

DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE I DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO U REPUBLICI HRVATSKOJ

Santini, Helga

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:710602>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-07**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Sveučilišni studij poslovne ekonomije

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE I DRUŠTVENO
PODUZETNIŠTVO U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Diplomski rad

Helga Santini

Zagreb, rujan, 2019.

Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet
Sveučilišni studij poslovne ekonomije

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE I
DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO U REPUBLICI
HRVATSKOJ**

Diplomski rad

Helga Santini, JMBAG: 0067263903

Mentor: Doc. dr. sc. Mladen Turuk

Zagreb, rujan, 2019.

SADRŽAJ

SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i ciljevi rada.....	2
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka.....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada	3
2. POJAM I DEFINICIJE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA.....	4
2.1. Začeci i definicije društveno odgovornog poslovanja u svijetu.....	4
2.2. Teorije i pristupi društveno odgovornom poslovanju.....	10
2.3. Odnosi poduzeća i interesnih skupina u društveno odgovornom poslovanju.....	22
2.4. Norme društveno odgovornog poslovanja.....	25
3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U REPUBLICI HRVATSKOJ.....	28
3.1. Povijest društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj.....	28
3.2. Strategija održivog razvoja Republike Hrvatske	30
3.3. Implementacija direktiva društveno odgovornog poslovanja Europske Unije	31
3.4. Primjer društveno odgovornog poslovanja tvrtke Drogerie Markt.....	34
4. DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO U REPUBLICI HRVATSKOJ.....	37
4.1 Pojam i definicija društvenog poduzetništva.....	37
4.2 Strategija društvenog poduzetništva.....	37
4.3 Razlika između običnog i društvenog poduzetnika.....	44
4.4 Primjeri društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj.....	45
5. ZAKLJUČAK.....	48
LITERATURA.....	50
POPIS TABLICA.....	53
POPIS SLIKA.....	54

1. UVOD

Implementacija brige o zajednici i okolišu i održivi razvoj postali su jedna od okosnica poslovnih strategija svih poduzeća kako u svijetu tako sve više i u Republici Hrvatskoj. Čovjek postaje sve više svjestan da je na Zemlji gost te da o Zemlji treba brinuti, a ne ju samo eksploatirati. U prvom redu se misli na velika poduzeća koja u svom proizvodnom procesu trebaju više brinuti o ekologiji i eksploataciji prirodnih resursa, ali i o odnosu prema zaposlenicima i zajednici u kojoj rade, što je glavna uloga društveno odgovornog poslovanja.

Poslovanje unutar zakonskih okvira nije više dovoljno za uspjeh i dobro poslovanje. U strategije poslovanja implementira se i briga o čovjeku, zajednici i okolišu. Najveću ulogu tu imaju menadžeri koji odlučuju o vođenju poslovnih politika i primjeni strategija. Oni biraju udovoljiti samo uvjetu maksimalnog profita ili poslovati uz manji financijski profit, ali uz veći, nazovimo to „društveni profit“ pod kojim se misli na pozitivan imidž i pridobivanje kupaca na temelju poslovne politike koja se temelji na brizi o čovjeku, zajednici i okolišu. Takav način pozitivnog poslovanja je baza društveno odgovornog poslovanja poduzeća.

S tim u vezi, poslovna svijest treba otići i korak dalje te se poslovanje treba organizirati po modelu društvenog poduzetništva s ciljem jačanja društvenog utjecaja, a ne ostvarivanja dobiti. Također, slijedom toga, društveni poduzetnik prodajom roba i/ili usluga na inovativan način ostvareni profit treba koristiti za ispunjavanje društveno prihvatljivih ciljeva.

U vrijeme globalizacije i nikad jače konkurencije na tržištu kada je gotovo svima dostupno gotovo sve, tvrtke trebaju „ono nešto“ da bi bile prepoznatljive i da bi postale prvi izbor kupca. Danas, kada gotovo da nema razlika između proizvoda, pretpostavljajući da je kvaliteta proizvoda ista, već se radi o nijansama (okus, boja, naziv, praktičnije pakiranje,...) i kad su cijene proizvoda i usluga uglavnom približne (ne uzimajući u obzir akcijske cijene i ponude) kupac bira na temelju imidža tvrtke, tj. na temelju svog znanja ili stečene slike o tvrtki za čiji se proizvod odlučuje.

Primjerice, ukoliko kupac ima dilemu između proizvoda tvrtke „A“ koja ima negativan odnos prema radnicima (izrabljivanje radnika, mobing na poslu, neisplata plaća i slično) ili prema okolišu (nedovoljno brine o otpadnim vodama ili plinovima ili krutom otpadu koji nastaje u procesu proizvodnje i slično) i između proizvoda tvrtke „B“ koja brine o radnicima (neradne nedjelje – ukoliko je moguće, ulaganje u daljnje obrazovanje radnika putem različitih tečajeva, nagrade i bonusi, omogućavanje roditeljima pred početak školske godine slobodne dane za

pripremu za školu i vrtić), brine o okolišu zbrinjavanjem otpada na najbolji mogući način, za pretpostaviti je da će se kupac odlučiti za proizvod tvrtke „B“ jer na taj način podupire bolju budućnost ne samo sebi već i svima zaposlenima u tvrtki „B“, a na koncu i društvu općenito jer tvrtka „B“, za razliku od tvrtke „A“ brine o okolišu i ulaže u daljnji razvoj svojih djelatnika. Navedena tvrdnja sažeto se može iskazati riječima W. Clay Ford-a koje prevedene na hrvatski glase: „Dobra tvrtka radi dobre proizvode. Velika tvrtka također radi dobre proizvode, ali i pokušava promijeniti svijet nabolje“.¹

1.1. Predmet i ciljevi rada

Predmet istraživanja u ovom radu predstavlja društveno odgovorno poslovanje i direktiva Europske unije koja propisuje provođenje društveno odgovornog poslovanja u zemljama članicama. Također, predmet istraživanja u ovom radu predstavlja i društveno poduzetništvo te strategija Republike Hrvatske, koja potiče i regulira društveno poduzetništvo u Republici Hrvatskoj.

Na temelju predmeta istraživanja postavljeni su i ciljevi ovog rada, a kako bi ih ostvarila, autorica je u radu definirala i pojasnila najznačajnije teorije i pojmove društveno odgovornog poslovanja te je prikazala direktivu Europske unije vezano za predmetnu temu. Nadalje, autorica je u radu obradila i temu društvenog poduzetništva, shodno čemu je predstavila definicije i strategiju društvenog poduzetništva te zadrukarstvo, kao prvi oblik društvenog poduzetništva. Prikazana spomenuta strategija dokument je koji predstavlja temelj za razvoj društvenog poduzetništva u Hrvatskoj, a nastale je na bazi velikog broja članaka i zaključaka s međunarodnih konferencija. Također, predmetne teme u radu su predstavljene i kroz primjere primjene u Republici Hrvatskoj.

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

U ovom radu je provedeno istraživanje „za stolom“, na engleskom „desk“ metoda, na temelju čega su prikupljeni i obrađeni podatci dostupni u stručnoj i znanstvenoj literaturi, internetskim izvorima i portalima te člancima objavljenima na temu društveno odgovornog poslovanja. Korištenjem metode analize složene cjeline se raščlanjuju na jednostavnije dijelove radi pojednostavljenog tumačenja, ali isto tako metodom sinteze, spajanjem više jednostavnijih dijelova dolazi se do cjelovitog zaključka. Postupkom jednostavnog opisivanja činjenica i

¹Kotler P., Lee N.: *Corporate Social Responsibility – Doing the Most Good for Your Company and You Cause*, Wiley India Pvt., 2004.

procesa koristi se metoda deskripcije. Primjena metoda analize i sinteze u većini se odnosi na teorijski dio rada, gdje se komentiraju citirane definicije društveno odgovornog poslovanja i društvenog poduzetništva. Metodom komparacije uspoređuju se statistički podaci preuzeti sa internetskih stranica poslovnih subjekata spomenutih u radu, kao i podaci preuzeti metodom kompilacije tj. korištenje tuđih stavova i rezultata znanstvenoistraživačkog rada i zaključka uz točno navođenje izvora istih.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad je sastavljen od pet cjelina. U prvom dijelu uvodi se u rad i temu te se definira predmet i cilj istraživanja.

U drugom dijelu opisuju se prve pojave društveno odgovornog poslovanja u svijetu. Prikazuje se kako se društveno odgovorno poslovanje širilo te se na taj način i sama definicija povećavala i obuhvaćala više područja. Razvoj društveno odgovornog poslovanja prikazan je kronološki uz opis razvoja definicije i nastanka različitih pristupa ovom načinu poslovanja. Nakon uvoda u pojam društveno odgovornog poslovanja opisuju se zadane norme koje su jedne od odrednica društveno odgovornog poslovanja.

U trećem dijelu prikazuje se odnos poduzeća i interesnih skupina u kojem se pojedinačno navodi koje su to skupine i primjerom se potkrepljuje neki od oblika društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj te se predstavlja EU direktiva.

U četvrtom dijelu opisuje se pojam i značenje društvenog poduzetništva te se prikazuje njegov početak kroz zadugarstvo. Također, u četvrtom poglavlju predstavljena je i strategija društvenog poduzetništva.

Zaključak sadrži sažet osvrt na prethodna poglavlja i najvažnije rezultate istraživanja.

2. POJAM I DEFINICIJE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

Društveno odgovorno poslovanje ima dugu povijest i iako se možda nije definiralo pojmom društveno odgovorno poslovanje itekako je prisutno još od vremena Mezopotamije preko početka 19-tog stoljeća pa sve do danas kada je sastavni dio poslovnih strategija poduzeća. Definicije pojma društvene odgovornosti razvijale su se kroz vrijeme pa se pojam naizmjenično koristio s pojmovima „korporacijska društvena odgovornost“, „održivi razvoj“ i „korporacijsko građanstvo“. Nerazvijena društvena odgovornost velika je opasnost za poslovni ugled poduzeća što si u uvjetima jake konkurencije i slobodnog tržišta nijedno poduzeće ne može priuštiti. S druge strane razvijena društvena odgovornost prednost je i prepoznati dobar glas, „goodwill“ koji je dokazano najbolja praksa i uvelike osigurava lojalnost kupaca i partnera. U nastavku su navedeni neki od prvih primjera društveno odgovornog poslovanja te neke od definicija društveno odgovornog poslovanja koje su se razvijale kroz vrijeme.

2.1. Začeci i definicije društveno odgovornog poslovanja u svijetu

No, sama ideja, a ovo je mala priča o povijesti DOP-a, nije baš nova. Zapravo, zasigurno je već proslavila prvih 100 godina. Naime, ideja o tome da poslovni subjekti trebaju snositi odgovornost koja se proteže i izvan zidova njihovih firmi ili računa vlasnika i dioničara ima svoje korijene već u početku 19-tog stoljeća.² U 18-tom stoljeću u Velikoj Britaniji, J. Wedgwood vlasnik tvornice *Etruria* je pored iste sagradio naselje za svoje zaposlenike. Škotsko-američki industrijalac Andrew Carnegie 1889. godine u djelu *Evandjelje bogatstva* piše o filantropskom načinu života. Carnegie rođen kao siromah, radom je postao jedan od najbogatijih osoba u povijesti te je zbog vlastitog teškog iskustva postao veliki filantrop. Osnovao je brojne obrazovne ustanove da pomogne drugima da pomognu sebi. Poznata je njegova izjava: „Čovjek koji umre bogat, umre osramoćen“. Iako je u to vrijeme doktrina Adama Smitha prema kojoj je profit jedino bitno za poduzeća, a za ostalo će se pobrinuti „nevidljiva ruka“ tj. slobodno tržište bila dominantna, primjer A. Carnegiea su slijedili mnogi. Primjer Velike Britanije slijedili su i u SAD-u gdje su vlasnici poduzeća osigurali besplatno stambeno zbrinjavanje svojih radnika nedaleko od pogona u kojima su radili. Razlog za navedeno nije bio čisto altruistički, ali ipak je primjer brige o radnicima. Pravi razlog za stambeno zbrinjavanje je bila činjenica da radnik beskućnik nije jednako produktivan kao i onaj koji je stambeno zbrinut i zadovoljan. Američki predsjednik Theodore Roosevelt je dvadesetih

²Mandić Ž. (2011): *Prvih 100 godina: Kratka povijest društvene odgovornosti*, dostupno na: <http://www.pomakonline.com/content/view/644/27/>, 01.09.2016.

godina 20-tog stoljeća uveo pravila o zdravlju i sigurnosti radnika, a njegova izjava da korporacije trebaju biti regulirane i nadgledane tako da djeluju u interesu zajednice u cjelini, možemo smatrati početkom definiranja nečega što će se u budućnosti razviti u pojam društveno odgovorno poslovanje.³

Nakon velike krize, posebice u SAD-u, javljaju se i drugi autori sa sličnim stavovima tako primjerice Berle i Means u djelu *Modern Corporation and Private Property* smatraju da suvremene korporacije trebaju služiti ne samo vlasnicima već cijelom društvu. Poznati autor Chester I. Barnard u svojoj knjizi iz 1938. godine *The Functions of the Executive* također se zalaže za ideju kako je poslanje korporacija znatno šire od služenja vlasnicima i dioničarima. Njihova je konačna svrha, tvrdi Barnard, da služe društvu u cjelini. Zanimljivo je da je časopis *Fortune* još 1946. godine proveo istraživanje o društvenoj odgovornosti poslovnih ljudi.⁴

Kad se govori o definiciji društveno odgovornog poslovanja nemoguće je ne spomenuti H. R. Bowena koga se smatra „ocem utemeljiteljem“ pojma društvena odgovornost poslovanja. Njegova definicija glasi: „Društvena odgovornost poslovnih ljudi (biznismena) odnosi se na obveze poslovnih ljudi da slijede one politike, donose one odluke i da poduzimaju one pravce djelovanja koji su poželjni sa stajališta društvenih ciljeva i vrednota.“⁵

Sedamdesetih godina Eilbirt i Pakret koncept društveno odgovornog poslovanja opisuju kroz svakodnevne dobrosusjedske odnose koji se odvijaju u dvije faze. Jedna je da se ne čine stvari koje kvare dobrosusjedske odnose, a s druge strane postoji obveza da se susjedima pomogne. Sethi je smatrao da svaka korporacija ima obveze na kojima treba temeljiti svoje ponašanje. Sethi je smatrao da korporacija ima tri vrste društvenih obveza koje trebaju usmjeravati njeno ponašanje:⁶

- a) društvene obveze (*social obligation*): poštovati zakonske propise i tržišna ograničenja;
- b) društvena odgovornost (*social responsibility*): poštovati društvene norme, vrijednosti i očekivanja;
- c) društvena prijemčivost (*social responsiveness*): anticipativno i preventivno prilagođavanje društvenim potrebama.

Gledajući razvoj ideje o društveno odgovornom poslovanju može se vidjeti da su većina važnijih odluka, akata, dogovora, smjernica, načela pa i osnivanja samih organizacija uglavnom

³Ibid, str.3.

⁴ Letica B.: Doba odgovornosti: Korporacijska društvena odgovornost u vrijeme svjetske financijske krize, MATE d.o.o., 2010., str.51.

⁵Ibid, str.51.

⁶Ibid, str.52.

provedena nakon izbijanja većih afera u poslovnom svijetu kao na primjer afera Nike, gdje je otkriveno iskorištavanje djece radnika, afera Enron oko utaje poreza, Wal-Mart i prava radnika, do tvrtke Seveso i Bophal afera na području okoliša.

