DRUŠTVENA ODGOVORNOST KAO IMPERATIV SUVREMENOG MENADŽMENTA

Terze, Dani

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:124:640192

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

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

DRUŠTVENA ODGOVORNOST KAO IMPERATIV SUVREMENOG MENADŽMENTA

Mentor:

doc.dr.sc. Ivan Matić

Student:

Dani Terze

1131176

Split, rujan 2016.

SADRŽAJ

1. UVOD 1

1.1. Definicija problema istraživanja 1

1.2. Cilj istraživanja 1

1.3. Metode rada 1

1.4. Struktura (sadržaj) rada 2

2. DRUŠTVENA ODGOVORNOST KAO IMPERATIV SUVREMENOG MENADŽMENTA 3

2.1. Pojmovno određenje pojma društveno odgovornog poslovanja 3

2.1.1. Razvoj i trendovi društveno odgovornog poslovanja 5

2.1.2. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja 10

2.2. Prednosti društveno odgovornog poslovanja 13

2.3. Činitelji razvoja društvene odgovornosti poduzeća 14

2.4. Interesno utjecajne skupine i društvena odgovornost poduzeća 18

2.5. Društvena odgovornost kao dio upravljačkih funkcija 19

2.6. Važnost primjene koncepta društvene odgovornosti u suvremenom poslovanju 24

3. ANALIZA PRIMJENE KONCEPTA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI NA PRIMJERU ODABRANIH POSLOVNIH SUBJEKATA 25

3.1. Primjena društveno odgovornog poslovanja na primjeru poduzeća Podravka d.d. . 26

3.2. Primjena društveno odgovornog poslovanja na primjeru poduzeća Coca cola 29

3.3. Primjena društveno odgovornog poslovanja na primjeru ostalih poduzeća u RH 33

4. ZAKLJUČAK 36

LITERATURA 38

POPIS SLIKA I TABLICA 40

SAŽETAK 40

SUMMARY 41

1. UVOD

1.1. Definicija problema istraživanja

Koncept društveno odgovornog poslovanja postaje poslovni imperativ i globalni fenomen kojeg je nemoguće zanemariti. Pred menadžment suvremenih organizacija se postavlja obveza da se poduzimaju određene aktivnosti u okviru organizacija koje će doprinijeti dobrobiti cjelokupnog društva, kao i samih organizacija.

1.2. Cilj istraživanja

Teoretski pozicionirati društvenu odgovornost kao dio i imperativ upravljačkih funkcija u radu poslovnih organizacija. Pokazati primjere postojećih praksa te uspjeha poduzeća koja se ponašaju društveno odgovorno.

1.3. Metode rada

Prilikom izrade završnog rada koristit će se metoda indukcije i dedukcije, metoda izviđanja i analize sadržaja, pretraživanje i uporaba relevantnih internetskih izvora, dok za analizu poslovnih slučaja koristimo metodu studije slučaja i metodu analize dokumentacije.

1.4. Struktura (sadržaj) rada

Ovaj završni rad se sastoji od četiri ključne cjeline u kojima se izlaže te raspravlja problematika društvene odgovornosti kao imperativa suvremenog menadžmenta. Rad je podijeljen na četiri cjeline, i to Uvod; Društvena odgovornost kao imperativ suvremenog menadžmenta; Analiza primjene koncepta društvene odgovornosti na primjeru odabranih poslovnih subjekata; Zaključak.

U uvodu se ukratko daje pregled osnovnih informacija u vezi izrade ovog rada, kao što su pregled metodologije rada te definiranje problema i ciljeva istraživanja. Druga cjelina koja se odnosi na definiranje društvene odgovornosti kao imperativa suvremenog menadžmenta je posvećena pojmovnom određenju pojma društveno odgovornog poslovanja, te definiranju prednosti primjene navedenog koncepta u poduzećima. Govori se i o društvenoj odgovornosti kao dijelu upravljačkih funkcija ali i o činiteljima razvoja društvene odgovornosti poduzeća te interesno utjecajnim skupinama.

Treća cjelina se odnosi na analizu primjene koncepata na primjeru odabranih poslovnih subjekata. Na primjeru tri poduzeća (od kojih su: Podravka d.d., Coca-cola, Ericsson Nikola Tesla) se daje prikaz primjene društveno odgovornog poslovanja.

U zaključku kao zadnjoj cjelini ovog završnog rada se daje sažet pregled ključnih zaključaka i saznanja stečenih tokom izrade ovog rada.

2. DRUŠTVENA ODGOVORNOST KAO IMPERATIV SUVRMENOG MENADŽMENTA

2.1. Pojmovno određenje pojma društveno odgovornog poslovanja

Već je uvelike poznato da svako pojedino poduzeće odnosno gospodarski subjekt svojim radom odnosno poslovanjem utječe na stvaranje cjelokupne slike nekog gospodarstva, odnosno na ekonomsku sliku neke zemlje.

Kao posljedica toga zadnjih nekoliko desetljeća pojam društvene odgovornosti značajno dobiva na važnosti te je sve poznatiji široj javnosti, a njegova popularnost raste među poduzećima, koja sve češće ističu svoje društveno odgovorno poslovanje i brigu za širu zajednicu kao dio njihove poslovne strategije.

Kako bi se dobio uvid u koncept društveno odgovornog poslovanja i njegovih glavnih odrednica, važno je prvenstveno ponuditi definiciju tog koncepta. Naime, društvena odgovornost se 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]

Iako postoje brojne definicije koje pokušavaju objasniti društveno odgovorno poslovanje poduzeća, taj koncept najbolje objašnjavaju 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

[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.

istovremeno omogući stvaranje visokih standarda života za interesno - utjecajne skupine izvan i unutar poduzeća.

Iz prethodno navedenog vidljivo je da društveno odgovorno poslovanje ne znači samo da se ispunjavaju zakonske obveze, već podrazumijeva i ulaganje 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 nemaju običaj primjenjivati takvu praksu.

Dakle, društveno odgovorno poslovanje može značajno utjecati na razvoj cijelog gospodarstva i društvenog okruženja, a da pritom ne ugrožava temeljni cilj svakog poduzeća - ostvarenje profita. 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[3]:

- IT revolucija i transformacija društva kapitala u društvo znanja,
- Otvaranje novih tržišta,
- 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.

[3] Perić, J. (2013): Društvena odgovornost poduzeća u Hrvatskoj, Osijek. Dostupno na: http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/POSLOVNA%20ETIKA%202_DOP%20u%20Hrvatskoj_handouti_180313.pdf

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:[4]

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

Iako pojmovi etike i društveno odgovornog poduzetništva nisu pojmovi koji označavaju isto, ali se u nekim osnovnim crtama podudaraju, ipak se o njihovoj povezanosti u kontekstu nekih sličnosti može govoriti jedino u kontekstu povezanosti ovih pojmova u smislu filozofije odnosa prema društvenoj okolini u kojoj poduzeće odnosno pojedinac posluje tj. djeluje. Društveno odgovorno poslovanje predstavlja etiku u organizacijskom kontekstu. I etika i DOP se tiču korektnog, pravednog i fer odnosa prema društvu u cjelini te prema unutarnjim suradnicima poduzeća (članovi, dakle zaposlenici).

2.1.1. Razvoj i trendovi društveno odgovornog poslovanja

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

S vremenom se potreba za društveno odgovornim poslovanjem sve više isticala na što su utjecali razni čimbenici kao što su:[5]

[4] Prema Kundid, A., op. cit.

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

Kako u ovom radu, tako i u drugim stručnim literaturama prilikom govora o tržištu gotovo uvijek se spominje faktor dinamičnosti tržišta kao ključni faktor o kojem ovise mnoge promjene koje su uslijedile u zadnjih nekoliko desetaka godina.Gore navedeni razlozi su jedini od glavnih uzročnika dinamičnosti istog, pri čemu ona posebno utječe na način organizacije poduzeća te na kreiranje i konačan cilj strateških politika.

