekreativce tu je program Walk and Ride to Work koji nagrađuje zaposlenike koji sakupe najviše kilometara bicikliranjem ili šetnjom do posla.

Kvalitetno upravljanje ljudskim resursima dovodi do bolje atmosfere i uspješnijeg poslovanja te stoga Atlantic Grupa razvija HRnet sustav koji u osnovi obuhvaća sljedeće[22]:

- kadrovska administracija,

[22] Godišnje izvjšće Atlantic Grupe za 2015. godinu. Dostupno na: http://www.atlantic.hr/media/files/fileitem/Godisnje-izvjesce-2015/16-03-30_AG_GODISNJE-IZVJESCE_2015_HR.pdf

- upravljanje godišnjim odmorima i putovanjima,
- proces upravljanja učinkom,
- proces upravljanja razvojem zaposlenika,
- upravljanje regrutiranjem i selekcijom,
- upravljanje talentima i karijerama itd.

Time se postiže ujedinjavanje svih važnih procesa Ljudskih resursa koji su dostupni kroz jednostavnu aplikaciju i na usluzi za više od 5.000 korisnika. U 2015. godini radilo se na poboljšanju postojećih funkcionalnosti i na njihovom redizajnu (izvještavanje, modul zapošljavanja, modul upravljanja učinkom, modul razvoja) u svrhu povećanja efikasnosti i iskoristivosti procesa. Sve to omogućava smanjenje administracije i značajniju angažiranost zaposlenika u ključne procese upravljanja ljudskim resursima te znatno olakšava poslovanje odjelu ljudskih resursa, ali i cjelokupnom poduzeću.

Atlantic Grupa već četiri godine zaredom provodi istraživanje o angažiranosti zaposlenika u koje su bili uključeni svi zaposlenici Atlantic Grupe na svim tržištima, a analizu rezultata i izvještaje provela je vanjska savjetodavna kuća. Provedeni akcijski planovi, na temelju rezultata iz 2014. godine, efikasno su doveli do pozitivnih promjena zabilježenih u 2015. godini. Indeks angažiranosti služi i kao sastavni dio godišnje procjene učinka menadžera i kao takav je pokazatelj uspješnog upravljanja ljudima. Plan se namjerava i ubuduće provoditi na godišnjoj razini kako bi se mogli pratiti rezultati ciljanih akcija i kako bi se osiguralo da svi zaposlenici daju svoj osvrt na rad u kompaniji.

Još jedan od primjera dobrog upravljanja ljudskim resursima Atlantic Grupe je projekt „Employer Branding“ koji je usmjeren na ciljanu i strukturiranu izgradnju imidža Atlantic Grupe kao poslodavca, i šire kao poslovnog subjekta u zemljama u kojima je poduzeće aktivno. Pritom je Atlantic Grupa prema rezultatima istraživanja, definirana kao inspirativna kompanija koja okuplja osobe koje posluju i vole raditi u inspirativnom društvu. Otvoren, znatiželjan i ambiciozan, Atlantic svojim postojećim i novim kolegama, partnerima ili investitorima nudi beskrajan ocean prilika za rast i razvoj te zajedno sa zaposlenima želi graditi vizije i stvarati trajnu dobrobit, imajući uvijek u vidu središnje korporativne vrijednosti: kreativnost koju simbolizira val, strast koju simbolizira sunce, i rast kojeg predstavlja simbol planine.

Cilj cjelokupnog projekta prvenstveno je želja da Atlantic Grupa bude prepoznata i prepoznatljiva kao poželjan poslodavac na svim tržištima. To se odnosi na internu javnost – zaposlenike, kroz kontinuirani razvoj i održavanje visoke razine angažiranosti, kao i na eksternu javnost – potencijalne zaposlenike, partnere, investitore. „Ocean prilika" okvir je unutar kojega će se razvijati cjelokupne aktivnosti iz područja upravljanja ljudskim resursima, uključujući različite projekte iz ove domene. Osim toga, projekt ima pozitivne implikacije na ukupan imidž Atlantic Grupe, što zahvaća i druga srodna područja korporativnog identiteta i promocijskih aktivnosti.

4.2.2. Odgovornost prema zajednici

Atlantic Grupa je prepoznala važnost uključenosti u zajednicu preko raznih projekata s ciljem unaprjeđenja općih društvenih uvjeta, ali i stvaranja dobrog ugleda te povećanja uspješnosti poslovanja. Odgovornost prema zajednici u Atlantic Grupi očituje se u sljedećem[23]:

- donacijski projekti,
- sponzorske djelatnosti,
- humanitarne akcije.