Tablica br. 1. Okvirni razvoj društveno odgovornog poslovanja

Događaji u svijetu	Godina	Evolucija DOP-a
	1983./84.	Osnovan Business in the Community (Gospodarstvo u zajednici-BiTC)
Izveštaj Gro Harlem Bruntland	1987.	Okrugli stol u Cauxu-osnovan Sustainability
Pad Berlinskog zida	1990.	Međunarodni forum poslovnih lidera princa od Walesa
Sastanak u Riju	1991.	Oformljena grupa za gospodarstvo Amnesty Internationala
ShallBrantSpar	1992.	Osnovani Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj (WBCSD) i poslovni svijet za društvenu odgovornost (BSR)
Nike/afera dječji rad	1995.	Osnovan CSR Europe
Trobilančni koncept	1996.	ISO1400, Svjetski gospodarski forum (WEF), Odjel za korporativno građanstvo
	1997.	SA 800, Inicijativa za etično trgovanje, Globalna inicijativa za izvještavanje, Svjetska banka- Poslovni partneri za razvoj
	1998.	Vlada Ujedinjenog Kraljevstva - postavljen Ministar za DOP
	1999.	Globalna Sulivanova načela
	2000.	UN-ov Globalni Sporazum
Skandali Enron i Worldcom	2001.	Zelena knjiga EU, WEF-Inicijativa za globalno korporativno građanstvo. Promocija europskog okvira DOP-a
UNDP-ov sastanak na vrhu o održivom razvoju	2002.	EU- Priopćenje o društvenoj odgovornosti poduzeća - Bijela knjiga
	2003.	UNDP-ovi Milenijski razvojni ciljevi, Ekvatorska načela

Izvor: Šijaković A., Krišto I., Batak M.,: Stručni rad: Društveno odgovorno poslovanje i zaštita zdravlja i sigurnost na radu,2013., str. 9.

Prema Zadeku, Raynardu i Olivieri društvena odgovornost poduzeća prošla je kroz nekoliko razvojnih faza. Njihova polazišna točka je ta da se većina teorija i pristupa društveno

odgovornom poslovanju fokusira na četiri dimenzije koje se vežu za profit, političku izvedbu, društvene zahtjeve i etičke vrijednosti. Korijeni ove pretpostavke leže u činjenici da je ova četiri aspekta moguće primijetiti u svakom društvenom sustavu. Temeljem ove hipoteze teorije društvene odgovornosti poduzeća kategoriziraju se u navedene skupine.⁷

Sljedeća tablica daje prikaz upravo spomenute klasifikacije (Tablica 2.).

Tablica br.2.: Faze razvoja društvene odgovornosti – razina poduzeća

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

Izvor: Raguž Vrdoljak I., Hazdovac K.,: *Oeconomica Jadertina* 1/2014 - Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, str. 44.

Kako se tržište razvijalo, širilo i postajalo sve više globalno tako se i definicija društveno odgovornog poslovanja prilagođavala i nadopunjavala kako od strane pojedinačnih autora tako i od velikih organizacija od kojih se navodi nekoliko izdvojenih primjera.

Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD) 1976. godine donosi deklaraciju sa smjernicama za ponašanje multinacionalnih kompanija. Deklaracija je savjetodavnog karaktera, a ne obvezujuća i odnosi se na područja zapošljavanja, financija, oporezivanja, znanosti i tehnologije i razotkrivanja informacija. Nakon nadopune iz 1991. godine uključena je i zaštita okoliša.

⁷Garriga, E., Mele, D., (2004.), *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*, *Journal of Business Ethics*, 53(1): 51., dostupno na: <https://repozitorij.efzg.unizg.hr/islandora/object/efzg%3A510/datastream/PDF/view>, 10.09.2019.

Europska komisija (*Commissison of the European Communities*) definira društveno odgovorno poslovanje kao koncept kojim poduzeće integrira društvenu brigu i brigu za okoliš u svoje poslovne operacije i u interakciju s utjecajno-interesnim skupinama na dobrovoljnoj osnovi.⁸

Svjetska banka (World Bank) definira društveno odgovorno poslovanje kao doprinos poduzeća etičkom ponašanju i održivom razvoju posredstvom suradnje s utjecajno-interesnim skupinama radi unaprjeđenja života na način koji je dobar za biznis, održiv razvoj i društvo u cjelini.⁹

Organizacija Biznis za društvenu odgovornost (*Business for Social Responsibility*) definira društvenu odgovornost poduzeća kao „poslovanje usklađeno s etičkim, zakonskim i poslovnim očekivanjima, a također i s onim što društvo očekuje od tvrtki ili čak nadilazi takva očekivanja.¹⁰

Bivši potpredsjednik Europske komisije, E. Davignon je na samitu u Lisabonu 2000.godine objasnio da se može uspješno kombinirati tržišna konkurentnost i društvena odgovornost. Godinu kasnije, u srpnju 2001. godine tiskana je Zelena knjiga od strane Europske komisije u kojoj se predlaže sljedeća definicija: “Korporacijska društvena odgovornost u suštini je koncept kod kojeg kompanije dragovoljno odlučuju pridonositi boljem društvu i čistijem okolišu. U vrijeme kad Europska unija nastoji odrediti svoje zajedničke vrijednosti prihvaćanjem Povelje o temeljnim pravima, sve veći broj europskih kompanija sve jasnije shvaća svoju društvenu odgovornost i smatra je dijelom svog identiteta. Ta se odgovornost izražava prema zaposlenicima, i još općenitije, prema dionicima na koje poslovanje utječe i koji na njega mogu utjecati.”¹¹

Kofi Annan glavni tajnik UN-a shvaća važnost društveno odgovornog poslovanja te pokreće Globalni Sporazum (*Global Compact*) kao poveznicu među UN-ovim agencijama, vladama i civilnim organizacijama. *Global Compact*, inicijativa Ujedinjenih naroda za uvođenje društveno odgovornog poslovanja, pokrenuta je 2000. godine i danas je najveća takva inicijativa koja predstavlja jedinstveni primjer suradnje poslovnog svijeta i međunarodne zajednice te uz kompanije okuplja i predstavnike akademske zajednice, civilnog društva, vlada, poslovnih udruga te samog UN-a. O jačini interesa poslovne zajednice potvrđuje preko 8700

⁸ Galetić L., Rašić S.: *Organizacija velikih poduzeća- Društveno odgovorno poslovanje*, Sinergija-nakladništvo, 2011., str. 459.

⁹Ibid str. 460.

¹⁰ Kovačević LJ.: Specijalistički rad - *Društveno odgovorno poslovanje u distributivnoj trgovini Republike Hrvatske*, 2016., dostupno na:

<https://repozitorij.efzg.unizg.hr/islandora/object/efzg%3A510/datastream/PDF/view>

¹¹ Letica B.: op. cit. pod 4., str. 146., 10.09.2019.

korporativnih dionika iz više od 130 zemalja diljem svijeta. *Global Compact* je strateška inicijativa koja se temelji na 10 osnovnih načela iz područja ljudskih prava, prava radnika, okoliša i borbe protiv korupcije.¹²

Slika 1. 10 načela Globalnog Sporazuma

10 načela Globalnog Sporazuma	
Ljudska prava	
1. načelo	Poduzeća trebaju poštovati i podržavati zaštitu međunarodno priznatih ljudskih prava
2. načelo	Osigurati da same ne sudjeluju u kršenju ljudskih prava
Radna prava	
3. načelo	Poduzeća trebaju primjenjivati slobodu udruživanja i stvarno priznavati pravo na kolektivno pregovaranje
4. načelo	iskorjenjivati sve oblike prisilnog i neslobodnog rada
5. načelo	ukidati dječji rad
6. načelo	uklanjati diskriminaciju pri zapošljavanju i na poslu
Okoliš	
7. načelo	Poduzeća trebaju pažljivo i obzirno pristupati pitanjima okoliša
8. načelo	pokretati inicijative kojima je cilj promicanje veće odgovornosti prema okolišu
9. načelo	poticati razvoj i usvajanje tehnologija koje su prihvatljive za okoliš
Suzbijanje korupcije	
10. načelo	Poduzeća se trebaju boriti protiv svih oblika korupcije, uključujući iznudu i potkupljivanje.

Izvor: preuzeto sa <http://www.vipnet.hr/un-globalni-sporazum>, 05.09.2019.

Prema Svjetskom poslovnom savjetu za održivi razvoj, društvena se odgovornost poduzeća definira kao predanost gospodarstva da pridonese održivom ekonomskom razvoju radeći s ljudima, njihovim obiteljima, lokalnom zajednicom i društvom općenito kako bi svi mogli poboljšati uvjete u kojima žive.¹³

¹²*Global Compact*, dostupno na: <http://www.hup.hr/global-compact-hrvatska.aspx>, 05.09.2016.

¹³Društveno odgovorno poslovanje – Leksikon održivog razvoja, dostupno na: <http://www.dop.hr/?p=646>, 06.09.2016.

Odgovornost poduzeća usko je povezana s principima održivog razvoja u tome što predlaže da se poduzeća obvežu na donošenje odluka, ne samo na temelju financijskih/ekonomskih čimbenika već i na temelju društvenih i okolišnih posljedica svojih aktivnosti.¹⁴

Gledano u prošlost filantropija se u manjoj ili većoj mjeri poistovjećivala sa pojmom društvena odgovornost. Danas se društvena odgovornost definira s obzirom na vrijeme i okruženje u kojem poduzeće djeluje. Društvena odgovornost nije više izbor već sastavni dio poslovnih strategija svakog poduzeća koje ulaže u svoj ugled i želi ostati konkurentno i prepoznato među kupcima. Samo poštivanje zakonskih normi i odredbi više nije dovoljno. Specijalizacija, globalizacija, deregulacija, slobodno tržište, povezanost, informiranost, rastuća konkurencija i dinamičnost okruženja u kojem živimo sve su to razlozi zbog kojih poduzeća trebaju biti puno više od subjekata koji se samo pridržavaju zakonskih propisa države u kojoj posluju u svrhu ostvarivanja profita. Briga o svim dionicima okruženja u kojem poduzeće posluje od vlasnika preko zaposlenika pa do krajnjeg potrošača, zaštita okoliša, održivi razvoj temelji su društveno odgovornog poslovanja koje se mijenja i prilagođava dinamičnim zbivanjima današnjeg vremena. Poduzeća koja žele opstati na tržištu to su već uvidjela i implementirala društveno odgovorno poslovanje u svoje strategije i buduće planove te na taj način dali do znanja javnosti da uspjeh ne mjere isključivo ostvarenim profitom već i utjecajem na društvo. Ukratko: "Društveno odgovorno poslovanje (DOP) je odgovornost poduzeća za svoj utjecaj na društvo (*Communitation on CSR, listopad, 2011*)".¹⁵

2.2. Teorije i pristupi društveno odgovornom poslovanju

Razvoj teorija i pristupa o bilo čemu pa tako i o društvenoj odgovornosti poslovanja možda je najlakše opisati riječima M. Plancka: "...nova znanstvena istina ne trijumfira uvjeravajući svoje protivnike i čineći da oni vide svjetlo, već prije zato što njeni protivnici jednog dana umru, a stasa nova generacija kojoj je sve to blisko."¹⁶

U nastavku rada predstavljene su teorije i modeli pristupa društveno odgovornom poslovanju.

¹⁴Matešić M.: *Održivi razvoj i društveno odgovorno poslovanje*, dostupno na <http://web.efzg.hr/dok/OIM/momazic/dop%20-%202012/20121206%20-%20Održivi%20razvoj%20i%20DOP.pdf>, 06.09.2019

¹⁵Ibid, str. 14.

¹⁶Letica, B.: op. cit. pod 4., str. 45.

Teorijski pristup društveno odgovornom poslovanju

Stavovi o obvezama poduzeća vezano za društveno odgovorno poslovanje, njihova argumentacija, vrijeme u kojem su nastajale, a u konačnici i okruženje u kojem su živjeli autori, oblikovali su teorije o društveno odgovornom poslovanju. „Pokušaj da se teoretski zaokruže različite ekonomske misli iziskuje proučavanje i eliminiranje nejasnoća u teorijskim osnovama koje svoje korijene vuku u različitim granama znanosti od sociologije i politologije do psihologije, socijalne psihologije, antropologije i ekonomskih znanosti.“¹⁷ U nastavku se opisuju osnovne teorije društvene odgovornosti i njihove karakteristike kao i teorije proizašle iz osnovnih teorija.

Instrumentalne teorije opisuju stav prema kojem je jedino bitno ekonomsko blagostanje i ostvarenje profita. Zastupnici ove grupe teorija uglavnom se slažu sa slavnim člankom koji je *Milton Friedman* objavio u *New York Times* gdje piše: „...jedina odgovornost poslovnog svijeta prema društvu je maksimalizacija profita za dioničare unutar zakonskih okvira i etičkih običaja zemlje.“¹⁸ Filantropske i društveno usmjerene aktivnosti su moguće samo ukoliko imaju za cilj povećanje bogatstva, a ne samo pozitivan utjecaj na društvo i okolinu. Grupa instrumentalnih teorija dijeli se na 3 podgrupe:

1. Teorije maksimalizacije dioničarske vrijednosti zasnivaju se na vlasničkom principu prema kojem vlasnici snose najveći rizik jer nemaju jamstvo povrata uloženog pa stoga strategije poslovanja imaju za cilj maksimalizaciju bogatstva dioničara. Direktore kojima su društveni i ekološki ciljevi važniji od dobiti, *Friedman* smatra nemoralnima.¹⁹

1. Teorije fokusirane na strateške ciljeve postizanja konkurentske prednosti temelje se na iskorištavanju konkurentske prednosti zajedno sa društveno odgovornim poslovanjem u svrhu ostvarivanja dugoročne konkurentske prednosti. Predstavnici Porter i Kramer smatraju da korporacijska društvena odgovornost mora utjecati na konkurentske kontekst te na taj način stvara dodatnu društvenu vrijednost i poboljšava svoju konkurentnost na tržištu na kojem posluje. „Ili kako pišu.“ Mnoge kompanije aktivno odvajaju dobrotvorstvo od posla vjerujući da će zbog toga biti na dobru glasu u

¹⁷Omazić M. A.: Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća – doktorska disertacija, 2007., str. 88., dostupno na: [http://web.efzg.hr/dok/KID/Omazic_Mislav_Ante_\(T\).pdf](http://web.efzg.hr/dok/KID/Omazic_Mislav_Ante_(T).pdf), 13.06.2019.

¹⁸Ibid, str.91.

¹⁹Bakan, J.:Korporacija - patološka težnja za profitom i moći, Mirakul, Zagreb, 2006., str. 49.

lokalnoj zajednici. Iako je istina da sve više kompanija želi svoje donacije učiniti „strategijskim“, malo ih je svoje donacije povezalno s područjima koja im uvećavaju dugoročni konkurentski potencijal. I još manje ih sustavno primjenjuje svoje posebne prednosti kako bi maksimalizirali društvenu i ekonomsku vrijednost koju stvara njihovo dobrotvorstvo, a autori Porter i Kramer tvrde da je moguće pronaći područja prožimanja ekonomskih i društvenih vrijednosti koje bi mogle najviše pripomoći porastu konkurentskog potencijala korporacije i njenog grozda (klastera).²⁰

- 2. Teorije uzročno povezanog marketinga ili teorije opće dobrobiti** imaju za cilj povećanje prihoda povezujući proizvod i opće prihvaćen društveni cilj. Verčić-Tkalac u intervjuu za Večernji.hr između ostalog navodi: „*Marketing opće dobrobiti, često dio organizacijskog društveno odgovornog poslovanja, vrsta je programa kojim se organizacija obvezuje donirati određeni iznos koji ovisi o prodaji koju ostvare u određenom razdoblju. Takve se kampanje najčešće odnose na određeni proizvod, a novac služi pomaganju neke neprofitne organizacije ili društvene potrebe. Moderna tržišta nude brojne proizvode slične kvalitete, cijene i razine usluge, a potreba za izdvajanjem, diferencijacijom dovodi do sve veće primjene marketinga opće dobrobiti. Taj se koncept uglavnom koristi kao komunikacijski alat. U tu se svrhu marketing opće dobrobiti koristi za povećanje lojalnosti potrošača i izgradnju reputacije.*“²¹

Potrošači će prije kupiti skuplji proizvod, od čije cijene dio proizvođač izdvaja za neku humanitarnu akciju, donira socijalno ugroženima, neprofitnim udrugama i humanitarnim zakladama nego proizvod proizvođača koji ne provodi takve akcije.

Političke teorije opisuju odnose između poduzeća i društva u kojem djeluju te političku moć koju poduzeće ima u lokalnoj zajednici u kojoj posluje. Društvena odgovornost se smatra dijelom poslovne strategije poduzeća, a ne izvanredna aktivnost. Razlikuju se 3 podgrupe:

- **Teorije korporativnog konstitucionalizma** govore o moći koju poduzeća imaju u društvu, a koja se može i treba koristiti ne samo za ostvarivanje ekonomskih ciljeva već i socijalnih jer što je veća moć poduzeća veća je i društvena odgovornost jer poduzeće ima veći utjecaj na društvo. Najveći zagovornik ove teorije je *Keith Davis*.

²⁰Letica B.: op. cit. pod 4., str. 72.