Globalizacija, osviještenije građanstvo i razvoj informacijskih tehnologija (koje je pak usko povezano sa osviještenijim građanstvom zbog razvoja znanosti, saznanja te činjenica u svezi pojavnog svijeta koje uvelike mijenjaju percepciju istog i razmišljanje potrošača, a koje se obavezno prelijeva na njihovo razmišljanje u ulozi potrošača) uvelike prisiljavaju poduzeća da unaprijede procese poslovanja te u konačnici i sam odnos prema svojoj društvenoj okolini kao jedan od vida suradnje sa istima kao konceptom izgradnje dugoročnog pozitivnog odnosa sa potrošačima.

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. [6]

Sljedeća faza podrazumijeva društvenu odgovornost kao dio dugoročne poslovne strategije te je uočena korist koju poslovna organizacija može imati od provođenja tog koncepta.[7]

[5] Prema Vrdoljak-Raguž, I. i Hazdovac, K., op. cit.
[6] Prema Vrdoljak-Raguž, I. i Hazdovac, K., op. cit.
[7] Prema Vrdoljak-Raguž, I. i Hazdovac, K., op. cit. .

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.[8]

Utjecaj na društveno odgovorno poslovanje i njegov razvoj imali su brojni čimbenici koji se mogu vidjeti u sljedećoj tablici. (Tablica 1.)

Nimalo ne iznenađuje da se kao reakcija na masovnu proizvodnju uz visoku diferencijaciju proizvoda koja rezultira još većim tendencijama poduzeća da uslijed problema sve većeg broja konkurenata intenziviraju svoje poslovne aktivnosti pojavio odgovor od strane društva u obliku skretanja pažnje na važnost očuvanja okoliša. Jedini odgovor koji poduzeća na takve promjene stavova mogu dati je upravo prilagodba poslovanja društveno odgovornom poslovanju.

Faze razvoja društvene odgovornosti mogu se vidjeti u tablici 2. Navedeno je pet faza, a svaka sljedeća je naprednija od prethodne te pozitivnije utječe na društvo i uspješnost poslovanja organizacije.

[8] Prema Vrdoljak-Raguž, I. i Hazdovac, K., op. cit.

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 posao 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 znanja i poslovanja.
Nedostatak povjerenja potrošača u institucije tržišnog gospodarstva	Posljednjih godina smo svjedoci sve većeg nedostatka povjerenja au vladu i poslovnu zajednicu (korupcija, opći nedostatak odgovornosti, nejednako kažnjavanje neodgovornog ponašanja. Pritisak sudionika je povećan i od poslovnog sektora, ali i od vlade se očekuje rješavanje složenih gospodarskih i društvenih pitanja

Izvor: Perić, J, op. cit.

Tablica 2: Faze razvoja društvene odgovornosti

NAZIV FAZE	FOKUS PODUZEĆA
Defanzivna	Poriče praksu, rezultate i odgovornost. Bori se cijelo vrijeme.
Popustljiva	Prihvaćanje odgovornosti koje se bazira na plaćanju troškova.
Upravljačka	Uključivanje etičkih, socijalnih i ekoloških dimenzija u sržne poslovne aktivnosti.
Strateška	Integracija etičkih, socijalnih i ekoloških dimenzija poslovanju u sržne poslovne strategije.
Civilna	Promocija šire industrijske percepcije i društvene odgovornosti poduzeća kao standardne poslovne prakse.

Izvor: Vrdoljak-Raguž, I. i Hazdovac, K., op. cit., prema: 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[9]:

- 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)
- 1991. – Oformljena grupa za gospodarstvo Amnesty Internationala (Neovisna, nevladina i neprofitna organizacija koja poduzima akcije u cilju zaštite i promicanja ljudskih prava.)

[9] Vrdoljak-Raguž, I. i Hazdovac, K., op. cit.

- 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.

Sa sve intenzivnijim promjenama na tržištu te sa sve većim razvojem poduzeća koja poprimaju veće razmjere poslovanja (na globalnoj razini), te sa isto tako sve većom diferencijacijom proizvoda i poduzeća na tržištu, bilo je neizbježno da dođe i do promjene filozofije upravljanja poduzećima i filozofije iz perspektive potrošača, a svezi upravljanja poslovanjem koje je društveno odgovorno.

Kako su na globalnoj razini uslijedile mnoge promjene u regulaciji poslovanja, promjene politika u smjeru zaštite građana i potrošača, tak su se i poduzeća prilagodila zahtjevima svoje okoline.

Danas je poslovanje nezamislivo bez prakse promicanja društveno odgovornog poslovanja.

2.1.2. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja

Društveno odgovorno poslovanje zbog prilika vremena u kojem se razvilo ima više dimenzija. One se ne tiču isključivo odgovornog korporativnog ponašanja u odnosu prema vanjskoj okolini

poduzeća, a gdje se podrazumijeva prirodni okoliš i primjena etike u postupanju sa potrošačima, nego ono sadrži mnogo dublje i kompleksnije razine.

Kako bi se te potrebe zadovoljile, neophodno je u poslovanje implementirati model odnosno filozofiju društveno odgovornog poslovanja. Kod implementacije menadžment poduzeća mora obratiti pozornost na dvije dimenzije društveno odgovornog poslovanja[10]

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

Interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja prvenstveno se temelji na odnosu poduzeća prema zaposlenima te odgovornu praksu kod područja zaštite okoliša.

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.

Govoreći o odgovornoj praksi u sferi zaštite okoliša potrebno je istaknuti 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 podrazumijeva da takav koncept poslovanja 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.

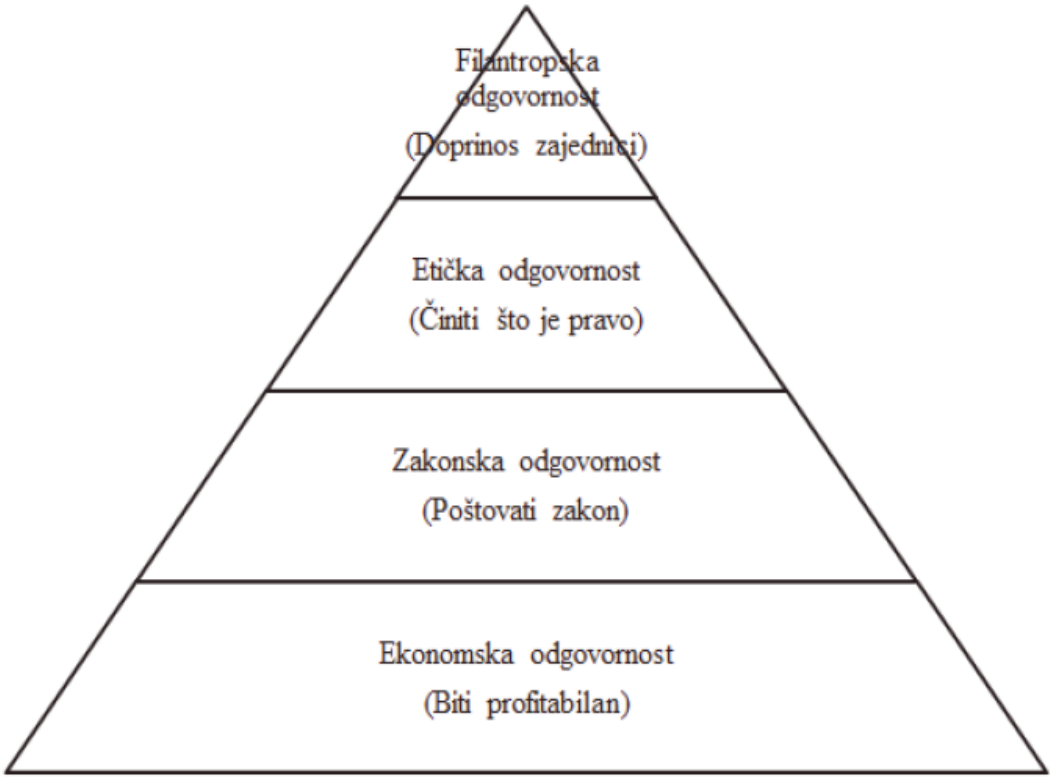
[10] Pavić-Rogošić, L., Društveno odgovorno poslovanje (DOP). Tvrtka Odraz. Dostupno na: http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf

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, a samim time i olakšano poslovanje te pravedni međusobni odnosi. Stjecanjem povjerenja i poštivanjem želja i potreba sve strane su zadovoljene, što je na kraju krajeva cilj društveno odgovornog poslovanja.