Poseban doprinos zajednici Atlantic Grupa daje kroz promociju sporta. Naime, sponzor je sljedećim klubovima i sportskim događanjima:

- KK Cedevita,
- Planica SKI JUMP,
- Giro d'Italia,
- Basket tour (turnir ulične košarke),
- Skijaški savez Slovenije,
- Beogradski dječji maraton,
- Zbor sportskih novinara HND-a,
- Mario Todorović (plivanje).

[23] http://www.atlantic.hr/hr/drustvena-odgovornost/prema-zajednici/

Od prethodno nabrojanih, košarkaški klub Cedevita zauzima najznačajnije sponzorstvo, čime se nastoji promovirati košarka, ali i brend Cedevita po kojem je klub dobio ime. Važno je naglasiti da Atlantic Grupa sudjeluje u financiranju, organizaciji i upravljanju Košarkaške akademije kluba koja okuplja preko 400 djece. Angažmanom kompanije kroz poticanje publike na podršku igračima, u svrhu ostvarenja što boljih sportskih rezultata, čime je pojačan interes medija za košarkaška događanja, učinjeni su i značajni napori u popularizaciji sporta u širokoj javnosti.

Osim sporta, Atlantic Grupa nastoji promovirati i poticati kulturu i znanje kroz sljedeće projekte:

- Sarajevo film festival,
- Špancirfest u Varaždinu,
- Slovenski oglašivački festival (SOF),
- MSU Summer Fest (Cockta),
- CMC Vodice - Hrvatski glazbeni festival,
- Hrvatska sportska konferencija (SPORTO),
- Turistički i gastro sajam u Bijeljini (Grand instant),
- Coffee fest u Beogradu, Coffee&Chocolate fest u Zagrebu,
- Atomski s desna - film i regionalne premijere.

Jedan od najvažnijih aspekata društvene odgovornosti prema zajednici svakako je pomoć onim najugroženijim skupinama društva. Atlantic Grupa daje svoj doprinos sljedećim organizacijama i projektima:

- Centar za rehabilitaciju Zagreb – Paunovac,
- Centar za odgoj i obrazovanje Dubrava,
- Slovenska banka hrane,
- Crveni križ,
- Forum za održive zajednice,
- Ekonomski institut (Srbija),
- Humanitarna akcija "Sve za nju".

4.2.3. Odgovornost prema okolišu

Odgovornost Atlantic Grupe prema okolišu očituje se u dobro promišljenoj i ekonomičnoj upotrebi prirodnih izvora, koristeći ekološki prihvatljivije tehnologije u proizvodnji, smanjenje otpada i manjoj potrošnji energije i vode.

Temeljni elementi sustava za upravljanje okolišem (EMS - Environmental Management System) u Atlantic Grupi su sljedeći[24]:

- opredjeljenje top menadžmenta i definirane odgovornosti,
- identificiranje utjecaja na okoliš,
- komuniciranje politke upravljanja okolišem,
- postavljanje ciljeva, programa i planova u zaštiti okoliša,
- redovni ciklus revizije.

U cilju da se smanji utjecaj na okoliš i da se održi razinu održivosti, Atlantic Grupa je postavila ključne ciljeve u zaštiti okoliša:

- racionalizacija potrošnje goriva i vode,
- smanjenje otpada i porast prakse odvajanja otpada,
- omogućavanje usklađenost sa zakonima o zaštiti okoliša,
- stvaranje korporativne kulture naklonjene zaštiti okoliša.

Osim prethodno navedenog važno je naglasiti da se Atlantic Grupa 2007. godine pridružila UN-ovoj inicijativi Global Compact[25] te je prihvatila Globalnu inicijativu za izvještavanje (GRI) i prema globalno prihvaćenom sveobuhvatnom okviru, s dosljednom terminologijom i standardnim mjerama učinka, pripremila svoj prvi GRI[26] izvještaj o održivom društveno odgovornom poslovanju za 2013. godinu.

[24] http://www.atlantic.hr/hr/drustvena-odgovornost/prema-okolisu/
[25] http://www.atlantic.hr/hr/mediji/publikacije/un-global-compact-izvjestaj
[26] http://www.atlantic.hr/media/uploads/gri-report-2013-atlantic-16.09.pdf

4.2.4. Odgovornost prema investitorima

Odgovornost Atlantic Grupe prema investitorima očituje se kroz[27]:

- korporativno upravljanje,
- transparentno poslovanje.