²¹Miletić Drkulec M.: Marketing opće dobrobiti povećava i profit tvrtki, 2012., dostupno na: <http://www.vecernji.hr/kompanije-i-trzista/marketing-opce-dobrobiti-poveca-i-profit-tvrtki-489060>, 16.09.2019.

- **Integrativne teorije društvenog ugovora** temelje se na pristupu *Johna Locke*a prema kojem postoji društveni ugovor između poduzeća i društva, a upravo taj ugovor je temelj nastajanja društvene odgovornosti. “ Donaldson i Dunfee proširili su taj pristup i osmislili integrativnu teoriju društvenog ugovora. Prema njima društvena odgovornost poduzeća dolazi iz sporazuma u dvije razine: makro-društveni ugovor koji se odnosi na sve razumne ugovarače i mikro-društveni ugovor koji se odnosi na članove lokalnih zajednica. U tim sporazumima učesnici će definirati i složiti se oko osnovnih pravila koja će činiti osnovicu poslovnog djelovanja, prihvatljivu za sve dionike.”²² Makro-društveni ugovori ili „hiper pravila“ obuhvaćaju pravila za sve oblike društvenih ugovora i imaju prednost pred svim drugim ugovorima. Mikro ugovori se baziraju na ponašanju i stavovima članova zajednice i moraju biti u skladu sa „hiper pravilima“.
- **Teorije korporativne pripadnosti** (*eng. Corporate Citizenship*) opisuju odgovornost poduzeća koju imaju prema društvu upravo zbog političke moći koju posjeduju. Zagovornici se slažu da korporativna pripadnost podrazumijeva ne samo odgovornost poduzeća prema zajednici u kojoj djeluje već i strateško partnerstvo sa interesno-utjecajnim skupinama. I unutar ove skupine teorija razlikujemo 3 pogleda:
 1. ograničeni pogled na korporativnu pripadnost – na korporativnu pripadnost se gleda kao na korporativnu filantropiju, socijalnu investiciju u lokalnu zajednicu
 2. pogled jednak društvenoj odgovornosti poduzeća – najzastupljeniji pogled; poklapa se sa stakeholderskim principom korporativnog upravljanja prema kojem odgovornost korporacije nije samo ekonomski profit već korporacija ima odgovornost i prema svim dionicima okruženja u kojem poduzeće djeluje
 3. prošireni pogled – govori o odgovornosti u vrijeme globalizacije to jest danas se odgovornost ne odnosi samo na lokalnu zajednicu već se osnivanjem globalnih organizacija traži i odgovornost na globalnoj razini.

Integrativne teorije poduzeće usmjeravaju na otkrivanje, traženje i odgovaranje na zahtjeve društvene zajednice. Temeljne vrijednosti društva i zahtjevi zajednice trebaju biti uključeni u poslovnu strategiju i politiku poslovanja poduzeća te se na taj način društvo integrira u poslovni svijet i daje mu legitimitet i prestiž. Integrativne teorije dijelimo na 4 podgrupe kako slijedi:²³

²²Vuković D., Prolegomena društveno odgovornom poslovanju od Leviathana do ISO 26000, dostupno na: https://bib.irb.hr/datoteka/629185.Dragutin_Vukovic_-_Prolegomena_DOP_final.pdf, 10.09.2019.

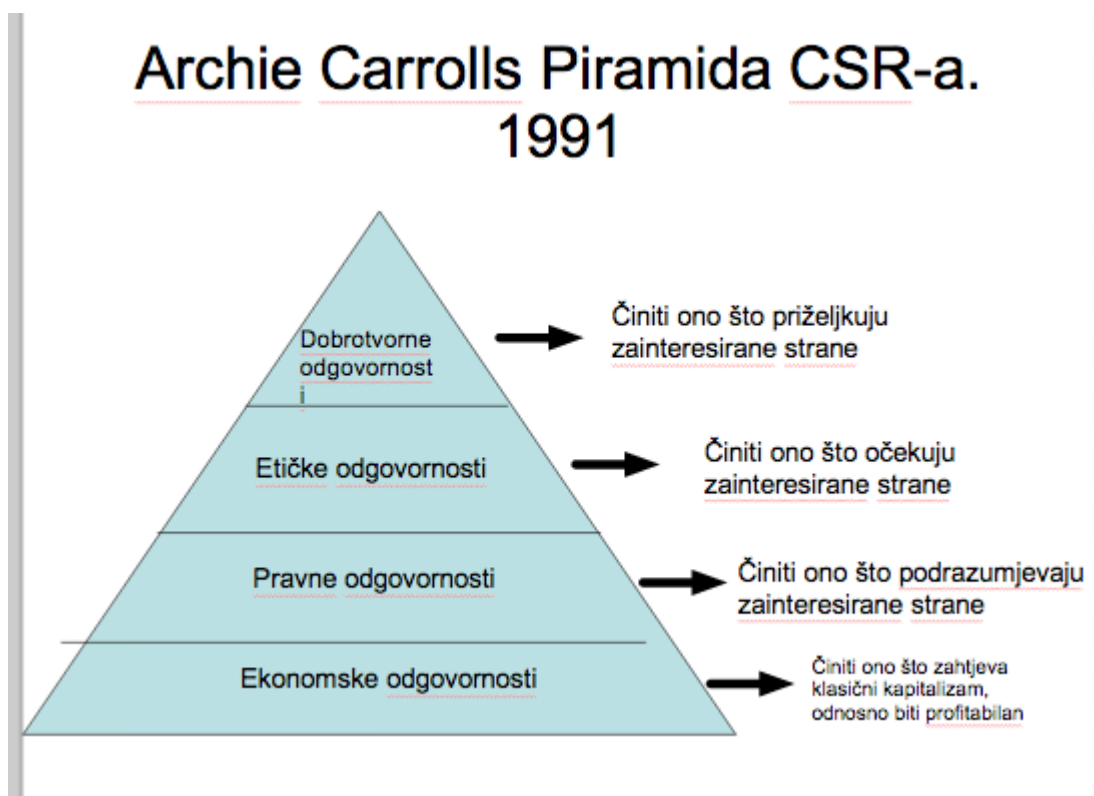
²³Omazić M. A., op. cit. pod 17., str. 105.

- **Menadžment problematičnih pitanja** fokusira se na utvrđivanje razlike između onoga što društvo od organizacije očekuje i onoga što organizacija nudi. *Robert W. Ackerman* ovaj prostor razlike naziva „zonom diskrecije“ zbog nejasnih signala koji se javljaju između organizacije i društva, a procesom institucionalizacije naziva postupak organizacije u kojem zaprima i obrađuje zahtjeve pristigle od zajednice. *Steven L. Wartick* i *Robert E. Rudes* menadžment problematičnih pitanja definirali kao proces unutar kojeg poduzeće identificira, evaluira i odgovara na društveno i politički osjetljiva pitanja koja bi mogla imati značajan utjecaj.
- **Princip javne odgovornosti** -*Lee E. Preston* i *James E. Post* naglašavaju važnost javnog procesa ispred osobno-moralnog i interesa pojedinih interesnih skupina pri definiranju opsega djelovanja. Smatraju da je legitimno pravo i obveza poduzeća da se aktivno uključe u stvaranje javne politike čiji su dio jer javna politika po njima nije samo zakonska regulativa već i uključenost u društvene inicijative, poštivanje javnog mišljenja, sudjelovanje u regulativnim pitanjima i implementacija usuglašene prakse, ukratko ponašanje menadžera je posljedica javne politike koja se provodi pa stoga poduzeće mora biti aktivno uključeno u stvaranje te iste javne politike. Menadžersku odgovornost promatraju u vidu primarne i sekundarne involviranosti poduzeća u njegovo društveno okruženje. „Primarna involviranost poduzeća uključuje ključne ekonomske zadatke poduzeća poput lociranja i stvaranja objekata, zapošljavanje ljudi, osiguranje nabave, ispunjavanje proizvodnih funkcija i marketing proizvoda te pravnih obveza, dok je sekundarna rezultat primarne, tako su prilike za zaradu i razvoj karijere rezultat primarne aktivnosti selekcije i napredovanje zaposlenika.“
- **Menadžment interesno-utjecajnih skupina** odnosi se na definiranje važnosti svih interesno-utjecajnih skupina koje su uključene u poslovnu politiku poduzeća, a ne samo vlasnika. Stari korporativni input-output model, kojeg je zastupao i *Asnoff I.*, nalaže da poduzeće pretvara inpute poput znanja, rada, tehnologije, investicija i materijalnih resursa u output-proizvod čijom prodajom namiruje potrebe samo vlasnika, radnika, vjerovnika i potrošača jer su to jedini bitni sudionici. Menadžment interesno-utjecajnih skupina *James E. Posta* 1981. godine, uključuje neke utjecajno-interesne skupine koje do tada nisu bile smatrane važnima. Najznačajniji predstavnik je *Robert Edward Freeman* i njegova „dionička teorija“ prema kojoj poduzeće ima obveze i prema drugim dionicima kao što su vladina tijela, političke skupine, sindikati, suradnici, potencijalni zaposlenici i partneri te javnost u cjelini. On dijeli interesno-utjecajne skupine na primarne i sekundarne ovisno da

li poduzeće na njih djeluje direktno (primarne) ili indirektno (sekundarne). O interesno-utjecajnim skupinama kao i o Dioničkoj teoriji više u nastavku rada.

- **Društvena izvedba poduzeća** je skupina teorija koja smatra da je za poduzeće, najvažnije prikladno odgovoriti na aktualna društvena pitanja. Aktivnosti poduzeća se usmjeravaju na praćenje potreba interesno-utjecajnih skupina i okoliša. Ovdje se posebno ističe *Archie B. Carroll* sa piramidom društvene odgovornosti koja prikazuje hijerarhiju društvene odgovornosti kroz četiri razine kako je prikazano na slijedećoj slici.

Slika 2.: Carrollova piramida hijerarhije društvene odgovornosti



Izvor: Poslovna etika i pravo, dostupno

na:<https://sites.google.com/site/poslovnaetikaipravo/drustvena-odgovornost-poduzeca/dop-u-srcu-poslovne-strategije>,16.09.2019.

Na slici su prikazane, prema *Carollu*, razine društveno odgovornog poslovanja podijeljene na četiri razine:

1. razina odnosi se na **ekonomsku odgovornost** koja je primarna, najvažnija i temeljna odgovornost korporacije. Etički imperativ „budi profitabilan“ je preduvjet ostvarenja svih ostalih vidova korporacijske društvene odgovornosti.

2. razina odnosi se na **pravnu odgovornost** koja nalaže da korporacija mora biti odgovorna pravna osoba koja poštuje zakon i druga pravila ponašanja koja se odnose na poduzeća i/ili građane.

3. razina odnosi se na **etičku odgovornost** prema kojoj uz poštivanje zakonskih propisa, korporacija se treba ponašati u skladu s etičkim normama korporacijske društvene odgovornosti.

4. razina odnosi se na **odgovornost dobročinstva/filantropije** prema kojoj je obveza poduzeća da bude dobar „korporativni građanin“ to jest da donacijama i dobročinstvom pridonosi boljitku zajednice u kojoj djeluje.

Donna J. Wood spajanjem i razradom *Carollove piramide*, stvara generički model korporacijske društvene odgovornosti koji se može svesti na 3 odrednice:²⁴

1. Povezuje 4 vrste odgovornosti iz *Carollove piramide* na načelima o društvenom legitimitetu korporacijske društvene odgovornosti (institucionalan razina), javnoj odgovornosti poduzeća (organizacijska razina) i menadžerskoj autonomiji/diskreciji (pojedinačna razina);

2. Umjesto 4 vrste korporativnih reakcija u procesu korporativne društvene odgovornosti koje je predložio *Caroll* (reaktivna, obrambena, prilagodbena i proaktivna), a koje su *Wartick* i *Cochran* nazivali „politikama korporacijske društvene odgovornosti“, *Wood* spominje 3 korporacijska procesa društvene odgovornosti: ekologijsku procjenu, dionički menadžment i problemski menadžment;

3. Ono što su *Watricks Cochran* nazivali politikama korporacijske društvene odgovornosti (a *Caroll* društvenim problemima) *Wood* označava i razrađuje kao rezultate korporacijskog ponašanja.

Razvoju ove teorije pridonijela je, među ostalima, i *Diane L. Swanson* koja se zalaže za interaktivniju orijentaciju fokusiranu na 4 razine: makro principe društvene odgovornosti, mikro principe društvene odgovornosti, organizacijsku kulturu i društveni utjecaj.²⁵

²⁴ Letica B.: op. cit. pod 4., str. 204. -205.

²⁵ Omazić M. A.: op. cit. pod 17., str. 115.

Etičke teorije se temelje na etičkoj odgovornosti poduzeća prema društvenoj zajednici, odnosno na principima koji izražavaju ispravan način za provođenje aktivnosti i postizanje boljitka zajednice. I etičke teorije dijelimo na sljedeće podgrupe:²⁶

- **Normativna teorija menadžmenta interesno-utjecajnih skupina** je nastala na etičkim teorijama nakon objave knjige *R. Edvard Freemana* 1984. godine *Strategic Management: a Stakeholder Approach* i zasniva se na primjeni uzajamnog povjerenja poduzeća i dionika te ukazuje na potrebu integriranja socijalnih zahtjeva u poslovne organizacije.

Normativna srž ove teorije se, prema *Donaldsonu* i *Prestonu*, bazira na dvije glavne ideje: prvo da su interesno-utjecajne skupine zapravo svi pojedinci i grupe koji imaju interes u korporativnoj aktivnosti i drugo da svi sudionici razmatraju okolnosti u skladu sa vlastitim potrebama. *Freeman* i *Evan* uvođenjem *Rawlsovih principa*, koji se temelje na principima slobode i bogatstva opisani u *Rawlsovoj teoriji pravednosti*, podržavaju normativnu srž teorije menadžmenta interesno-utjecajnih skupina.

Teorija općeg prava i održivog razvoja:²⁷

- **Teorija općeg prava** postavlja ljudska prava za temeljnu društvenu odgovornost poduzeća. Na tim temeljima je generalni tajnik *Ujedinjenih Naroda Kofi Annan* pokrenuo inicijativu *Global Compactu* sklopu UN-a u kojem je opisano 10 načela iz područja ljudskih prava, područja rada, poslovnog okruženja te anti-korupcije. Spomenuta načela prikazana su na slici broj 1 na 9. stranici ovog rada. Inicijative poput standarda društvene odgovornosti poduzeća SA8000 i *The Global Sullivan Principles* baziraju se na Općoj deklaraciji o ljudskim pravima prihvaćenoj na općem zasjedanju UN-a 1948. godine.
- **Teorija održivog razvoja** dobiva na značaju nakon Svjetskog samita u Rio de Janeiru 1992. godine na Konferenciji o okolišu i razvoju. *Burtlandovo izvješće* Svjetske komisije za okoliš i razvoj definira održivi razvoj na sljedeći način: „Odgovoriti na zahtjeve današnje generacije, a da se pri tome ne unište mogućnosti da buduće generacije odgovore na svoje zahtjeve. To znači da poduzeće pri svojem djelovanju

²⁶Kovačević LJ.: op. cit. pod 10., str. 32.

²⁷Matešić M.: op. cit., str. 14.

mora voditi brigu o ekonomskim, društvenim i za okoliš bitnim činiteljima kao i o potrebama kako sadašnjih generacija tako i o potrebama budućih generacija.

Prema Svjetskom poslovnom savjetu za održivi razvoj potrebna je integracija etičkih, društvenih, ekoloških i ekonomskih čimbenika u dugotrajnu politiku sa dugotrajnim utjecajem. Održivi razvoj, *Bagić, Škrabalo i Narančić*, definiraju kao rast koji ide u korak s odgovornošću prema okolišu, gospodarstvu, društvu te okolini u kojoj djeluje. Za poduzetnike održivi razvoj znači prilagodbu poslovnih strategija i aktivnosti na način da zadovolji potrebe poduzeća i njegovih aktera danas, uz istovremenu zaštitu ljudskih i prirodnih resursa koji će biti potrebni u budućnosti.