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.)



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/

2.2. Prednosti društveno odgovornog poslovanja

Iz prethodno napisanog vidljivo je da od društveno odgovornog poslovanja koristi ima i poslovni subjekt 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.[11]

[11] Van de Ven B., (2008): An Ethical Framework for the Marketing of Corporate Social Resposibility, Journal of Business Ethics; Oct2008, Vol. 82, Preuzeto sa: Glavočević, A., Radman Peša, A., (2013), Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, Oeconomica Jadertina

Dakle, može se zaključiti da tvrtke koje posluju prema konceptu društvene odgovornosti ostvaruju niz različitih koristi, kao što su[12]:

- 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.

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.

2.3. Činitelji razvoja društvene odgovornosti poduzeća

Koncept održivog razvoja podrazumijeva oblik politike razvoja kojim se nastoji zadovoljiti gospodarske, socijalne i ekološke potrebe društva u smislu kratkoročne, srednjoročne i, što je najvažnije, dugoročne dobrobiti. On se temelji na pretpostavci da razvoj mora zadovoljiti današnje potrebe ne ugrožavajući pritom životne uvjete i okolinu budućih naraštaja. U

[12] 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.

praktičnom smislu to podrazumijeva stvaranje uvjeta za dugotrajan gospodarski razvoj uz poštivanje okoliša.[13]

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.[14]

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.[15]

Činitelji razvoja društveno odgovornog poslovanja mogu se podijeliti na sljedeće[16]:

- 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.

Uslijed 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.

[13] Drljača, M., Koncept održivog razvoja i sustav upravljanja. Dostupno na: https://bib.irb.hr/datoteka/580157.Koncept_odrivog_razvoja_i_sustav_upravljanja.pdf (28.08.2016.)
[14] Omazić, M. A. (2007): Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća, Sveučilište u Zagreb, Ekonomski fakultet Zagreb, prema Marshall, J. i Toffel, M. (2005): Framing the Elusive Concept of Sustainability: A Sustainability Hierarchy, Environment, Scinece and Tehnology, 39 (3), str 673.
[15] Tanković, M. i Matešić, M. (2009): Postizanje konkurentske prednosti primjenom elemenata održivog razvoja. Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/
[16] Omazić, M. A. (2007): Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća, Sveučilište u Zagreb, Ekonomski fakultet Zagreb.

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[17]:

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

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.[18]

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.[19] U tablici 3 vidljivo je da je korporativno upravljanje pod utjecajem unutarnje i vanjske kontrole koja može biti formalna i neformalna.

[17] Omazić, M. A., op. cit.
[18] Omazić, M. A., op. cit.
[19] 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 Smjernice i odnos s vlastima	Konkurencija vlasti Zakoni Pravila trgovanja Računovodstveni standardi Agenti reputacije (financijski analitičari, računovođe i sl.) Institucionalne organizacije (Centralna banka, OPCD, 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.

Prilikom upravljanja je obavezno usklađivanje ovih kontrola radi postizanja maksimalnog efekta upravljanja.

2.4. Interesno utjecajne skupine i društvena odgovornost poduzeća

Ključne interesno utjecajne skupine i pojedinci koji su usko povezani sa konceptom društveno odgovornog poslovanja se u prvom redu odnose na vladu, vladine organizacije i javnu uprava. Pri tome se podrazumijeva uspostava pravne države koja se mora zasnivati na sljedećim načelima: etičnost, nepristranost, nekorumpiranost, obrazovanost i stručnost, efikasnost i kvaliteta, informatizacija i koordinacija, privatizacija, ekonomičnost i novi javni menadžment, supsidijarnost i decentralizacija te odgovornost. [20]

Osim toga, pod interesno utjecajne skupine se mogu ubrojiti i sljedeće: političke grupe i lobiji, lokalna zajednica, nevladine organizacije, mediji, zatim investitori i investicijske organizacije, kupci i klijenti, te zaposlenici. U nastavu se daje kratak pregled pojedinih skupina[21]:

- 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.

[20] Omazić, M. A., op. cit..
[21] Omazić, M. A., op. cit.

- 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.

O značaju i važnosti DOP-a u poslovanju uvelike govore poveći broj interesnih skupina. Svaki od navedene skupine uvelike vodi računa o sustavu društveno odgovornog poslovanja poduzeća sa kojim posluje, surađuje, za kojeg radi kao zaposlenik, ili pak od kojeg kupuje proizvode i usluge.

2.5. Društvena odgovornost kao dio upravljačkih funkcija

Društvena odgovornost pojedinog poduzeća ponajprije ovisi o količini pozornosti koju menadžment poduzeća obraća na koncept društveno odgovornog poslovanja. Ukoliko menadžment vodi računa o interesima različitih grupa o kojima ovisi opstanak poduzeća (dioničari, zaposlenici, kupci, dobavljači i sl.) može se reći da poduzeće posluje društveno odgovorno.

Društvena odgovornost poduzeća može se prikazati hijerarhijski. Pritom se na najnižoj razini nalazi odgovornost za ostvarenje profita, zatim slijedi poštivanje zakona, etičnost u poslovanju te doprinos poduzeća društvu. Prethodno navedeno može se objediniti pod četiri vrste odgovornosti[22]:

- ekonomska odgovornost,
- zakonska odgovornost,
- etička odgovornost,
- diskrecijska odgovornost.

Ekonomska odgovornost podrazumijeva odgovornost poduzeća da proizvodi dobra i usluge za kojima potrošači imaju potrebu te da maksimizira profite za svoje vlasnike i dioničare.

Zakonska odgovornost definira što društvo smatra kao važno s aspekta primjerenog ponašanja poduzeća. Dakle, od poslovnog subjekta se očekuje da svoje ekonomske ciljeve postiže u skladu s postojećim zakonskim okvirom koji je donesen od strane mjerodavnih organa.

Etičku odgovornost odlikuje pravičnost, poštenje i pravednost te pritom donositelj odluka mora poštovati prava pojedinca i osigurati različite tretmane pojedinca samo kad je to važno za ostvarenje ciljeva i zadaća pojedinca.

Diskrecijska odgovornost predstavlja dobrovoljnu odgovornost i vodi se željom poslovnog subjekta da doprinese zajednici bez obveza u odnosu prema ekonomiji, pravu ili etici.

Strategije društvene odgovornosti koje može provoditi menadžment su sljedeće[23]:

- opstruktivna (obstructive),
- defenzivna (defensive),
- adaptivna (accommodative),
- proaktivna(proactive).

[22] Buble M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb
[23] Buble, M., op. cit.

Na sljedećoj slici se može uočiti kontinuum tih akcija. Pri visokom stupnju socijalne odgovornosti je uobičajena pojava adaptacije i proaktivnosti, tj. proaktivnog djelovanja od strana poduzeća. Sa druge strane, nizak stupanj odgovornosti pretpostavlja defenzivan način djelovanja i opstrukciju. (Slika 2.)



Slika 2: Odgovor korporacije na društvene zahtjeve

Izvor: Buble M, op. cit.

Opstruktivna strategija podrazumijeva negiranje odgovornosti od strane poslovnog subjekta u nastojanju da se održi status quo.

Defenzivna strategija se koristi kada poduzeće želi putem zakonskih sredstava i marketinških akcija izbjeći preuzimanje dodatnih odgovornosti.

Adaptivna strategija znači da poslovni subjekt prihvaća društvenu odgovornost za svoj akcije, pokušavajući ispuniti ekonomsku, zakonsku i etičku odgovornost, no to se najčešće događa pod pritiskom.

Proaktivna strategija podrazumijeva strategiju menadžmenta da poduzeće dobrovoljno preuzme vodstvo u društvenim pitanjima definiranjem programa društvene odgovornosti koji može poslužiti kao dobar primjer drugima.