Atlantic Grupa od svog osnutka sve svoje poslovne aktivnosti temelji na Kodeksu korporativnog upravljanja. Njime su značajno unaprijeđeni standardi transparentnosti poslovanja u skladu sa direktivama Europske Unije i pozitivnom hrvatskom zakonodavstvu. U skladu s dosljednom primjenom načela Kodeksa, Atlantic Grupa napreduje i djeluje u skladu s dobrom praksom korporativnog upravljanja te nastoji svojom poslovnom strategijom, poslovnom politikom, ključnim internim aktima i poslovnom praksom doprinijeti transparentnom i učinkovitom poslovanju i kvalitetnijim vezama s poslovnim okružjem u kojem djeluje.

Također, Atlantic Grupa je potpisnik Kodeksa etike u poslovanju, čiji je inicijator Hrvatska gospodarska komora. TIm Kodeksom utvrđene su smjernice etičkog ponašanja poslovnih subjekata koji posluju u okviru hrvatskog gospodarstva. Takvim određivanjem etičkih kriterija pridonosi se transparentnijem i učinkovitijem poslovanju i kvalitetnijim vezama poslovnih subjekata u Hrvatskoj sa poslovnom sredinom u kojoj djeluju.

Transparentno komuniciranje sa svim dionicima Atlantic Grupe prisutno je od poslovnih početaka, a tijekom posljednjih dvadeset godina konstantan je trud na sustavnom unapređenju ovog procesa. Primjerice, Prospekt inicijalne javne ponude dionica Atlantic Grupe ocijenjen je kao jedan od najopsežnijih i najdetaljnijih do tada. Transparentno poslovanje izraazito je važno za dobre odnose sa svim interesnim skupinama te priodonosi boljoj komunikaciji, ulijeva povjerenje i gradi bolje odnose sa poslovnom okolinom.

[27] http://www.atlantic.hr/hr/drustvena-odgovornost/prema-financijskim-institucijama/

5. ZAKLJUČAK

U današnje vrijeme, uslijed procesa globalizacije, svakodnevnih i neizvjesnih promjena te dinamičnog poslovnog okruženja, sve je veći broj poduzeća koja promoviraju društveno odgovorno poslovanje. Pritom ističu svoje društveno odgovorne aktivnosti i brigu za širu zajednicu koja postaje dio njihove poslovne strategije. Dakle, društveno odgovorno poslovanje ne znači samo ispunjavanje zakonskih obaveza, već i investiranje u ljudski kapital, okoliš i odnose sa internom i eksternom okolinom.

Na razvoj društveno odgovornog poslovanja utjecali su sljedeći čimbenici: okrenutost potrošaču, Informacijska revolucija i transformacija društva kapitala u društvo znanja, otvaranje novih tržišta i promjena regionalnih politika, sve značajnije aktivnosti neprofitnih organizacija i sl.

Društveno odgovorno poslovanje možemo promatrati kroz dvije dimenzije: internu i eksternu dimenziju. Pritom se pod internom podrazumijeva uspješno upravljanje ljudskim resursima i odgovorna praksa u sferi zaštite okoliša dok se eksterna dimenzija odnosi na doprinos lokalnoj zajednici te brojnim partnerima poput dobavljača, potrošača, poslovnih partnera, javne uprave i sl.

Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj još uvijek nije dovoljno razvijeno te šira javnost nije dovoljno upoznata s tim konceptom. Također, postoje i brojne prepreke za društveno odgovorne aktivnosti, kao što je nedovoljna informiranost, neznanje, nedovoljno financijska sredstva i sl. Unatoč tome, kroz godine je vidljivo povećanje društveno odgovornih aktivnosti poduzeća što svakako predstavlja dobar znak.

Kao dobar primjer društveno odgovornog poduzeća može se navesti Atlantic Grupa, jedna od vodećih prehrambenih kompanija u regiji. Naime, društveno odgovorno poslovanje Atlantic Grupe temelji se na sljedećim aspektima: odgovornost prema zaposlenima, okolišu, zajednici i investitorima. Odgovornost prema zaposlenima se prvenstveno očituje kroz razne motivacijske mjere koje potiču zaposlene na bolje obavljanje posla, a pritom im omogućuju i bolje uvjete rada te mogućnost za napredak. Atlantic Grupa brine za okoliš i zajednicu kroz uključivanje u razne projekte i sponzorstva te humanitarne akcije kojima se pomaže

najugroženijim socijalnim skupinama. Također, poseban naglasak je stavljen na promociju sportskih aktivnosti. Odgovornost prema investitorima očituje se u korporativnom upravljanju i transparentnom poslovanju.