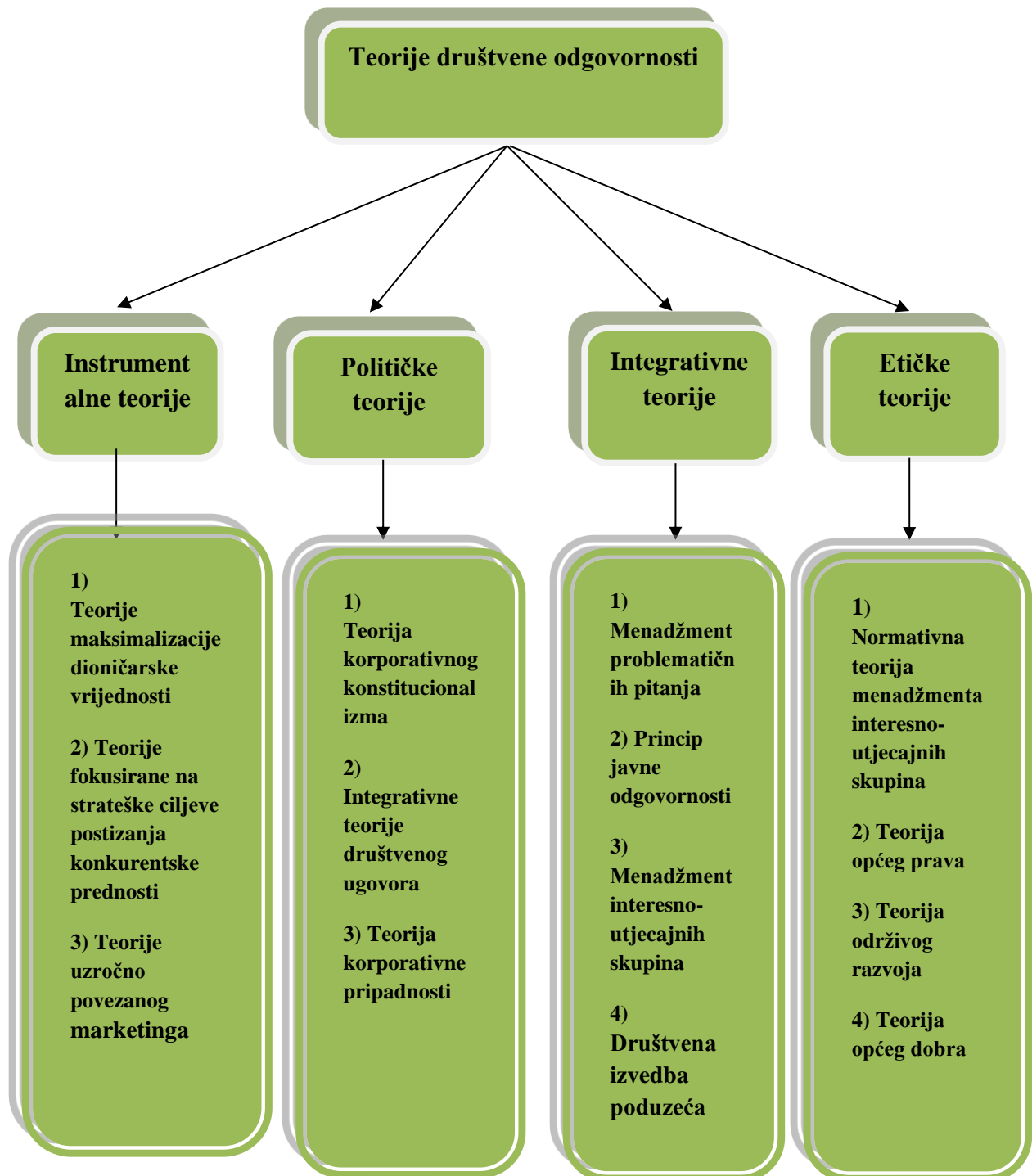
Teorija općeg dobra:²⁸

- **Teorija općeg dobra** kaže da kao i svaki pojedinac i poduzeće treba doprinijeti općem dobru jer je sastavni dio društva i okruženja u kojem djeluje. Prema *Rawlesu* dobro pojedinca neodvojivo je od dobra zajednice čije članove povezuju zajedničke vrednote i ciljevi. Etički pojam općega dobra definiran je 1963., prema socijalnom nauku Crkve, formuliran u enciklici "*Pacem in Terris*" pape *Ivana XXIII.*: "Opće dobro je skup svih uvjeta društvenog života, koji pogoduju puni razvoj ljudske osobe i društva." Opće dobro je dobro pojedinaca, a i društva u cjelini, jedno se s drugim preklapa i stapa.

Primjeri općeg dobra su zdravstvo, javni red i mir, okoliš, zrak,...opće dobro je dostupno svima, nitko nije isključen pa ni poduzeće koje onda kroz socijalne politike i društveno odgovorne aktivnosti utječe na boljitak cijele zajednice. Neki od problema koji se javljaju pri primjeni ove teorije su da svatko percipira vrijednost prema vlastitom nahođenju – što je jednom korisniku jako važno, drugom ne mora biti uopće važno, neadekvatno ponašanje jednog korisnikane omogućuje isključenje istog jer opće dobro ima svojstvo ne isključivosti. Ipak, navedeni problemi ne znače da teorija općeg dobra nije primjenjiva već da kao i neke druge ima prepreke u primjeni koje treba nadići.

²⁸Wikipedija slobodna enciklopedija, dostupno na https://hr.wikipedia.org/wiki/Op%C4%87e_dobro, 09.09.2016.

Slika br. 3.: Teorije društvene odgovornosti



Izvor: Garriga, E., Mele, D. (2004.), Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, Journal of Business Ethics, 53:51., dostupno

na: <https://repositorij.efzg.unizg.hr/islandora/object/efzg%3A510/datastream/PDF/view>,
10.09.2019.

Prethodna slika prikazuje osnovne teorije i teorije proizašle iz njih kako su ih postavili Garigga E. i Mele D. iz španjolske poslovne škole IESE.

Vlasnički pristup i dionički pristup društveno odgovornom poslovanju

Pitanje implementacije društveno odgovornog poslovanja u poslovne strategije poduzeća kao i utjecaj poduzeća na društvo u kojem djeluje podijelili su teoretičare na tradicionaliste i suvremene teoretičare. Dok tradicionalisti zagovaraju klasični pristup po kojemu je ekonomski profit vlasnika (*eng. shareholder*) jedina obveza poduzeća, suvremeni pristup temelji se na stavu da poduzeće ima obveze ne samo prema vlasnicima već i ostalim dionicima (*eng. stakeholder*) koji su uključeni u poslovanje poduzeća i u čijem okruženju poduzeća djeluje. U nastavku rada prikazani su suprotstavljeni stavovi predstavnika klasičnog pristupa *Miltona Friedmana* i predstavnika suvremenog pristupa *Roberta Edwarda Freemana*.

Friedmanov članak "*The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*" u objavljen u *New York Timesu* 1970. godine glasi: „Postoji jedna i samo jedna društvena odgovornost biznisa tako dugo dok se nalazi u okviru pravila igre, to jest dok se odvija u otvorenoj i poštenoj konkurenciji bez prijevare i podvala: da koristi vlastite resurse i da se uključuje u djelatnosti koje su osmišljene da bi mu povećale profit.“

Na ovu definiciju nadovezali su se i ostali zagovornici poput *Gary Beckera* koji u svom blogu piše: „Imaju li korporacije bilo koju drugu odgovornost osim maksimiziranja dioničarske vrijednosti, implicitnog i eksplicitnog pridržavanja ugovora i pokoravanja zakonima zemalja u kojim posluju? Moj je odgovor „ne“, iako maksimiziranje dioničarske vrijednosti, ispunjavanje ugovora i pokoravanje zakonima pridonosi ostvarivanju mnogih ciljeva onih koji tvrde da korporacije trebaju biti „društveno odgovorne“ brinući se o okolišu, vodeći računa o svom utjecaju na druge dionike i pridonoseći općem dobru. Ipak, zakoni, ugovori i korištenje vlastitih resursa, a ne korporativno ponašanje, trebaju biti put do ostvarenja različitih društvenih ciljeva.“²⁹

Vlasnički pristup ističe da odgovornost mogu imati fizičke i pravne osobe, a ne biznis. Menadžeri ne smiju imati društvenu odgovornost jer ih to ograničava u ispunjavanju obveze prema vlasnicima, a to je ostvarivanje maksimalnog ekonomskog profita za vlasnike poduzeća. Menadžere koje provode politiku društvene odgovornosti Friedman smatra neodgovornima i

²⁹Letica B.: op. cit. pod. 4. str. 49.-50.

nemoralnima jer na taj način krše preuzetu obvezu prema vlasniku što je po njemu oblik moralnog hazarda. Prema zagovornicima vlasničkog pristupa vlasnici snose najveći rizik poslovanja jer nemaju jamstvo povrata uloženog pa je zadovoljavanje njihovih potreba na prvom mjestu. Društveni, ekološki i socijalni ciljevi trebaju se ostvarivati od strane vlade, a ne kroz društvenu odgovornost poduzeća ili kako piše *T. Levittu* članku „*The Dangers of Social Responsibility*“ objavljenom 1958. godine u *Harvard Business Review*: „...vladin posao nije bavljenje biznisom i posao biznisa nije vladanje.“³⁰

S druge strane dionički pristup kojeg predstavlja *Freeman* uključuje i ostale interesno-utjecajne skupine koje imaju interes ili udio u poslovanju poduzeća kao što su zaposlenici, poslovni partneri, kupci, društvena zajednica, razne udruge i slično. Sve moćnija poduzeća ne smiju biti orijentirana samo na povećanje bogatstva svojih vlasnika već se moraju uključiti u brigu o zajednici i okolišu u kojem djeluju i šire. Rizik ne snose samo vlasnici već i ostali dionici kao na primjer radnici kroz sigurnost na poslu ili zajednica s obzirom na zaštitu okoliša.

Uz *Freemana*, za ovaj se pristup zalaže i *P. Samuelson*, koji pak tvrdi da koristeći ovu strategiju, poduzeća grade čitav niz pozitivnih efekata za poslovanje gledajući dugoročno, makar i na račun slabijih kratkoročnih rezultata.³¹

Prema *Donaldsonu i Prestonu* dionička teorija je deskriptivna, instrumentalna, normativna i upravna.

Deskriptivni elementi se ogledaju u opisu djelovanja korporacija i ljudi u njoj u odnosu na ostale dionike.

Instrumentalni element je vidljiv u tome što se na temelju upotrebe dioničke teorije može zaključiti što bi se trebalo mijenjati u korporacijskoj etici, organizaciji i ponašanju.

Normativna priroda se vidi u činjenici da istraživači mogu kazati što bi se trebalo učiniti, promijeniti. Moraju se razmatrati interesi i potrebe svih dionika, a ne samo jednih.

Upravni ili menadžerski potencijal ove teorije ogleda se u činjenici da menadžeri na temelju dioničke teorije mogu znati i zaključiti što trebaju učiniti.

Na službenoj web-stranici Svjetskog ekonomskog foruma (*World Economic Forum*) stoji da je *Freeman* na prvom Forumu 1971. godine, prvi identificirao dionički koncept koji je 1973.

³⁰Ibid, str. 32.

³¹ Delić A.: *Corporatesocial responsibility –Društvena odgovornost poduzeća*, Pregled – časopis za društvena pitanja, 2013., str. 238.-239.

godine postao ključni element Davoške deklaracije u kojoj su osmišljena ključna načela korporacijske društvene i ekološke odgovornosti.³²

Danas u poslovanju korporacija možemo uočiti elemente oba pristupa. Dok je interes vlasnika i dalje visoko na ljestvici ciljeva, društvena odgovornost je postala sastavni dio poslovnih strategija jer se kroz društvenu odgovornost koja podiže ugled korporacije ostvaruje ekonomski profit što je cilj vlasnika, ali također se vodi briga i o interesima ostalih interesno-utjecajnih skupina.

2.3. Odnosi poduzeća i interesnih skupina u društveno odgovornom poslovanju

Freeman je svojom dioničkom teorijom definirao interesnu skupinu kao bilo koju skupinu ili pojedinca koji može utjecati ili na kojeg može utjecati postizanje ciljeva tvrtke. Menadžeri trebaju razmatrati i uravnotežiti različite interese, potrebe, zahtjeve i očekivanja interesno-utjecajnih skupina te ih ugrađivati u ciljeve poduzeća.³³

U sklopu *Integrativnih teorija* i pod teorije *Menadžment interesno-utjecajnih skupina* o kojima je pisano u 2.2.1.3. pod poglavlju ovog rada, razlikujemo primarne i sekundarne interesno-utjecajne skupine. Pod primarnim skupinama podrazumijevaju se dioničari, investitori, zaposlenici, kupci i dobavljači i svi ostali koji imaju službeni, ugovorni odnos s poduzećem. Sekundarne skupine podrazumijevaju ostale dionike na koje poduzeće utječe indirektno kao na primjer: lokalna društva, trgovačka udruženja, konkurenti, sindikati, vlada ali i nevladine udruge, političke grupe i mediji.³⁴

Razlikujemo sljedeće interesno-utjecajne skupine:

- vlada, vladine organizacije i javna uprava,
- političke grupe i lobiji,
- lokalna zajednica,
- nevladine organizacije,
- mediji,
- investitori i investicijske organizacije,
- dobavljači,

³²Letica.B.: op. cit. pod 4., str. 55.

³³Galetić I., Rašić S.: op. cit. pod 8., str. 457.

³⁴Omazić M. A.: op. cit. pod 17., str. 190.

- kupci i klijenti,
- zaposlenici,
- menadžment,
- dioničari.

Dok se u prošlosti vlada, vladine organizacije i javna uprava smatrala nametnikom poreza i javnih davanja te donositeljem zakona i propisa, danas je to interesno-utjecajna skupina koja poduzeću uvelike može olakšati provođenje društveno odgovornog poslovanja. Vlada zakonima i odredbama stvara gospodarsku klimu u kojoj poduzeće djeluje, gospodarskim poticajima utječe na daljnji razvoj poduzetništva i otvaranje novih radnih mjesta te olakšava postojećim poduzećima poslovanje, a novima ulazak na tržište. S druge strane uspješnije poslovanje poduzeća znači veći profit koji s druge strane znači veću osnovicu za oporezivanje, a što izravno povlači veći priljev u državni proračun.

Političke grupe i lobiji svojim lobiranjem i utjecajem na vladu mogu potaknuti stvaranje poticajnog okruženja za društveno odgovorno poslovanje.

Lokalna zajednica ima u interesu nezagađivanje okoliša, održavanje radnih mjesta i povećanje prihoda lokalnoj upravi kroz razna davanja. Mnoga poduzeća su uključena u život lokalne zajednice, osiguravajući prekvalifikaciju ili dokvalifikaciju, pomažući u očuvanju okoliša, zapošljavajući ljude s posebnim potrebama, partnerstvom sa zajednicama, sponzoriranjem lokalnih sportskih klubova i kulturnih manifestacija, donacijama u humanitarne svrhe i sl. Ugled poduzeća je vrlo važan lokalnoj zajednici.

Nevladine organizacije imaju veliku ulogu u sprječavanju pritiska velikih poduzeća i multinacionalnih kompanija na državnu i zakonodavnu vlast da uspore donošenje restriktivnih odredbi vezanih za poslovanje. Nevladine organizacije su prve koje će upozoriti na nepoštivanje zakona, pretjerano iskorištavanje resursa ili bilo koju negativnu eksternaliju bilo to putem protesta, poziva na bojkot ili javnim prozivanjem odgovornih. S druge strane veliki je broj organizacija koje djeluju filantropski donirajući, u suradnji sa partnerima, u humanitarne svrhe bilo za zdravstvena istraživanja, razvoj nerazvijenih područja, potpomažući ratom pogođena područja ili obnavljajući područja zahvaćena elementarnom nepogodom i slično. Iako su ta davanja u nekim zemljama porezno priznata olakšica, njihov pozitivan učinak na društvo je velik i nezamjenjiv.

Mediji načinom izvještavanja zajednice o događajima utječu na stvaranje javnog mijenja i društvenu klimu. Mediji imaju moć prikazati nekog u pozitivnom svjetlu te ga na taj način poduprijeti u zajednici, ali isto tako imaju moć nekog javno prozvati i ocrniti te na taj način uvelike naštetiti poslovnom ugledu. Danas mediji prate sve što se događa svugdje u svijetu, menadžeri su toga svjesni i dovoljno su oprezni da ne daju obećanja koja ne mogu ispuniti. Mediji distribuiraju informacije svim interesno-utjecajnim skupinama, a način distribucije tj. da li prenose pozitivnu ili negativnu sliku, uvelike odlučuje o budućnosti poduzeća.