Menadžment koji je zainteresiran za provođenje i unapređenje etike i društvene odgovornosti može poduzimati različite mjere kao što su[24]:

- vođenje pomoću primjera,
- etički kodeks,
- etičke strukture,
- etički treninzi i etičke vruće linije,
- podupirući whiste-blowers.

Vođenje pomoću primjera predstavlja najbolji način utjecaja na etično ponašanje. Osobni primjer koji je u skladu s etičkim normama je najbolji primjer motivacije zaposlenika da se ponašaju na isti način.

Jedan od najistaknutijih načina institucionaliziranja etike je uspostavljanje etičkog kodeksa. Pojedina poduzeća potiču etično ponašanje dok, s druge strane, neka poduzeća omogućavaju neetično ponašanje. Brojne su varijable u internom okruženju poduzeća koje mogu utjecati na donošenje etičkih odluka.

Ukoliko u poduzeću postoji kodeks ponašanja to dovodi do reduciranja nejasnoća koje bi se mogle pojaviti prilikom izbora između etične i neetične odluke. Etički kodeks se ne odnosi samo na usmjeravanje ponašanja u poslovnim poduzećima, nego bi trebao usmjeravati i ponašanje pojedinaca van poduzeća, dakle u svakodnevnom životu. Kodeksi se mogu deinfirati kao shematizacije poslovnog ponašanja koje suvremene poslovne organizacije rabe kao formalne smjernice poželjna poslovnog ponašanja.[25]

Ukoliko postoji pritisak maksimiziranja rezultata ili obavljanja posla u što većem opsegu, a što manjem vremenu može se dogoditi da se poduzima sve ono što je neophodno da se ti traženi rezultati ostvare te to može voditi neetičnom ponašanju. Dobar menadžment će se znati oduprijeti tom pritisku te neće pribjeći nemoralnom ponašanju. Za ponašanje menadžmenta važno je i ponašanje cjelokupne organizacijske kulture poduzeća.

[24] Buble M, op. cit.
[25] Bebek, B. i Kolumbić, A. (2005): Poslovna etika, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb

Ako je organizacijska kultura poduzeća jaka te podupire visoke etičke standarde to će zasigurno snažno i pozitivno djelovati na etičko ponašanje menadžera. Dobar menadžer će svoj osobni interes usmjeriti prema općoj dobrobiti poduzeća. Ipak etički kodeks predstavlja prihvaćanje minimalnih standarda u upravljanju etikom i predstavlja samo početak provođenja etičkih normi.

Etičke strukture označuju različite organe u poduzeću kojima je glavna zadaća implementacija etičnog ponašanja te se pritom najčešće javljaju dva organa: etički komitent i etički zastupnik. Etički komitent je grupa direktora zadužena za nadgledanje etike poduzeća, dok je etički zastupnik specijalist za poslovnu etiku.

Značajnu ulogu u provođenju etičkog kodeksa imaju etički odbori koja najčešće osnivaju velika poduzeća, a imaju slijedeće funkcije[26]:

- održavanje sastanaka kako bi se raspravili i otklonili etički problemi,
- provjera mogućih povreda kodeksa,
- nagrađivanje provođenja i kažnjavanje povreda pravila kodeksa,
- preispitivanje i nadopunjavanje kodeksa,
- izvještavanje Upravnog odbora o aktivnostima odbora.

Etički treninzi podrazumijevaju učenje različitih područja etike što može značajno pridonijeti unapređenju etičkog ponašanja zaposlenika, dok su etičke linije posebne telefonske linije koje zaposlenici koriste kako bi prijavili neetična ponašanja ili etičke probleme koje uočavaju kod sebe ili drugih.

Whiste – blowing podrazumijeva otkrivanje bilo kakvu vrstu nezakonitog, nemoralnog ili ilegalnog ponašanja unutar poslovnog subjekta. Zaposlenici najprije upozoravaju vlasnika, a ukoliko to nema efekta obavještavaju menadžment, etički odbor ili druge organe u poduzeću. Ukoliko ni to ne pomogne, problem se izlaže vanjskim institucijama.

Obzirom na činjenicu da razina društvene odgovornosti koju poduzeće preuzima te koju provodi kroz procese svog poslovanja uvelike ovisi o menadžmentu, menadžment mora koristiti gore navedene mjere kako bi intenzitet prakse društveno odgovornog poslovanja doveo do željenog stupnja.

[26] Žugaj, M. i Brčić, R. (2003): Menadžment, Varteks tiskara, Varaždin

2.6. Važnost primjene koncepta društvene odgovornosti u suvremenom poslovanju

U suvremenom poslovanju poduzeća društvena odgovornost je postala imperativ u upravljanju poslovanjem. Sa razvojem tržišta došlo se do toga da je društveno odgovorno poslovanje ne samo prijedlog za uspješnije vođenje poduzeća nego je ono postalo obaveza svakog poduzeća.

Koncept društveno odgovornog poslovanja svojom primjenom ostvaruje novi lanac poduzeća koja posluju po tom modelu, što doprinosi ukupnoj privredi kao društveno odgovornoj. Sa druge strane, svako razilaženje od društveno odgovornog poslovanja dovodi do negativnih posljedica po društvo odnosno privredu.

Kako se društvena odgovornost u prvom redu odnosi na očuvanje društvenih vrijednosti koje njeguje određeno društvo, globalna ideja o odgovornom poslovanju i održivom razvoju postaje svjetski pokret.

3. ANALIZA PRIMJENE KONCEPTA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI NA PRIMJERU ODABRANIH POSLOVNIH SUBJEKATA

Razina utjecaja aktivnosti koje poduzeće obavlja sa svrhom izvršenja svog poslovanja se može uvelike razlikovati u poduzećima ovisno o nekim specifičnostima poduzeća koje se promatra. Ovisno o npr. veličini poduzeća, ono može ostvarivati manji ili veći utjecaj na svoju socijalnu i prirodnu okolinu, pa je sasvim logično da će prema stupnju u kojem utječe na navedeno morati intenzivirati i svoje aktivnosti u kontekstu društveno odgovornog poslovanja. Osim veličine poduzeća koja je zbog obujma poslovanja kojeg podrazumijeva u uskoj korelaciji sa utjecajem koji se ostavlja na okolinu poduzeća, aktivnosti DOP-a mogu biti povezane i sa specifičnostima poslovanja poduzeća. Primjerice, malo poduzeće koje se bavi proizvodnjom šećera u pravilu ima manji utjecaj na okolinu koliko zbog obujma svog poslovanja toliko i zbog djelatnosti kojom se poduzeće bavi. U usporedbi sa takvim poduzećem, veliko poduzeće koje se bavi farmaceutskom djelatnošću gdje je prisutna velika prisutnost štetnih tvari i kemikalija, te koje proizvode plasira na globalno tržište, zasigurno ima vjerojatnost štetnijeg utjecaja na okolinu od poduzeća u prvom primjeru.

Ipak, navedeno ne znači da će poduzeće u farmaceutskoj industriji nužno ostvarivati negativne posljedice po svoju okolinu, niti da aktivnosti prvog poduzeća ne mogu izazvati iste negativne posljedice. Dakle, potreba za intenziviranjem aktivnosti DOP-a ovisi o veličini i drugim specifičnostima poduzeća, ali je primjena DOP-a neophodna u poslovanju svakog poduzeća jer ono u najmanju ruku proizvodom odnosno uslugom stupa u kontakt sa potrošačem, što već samo po sebi čini razlog za primjenu DOP-a u poslovanju.

U nastavku se daje primjer primjene društveno odgovornog poslovanja u trima poduzećima koja djeluju u Republici Hrvatskoj. Od ovih poduzeća Podravka d.d. osim u RH posluje i u drugim zemljama EU, ali je hrvatsko poduzeće koje je u hrvatskoj prvotno i osnovano. Coca-cola je svjetski poznata marka pića, a samo poduzeće primjenjuje koncepte društveno odgovornog poslovanja na više razina, što je i logično obzirom na ranije iskazanu relaciju veličine poduzeća (mjereno obujmom poslovanja) sa utjecajem poduzeća na društvo i shodno tome potrebnu razinu intenziviranja aktivnosti DOP-a u poslovanju. Osim ova dva poduzeća u RH postoje mnoga

druga (veća) poduzeća koja također primjenjuju DOP, shvaćajući nepobitnu važnost primjene istog u poslovanju (Konzum, Janaf te Ericsson Nikola Tesla). To su poduzeća koja svojim djelovanjem u kontekstu ovog koncepta prožetog kroz cijeli sustav poslovne organizacije društvu osim eliminacije štetnih utjecaja pridonosi podupiranjem rasta i razvoja društva samog, te podizanju kvalitete njegova života.