LITERATURA:

1. Fisher, J., 2004. Social Responsibility and Ethics: Clarifying the Concepts, *Journal of Business Ethics*, Vol. 52

2. Glavočević, A. i Radman-Peša, A., 2013. Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti. Oeconomica Jadertina, Sveučilište u Zadru.

3. https://dop.hgk.hr/poduzeca/

4. Kundid, A., 2012. Društveno odgovorno poslovanje banaka u Republici Hrvatskoj. Sveučilište u Splitu, Split.

5. Markota Vukić, N. 2016. *Međuovisnost institucionalnoga okvira i društveno odgovornih strategija poduzeća.* Ekonomski fakultet Zagreb

6. Marshall, J. i Toffel, M. 2005. *Framing the Elusive Concept of Sustainability*: A Sustainability Hierarchy, Environment, Scinece and Tehnology, 39 (3), str 673.

7. Omazić, M. A. 2007. *Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća*, Sveučilište u Zagreb, Ekonomski fakultet Zagreb

8. Pavić-Rogošić, L., *Društveno odgovorno poslovanje (DOP).* Tvrtka Odraz. Dostupno na: http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf

9. Perić, J. 2013. *Društvena odgovornost poduzeća u Hrvatskoj*. Poslovna etika

10. Srbljinović, M. 2012. *Utjecaj društvene odgovornosti poduzeća na ponašanje potrošača u Hrvatskoj.* Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/

11. Šijaković, A. Krišto, I., Batak, M., 2013. *Društveno odgovorno poslovanje i zaštita zdravlja i sigurnost na radu.*

12. Tanković, M. i Matešić, M. 2009. Postizanje konkurentske prednosti primjenom elemenata održivog razvoja. Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/

13. Van de Ven B., 2008. *An Ethical Framework for the Marketing of Corporate Social Resposibility*, Journal of Business Ethics; Oct2008, Vol. 82

14. Vrdoljak-Raguž, I. i Hazdovac, K., 2014. *Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa.* Oeconomica Jadertina, Dubrovnik.

15. http://www.atlantic.hr

16. www.dop.hr

17. Zadek, S., Raynard, P., Oliviera, C., etc. 2005. *Responsible Competitiveness – Reshaping Global Markets Throuhg Responsible Business Practice*, Accountability

SAŽETAK:

Koncept društveno odgovornog poslovanja danas je sve popularniji zahvaljujući globalizaciji te je postao ustaljena praksa poduzeća u razvijenim državama svijeta, a razlog tome je ponajprije korist koju dobivaju svi uključeni u takav način poslovanja.
Osim ispunjavanja zakonskih obaveza, DOP znači i investiranje u ljudski kapital, okoliš i odnose sa internom i eksternom okolinom.
Učinkovitost primjene društvene odgovornosti očituje se u dobroj i etički prihvatljivoj komunikaciji sa svim interesno-utjecajnim skupinama čime se postiže bolje okruženje, doprinosi zajednici te povećava uspješnost poslovanja. U Hrvatskoj taj koncept još uvijek nije dovoljno razvijen no potencijala za daljnji napredak ima. Kao dobar primjer iz prakse može se navesti Atlantic Grupa čija se društvena odgovornost očituje kroz dobre odnose sa zaposlenima i investitorima te doprinos zajednici i okolišu.

Ključne riječi: DOP, globalizacija, ljudski kapital

SUMMARY:

Today, the concept of corporate social responsibility is becoming increasingly popular thanks to globalization and has become a common practice at firms in developed countries of the world, and the reason is primarily benefit by getting everyone involved in such a way of doing business. In addition to meeting legal requirements, DOP means and investing in human capital, environment and relations with internal and external environment.
Effectiveness of social responsibility is reflected in the good and ethically acceptable communication with all interest-influential groups resulting in a better environment, contributing to the community and increase business efficiency. In Croatia, the concept is still not sufficiently developed but the potential for further progress exists. As a good example of the practice can be given Atlantic Group whose social responsibility manifested through good relations with employees and investors and contribute to the community and the environment.

Keywords: DOP, globalization, human capital

POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIČKIH PRIKAZA

SLIKE:

Slika 1. Carollova piramida (vrste društvene odgovornosti)
Slika 2. Organizacijska struktura Atlantic Grupe

TABLICE:

Tablica 1. Utjecaj na društveno odgovorno poslovanje i njegov razvoj
Tablica 2. Faze razvoja društvene odgovornosti
Tablica 3. Unutarnja i vanjska kontrola korporativnog upravljanja prema institucionalnom okviru

GRAFIČKI PRIKAZI:

Grafikon 1. Poduzeća koja su popunila upitnik Indeks DOP-a od 2010. do 2014. godine