Investitori i investicijske organizacije za cilj imaju dugoročnu suradnju i profitabilnost. Profitabilnost se više ne mjeri samo kroz ostvaren profit već se gleda izvedba poduzeća i u sklopu društveno odgovornog poslovanja. Svjetski je trend osnivanje fondova koju ulažu samo u poduzeća i pothvate koji su društveno odgovorni. Svjesni su da, u dugom roku, poduzeće koje nije društveno odgovorno neće biti profitabilno kao društveno odgovorno poduzeće. Fondovi nastoje svoje portfelje očistiti od društveno neodgovornih poduzeća te na taj način jasno pokazati javnosti namjeru ulaganja samo u ona poduzeća koja vode brigu o radnicima i zajednici, održivom razvoju i očuvanju okoliša. Može se reći da na taj način ulažu u bolju budućnost.

Dobavljači imaju za cilj ostvariti dugoročnu i profitabilnu suradnju sa poduzećem. S obzirom na globalizaciju i visoku informiranost danas je gotovo nemoguće ne znati odakle roba dolazi u kakvim uvjetima se odvija proizvodnja. Danas, dobavljači koji posluju u skladu sa društveno odgovornom politikom imaju osigurano tržište, dok za razliku od njih, dobavljači koji iskorištavaju radnike i zagađuju okoliš bivaju medijski izloženi linču, a u konačnici i ignorirani od strane potencijalnih partnera. Multinacionalne kompanije imaju veliku moć da svojim utjecajem diktiraju uvjete pod kojim će poslovati sa dobavljačima te na taj način uključiti društveno odgovorno poslovanje kao jedan od uvjeta za poslovnu suradnju.

Kupci i klijenti imaju moć da biraju gdje i kako će potrošiti svoj novac te na taj način podupiru način poslovanja poduzeća čiji su proizvod kupili. Specijalizacija, globalizacija, vrhunska tehnologija kvalitetu su svrstali u obilježja koja svaki proizvod mora imati inače neće ni opstati na tržištu. Tako postavljeno, korist od kupovine ne mjeri se samo kvalitetom jer sad kupac izborom određenog proizvoda u isto vrijeme šalje poruku javnosti tj. podupire poduzeće u načinu na koji posluje. Izborom proizvoda društveno odgovornog poduzeća kupac posredno i sam djeluje društveno odgovorno te na taj način pridonosi boljitku ostalih interesno-utjecajnih skupina.

Zaposlenici pregovaranjem preko sindikata ili javnim istupom u medijima mogu privući pažnju javnosti na svog poslodavca te na taj način pokušati ostvariti svoje zahtjeve. Zakon propisuje zaštitu i sigurnost na radu, postoje zakoni protiv izrabljivanja i mobinga, ali nije u svim državama isto i nisu sve vlade jednako stroge u kontroli provođenja tih zakona. Društveno odgovorno poduzeće brine o svom radniku kroz dodatno obrazovanje na radnom mjestu, umjesto otkaza provodi se prekvalifikacija, zapošljava osobe s posebnim potrebama i pripadnike manjina te ulaganjem u sigurnost i zaštitu na radu. Kad se govori o zaposlenicima kao interesno-utjecajnim skupinama posebno mjesto zauzimaju zviždači – zaposlenici poduzeća koji su svojim istupom u javnost upozorili i otkrili neodgovorno ponašanje poduzeća u kojem rade bilo da je riječ o ekološkom onečišćenju, zlouporabi položaja i korupciji, utaji poreza ili diskriminaciji radnika. Zviždači svojim istupom prisiljavaju poduzeće da promijeni svoje poslovanje na bolje inače se suočavaju sa osudom javnosti i mogućim bojkotom od strane dijela kupaca.

Menadžment – menadžerska funkcija danas nije više „samo“ ostvarivanje maksimalnog profita. Danas je ostvarivanje profita dio strategije korporativne kulture kojoj je cilj pozitivna percepcija tvrtke u javnosti, a pozitivnu percepciju javnosti menadžment ostvaruje kroz implementaciju DOP-a u strategiju poslovanja. Briga o zaposlenicima i kupcima, zbrinjavanje otpada i očuvanje okoliša, ulaganje u zajednicu u kojoj tvrtka posluje, sudjelovanje u humanitarnim akcijama – smjernice su DOP-a čije uključivanje u strategiju poslovanja tvrtke čini razliku između dobrih i loših menadžera. Jedna od glavnih funkcija menadžmenta danas je poticati i očuvati pozitivnu interakciju društva općenito i tvrtke – implementacija DOP-a u poslovnu strategiju menadžmentu će to omogućiti i olakšati.

2.4. Norme društveno odgovornog poslovanja

Norma (standard) je poznata i priznata mjera za određenu kvantitativnu ili kvalitativnu veličinu u okviru određene socijalne zajednice. Najčešće se pod normom podrazumijeva niz precizno i sažeto danih definicija, tehničkih specifikacija, kriterija, mjera, pravila i karakteristika koji opisuju materijale, proizvode, procese i sustave.

Norma HRN ISO 26000 usmjerava organizacije na društveno odgovorno poslovanje dajući im smjernice o pojmovima, definicijama i praksama društvene odgovornosti. Norma HRN ISO 26000 se sastoji od smjernica, a ne zahtjeva stoga nije namijenjena za certifikaciju, ali namjena joj je objediniti stručno međunarodno znanje o društvenoj odgovornosti te na taj način pomoći organizacijama u doprinosu održivom razvoju.

SA8000 je međunarodna, verifikacijska norma za certifikaciju sukladnosti za društvenu odgovornost. Norma se temelji na normama za ljudska prava, uključujući Deklaraciju o ljudskim pravima Ujedinjenih naroda i UN konvenciju o pravima djece. SA8000 sadrži mjerljive norme za certifikaciju poslovanja tvrtke kroz 9 područja:

1. Rad djece - rad djece se zabranjuje (djeca ispod 15 godina). Certificirane tvrtke moraju odrediti sredstva za edukaciju djece koja će izgubiti pravo na rad kao rezultat norme.
2. Prisilan rad - radnici ne smiju biti traženi da predaju njihove identifikacijske papire ili plaćaju depozit kao jedan od uvjeta zaposlenja.
3. Zdravlje i sigurnost - tvrtke moraju osigurati osnovne standarde za zdravlje i sigurnost, uključujući vodu za piće, sanitarne prostorije, primjenjivu opremu za sigurnost i potrebnu edukaciju.
4. Sloboda udruživanja - zaštićuje prava radnika da se udružuju u sindikate i kolektivno dogovaraju, bez straha od kazni.
5. Diskriminacija - ne smije postojati diskriminacija na temelju rase, kaste, nacionalnog porijekla, religije, invaliditeta, spola, seksualne orijentacije, članstva u udruzi ili političkog opredjeljenja.
6. Disciplinarnе mjere - zabranjuje tjelesno kažnjavanje, psihičku ili fizičku prisilu i verbalno vrijeđanje zaposlenika.
7. Radni sati - maksimum 48 radnih sati po tjednu, sa minimalno jednim slobodnim danom u tjednu i granicom od 12h plaćenih prekovremenih po tjednu.
8. Kompenzacija - isplaćene place trebaju biti usklađene sa minimumom zakonskih zahtjeva i pružati dovoljnu zaradu za osnovne potrebe.
9. Sustav upravljanja (Uprava) - definira procedure za učinkovito upravljanje primjenom i ocjenom SA8000 sukladnosti, od imenovanja odgovornog osoblja do čuvanja bilješki, odgovaranja na pitanja koja se pojavljuju i poduzimanja korektivnih radnji.

IQNet SR 10 zahtijeva ispunjenje sedam osnovnih principa društvene odgovornosti: odgovornost, transparentnost, etičko ponašanje, poštivanje interesa dioničara, poštivanje zakonskih regulativa, poštivanje međunarodnih normi ponašanja i poštivanje ljudskih prava. Ovaj isprobani pristup olakšava integraciju u već postojeće sustave upravljanja. Temelji se na španjolskoj specifikaciji RS 10, a u obzir su između ostalog uzete i Smjernice Međunarodne Organizacije Rada, UN-a i EU-a i kompatibilan je i s međunarodnim metodama održivog izvještavanja, poput GRI (Global Reporting Initiative).

3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U REPUBLICI HRVATSKOJ

Socijalističko doba karakteristično je po visokoj razini zaštite radnih prava i temeljnih radnih normi. To razdoblje specifično je po socijalnoj politici koja bi i danas trebala biti dio društveno odgovornog poslovanja pa možemo reći da je hrvatsko gospodarstvo imalo dobre pretpostavke i uvjete za uvođenje društvene odgovornosti u svoje sustave poslovanja s obzirom da je Hrvatska bila dio socijalističkog sustava. Tranzicija kao proces sveobuhvatnih promjena i prijelaz iz socijalizma u kapitalizam u Hrvatskoj je započela 1990. u uvjetima političke nestabilnosti, ratnih razaranja i raspada Jugoslavije. Uslijed takvih događaja društvena odgovornost bila je sporedna ili nepostojeća i tek u novije vrijeme pojavljuje se potreba za uspostavom društveno odgovornog poslovanja.

3.1. Povijest društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj

Ključni događaj u Hrvatskoj za početak razvoja DOP-a bila je prva nacionalna konferencija o DOP-u pod nazivom Agenda 2005, održana 8. prosinca u Zagrebu na temu Promocija društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj: sudjelovalo je preko 150 predstavnika tvrtki, poslovnih udruženja, Vlade, stručnih organizacija i akademske zajednice te sindikata i nevladinih organizacija. Svrha konferencije bila je stvoriti temelje za Hrvatsku kampanju za promociju društveno odgovornog poslovanja sa sljedećim ciljevima:

1. Povećati razumijevanje važnosti društveno odgovornog poslovanja u kontekstu uključivanja Hrvatske u Europsku uniju i podizanja konkurentnosti hrvatskog gospodarstva.
2. Stvoriti poticajno okruženje za društveno odgovorno poslovanje s obzirom na djelatnosti poslovnih udruga, stručnih organizacija i države.
3. Proširiti opseg društveno odgovornog poslovanja u sljedećim područjima: radna okolina, dobavljački lanac i zaštita potrošača; gospodarstvo za okoliš i održivost, odnosi sa zajednicom i korporativno upravljanje.
4. Povećati opseg znanja o društveno odgovornom poslovanju koje odgovara na potrebe te proizlazi iz situacije u Hrvatskoj.

15. studenog 2006. godine potpisan je Sporazum o suradnji između Hrvatske gospodarske komore (HGK) i Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HR PSOR). Svrha Sporazuma prvenstveno je bila razvoj metodologije vrednovanja (*benchmarkinga*) društveno odgovornih praksi članica Hrvatske gospodarske komore i Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj te osmišljavanje nagrade kojom bi se vrednovala odgovorne poslovne prakse tvrtki. U travnju 2007. zajedničkom suradnjom HGK i HR PSOR-a donosi se Indeks DOP-a - 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*.

Indeks DOP-a definira niz kriterija za ocjenjivanje u sedam osnovnih područja:

- ekonomska održivost,
- uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju,
- radna okolina,
- zaštita okoliša,
- tržišni odnosi,
- odnosi sa zajednicom,
- odgovorne politike raznolikosti i zaštite ljudskih prava.

Indeks DOP-a je ujedno i nagrada koju jednom godišnje u kategoriji malih, srednjih, velikih i javnih tvrtki zajednički dodjeljuju HGK i HR PSOR. Dobri poslovni rezultati prestaju biti jedinim mjerilom za vrednovanje uspješnosti tvrtke. Tvrtka koja ujednačeno vodi računa o svom ekonomskom, društvenom i okolišnom utjecaju je uspješna, a DOP predstavlja poslovni model i način upravljanja u kojem se profit ostvaruje na društveno odgovoran način. HGK svake godine upućuje poziv na 2.000 malih, srednjih, velikih i javnih tvrtki koje su prema kriterijima Zlatne kune u proteklom financijskom razdoblju poslovale pozitivno i rangirane su prema poslovnoj uspješnosti. Veliki upitnik sadrži 137 pitanja i njega ispunjavaju velike i srednje tvrtke, dok je mali upitnik s 67 pitanja prilagođen za male tvrtke.

Iako se u hrvatskoj poslovnoj zajednici zagovaraju i provode različiti vidovi DOP-a, velik dio njih nije strateški strukturiran niti se redovito izvještava o postojećim praksama. Zato su sustavno korporativno izvještavanje o DOP-u i njegova promocija na razini poslovnih udruga od iznimne važnosti za šire prepoznavanje društvene odgovornosti kao integralne dimenzije poslovanja hrvatskih tvrtki koja pridonosi dugoročnoj poslovnoj uspješnosti. Osim toga, integriranje DOP-a u poduzetničku i poslovnu edukaciju, podjednako kad je riječ o formalnim

i neformalnim oblicima obrazovanja, dugoročno predstavlja možda i najvažniji mehanizam njegove sustavne promocije.³⁵

Nacionalna mreža za društveno odgovorno poslovanje (NMDOP) je nezavisno krovno tijelo sastavljeno od predstavnika organizacija javnog, privatnog i civilnog sektora koje okupljaju dionike zainteresirane za DOP. Mreža je osnovana u rujnu 2010. s ciljem intenziviranja dijaloga i jačanja partnerstva organizacija koje provode DOP, kako bi se potaknulo zajedništvo i postigli sinergijski učinci u razvoju društvene odgovornosti poslovnog svijeta.

Ciljevi Mreže su:³⁶

- stalno povećavanje broja poslovnih subjekata koji provode DOP
- integracija DOP-a u javne politike
- osvješćivanje javnosti i medija o vrijednostima i važnosti DOP-a
- poticanje, prikupljanje i objavljivanje primjera dobre prakse DOP-a.

3.2. Strategija održivog razvoja Republike Hrvatske

Strategija održivog razvoja Republike Hrvatske usvojena je u Hrvatskom saboru 20. veljače 2009. U dokumentu "Strategija održivog razvitka Republike Hrvatske" naglašen je zahtjev za unapređenjem kakvoće života (ekonomska sastavnica), za ostvarenjem društvene dobrobiti i mira za sve (društvena sastavnica) te zahtjev za očuvanjem okoliša kao prirodnog dobra o kojima ovise i sadašnja i buduće generacije (ekološka sastavnica). Ove tri sastavnice su temelj u kreiranju općih i specifičnih mjera u skladu s postavljenim ciljevima. Ideja održivog razvoja počiva na tri jednako vrijedne i međusobno prožete sastavnice.³⁷ Svako poduzeće koje teži ostvarivanju održivog razvoja kroz navedene tri sastavnice sigurno će biti prepoznato na tržištu i od strane potrošača te će steći prednost nad konkurentima. U Strategiji su navedena i načela na kojima se treba temeljiti održivi razvoj u budućnosti. Spomenuta načela su:

1. zaštita ljudskog zdravlja
2. promicanje i zaštita ljudskih prava

³⁵ Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić L. :Predgovor i dopunjeni popis literature za novo izdanje izvještaja o istraživanju: *An Overview of Corporate Social Responsibility in Croatia. Academy for Educational Development, AED*, dostupno na: http://civilnodrustvo.ba/files/docs/civilno/drustvena%20odgovornost%20preduzeca/Predgovor_DOP_7-12-2005.pdf, 11.09.2019.

³⁶http://www.dop.hr/wp-content/uploads/poslovnik_NMDOP.pdf, 06.09.2019.

³⁷Mićanović, M.: *Obrazovanje za održivi razvoj*, Agencija za odgoj i obrazovanje, 2011., str. 14. dostupno na: http://www.azoo.hr/images/izdanja/OOR_2011_web.pdf, 07.09.2019.