3.1. Primjena društveno odgovornog poslovanja na primjeru poduzeća Podravka d.d. [27]

Godine 1934. braća Marijan i Matija Wolf su osnovali tvornicu za preradu voća, a 1947. prelazi u društveno vlasništvo te Podravka dobiva ime koje nosi i danas.

Podravka svojim poslovanjem predstavlja jedan od boljih primjera društveno odgovornog poslovanja u većim poduzećima. Podravka d.d. promiče primjenu normi takvog koncepta poslovanja te usklađenost gospodarstva s razvojnim ciljevima društvene zajednice i očuvanjem okoliša za buduće generacije.

Društveno odgovorno poslovanje sastavni je dio identiteta i poslovnih aktivnosti Grupe Podravka i predstavlja još jednu dodatnu vrijednost za kompaniju, uz kreativnost, povjerenje, strast, zadovoljstvo potrošača i izvrsnost. Kako je Podravka d.d. uvelike svjesna svog utjecaja na svoju uži ali i širu okolinu, menadžment ovog poduzeća smatra da se poslovanjem takvog poduzeća ne može upravljati bez primjene koncepata društveno odgovornog poslovanja, jer u bi u suprotnom poduzeće ostavilo enormne posljedice po društvo.

Primjerice, Podravka d.d. na sljedeće načine u poslovanju koristi ovaj koncept, i samim time daje primjer drugim poduzećima za primjenu istog:

- Podravka je aktivno uključena u životne procese zaposlenika, ali i cijele zajednice u kojoj djeluje.

[27] Grupa Podravka, Godišnje izvješće 2015.. Dostupno na: www.podravka.hr (19.08.20161.)

- Aktivno podupire i provodi programe informiranja i savjetovanja o očuvanju zdravlja svojih zaposlenika, članova njihovih obitelji i lokalne zajednice.
- Uz to, visokim standardima kvalitete proizvoda, Podravka je kroz dugi niz godina izgradila i očuvala povjerenje svojih kupaca.
- Odnos s partnerima gradi i održava uzajamnim poštovanjem i povjerenjem, a procesom proizvodnje nastoji trošiti što manje neobnovljivih resursa te proizvoditi manje otpada, vodeći posebno računa o očuvanju okoliša.
- Prisutna u domovima više od 60 godina, nastoji biti kompanija koja povjerenje potrošača podjednako ostvaruje pružanjem kulinarskog užitka i brigom za zdravlje.
- Konkretnim projektima doprinosi razvoju i podizanju kvalitete života zaposlenika, ali i šire društvene zajednice pa od svog osnutka ulaže u znanost i obrazovanje, održivi razvoj, kulturu, umjetnost i sport te promiče korporativnu društvenu odgovornost.
- Kroz promociju zdravog načina života, profesionalno usavršavanje zaposlenika i poticanje njihove izvrsnosti i kreativnosti te osjećaj za potrebe društvene zajednice, djeluje društveno odgovorno prema organizacijama, udrugama i subjektima u lokalnoj zajednici u sjedištu u kojem djeluje, kao i drugim područjima u kojima ima registrirano poslovanje.

Također, Podravka d.d. provodi mnoge projekte kojima svojim zaposlenicima i njihovim obiteljima želi pružiti što je moguće veće zadovoljstvo pomažući im u karijeri, ali i po pitanju edukacije i potrebnih sredstava potrebnih za život.

Primjerice, jedan od projekata Podravke d.d. je bio onaj u 2015. godini, kada je započet projekt za izgradnju kotlovnice na biomasu na industrijskoj zoni Danica. Ovdje je u smislu društveno odgovornog poslovanja potrebno istaknuti sljedeće: naime menadžment poduzeća je, uzimajući u obzir društveno odgovorno poslovanje, uz proizvodnju pare koja je bit ovog projekta, vodio računa o proizvodnji CO2.

Stoga je ugrađen i prvi solarni kolektor za pripremu potrošne tople vode na lokaciji A. Starčevića 32, Koprivnica s ciljem smanjenja potrošnje primarnog energenta-prirodnog plina, a samim time smanjuje se i količina proizvedenog co2.

Nadalje, Uprava Podravke kupila je za potrebe menadžmenta električni automobil Tesla, a u poslovnom najmu ima dva električna vozila Mitsubishi i-Miev, namijenjenih za lokalnu vožnju. Nabavom vozila sa smanjenom emisijom co2, Podravka je još jednom pokazala kako prati i postavlja nove trendove, i što je najvažnije, vodi brigu o zaštiti okoliša i energetskoj učinkovitosti.

Podravka d.d. je u istoj godini (2015.) donijela mnoge promjene u svezi manipulacije otpadom. Obavljena je edukacija djelatnika sa ciljem jačanja ekološke svijesti svakog zaposlenika čime se unapređuje očuvanje okoliša i osiguravaju bolji uvjeti života u skladu s društvenom odgovornošću prema zajednici.

Osim toga, Podravka d.d. tokom svog poslovanja nastoji što je moguće više bazirati se na očuvanje društvenih vrijednosti (dakle staviti fokus na društveno odgovorno poslovanje), i to primjerice zaštitom zraka, gospodarenjem otpada (kao što je već spomenuto), zaštitom voda, brigom o okolišu i tome slično.

Možemo zaključiti da je Podravka d.d. hrvatsko poduzeće koje svojim primjerom pokazuje pravilnu i pametnu primjenu DOP koncepata u poslovanju. Ovo je poduzeće koje već dugi niz godina uspješno posluje zahvaljujući upravo odnosu koji gradi sa svojom okolinom. Kako Podravka d.d. ima uvelike diferenciranu proizvodnju te djeluje u više djelatnosti, ona svjesno i savjesno tim aktivnostima uspijeva upravljati ne samo na način da korisnike proizvoda poduzeća osigura od rizika koje bi poduzeće samim svojim poslovanjem moglo prouzročiti, nego uvijek pruža i više od očekivanog – raznim projektima potiče razvoj i napredak društvene sredine u kojoj djeluje.

3.2. Primjena društveno odgovornog poslovanja na primjeru poduzeća Coca cola[28]

Coca cola je poduzeće koje svoj prodajni asortiman nudi na globalnoj razini. Vodeća je tvrtka u industriji bezalkoholnih napitaka u Republici Hrvatskoj, a ujedno je i ovlaštena punionica tvrtke The Coca-Cola Company.

Coca cola proizvodi i distribuira jedinstveni spektar kvalitetnih marki, unoseći žar u ostvarenje svojih ciljeva na tržištu i iskazujući vodstvo u području korporativne društvene odgovornosti.

Ovo poduzeće se u Hrvatskoj proizvodi od 1968. godine u gradu Zagrebu (od ukupno dvije punionice u cijeloj RH). O veličini (pa shodno tome i konkurentnosti tj. poziciji na tržištu poduzeća) govori i šest skladišta i distribucijskih centara diljem zemlje.

Ovo poduzeće u RH zapošljava u prosjeku 700 ljudi, iako poduzeće podupire još osam puta više zaposlenika. Cilj je biti najpoželjniji dobavljač i provoditi programe kako bi se poduprlo više od 31.000 kupaca koji prodaju Coca-cola proizvode potrošačima.

Osim u RH, Coca-Cola posluje u još 27 država te opskrbljuje tržište koje ima više od 581 milijuna stanovnika, a same su dionice poduzeća uvrštene u najviši razred (eng. *premium segment*) Londonske burze te usko kotiraju i na atenskoj i njujorškoj burzi.