3. solidarnost unutar generacija i među generacijama
4. ostvarivanje otvorenog i demokratskog društva
5. uključivanje građana
6. uključivanje poslodavaca i socijalnih partnera
7. socijalna odgovornost poslodavaca
8. integracija gospodarskih, socijalnih i okolišnih sastavnica u izradi svih politika
9. obrazovanje za održivi razvoj
10. usklađenost politika svih razina uprave i lokalne samouprave
11. upotreba najbolje moguće dostupne tehnologije
12. obnavljanje prirodnih resursa
13. promicanje održive proizvodnje i potrošnje
14. predostrožnost i prevencija
15. „onečišćivač plaća“ za onečišćenja okoliša

Strategija održivog razvitka Republike Hrvatske usmjerena je, na dugoročno djelovanje u osam ključnih područja: 1. poticaj rasta broja stanovnika Republike Hrvatske; 2. okoliš i prirodna dobra; 3. usmjeravanje na održivu proizvodnju i potrošnju; 4. ostvarivanje socijalne i teritorijalne kohezije i pravde; 5. postizanje energetske neovisnosti i rasta učinkovitosti korištenja energije; 6. jačanje javnog zdravstva; 7. povezivanje Republike Hrvatske; 8. zaštitu Jadranskog mora, priobalja i otoka. Pri usmjeravanju Republike Hrvatske prema održivom razvitku i napretku, u svakom od 8 ključnih izazova, važno je, između ostalog, provesti reforme i nastaviti izgrađivati učinkovitu državu, podići obrazovnu razinu svih građana i graditi društvo temeljeno na znanju, podupirati kulturu istraživanja i ulaganja u razvitak te se prilagoditi klimatskim promjenama. Na taj način pridonijet će se ostvarivanju održivosti kao i glavnih ciljeva.³⁸

3.3. Implementacija direktiva društveno odgovornog poslovanja Europske Unije

Projekt pod punim nazivom Harmonizacija i implementacija EU Direktiva u području društveno odgovornog poslovanja – Hi4CSR trajao je od listopada 2016. do travnja 2018. godine. Radi se o transeuropskom projektu osam europskih organizacija: uz koordinatora RRiF-

³⁸ https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009_03_30_658.html, 30.09.2019.

plus d.o.o. (Hrvatska), u projektu su sudjelovali i ABIS – The Academy of Business in Society (Belgija), Bridging to the Future (Ujedinjeno Kraljevstvo), Ekvilib Institut (Slovenija), Global Impact Grid (Njemačka), Institut za društveno odgovorno poslovanje - IDOP (Hrvatska), LUM Jean Monnet Sveučilište (Italija) i Pontis Foundation (Slovačka). Primarni ciljevi projekta su obrazovanje odraslih te razmjena primjera dobre prakse u vezi harmonizacije i implementacije europskih direktiva iz područja društveno odgovornog poslovanja (DOP) u nacionalne zakonodavne okvire. U fokusu projekta nalazi se šest Direktiva iz područja društveno odgovornog poslovanja vezanih uz nefinancijsko izvještavanje, eko-oznake, doniranje hrane, zapošljavanje osoba s invaliditetom, poticanje obrade korištenih materijala i europsko vodno zakonodavstvo. Sve teme kojima se projekt bavi u skladu su sa strategijom Europa 2020 i usmjerene na pametan, održiv i uključiv razvoj te promociju društveno odgovornog poslovanja u Europskoj uniji.³⁹

DOP Vodič nastao je kao rezultat suradnje između projektnih partnera koji daje jasan pregled implementacije DOP direktiva Europske unije i primjere zemalja članica. Europska komisija vjeruje da je društveno odgovorno poslovanje važno za održivost, konkurentnost i inovativnost europskih poduzeća i gospodarstva. Zbog toga je i razvila sveobuhvatan zakonodavni okvir vezan uz različite aspekte društvene odgovornosti poduzeća, kao što je nefinancijsko izvještavanje, zapošljavanje osoba s invaliditetom, poticanje obrade korištenih materijala, doniranje hrane, eko-oznake i odgovorno upravljanje prirodnim resursima.⁴⁰

Šest Direktiva projekta su:⁴¹

1. Nefinancijsko izvještavanje - izvještaj objavljen od strane poduzeća ili organizacije s ciljem pružanja informacija o ekonomskim, okolišnim i društvenim utjecajima njegovih aktivnosti, prema Globalnoj inicijativi za izvještavanje - pokazuje vezu između njegove strategije i predanosti društvenoj odgovornosti i održivom razvoju.
2. Poticanje obrade korištenih materijala - Europska unija je donijela niz mjera s ciljem poticanja ponovne upotrebe materijala i recikliranja otpada, a jedna takva mjera propisana je Direktivom 2006/112/EZ tj. Direktivom o zajedničkom sustavu poreza na dodanu vrijednost (PDV). Ova Direktiva pruža državama članicama mogućnost da u svoja nacionalna zakonodavstva implementiraju odredbe koje se odnose na obveznu primjenu prijenosa porezne obveze na isporuku rabljenog materijala i otpada. To bi značilo da ni

³⁹Ibid, str. 21.

⁴⁰http://www.hi4csr.com/media/67848/CSR-Guide-Croatian_web.pdf, 11.09.2019.

⁴¹Ibid, str. 41.

kupac ni prodavatelj nisu obvezni platiti PDV kada trguju rabljenim materijalima, što potiče poduzeća na prodaju korištenih materijala i olakšava trgovanje sekundarnim sirovinama.

3. Doniranje hrane - Direktiva o PDV-u (Direktiva 2006/112/EZ) kaže da u slučaju kada se hrana donira blizu datuma 'upotrijebiti do' ili 'najbolje upotrijebiti do' (tj. kad više nije pogodna za prodaju ali je i dalje sigurna za konzumaciju) njena vrijednost se može odrediti kao jednaka nuli, što pak znači da je i iznos PDV-a na donaciju jednak nuli. Međutim, obveza plaćanja PDV-a na doniranu hranu i dalje nije jednako regulirana u svim članicama Europske unije. 2017. EU je usvojila nove smjernice za doniranje hrane koje objedinjuju upute i savjete kako urediti sustav doniranja hrane, ali nisu obvezujuće.
4. Eko–oznake - dobrovoljni instrumenti zaštite okoliša pomoću kojih proizvođači i pružatelji usluga pokazuju da poštuju visoke standarde zaštite okoliša tijekom životnog ciklusa proizvoda. Europska unija je 1992. uspostavila eko-oznaku EU Ecolabel kao svoju službenu eko-oznaku. EU Ecolabel dio je politike održive potrošnje i proizvodnje Europske unije te smanjenja negativnog utjecaja potrošnje i proizvodnje na okoliš, zdravlje, klimu i prirodne resurse.
5. Zapošljavanje osoba s invaliditetom - Stvaranje poticajnog radnog okruženja važan je dio društvene odgovornosti poduzeća, što uključuje i poštivanje ljudskih i radničkih prava. Osobe s invaliditetom posebno su ranjiva skupina na tržištu rada te im je s obzirom na društvenu isključenost otežan i pristup postojećim resursima u zajednici. Osobe s invaliditetom čine značajan udio u populaciji, što znači da je njihova društvena i ekonomska integracija izuzetno bitna za stvaranje inkluzivnog, održivog i uspješnog društva. Instrumenti na razini države i poduzeća s ciljem podizanja stope zaposlenosti osoba s invaliditetom su:
 - Sustav kvota,
 - Profesionalna rehabilitacija,
 - Subvencije plaća,
 - Adaptacija radnih mjesta,
 - Oslobođenje od plaćanja doprinosa,
 - Poticaji za zapošljavanje osoba s invaliditetom,
 - Nagrade za zapošljavanje više od propisane kvote,
 - Programi socijalne uključenosti.
6. Okvirna Direktiva o vodama - u Europi su glavni korisnici vode energetske sektor (44%), poljoprivreda (24%), javna vodoopskrba (21%) te industrijski i uslužni sektor (11%), a predviđa

se da će njihova potražnja za vodom i dalje rasti. Sve je veća svijest o ulozi društvene odgovornosti poduzeća u održivom upravljanju vodama, a poduzeća sve više prepoznaju vlastite negativne i pozitivne utjecaje na vodu i rastuću ekonomsku vrijednost vode. Vodna politika na razini Unije regulirana je Okvirnom direktivom o vodama, koja je uspostavila pravni okvir za zaštitu i obnovu čiste vode diljem Europe te njenu dugoročnu i održivu uporabu. Cilj joj je osigurati pristup kvalitetnoj vodi u dovoljnoj količini za sve europske građane i osigurati dobro stanje tj. zdrav ekosustav i nisku razinu kemijskog onečišćenja svih vodenih cjelina u Europi.

Republika Hrvatska kao punopravna članica Europske unije potiče i podržava implementaciju navedenih Direktiva svim subjektima koji obavljaju djelatnost na njenom teritoriju.

3.4. Primjer društveno odgovornog poslovanja tvrtke Drogerie Markt - DM

Drogerie Markt - DM vodeći je trgovački lanac proizvodima za ljepotu i zdravlje s visokim standardom usluge. Na tržištu Republike Hrvatske pojavio se 1996. godine te je u 23 godine poslovanja uvelike je doprinio zajednici društveno odgovornim projektima jer jedan od temeljnih načela poslovanja DM-a je upravo društveno odgovorno poslovanje. U poslovnoj godini 2017./2018. dm je u Hrvatskoj ostvario 2,14 milijardi kuna prometa (+2,3 posto), a u modernizaciju 33 prodavaonice i otvorenje tri specijalizirana odjela bezreceptnih medicinskih proizvoda (OTC) dm je uložio više od 72,6 milijuna kuna. Doprinos DM-a zajednici u kojoj posluje vidljiv je kroz mnoge projekte od kojih se izdvajaju sljedeći:

„Program babybonus – prijatelj djece“ – pokrenut 2004. godine, a provodi se kroz potporu roditeljima u prvim godinama života djeteta kroz edukativne brošure, poklone i popuste. Za svakog prijavljenog roditelja u periodu od 2004. – 2010., DM je izdvajao po 20,00 kuna te je tako prikupljena sredstva donirao rodilištima u RH.

Projekt **„Tu ljubav znači više“** - 2011. godine DM je donirao uređaj vrijedan 1,8 milijuna kuna kojim će se kod novorođenčadi moći otkriti više od trideset nasljednih bolesti. U finalnoj fazi inicijative projektu su se pridružili partner Pampers i medijski pokrovitelj Doma TV te je od svake kupnje bilo kojih pelena Babylove ili Pampers u DM-u izdvojeno 10,00 kuna upravo u tu svrhu, a samu inicijativu dodatno je podržalo Ministarstvo zdravstva i socijalne skrbi te Hrvatsko pedijatrijsko društvo.

Zdravstveno – humanitarnu kampanju „**Prekrižimo rak vrata maternice i dojke**“ DM je pokrenuo 2008. godine na način da se u svim DM prodavaonicama potpisivala peticija potpore organiziranim ginekološkim pregledima u borbi protiv raka vrata maternice.

Tijekom kampanje „**Sve za nju**“ 2008. godine DM-ovi su kupci izdvajali po kunu za vrećice, kupovali ulaznice za humanitarni koncert, tijekom koncerta zvali humanitarni broj i tako stvorili donaciju vrijednu 1.150.000 kuna za osnivanje Centra za psihološku pomoć ženama oboljelim od raka. Glas o uspješnosti kampanje daleko se čuo pa je DM u siječnju 2010. godine u Bruxellesu preuzeo prestižnu nagradu Europskog parlamenta „Pearl of Wisdom Cervical Cancer Award“ koja im je dodijeljena za najučinkovitiju europsku kampanju za promicanje borbe protiv raka vrata maternice u 2008./2009.⁴²

Edukativno-humanitarnu kampanju „**Zaštiti se... i neka cijeli ovaj svijet još sja u suncu**“ DM je pokrenuo prvi put u svibnju 2010. godine s ciljem educiranja šire javnosti, prvenstveno roditelja i odgojitelja o opasnostima zbog nepromišljenog ponašanja na suncu i o pravilnim načinima zaštite od štetnih UV-zraka. Kampanja se provodila tako što su kupci tijekom ljetnih mjeseci u zamjenu za 25 bodova s active beauty kartice ostvarili 25% popusta na jedan proizvod za sunčanje, a 10 bodova sa svoje active beauty kartice mogli su zamijeniti za narukvicu-indikator UV-zračenja ili ljetnu torbu s UV-indikatorom. Zamijenjene bodove kupaca DM je donirao vrtićima u obliku paketa proizvoda za zaštitu od sunca jer je dječja koža najosjetljivija.

„**Vjeruj, tu sam čovjek**“ - Cilj kampanje jest poticati građane na društvenu solidarnost i stvaranje boljeg i ljepšeg svijeta u kojem živimo. U manifestaciji je sudjelovalo više od 300 DM– ovih zaposlenika i na taj je način ostvaren plan o donaciji 15.000 DM– ovih radnih sati zajednici.

Više godina za redom DM je prepoznat kao najposlodavac godine čime dokazuje svoju leadersku poziciju na tržištu rada. Osim redovnih plaća zaposlenika koje su iznad prosjeka u branši djelatnici dobivaju trinaestu i četrnaestu plaću uoči Božića i godišnjeg odmora. Prekovremene sate na poslu zaposlenik može zamijeniti za slobodne dane, a osim visokih primanja zaposlenici ostvaruju i mogućnost napredovanja i daljnjeg obrazovanja. Poduzeće izdaje i interni časopis „Podmornica“ putem kojeg komunicira s internom javnošću i prenosi svoju filozofiju „**Tu me cijene – tu radim**“. Uz prosječnu neto plaću u prodavaonicama višu od 9.300 kuna, dm svojim djelatnicima osigurava kontinuirano profesionalno usavršavanje te mogućnost napredovanja

⁴² Rajčević Z., Ferenac V., Srbić K., Obrazovna grupa Zrinski: Društveno odgovorno ponašanje i očuvanje okoliša na primjeru poslovanja poduzeća „DM - Drogerie Markt Hrvatska“, 2011., str. 290.

unutar tvrtke. Tako je u 2018. poslovnoj godini djelatnicima omogućio edukacije u trajanju od 128 dana kojima se pridružilo više od 1.210 djelatnica i djelatnika te su dodijeljene diplome prvoj generaciji dm akademije tijekom koje su djelatnice i djelatnici dm-a educirani za novo zanimanje drogerista.

Istraživanje Ipsosa pokazalo je kako ispitanici smatraju da je dm trgovački lanac koji najviše ulaže u lokalnu zajednicu (42 posto) i potiče kupce na razvijanje zdravih životnih navika (47%) te najviše brine o djelatnicima (68%) i potrebama kupaca (45%).⁴³

⁴³ https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/odnosi_s_javnoscju/objave_za_medije/1252606/godisnje_izvjesce_o_poslovanju_2018.html, 30.09.2019.

4. DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO U REPUBLICI HRVATSKOJ

Kad pričamo o počecima društvenog poduzetništva moramo spomenuti zadrugarstvo kao prvi oblik društvenog poduzetništva u RH. Zadruge su okupljale lokalno stanovništvo, poticala zaposlenost, razvoj i obrazovanje te su prihodi ostajali unutar same zadruge. U Hrvatskoj se 2014. izradom Strategije počelo više govoriti o društvenom poduzetništvu. Društveno poduzetništvo kao novi način poslovanja predstavlja područje preklapanja poduzetničkih praksi iz poslovnog svijeta i vrijednosti usko povezanih s društvenom odgovornošću i načelima zaštite okoliša. Društveno poduzetništvo može značajno doprinijeti ostvarenju strateških ciljeva, posebice društvenoj koheziji, borbi protiv siromaštva i povećanom zapošljavanju, kreiranju novih proizvoda, konkurentnosti, očuvanju resursa, vrednovanju baštine i bioraznolikosti, te unapređenju kvalitete života kroz poslovanje za društvenu dobrobit.⁴⁴

4.1. Pojam i definicija društvenog poduzetništva

Društveno poduzetništvo definira se kao dio šireg ekonomskog sustava koji uključuje subjekte primarno usmjerene na ispunjavanje društvenih ciljeva te ih karakterizira sustav neposrednog sudjelovanja i upravljanja. Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD) definira društveno poduzetništvo kao poduzetništvo koje teži pružanju inovativnih rješenja postojećih društvenih problema te zbog tog razloga često ide ruku pod ruku s procesima socijalnih inovacija usmjerenima unapređivanju života ljudi kroz promoviranje društvenih promjena.⁴⁵

U Nacionalnoj strategiji stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnog društva 2012. - 2016. pojam društvenog poduzetništva definiran je jasnije kao način rješavanja društvenih problema primjenom poduzetničke metode, vodeći računa o održivom razvoju i primjenjujući sustav demokratskog donošenja odluka (uz solidarnost i uzajamnu pomoć).⁴⁶

4.2. Strategija društvenog poduzetništva

Iz inicijative udruge Slap i Autonomnog centra Čakovec, kao predvodnika edukacije o društvenom poduzetništvu, nastala je ideja umrežavanja regionalnih centara potpore društvenom poduzetništvu koja podrazumijeva četiri najveća hrvatska grada, Zagreba, Splita,

⁴⁴<http://www.esf.hr/wordpress/wp-content/uploads/2015/02/Strategija-razvoja-dru%C5%A1tvenog-poduzetni%C5%A1tva-u-RH-za-razdoblje-2015-2020.pdf>, 11.09.2019.

⁴⁵*Social Entrepreneurship and Social Innovation* (poglavlje 5), *SMEs, Entrepreneurshi pand Innovation*, OECD, 2010, stranica 188.

⁴⁶Pavković M., diplomski rad na temu „Društveno poduzetništvo kao model zapošljavanja osoba s invaliditetom“, rujna 2018.

Rijeke i Osijeka koji djeluju kao Klaster za eko-društvene inovacije i razvoj (CEDRA). Upravo je ovo udruženje iniciralo donošenje Strategije razvoja društvenog poduzetništva 2015.-2020.

Strategija razvoja društvenog poduzetništva 2015.-2020. definira društveno poslovanje kao poslovanje temeljeno na načelima društvene, okolišne i ekonomske održivosti, kod kojeg se stvorena dobit/višak prihoda u cijelosti ili većim dijelom ulaže za dobrobit zajednice. Opći cilj strategije je uspostava poticajnog okruženja za promicanje i razvoj društvenog poduzetništva u Hrvatskoj, dok su 4 posebna cilja:⁴⁷

1. Uspostava i unapređenje zakonodavnog i institucionalnog okvira za razvoj društvenog poduzetništva;
2. Uspostava financijskog okvira za učinkovit rad društvenih poduzetnika;
3. Promicanje važnosti i uloge društvenog poduzetništva kroz sve oblike obrazovanja;
4. Osiguranje vidljivosti uloge i mogućnosti društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj te informiranje opće javnosti o temama u vezi s društvenim poduzetništvom.

Opći i posebni ciljevi Strategije ostvaruju se putem sljedećih mjera i aktivnosti:⁴⁸

Mjera 1. Uspostava i unapređenje zakonodavnog i institucionalnog okvira za razvoj društvenog poduzetništva – provodi se aktivnostima uspostave institucionalne jedinice i suradničkih odnosa s drugim institucijama s ciljem učinkovite pripreme i provedbe javnih politika namijenjenih razvoju i praćenju društvenog poduzetništva, dubinska analiza potreba postojećih društvenih poduzetnika, razvoj sustava poticaja i olakšica za društvene poduzetnike, uređenja i opremanja infrastrukture za društveno-poduzetničke aktivnosti.

Mjera 2. Uspostava financijskog okvira za učinkovit rad društvenih poduzetnika – provodi se kroz 5 sljedećih aktivnosti: : razvoj i uspostava jedinstvenog mehanizma/fonda kojim bi se ulagačima smanjili rizici, a društvenim poduzetnicima olakšao pristup tržištu kapitala, sustavna financijska potpora razvoju sektora društvenog poduzetništva kroz europske fondove i programe, uz proračunsko sufinanciranje, uspostava okvira za financiranje društvenog poduzetništva, podrška razvoju sustava inovativnih financijskih instrumenata za poticanje društvenog poduzetništva i socijalnih inovacija, dodjela bespovratnih sredstava

⁴⁷Nacionalna strategija stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnoga društva 2012.-2016, Vlada Republike Hrvatske, Ured za udruge, 2012.

⁴⁸Ibid str.44

društvenim poduzetnicima za zapošljavanje teško zaposljivih skupina, razvoj i unapređenje socijalnih usluga, ulaganja u socijalne inovacije, su upravljanja javnim dobrima u lokalnoj zajednici i razvoja solidarne razmjene.

Mjera 3. Promicanje važnosti i uloge društvenog poduzetništva kroz sve oblike obrazovanja – provodi se kroz sljedeće aktivnosti: podrška obrazovnim ustanovama koje provode različite oblike društvenog poduzetništva, poticanje projekata koji promiču cjeloživotno učenje, potpora promociji društvenog poduzetništva, potpore razvoju, uvođenju i replikaciji inovativnih obrazovnih programa s ciljem poticanja razvoja društvenog poduzetništva i socijalnih inovacija u ustanovama obrazovanja, potpore za tiskano i multimedijско/web informiranje za potrebe izobrazbe u području društvenog poduzetništva, pružanje potpore stručnom usavršavanju u stjecanju kompetencija za društveno poduzetništvo, poticanje osposobljavanja odraslih za potrebe društvenog poduzetništva, razvoj i provedba informiranja i izobrazbe djelatnika javnog i civilnog. Zadnja aktivnost je financijsko i porezno opismenjavanje za društvene poduzetnike.

Mjera 4. Osiguranje vidljivosti uloge i mogućnosti društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj i informiranje opće javnosti o temama u vezi s društvenim poduzetništvom - provodi se kroz sljedeće aktivnosti: informiranje medija i javnosti o mogućnostima i važnosti razvoja društvenog poduzetništva, promocija primjera dobre prakse društvenih poduzetnika, potpore inicijativama i projektima koji promiču društveno poduzetništvo u zajednici kroz (su)financiranje troškova produkcije promotivnih materijala i multimedijalnog prikaza društvenog poduzetništva, poticanje pojedinačnih i zajedničkih nastupa društvenih poduzetnika na tržištu te potpora izgradnji zajedničkih proizvoda i usluga, promocija deklaracija i oznaka na proizvodima i uslugama s dodatnom društvenom i okolišnom vrijednosti (eko-oznake Europske unije *Ecolabel*, EMAS).

Mjera 5. Praćenje provedbe Strategije – provodi se kroz osnivanje i rad Savjeta za razvoj društvenog poduzetništva, praćenje provedbe Programa financiranja društvenog poduzetništva iz ESF-a i evaluacije provedbe Strategije.

U tablici broj 3. prikazani su iznosi raspoređeni na mjere i aktivnosti kako su predviđeni u Strategiji razvoja društvenog poduzetništva 2015.-2020.

Tablica br. 3.: Mjere i aktivnosti Strategije razvoja društvenog poduzetništva (kn)
2015.-2020.

Tablica mjera i aktivnosti					
Mjera / Aktivnosti	Definiranje i razvoj zakonodavnog i institucionalnog okvira za društvene poduzetnike	Poboljšanje dostupnosti financijskih instrumenata namijenjenih društvenim poduzetnicima	Promicanje obrazovanja o važnosti i ulozi društvenog poduzetništva na svim razinama	Promicanje javne vidljivost i prepoznatljivosti društvenog poduzetništva	Praćenje provedbe Strategije (uključujući evaluaciju)
1.	3.000.000,00	24.000.000,00	4.000.000,00	4.000.000,00	100.000,00
2.	300.000,00	40.000.000,00	18.000.000,00	2.000.000,00	
3.	200.000,00	8.000.000,00	6.000.000,00	2.000.000,00	300.000,00
4.	400.000,00	45.000.000,00	32.000.000,00	6.500.000,00	
5.	100.000,00	43.850.000,00	2.000.000,00	2.000.000,00	
6.	2.400.000,00		3.000.000,00		
7.	3.500.000,00		6.000.000,00		
8.	2.000.000,00		2.000.000,00		
9.	6.000.000,00		2.000.000,00		
Ukupno	17.900.000,00	160.850.000,00	75.000.000,00	16.500.000,00	400.000,00
	Sveukupno	270.650.000,00			

Izvor: obradila autorice na temelju Strategije razvoja društvenog poduzetništva 2015.-2020.

Mjere i aktivnosti Strategije, radna skupina je donijela na temelju provedenih istraživanja i analiza koja su objedinjena u SWOT analizi, a koja se sastoji od snaga i slabosti te mogućnosti i prijetnji iz okruženja.

U nastavku rada slijedi prikaz SWOT analize iz Strategije⁴⁹

Snage:

- Postojanje podrške razvoju unutar samog sektora društvenog poduzetništva (mreže CEDRA HR, SEFOR, ZEF), temeljene na inicijativi iz civilnog društva
- Postojanje različitih inicijativa društvenog poduzetništva u lokalnoj zajednici
- Duga tradicija zadrugarstva u Republici Hrvatskoj
- Poticanje društveno-poduzetničkih inicijativa organizacija civilnog društva od strane državne vlasti kroz postojeću Nacionalnu strategiju stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnoga društva od 2012. do 2016. godine
- Postojanje organizacija koje su u mogućnosti poticati i promicati društveno poduzetništvo (regionalne razvojne agencije, zaklade, Regionalni centri podrške i županijske organizacije)
- Postojanje investicijskih potpora za razvoj poduzetništva od strane državnih institucija (Poduzetnički impuls)
- Razvoj poticajnog okruženja za razvoj malog i srednjeg poduzetništva u Republici Hrvatskoj (Strategija razvoja poduzetništva 2013.-2020.)
- Razvijenost sektora civilnog društva u području pružanja socijalnih usluga u zajednici
- Postojanje interesa za razvoj društveno odgovornog poslovanja i investiranja u zajednicu i društveno poduzetništvo u dijelu poslovnog sektora, s uspostavljenim suradničkim mehanizmima i programima (Mreža za DOP, Zajednica za DOP HGK, HRPSOR, sektorska udruženja - HUB)

Slabosti:

- Nejasno i neusuglašeno razumijevanje društvenog poduzetništva među dionicima
- Negativne konotacije komunalnih i neprofitnih oblika gospodarskog djelovanja koje se proglašava neproduktivnim i neopravdanim i veže ih se s razdobljem državne, planirane ekonomije
- Nepostojanje analiza, slabo, premda rastuće, prepoznavanje potencijalnih koristi društvenog poduzetništva za socio-ekonomski razvoj

⁴⁹Ibid,Ibid str. 47

- Postojeći sustavi podrške društvenog poduzetništva nemaju javnu institucionalnu podršku na nacionalnim, županijskim i lokalnim razinama pa se značajna količina resursa troši na pribavljanje sredstava za održivost sustava
- Manjak kvalitetnog i jasnog zakonodavnog okvira vezanog uz društveno poduzetništvo
- Manjak financijskih instrumenata dostupnih potencijalnim društvenim poduzetnicima (kreditni, jamstveni fondovi, društveno odgovorno investiranje)
- Niska poželjnost društvenih poduzetnika kao klijenata financijskih institucija zbog manjka poslovnog iskustva i vještina te nedostatka kolaterala/zaloga za financiranje
- Manjak vidljivosti društveno i okolišno odgovornih proizvoda i usluga na tržištu
- Nedostatno osjetljiv sustav javne nabave na kvalitetu i odgovornost (pozitivne društvene, ekološke i ekonomske učinke) proizvoda i usluga
- Nerazvijeni mehanizmi dokumentiranja i statističkog praćenja društvenog poduzetništva
- Manjak jasnih i pouzdanih podataka o veličini i utjecaju sektora društvenog poduzetništva Slaba razvijenost i umreženost regionalnih i lokalnih centara potpore društvenim poduzetnicima
- Nedovoljno stručna upravljačka struktura unutar sektora (društvenog) poduzetništva
- Manjak poslovnih vještina kod postojećih i potencijalnih društvenih poduzetnika
- Slaba uključenost u međunarodne poslovne i suradničke mreže društvenih poduzetnika (klasteri, razmjena znanja)
- Malen i nepovezan korpus znanja i programa izobrazbe za društveno poduzetništvo u formalnom obrazovnom sustavu
- Kašnjenja i nekoherentnost reforme sustava socijalne skrbi, uključujući i razvoj socijalnih usluga u zajednici
- Slabo razvijen koncept društvenog poduzetništva u kontekstu zapošljavanja socijalno ugroženih i marginaliziranih skupina (socijalnog zapošljavanja)
- Neusklađenost sustava obrazovanja s potrebama tržišta rada
- Nepostojanje nacionalnog sustava i metodologije za mjerenje utjecaja društvenih poduzetnika
- Slabi kapaciteti dionika za ugradnju društvenih/okolišnih kriterija u svoje procese upravljanja

Mogućnosti:

- Visoka razina prepoznatljivosti društvenog poduzetništva na europskoj razini
- Pojačana svijest dionika o potrebi promišljanja alternativnih ekonomskih modela zbog krize liberalnog kapitalizma
- Veliki raspon inovacija u području društvenog poduzetništva širom svijeta i kod nas s ubrzanom razmjenom informacija
- Dostupna i brza međunarodna suradnja i razmjena informacija i znanja
- Nove suradnje, međusektorska umrežavanja i partnerstva na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini
- Sve veći raspon institucionalnih rješenja za poticaj društvenog poduzetništva širom Europske unije i svijeta
- Sustavna financijska potpora razvoju društvenog poduzetništva kroz europske fondove i programe (Europski socijalni fond, Europski program za socijalne promjene i inovacije)
- Potrebe za proizvodima i uslugama zbog nedovoljnog angažmana tržišnih i javnih subjekata u slabije razvijenim regijama Republike Hrvatske
- Razvijen sustav obrazovnih ustanova i programa kao potencijalna mreža za širenje društvenopoduzetničkih kompetencija
- Perspektive reforme sustava socijalne skrbi, u smjeru decentralizacije i lokalizacije pružanja socijalnih usluga
- Rastuća svjesnost o važnosti sektora društvenog poduzetništva kod državnih, regionalnih i lokalnih institucija

Prijetnje:

- Zlouporaba koncepta društvenog poduzetništva za aktivnosti koje nisu u skladu s njegovim načelima i vrijednostima
- Izjednačavanje društvenog poduzetništva s neprofitnim sektorom
- Moguće administrativne prepreke zbog neprepoznavanja punog potencijala društvenog poduzetništva od strane državnih/javnih institucija i regionalnih/lokalnih zajednica
- Nefleksibilnost zakonodavnog okvira za stvaranje poticajnog okruženja za razvoj društvenog poduzetništva
- Izostanak suradnje institucija: nacionalnih regionalnih-lokalnih

- Nevidljivost ostvarenih pozitivnih efekata poslovanja društvenih poduzetnika

Sastavnice SWOT analize temelj su mjera i aktivnosti Strategije.

4.3. Razlika između običnog i društvenog poduzetnika

Za razliku od običnog poduzetnika koji se uglavnom definira pravnim oblikom društva s ograničenom odgovornošću, društveni poduzetnik mogu biti udruge, zadruge i ostali pravni oblici koji svojim poslovanjem i djelovanjem zadovoljavaju kriterije sukladno Nacionalnoj strategiji za razvoj društvenog poduzetništva i nisu nužno profitni pravni oblici. Drugim riječima društveno poduzetništvo naglasak ne stavlja na profit već na način upotrebe novca kroz održivo upravljanje i utjecaj na okoliš.

Strategija utvrđuje kriterije prepoznavanja društvenih poduzetnika koji su sukladni kriterijima Europske komisije i Europskog gospodarskog i socijalnog odbora (EGSO), kriteriji su sljedeći:⁵⁰

1. Društveni poduzetnik ostvaruje ravnotežu društvenih, okolišnih i ekonomskih ciljeva poslovanja.
2. Društveni poduzetnik obavlja djelatnost proizvodnje i prometa roba, pružanja usluga ili obavlja umjetničku djelatnost kojom se ostvaruje prihod na tržištu, te koja ima povoljan utjecaj na okoliš, doprinosi unapređenju razvoja lokalne zajednice i društva u cjelini.
3. Društveni poduzetnik stvara novu vrijednost i osigurava financijsku održivost na način da u trogodišnjem razdoblju poslovanja najmanje 25% godišnjeg prihoda planira ostvariti ili ostvaruje obavljanjem svoje poduzetničke djelatnosti.
4. Društveni poduzetnik najmanje 75% godišnje dobiti, odnosno višak prihoda ostvaren obavljanjem svoje djelatnosti ulaže u ostvarivanje i razvoj ciljeva poslovanja, odnosno djelovanja.
5. Društvenog poduzetnika odlikuje dobrovoljno i otvoreno članstvo te autonomija poslovanja, odnosno djelovanja.

⁵⁰Ibid, Ibid str. 44.

6. Republika Hrvatska, jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave ili tijelo javne vlasti ne može biti isključivi osnivač društvenog poduzetnika.

7. Društvenog poduzetnika odlikuju demokratski način odlučivanja (uključenost dionika u transparentno i odgovorno upravljanje), odnosno odlučivanje nije isključivo vezano uz vlasničke udjele ili članske uloge već obuhvaća ključne dionike: radnike, članove, korisnike ili potrošače te suradničke organizacije.

8. Društveni poduzetnik prati i vrednuje svoje društvene, ekonomske i okolišne učinke i utjecaj te rezultate vrednovanja koristi u planiranju svog daljnjeg poslovanja i vodi računa o njihovu poboljšanju.