Prodajni asortiman poduzeća se sastoji od:

- vodećih marki Coca-Cole, Coca-Cole zero, Fante i Spritea
- lokalnih marki kao što je Bistra
- marki pod licencom drugih tvrtki kao što su Cappy i Nestea.

O pozitivnoj praksi poslovanja ovog poduzeća mnogo govore nagrade koje je poduzeće dobilo za politiku društveno odgovornog poslovanje koje prakticira.

Primjerice, poduzeće je dobilo nagradu za društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj kao potvrda težnji za provođenje politike poslovanja u smjeru poslovanja koje je u

[28] Dostupno na: http://www.coca-colahellenic.hr/Aboutus/ (18.09.2016.)

svakoj svojoj provedenoj aktivnosti i djelovanju okrenuto prema društvenoj odgovornosti, koju ovo poduzeće prihvaća u punom smislu.

Riječ je o nagradi u okviru Europskoga nagradnog programa za projekte društveno odgovornoga poslovanja. Coca cola je ovu nagradu osvojila na temelju sudjelovanja i omogućavanja realizacije projekta Jezični priručnik Coca-Cole HBC. Projekt je pokrenut 2012. godine, a provodi ga konzorcij od 29 državnih ustanova mjerodavnih za društvenu odgovornost koje vodi europska organizacija pod nazivom *CSR Europe* uz podršku Europske komisije.

Osim toga, od 2002. godine Coca-Cola HBC Hrvatska kontinuirano radi na smanjenju utjecaja na okoliš, te na ulaganju u lokalne zajednice, istovremeno aktivno surađujući sa svojim partnerima i kontinuirano obrazujući svoje zaposlenike. Upravo zbog intenziteta komunikacije u svakodnevnom poslovanju i činjenice da se radi o multinacionalnoj kompaniji, postalo je sve teže razlikovati hrvatske i engleske poslovne izraze pa CCHBCH 2008. godine započinje s projektom pod nazivom „Kultura poslovne komunikacije“ čiji je prvotni cilj bio unaprjeđenje vlastite komunikacije, te promicanje jezičnog standarda među ključnim dionicima.

Poticanje primjerene jezične prakse u poslovnoj komunikaciji, koje je nadraslo granice poduzeća i obogatilo nacionalno gospodarstvo, izvrstan je pokazatelj društvene odgovornosti koja predstavlja ključ vodeće tržišne pozicije i uspjeha poduzeća.

Iako je poduzeće vodeće u ovoj industriji, ipak ima mnoge konkurente. Kao što inače vrijedi da velik broj malih proizvođača čini veći udio u nekoj djelatnosti nego nekolicina velikih proizvođača, isti slučaj vrijedi u ovom slučaju. Ipak, Coca-cola pred ostalim konkurentima zadržava svoju neupitnu prednost.

Coca-cola teži proizvodnji kvalitetnih napitaka, pri čemu intenzivno radi na smanjenju svog utjecaja na okoliš. Svjesna svoje veličine te mogućeg utjecaja svojih postrojenja odnosno proizvodnje na svoju okolinu, poduzeće posebne napore ulaže u aktivnosti smanjenja utjecaja na okoliš, čime međuostalom želi pridonesti svim zainteresiranim stranama: zaposlenicima, kupcima, potrošačima i lokalnim zajednicama.

Uprava i menadžment Coca-cole, ali i ostali sudionici, organizatori rada poduzeća odnosno zaposlenici su svjesni važnosti smanjenja utjecaja na okoliš kao i pridonošenja kvaliteti života okolini koja se u tom slučaju ostvaruje.

Coca-cola upravo to navodi kao cilj svog poslovanja. Također, ovo poduzeće društveno odgovorno poslovanje ne smatra svojom obavezom prema društvu u kontekstu nametnute obaveze Zakonski te putem raznih pravilnika, nego je smatra pozitivnom praksom koja podrazumijeva odgovornost prema društvu.

Obzirom da Coca-cola bez svoje zadovoljne okoline (potrošači, dobavljači i sl.), ne bi moglo opstati toliko dugi niz godina, Coca-cola smatra da je društvu minimalno dužna pružiti primjenu društveno odgovornog poslovanja u poduzeću.

Kao veliko poduzeće, Coca-cola ostavlja velik utjecaj na svoju okolinu, stoga Coca-cola izabire da taj utjecaj bude isključivo u pozitivnom svjetlu.

Budući da se poduzeće suočava sa sve više izazova na području održivosti, usredotočeno je na pitanja koja su prioritetna za poslovanje i za sudionike istog. To su sljedeće kategorije:

- očuvanje vodnih resursa
- očuvanje energije i klime
- upravljanje ambalažnim otpadom i recikliranje
- zdravlje potrošača
- razvoj ljudi
- suradnja s dobavljačima
- ulaganja u zajednice
- Svjetski sporazum Ujedinjenih naroda.

Za svaku od navedenih kategorija Coca-Cola postavlja plan izvedbe. Prilikom planiranja svake od ovih kategorija Coca-Cola definira ciljeve koje želi postići unutar pojedine kategorije. Poduzeće redovito prati performansu i mjeri napredak kategorije. Pri tome prati standarde koji se postavljaju u djelatnosti te primjenjuje adekvatnu metodologiju za omogućavanje još veće transparentnosti poslovanja.

Također, poduzeće redovito obavještava javnost u svezi poslovnih aktivnosti koje obavlja. Pri tome objavljuje Izvještaj održivosti.

Prilikom brige o očuvanju vodnih resursa, Coca-cola brine o sljedećem:

- poboljšavanje učinkovitosti: poduzeće naporno radi kako bi smanjilo količinu vode koja je potrebna za proizvodnju napitaka
- surađuje s partnerima: kako bi zaštitilo lokalna vodoopskrbna područja i kako bi se omogućilo promicanje održivog upravljanja vodnim potencijalima.

Također, prilikom ostvarivanja partnerstva za očuvanje vodnih resursa poduzeće posluje sa sve većim brojem partnera (od kojih se najviše ističe suradnja za Zelenim Dunavom).

Poduzeće zajedno s Međunarodnom komisijom za zaštitu Dunava provodi aktivnosti očuvanja i podizanja svijesti u Hrvatskoj i još devet zemalja kroz koje ta rijeka protječe. Među aktivnosti spadaju godišnje proslave Dana Dunava u kojima sudjeluju deseci tisuća ljudi.[29]

Na međunarodnoj razini Coca-Cola Hellenic je jedan od osnivača Inicijative za upravljanje vodnim resursima (CEO Water Mandate) koja je dio Međunarodnog sporazuma UN-a (UN Global Compact). Cilj te inicijative rješavanje je pitanja održivosti upravljanja vodnim resursima u poslovanju, lancima nabave i zajednicama, te suradnja s vladinim i nevladinim organizacijama na oblikovanju javne politike. Kako bi uporaba vode u našem lancu nabave bila razumljivija široj javnosti, Coca-Cola Hellenic surađuje i s Mrežom otiska vode (Water Footprint Network).[30]

Coca-Cola djeluje na globalnoj razini, zbog čega je utjecaj ovog poduzeća golem. Coca-Cola je pokazala da pristup koji donosi DOP nije novost današnjeg vremena nego da je primjena tog koncepta postojala i prije ubrzanog razvoja tržišta današnjice. Svojim je aktivnostima od samih početaka svog poslovanja donosila negativne utjecaje po korisnike svojih proizvoda, zbog čega je bila promatrana vrlo negativno od strane društva. I danas je poznato kako su određeni proizvodi ovog poduzeća (marka pića coca-cola) izrazito nezdravi te puni supstanci u postocima koji nisu dozvoljeni, odnosno koji nisu zdravi za ljudski organizam. Unatoč tome, Coca-cola neprestanim tenzijama za razvijanjem pozitivnih odnosa sa tržištem kontinuirano provodi

[29] Dostupno na: http://www.coca-colahellenic.hr/Towardssustainabilit/Environment/Waterstewardship/ (15.09.2016.)
[30] Ibidem.

aktivnosti kojima sem nastoji pozitivno pozicionirati kod potrošača i partnera. Coca-cola je primjer poduzeća koje primjenjuje DOP principe u poslovanju kada je u pitanju poticanje razvoja društva u kojem djeluje te uklanjanje i sprječavanje štetnih utjecaja na okoliš. No, kada su u pitanju sami potrošači, poduzeće obzirom na djelatnost proizvodnje gaziranih pića kojima se protive mnogi liječnici i nutricionisti, ne može poduzeti mnogo. Ono što je ipak u moći Coca-cole je mogućnost da se maksimalno neutraliziraju negativni utjecaji gaziranih pića te da se poradi na osvješćivanju važnosti optimalne konzumacije proizvoda ovog poduzeća, što Coca-cola i provodi kao dio DOP modela implementiranog u poslovanje poduzeća.