9. Društveni poduzetnik u slučaju kada prestaje obavljati djelatnost, svojim općim aktima ima definiranu obvezu svoju preostalu imovinu, nakon pokrića obveza prema vjerovnicima i pokrića gubitka iz prethodnog razdoblja, prenijeti u vlasništvo drugog društvenog poduzetnika s istim ili sličnim ciljevima poslovanja, ili u vlasništvo jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave koja će je upotrijebiti za razvoj društvenog poduzetništva.

U skladu s prethodno navedenim kriterijima, društveni poduzetnik bit će svaka pravna ili fizička osoba koja će kontinuirano obavljati registriranu gospodarsku djelatnost i svojim trogodišnjim strateškim/poslovnim planom, godišnjim programom rada ili, ukoliko će poslovati dulje od tri godine, dotadašnjim rezultatima moći dokazati da djeluje u skladu s kriterijima za prepoznavanje društvenih poduzetnika. U društvenim poduzećima se inzistira da zaposlenici, ali i ostali sudionici poput dobavljača i partnera aktivno sudjeluju u strateškom razvoju i odlučivanju. Tako se razvija model participativnog upravljanja te se kreira zadovoljno poslovno okruženje gdje ljudi imaju priliku maksimalno primijeniti svoje znanje i talente.

4.4. Primjeri društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj

Za primjer prvog društvenog poduzetnika uzima se Florence Nightingale koja je osnovala prvu školu za medicinske sestre, zatim Maria Montessori – osnivačica nove pedagogije, i drugi. Društveni poduzetnici su vođe u područjima društvenih promjena, djeluju u privatnom profitnom, javnom i privatnom neprofitnom sektoru.

Primjeri društvenog poduzetništva u Hrvatskoj su:⁵¹

Autonomni centar - ACT je udruga građana iz Čakovca koja korištenjem različitih metoda izobrazbe, informiranja, savjetovanja i promocije radi na razvoju civilnog društva, slobodne kulture i eko-društvene ekonomije u Hrvatskoj i regiji. U 2011. godini ACT je inicirao i osnivanje Centra za eko-društveni razvoj - CEDRA Čakovec, koji je danas jedan od 5 resursnih centara za razvoj društvenog poduzetništva u Hrvatskoj, kroz koji se kontinuirano pružaju usluge informiranja, savjetovanja i edukacije za postojeća ili društvena poduzeća u nastajanju.

ACT Printlab d.o.o. izrastao je 2007. godine iz projekta udruge ACT u neprofitno društveno poduzeće, grafički i web dizajn studio, koji partnerima nudi profesionalne, kvalitetne, inovativne proizvode i usluge koji prate/odgovaraju potrebama partnera (i zajednice). Svaki od zaposlenika i članova uprave ima 1 glas te je na taj način poduzeće demokratski upravljano.

ACT Konto d.o.o. radi na uključivanju u radne i gospodarske procese osobe s umanjenom radnom sposobnošću, konkretno osobe s invaliditetom. Također je izrastao iz udruge ACT, pa dio ostvarene dobiti raspoređuje na vlastite razvojne projekte, a dio na sufinanciranje razvojnih projekata Autonomnog centra - ACT.

Socijalna zadruga Humana Nova potiče zapošljavanje osoba s invaliditetom i drugih društveno isključenih osoba kroz proizvodnju i prodaju kvalitetnih i inovativnih tekstilnih proizvoda od ekoloških i recikliranih materijala za domaće i inozemna tržišta. Osnivači i članovi zadruge su fizičke i pravne osobe, uz Autonomni centar - ACT i četiri udruge osoba s invaliditetom s područja Međimurske županije. Socijalna zadruga Humana Nova obavlja dvije glavne djelatnosti: poslove skupljanja, sortiranja, uporabe rabljene odjeće i plasiranja iste na tržište putem greenware dućana u Čakovcu (u suradnji s Centrom za socijalnu skrb, s ciljem pružanja pomoći u zadovoljenju osnovnih životnih potreba socijalno ugroženim osobama).

Uslužno-proizvodnu zadrugu Neos osnovali su korisnici, volonteri i djelatnici osječke udruge Ne-ovisnost koja je nastala 2003. godine na inicijativu rehabilitiranih ovisnika. Područja rada Udruge Ne-ovisnost su prevencija, rehabilitacija, resocijalizacija, te smanjenje šteta i posljedica nastalih ovisnošću. U sklopu Udruge djeluje savjetovalište za ovisnike i članove njihovih obitelji. Misija osnivača zadruge je uključivanje rehabilitiranih ovisnika u normalne radne i životne procese, te njihova uspješna resocijalizacija kroz razvoj društvenog poduzetništva.

⁵¹ Medić M., Izazovi: Društveno poduzetništvo u Hrvatskim okolnostima, iz Zbornik radova o društvenom poduzetništvu, 2012.

Mon Perin d.o.o. je primjer društvenog poduzeća u vlasništvu lokalne zajednice. Poduzeće je nastalo i djeluje u maloj istarskoj općini Bale ili Valle kao pokušaj lokalnih općinskih vlasti da stvori lokalno poduzeće koje će aktivno gospodariti turističkim resursima, poticati lokalno zapošljavanje i dobit reinvestirati u zajednicu u kojoj se i stvara.

Udruga RODA Platnene pelene “Rodina pusa” – jer Zemlja nije za jednokratnu upotrebu. Roda je udruga koja okuplja građane i građanke koji žele mijenjati društvo u društvo odgovorno prema djeci, roditeljima, budućim roditeljima i obiteljima i to - informiranjem, educiranjem, aktivnim zagovaranjem i sudjelovanjem u procesima promjene, kao i poticanjem roditelja i ostalih društvenih skupina na preispitivanje postojećeg stanja i sudjelovanje u promjenama.

Društveno poduzetništvo jedan je od relativno novih pojmova u ekonomiji i počiva na potpuno suprotnim ciljevima od do sada dominantne tržišne ekonomije. Društvena poduzeća proizvode dobra i usluge u onim društvenim skupinama koje su isključene iz tržišne utakmice, a društvenom poduzetništvu nije cilj isključivo uvećanje profita, pa tako ni raspodjela dobiti, već ispunjenje društvenih zadaća, pomaganje onim skupinama u društvu koji su u riziku od društvene isključenosti. Društveno poduzetništvo u Republici Hrvatskoj i u svijetu tijesno je povezano s radom organizacija civilnoga društva.⁵²

Iz navedenog citata dolazi se do zaključka da što je bolja društvena povezanost i informiranost bit će i veća potpora društvenom poduzetništvu i društvenim poduzetnicima, a samim time bit će bolje i cijelom društvu.

Ipak, potrebno je naglasiti da još uvijek nije utvrđena jasna zakonska definicija ni regulativa kojim bi se uredilo i definiralo društveno poduzetništvo u Hrvatskoj, što otežava razvoj društvenog poduzetništva i samo poslovanje društvenih poduzetnika.⁵³

⁵² Matić-Plavša C., Poduzetništvo u službi zajednice Zbornik radova o društvenom poduzetništvu, uvod, 2012.

⁵³ Kolaković M., Turuk M., Turčić I.,: Strategic Development in Croatia, Zagreb International Review of Economics & Business, Vol. 21, No. 2, pp. 129. -143., 2018.

5. ZAKLJUČAK

Namjera autorice prilikom odabira teme je bila da u rada prikaže društveno odgovorno poslovanja i društveno poduzetništvo u Republici Hrvatskoj. Shodno tome, u prvom dijelu rada opisani su prvi primjeri društveno odgovornog poslovanja u svijetu, koji su danas prepoznati kao takvi, a u vrijeme kad su se odvijali smatrali su se filantropijom. Definicija samog društveno odgovornog poslovanja prikazuje se citiranjem nekoliko autora koje se smatraju glavnim predstavnicima društveno odgovornog poslovanja i koji su svojim autorskim djelima ukazivali i poticali na važnost društveno odgovornog poslovanja za sve sudionike tržišta. Kako je i prikazano u radu, kroz kronološku tablicu, važnost društveno odgovornog poslovanja gotovo uvijek je rasla nakon velikih svjetskih afera ili kriza. Kako se gospodarstvo razvijalo, tako se i definicija društveno odgovornog poslovanja prilagođavala i nadopunjavala. U tome su uvelike potpomagale međunarodne organizacije, koje su u početku poduprle društveno odgovorno kroz donošenje 10 načela globalnog sporazuma.

Također, u radu se opisuju i glavne teorije i pristup društveno odgovornom poslovanju, utjecaji i procesi pod kojima su nastajale spomenute teorije te njihovi glavni predstavnici. Kao posebno zanimljiv dio rada ističe se dio o odnosima poduzeća i interesnih skupina u društveno odgovornom poslovanju. U navedenom pod poglavlju opisuje se kako djelovanje interesno utjecajnih skupina utječe na društveno odgovorno poslovanje.

Nadalje, za mjerenje društvenog odgovornog poslovanje preuzete su Norme koje se koriste i u Europskoj Uniji i na svjetskoj razini. Navedene mjere preuzela je i Hrvatska kao punopravna članica EU te je na temelju istih nastao Indeks DOP - ocjena ili kriterij po kojem se računa i ocjenjuje društveno odgovorno poslovanje sudionika te se najboljima dodjeljuje nagrada. Sve tvrtke koje drže do svojih kupaca, kao i sredine u kojoj obavljaju svoju djelatnost i planiraju buduće poslovanje, svakako će u svoje strategije poslovanja implementirati društveno odgovorno poslovanje. Kao istaknuti primjer društveno odgovornoga poslovanja autorica navodi primjer tvrtke Drogerie Markt – DM.

Uz navedeno, u drugom dijelu rada autorica opisuje društveno poduzetništvo, kao dio šireg ekonomskog sustava, koji uključuje subjekte primarno usmjerene na ispunjavanje društvenih ciljeva tj. uključuje subjekte kojima je primarno društveno odgovorno poslovanje. Kao primjer tome, zadrugarstvo je u Hrvatskoj predstavljalo prvi oblik društvenog poduzetništva koji se i danas zadržao u svom evoluiranom obliku. Temeljne ideje na kojima je bilo početno

zadrugarstvo osnovano i danas su osnova današnjih zadruga i društvenog poduzetništva. Te temeljne ideje su da profit nije primarna djelatnost već preraspodjela profita/dobiti unutar interesnih skupina i članova zajednice. U Hrvatskoj društveno poduzetništvo razvija se kroz dokument „Strategiju razvoja društvenog poduzetništva 2015.-2020.“, koji je nastao na temelju međunarodnih konferencija, na kojima su sudjelovali i hrvatski predstavnici. Upravo ti predstavnici su u radu navedeni kao primjeri društvenog poduzetništva, koji svojim radom nastavljaju promovirati i poticati razvoj društvenog poduzetništva u Hrvatskoj. Također, u radu su društveno odgovorno poslovanje i društveno poduzetništvo prikazani na odabranim primjerima iz Hrvatske, kako bi se potkrijepile postavljene teorijske tvrdnje.

LITERATURA

1. Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić L. :Predgovor i dopunjeni popis literature za novo izdanje izvještaja o istraživanju: *An Overview of Corporate Social Responsibility in Croatia. Academy for Educational Development, AED*, dostupno na:
http://civilnodrustvo.ba/files/docs/civilno/drustvena%20odgovornost%20preduzeća/Predgovor_DOP_7-12-2005.pdf, 11.09.2019.
2. Društveno odgovorno poslovanje – Leksikon održivog razvoja, dostupno na:
<http://www.dop.hr/?p=646>, 06.09.2019.
3. Delić A.: *Corporate social responsibility –Društvena odgovornost preduzeća*, Pregled – časopis za društvena pitanja, 2013., str. 238-239.
4. Galetić L., Rašić S.: Organizacija velikih poduzeća- Društveno odgovorno poslovanje, Sinergija-nakladništvo, 2011., str. 459.
5. Garriga, E., Mele, D., (2004.), *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, Journal of Business Ethics*,53(1): 51., dostupno na:
<https://repositorij.efzg.unizg.hr/islandora/object/efzg%3A510/datastream/PDF/view>, 10.09.2019.
6. *Global Compact*, preuzeto sa <http://www.hup.hr/global-compact-hrvatska.aspx>, 05.09.2019.
7. http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009_03_30_658.html, 30.09.2019.
8. https://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr_homepage/odnosi_s_javnoscju/objave_za_medije/1252606/godisnje_izvjesce_o_poslovanju_2018.html, 30.09.2019.
8. Kolaković M., Turuk M., Turčić I.,: *Strategic Development in Croatia, Zagreb International Review of Economics & Business*, Vol. 21, No. 2, pp. 129-143, 2018.

9. Kotler P., Lee N.: *Corporate Social Responsibility – Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, Wiley India Pvt., 2004., 06.09.2019.

10. Kovačević LJ.: Specijalistički rad - Društveno odgovorno poslovanje u distributivnoj trgovini Republike Hrvatske, 2016., dostupno na:
<https://repositorij.efzg.unizg.hr/islandora/object/efzg%3A510/datastream/PDF/view>,
10.09.2019.

11. Mandić Ž. (2011): Prvih 100 godina: Kratka povijest društvene odgovornosti, dostupno na:
<http://www.pomakonline.com/content/view/644/27/>, 01.09.2019.

12. Matić-Plavša C., Poduzetništvo u službi zajednice Zbornik radova o društvenom poduzetništvu, uvod, 2012.

13. Matešić M.: Održivi razvoj i društveno odgovorno poslovanje, dostupno na:
<http://web.efzg.hr/dok/OIM/momazic/dop%20-%202012/20121206%20-%20Odrzivi%20razvoj%20i%20DOP.pdf>, 06.09.2019.

14. Medić M., Izazovi: Društveno poduzetništvo u Hrvatskim okolnostima, iz Zbornik radova o društvenom poduzetništvu, 2012.

15. Mićanović, M.: Obrazovanje za održivi razvoj, Agencija za odgoj i obrazovanje, 2011., str. 14. dostupno na:
http://www.azoo.hr/images/izdanja/OOR_2011_web.pdf, 07.09.2019.

16. Miletić Drkulec M.: Marketing opće dobrobiti povećava i profit tvrtki, 2012., dostupno na:
<http://www.vecernji.hr/kompanije-i-trzista/marketing-opce-dobrobiti-poveca-i-profit-tvrtki-489060>, 16.09.2019.

17. Nacionalna strategija stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnoga društva 2012.-2016, Vlada Republike Hrvatske, Ured za udruge, 2012.

18. Omazić M. A.: Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća – doktorska disertacija, 2007., str. 88., dostupno na:

[http://web.efzg.hr/dok/KID/Omazic_Mislav_Ante_\(T\).pdf](http://web.efzg.hr/dok/KID/Omazic_Mislav_Ante_(T).pdf), 13.06.2019.

19. Pavković M., diplomski rad na temu „Društveno poduzetništvo kao model zapošljavanja osoba s invaliditetom“, rujna 2018.

20. Raguž Vrdoljak I., Hazdovac K.,: *Oeconomica Jadertina* 1/2014 - Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, str. 44.

21. Rajčević Z., Ferenac V., Srbić K., *Obrazovna grupa Zrinski: Društveno odgovorno ponašanje i očuvanje okoliša na primjeru poslovanja poduzeća „DM - Drogerie Markt Hrvatska“*, 2011., str. 290.

21. *Social Entrepreneurship and Social Innovation* (poglavlje 5), SMEs, *Entrepreneurship and Innovation*, OECD, 2010, stranica 188.

22. Vuković D., *Prolegomena društveno odgovornom poslovanju od Leviathana do ISO 26000*, dostupno na: https://bib.irb.hr/datoteka/629185.Dragutin_Vukovic_-_Prolegomena_DOP_final.pdf, 10.09.2019.

23. Wikipedija slobodna enciklopedija, dostupno na: https://hr.wikipedia.org/wiki/Op%C4%87e_dobro, 09.09.2019.

POPIS TABLICA

Tablica 1.: Okvirni razvoj društveno odgovornog poslovanja

Tablica 2.: Faze razvoja društvene odgovornosti – razina poduzeća

Tablica 3.: Mjere i aktivnosti Strategije razvoja društvenog poduzetništva 2015.-2020.

POPIS SLIKA

Slika 1.: 10 načela Globalnog Sporazuma

Slika 2.: Carollova piramida hijerarhije društvene odgovornosti

Slika 3.: Teorije društvene odgovornosti