3.3. Primjena društveno odgovornog poslovanja na primjeru ostalih poduzeća u RH

U Republici Hrvatskoj postoje mnogi primjeri pozitivne poslovne prakse, pa tako i u kontekstu primjene koncepata društveno odgovornog poslovanja.

Pri tome se uvelike ističu već spomenuta poduzeća kao što su Podravka d.d. te svjetski poznata Coca-Cola koja svoja postrojenja odnosno punionice (dvije) ima u Republici Hrvatskoj.

Osim njih, primjeri takve poslovne prakse u i Konzum, Janaf te Ericsson Nikola Tesla. To su poduzeća koja veliki dio sredstava poduzeća ulažu upravo u društveno odgovorno poslovanje, kao rezultat shvaćanja uprave i menadžmenta poduzeća o važnosti takve politike poslovanja: kako za sam okoliš, odnosno okolinu poduzeća (društvo, okoliš – ekološka osviještenost), tako i za svrhu prikrivenog oglašavanja poduzeća u smislu brandiranja koje u ovom slučaju podrazumijeva indirektno slanje poruke te pozicioniranje branda poduzeća u očima promatrača kao onim poduzećem koje podržava društveno odgovorno poslovanje.

Ova poduzeća društveno odgovorno poslovanje primjenjuju na obje razine, i to i eksterno i interno. Menadžment ovih poduzeća je svjestan važnosti pristupa zaposlenicima koji uključuje etičnost i pravednost. Načini na koji se etičnost i pravednost očituje u poduzeću Janaf su neprestane edukacije zaposlenika i stručna usavršavanja. Time Janaf zaposlenicima nudi mogućnost napredovanja i napretka u vlastitom profesionalnom razvoju, što predstavlja unutarnju dimenziju primjene odgovornog i etičnog ponašanja poduzeća.

JANAF d.d. prepoznaje i cijeni važnost i vrijednost ljudskog kapitala kao jednog od temeljnih uporišta daljnjem razvoju i prosperitetu Društva. Zaposlenici imaju mogućnost razvoja prema potrebama Društva, mogućnost napredovanja, internih transfera i rotacija ili pak razvoja specifičnih kompetencija prema vlastitim afinitetima u skladu sa poslovnim ciljevima Društva.[31]

Pri tome potrošači kupnjom proizvoda od navedenih poduzeća podupiru stav o primjeni koncepta DOP-a u poslovanju poduzeća, i to naročito onih velikih poduzeća koja upravo zbog svoje veličine i pozicije na tržištu u nekoj djelatnosti mogu uvelike pridonijeti odnosno odmoći okolini u kojoj poduzeće posluje.

Primjerice, Konzum je uz Coca-Colu jedna od vodećih tvrtki na hrvatskom tržištu u smislu društveno odgovornog poslovanja.

Cilj tvrtke je ostati vodeći trgovački lanac u društveno odgovornom poslovanju u Hrvatskoj, a kriza zasigurno nije omela planove tvrtke da posluje društveno odgovorno u 2012. godini, ali i sljedećim godinama.[32]

Konzum daje velike doprinose segmentu kulture, obrazovanja (u sklopu kojeg se doniralo više od tisuću računala i informatička opreme za osnovne škole) i sporta, kao primjerice kod nedavnog sponzorstva nogometnog kluba Dinama. Djeca i najmlađi oduvijek su bili u fokusu DOP aktivnosti Konzuma, što je najbolje vidljivo i kroz nedavno ponovno pokrenut projekt 'Vratimo djecu na igrališta'. Prije nekoliko godina u sklopu ovog projekta otvoreno je 20 dječjih igrališta, a nedavno je Konzum krenuo u drugu fazu u kojoj su do sada otvorena dječja igrališta u Velikoj Gorici, Varaždin i Osijeku. Cilj Konzum poduzeća je izgraditi i obnoviti ukupno 15 dječjih igrališta kako bi se roditeljima i djeci diljem Hrvatske omogućila kvalitetna i sigurna mjesta za igru i druženje.[33]

Konzum društveno odgovornim poslovanjem u konačnici ostvaruje veću ekonomsku korist, ali je moguće uočiti kako u nekim segmentima primjene društveno odgovornog poslovanja poduzeće isto provodi kao odgovor na reakcije javnosti na neke negativne aspekte poslovanja poduzeća. Iako Konzum DOP-om ostvaruje koristi za svoju vanjsku okolinu, isto se ne može reći za odnos

[31] Dostupno na: http://www.janaf.hr/zaposljavanje/ (23.09.2016.)
[32] Dostupno na: http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/dobri-primjeri-velikih-domacih-kompanija-187296 (15.09.2016.)
[33] Ibidem.

prema zaposlenicima poduzeća. Javnost ima vrlo negativne stavove prema načinu na koji se postupa pri zaposlenicima, te svoje kupnje u Konzum prodavaonicama obavljaju svjesni da zaposlenici koji rade u ovom poduzeću u trgovinama imaju neplaćene prekovremene radne sate, te da vrlo često rade i bez slobodnih dana (na koje imaju pravo). Interna dimenzija DOP-a u ovom poduzeću je možda i najbolji primjer negativnih praksi društveno odgovornog poslovanja te lošeg efekta pristupa kojeg njeguje Konzum d.d. prema svojim zaposlenicima na širu javnost.

I konačno, kada je riječ po poduzeću Ericsson Nikola Tesla, poduzeće velike napore ulaže u istraživanje zelenih tehnologija, što nikako ne smatra troškom za poduzeće nego investiranjem u budućnost – ne samo u budućnost poduzeća nego u budućnost društva uopće.

Prioritet Ericssona je ulaganje u razvoj tehnologija kojima će društvo izbjeći zagađenje okoliša i druge štete koje ljudi rade. U Ericssonu smatraju da ulaganje u znanstveni razvoj ljudima daje ekonomski, društveni i ekološki napredak. Ideja je educirati mlade ljude i u njihovu kompetentnost, zbog čega se ponajprije ističe uspješna suradnja i partnerstvo s akademskom zajednicom, posebno s Fakultetom elektrotehnike i računarstva u Zagrebu i Fakultetom elektrotehnike, strojarstva i brodogradnje u Splitu preko kojih Ericsson želi kreirati buduće nositelje hrvatske konkurentnosti i vrhunske stručnjake na području novih, ekološki sigurnih tehnologija. To su preduvjeti za viši ekološki standard, ali i stvaranje novih radnih mjesta. U sljedećim godinama Ericsson misli ostati pri svojoj strategiji ulaganja u akademsku zajednicu kao najvećem prioritetu DOP-a.[34]

U ovom poduzeću društveno odgovorno poslovanje se primjenjuje na svim dimenzijama i prema svim zainteresiranim skupinama. Primjenjuje se u svim segmentima poslovanja poduzeća. Takvo poslovanje osigurava zainteresiranost svih strana i motivaciju zaposlenika, što u konačnici omogućava brži razvoj poduzeća.

Primjenom DOP-a Ericsson održava izvrsnost u svom poslovanju te uvijek nastavlja primjenu odgovornosti prema svim zainteresiranim skupinama.

[34] Ibidem.

4. ZAKLJUČAK

Iz prethodno iznesenog teksta može se zaključiti da je uslijed procesa globalizacije, svakodnevnih i neizvjesnih promjena te dinamičnog poslovnog okruženja, sve 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.

Kako bi se na primjeru mogla pokazati primjena koncepta društveno odgovornog poslovanja te kako bi se prikazalo shvaćanje važnosti primjene DOP-a u svim procesima poslovanja poduzeća, u radu su dani prikazi nekoliko poduzeća koja na ovaj način savjesno postupaju prema svojoj okolini. To su poduzeća kao što je Podravka d.d. koja svoju djelatnost koncentrira u Republici Hrvatskoj, ali čiji se najveći dio prodaje ostvaruje na inozemnom tržištu, što govori o veličini ovog poduzeća u djelatnosti koju obavlja. Ovo poduzeće principe DOP koncepta uspješno primjenjuje i na eksternoj i na internoj dimenziji poslovanja. Poduzeće unaprjeđuje svoje poslovanje unapređenjem znanja, vještina i zadovoljstva zaposlenika te potiče razvoj društva u kojem posluje, vodi brigu o okolišu i odgovorno pristupa problemima današnjice tako što aktivno sudjeluje u njihovom rješavanju.

Jednako kao primjerice Coca-Cola, te Ericsson Nikola Tesla ali i ostala velika poduzeća u RH i u svijetu, ovakva poduzeća zbog svoje veličine ostavljaju velik utjecaj na okolinu u kojoj poduzeća

djeluju. Stoga poduzeća shvaćaju nepobitnu važnost primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja.

S druge strane, poduzeća kao što su Coca-Cola te Konzum d.d.,kada se promatra njihovo poslovanje na razini Republike Hrvatske, prikazuju drugu stranu upravljanja društveno odgovornim poslovanjem. Primjerice, Coca-Cola DOP primjenjuje i interno i eksterno, ipak se priroda djelatnosti ovog poduzeća kosi sa nekim temeljnim filozofijama DOP koncepta. Tu se apelira na proizvodnju i promociju nezdravih pića. Iako je poslovanje Coca-Cole orijentirano prema društveno odgovornom odnosu prema okolini (zaštita okoliša i društvenih vrijednosti) i zaposlenicima, temelj poslovanja samim potrošačima čini mnogostruke štete po pitanju zdravlja, čime u samoj prirodu poslovanja ovog poduzeća dolazi do odudaranja od temeljne DOP filozofije.

Nadalje, Konzum d.d. se uvelike ističe po društveno odgovornom poslovanju, i to primjerice sponzoriranjem projekata koji potiču razvoj i napredak društva, te aktivnostima zaštite okoliša i prirode. No, sa druge strane, za razliku od npr. poslovanja Podravke d.d. koja je možda i najbolji primjer pravilne i potpune primjene DOP principa, ipak na internoj razini uvelike zaobilazi principe etičnog i odgovornog ponašanja. To se ponajviše odnosi na postupanje sa zaposlenicima poduzeća. Konzum d.d. aktivnosti DOP-a vrši uspješno ali uglavnom kao odgovor na negativne reakcije javnosti na njegov način poslovanja. Ovo poduzeće je u radu dano kao primjer velikog i utjecajnog poduzeća, ali koje aktivnosti DOP-a koristi zbog njegove nužnosti, a radi cilja ekonomske koristi, a nikako na vlastitu inicijativu etičnosti i poticanja razvoja društva u kojem poduzeće posluje.

Praksa intenzivnih aktivnosti društveno odgovornog poslovanja kod izloženih poduzeća uvelike doprinosi razvoju društva. Neka od prikazanih poduzeća praksu DOP-a primjenjuju isključivo radi vlastite koristi. Korist se uglavnom očituje kroz smisao pozicioniranja u očima potrošača i ostalih zainteresiranih strana, a sa svrhom povećavanja prodaje i prihoda. S druge strane stoje poduzeća koja zbog razvoja svijesti o mogućnosti ostvarivanja utjecaja na društvo, tu priliku koju imaju zbog svoje veličine koriste kako bi se isti iskoristio na pozitivan način, i to poticanjem razvoja društva u kojem posluju. Samim time se kod poduzeća osnažuje pozicija na tržištu, ostvaruje se uspjeh u ostvarenju ciljeva društvene odgovornosti i obaveze pridonošenja okolini i industriji u kojoj se posluje (prerađivačka industrija, te na području tehnologije).

LITERATURA

Knjige

1. Bebek, B. i Kolumbić, A. (2005): Poslovna etika, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb
2. Buble M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb
3. Vrdoljak-Raguž, I. i Hazdovac, K., (2014): Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa. Oeconomica Jadertina, Dubrovnik.
4. Žugaj, M. i Brčić, R. (2003): Menadžment, Varteks tiskara, Varaždin

Članci

5. 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.
6. Drljača, M., Koncept održivog razvoja i sustav upravljanja. Dostupno na: https://bib.irb.hr/datoteka/580157.Koncept_odrivog_razvoja_i_sustav_upravljanja.pdf (28.08.2016.)
7. Fisher, J., 2004. Social Responsibility and Ethics: Clarifying the Concepts, *Journal of Business Ethics*, Vol. 52.
8. Kundid, A., (2012): Društveno odgovorno poslovanje banaka u Republici Hrvatskoj. Sveučilište u Splitu, Split.
9. Markota Vukić, N. (2016): Međuovisnost institucionalnoga okvira i društveno odgovornih strategija poduzeća. Ekonomski fakultet Zagreb
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. Omazić, M. A. (2007): Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća, Sveučilište u Zagreb, Ekonomski fakultet Zagreb.
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

Web izvori

14. Grupa Podravka, Godišnje izvješće 2015. Dostupno na: www.podravka.hr (19.08.20161.)
15. Pavić-Rogošić, L., Društveno odgovorno poslovanje (DOP). Tvrtka Odraz. Dostupno na: http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf
16. Perić, J. (2013): Društvena odgovornost poduzeća u Hrvatskoj, Osijek. Dostupno na: http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/POSLOVNA%20ETIKA%202_DOP%20u%20Hrvatskoj_handouti_180313.pdf
17. http://www.janaf.hr/zaposljavanje/ (23.09.2016.)

POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 1: Carollova piramida (vrste društvene odgovornosti)..... 13

Slika 2: Odgovor korporacije na društvene zahtjeve 21

Tablica 1: Utjecaj na društveno odgovorno poslovanje i njegov razvoj 8

Tablica 2: Faze razvoja društvene odgovornosti 9

Tablica 3: Unutarnja i vanjska kontrola korporativnog upravljanja prema institucionalnom okviru 17

SAŽETAK

Danas postoji sve veći broj poduzeća koji promoviraju društveno odgovorno poslovanje, pri čemu poduzeća brinu o društvu u kojem obavljaju svoje poslovne aktivnosti. Razvoj ovakvog oblika poslovanja se može povezati sa konceptom okretanja prema potrošaču, te društva znanja pri čemu je uslijedila promjena shvaćanja uloge poduzeća u društvu te je došlo do osvješćivanja utjecaja koje velika poduzeća mogu ostvariti po društvo. Promatrajući Republiku Hrvatsku, postoji veći broj velikih poduzeća koja primjenjuju takav koncept u svom poslovanju: primjerice, Podravka d.d., Coca-Cola, Ericsson Nikola Tesla itd. To su poduzeća koja su u RH osvojila mnoge nagrade za primjenu društveno odgovornog poslovanja, čime daju primjer drugim poduzećima u svezi mnogih koristi koje i samo poduzeće ostvaruje pomažući razvoj društva ovim načinom poslovanja.

Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, utjecaj na poslovnu okolinu

SUMMARY

Number of firms which are promoting the concept of corporate social responsibility in their business activities in today's time is rapidly growing. Development of this business form and business politics can be related to concept facing the customer needs and society of knowledge, thus causing the change in attitudes about the role of business firm in society and changing the attitudes about the impact that big businesses are influencing the environment. Looking at the case in Republic of Croatia, there's big number of big businesses which applies the concept of corporate social responsibility in their business activity: Podravka d.d., Coca-Cola, Ericsson Nikola Tesla and similar. These are companies which has received plenty of prizes for this segment of business politics. By doing and promoting so, these companies are giving the example to other firms by showing the utilities that the firm can achieve for itself by helping the society development.

Key words: corporate social responsibility, business environment impact