

# Društveno odgovorno poslovanje na primjeru Zoološkog vrta Zagreb

---

**Banfić, Marko**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

*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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:069963>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-28**



*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet  
Diplomski sveučilišni studij  
Poslovna ekonomija - smjer Analiza i poslovno planiranje**

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE NA PRIMJERU  
ZOOLOŠKOG VRTA ZAGREB**

**Diplomski rad**

**Marko Banfić**

**Zagreb, rujan 2020.**

**Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet  
Diplomski sveučilišni studij  
Poslovna ekonomija - smjer Analiza i poslovno planiranje**

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE NA PRIMJERU  
ZOOLOŠKOG VRTA ZAGREB  
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY THROUGH  
EXAMPLE OF ZOO ZAGREB**

**Diplomski rad**

**Ime i prezime studenta: Marko Banfić,  
JMBAG studenta: 0067524599  
Mentor: prof. dr. sc. Mislav Ante Omazić**

**Zagreb, rujan 2020.**

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Marko Banfić

(vlastoručni potpis studenta)

ZAGREB 23. 09. 2020.

(mjesto i datum)

## STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

Marko Banfić

(personal signature of the student)

ZAGREB 23. 09. 2020

(place and date)

**Zahvale:**

*Zahvaljujem se g. Damiru Skoku, ravnatelju Ustanove Zoološki vrt grada Zagreba i g. Tomislavu Krizmaniću te ostalim djelatnicima Zoološkog vrta Zagreb na susretljivosti te uloženom trudu i vremenu.*

## **Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku**

Zoološki vrtovi najposjećenije su atrakcije koje godišnje zabilježe milijune posjeta diljem svijeta. Za mnoge ljude u gradskim sredinama oni su prozor u svijet divljine. Koncept društveno odgovornog poslovanja temelji se na dva gledišta o poduzećima. Jedno je gledište kako su poduzeća profitne ustanove koje široj javnosti nude dobra i usluge, a drugo gledište kako poduzeća predstavljaju važne centre moći i odlučivanja, čiji postupci imaju opipljiv utjecaj na život pojedinca i društva. Društvo od poduzeća zahtjeva odgovorno korištenje te moći, na dobrobit samog društva. Iako prvotno nije bila zamišljena kao model društveno odgovornog poslovanja, teorija dionika je najčešći pristup analizi i provedbi društveno odgovornog poslovanja koji polazi od identificiranja i analize interesno-utjecajnih društvenih skupina prema kojima poduzeće ima obvezu i bez kojih ono ne bi moglo poslovati. Svijest o važnosti društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj postoji, no implementacija uglavnom zaostaje zbog ekonomskih razloga. U radu je provedeno istraživanje prakse društveno odgovornog poslovanja Zoološkog vrta Zagreb. Nastojalo se istražiti je li Zoološki vrt pozitivan primjer društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj i može li biti primjer drugim sličnim ustanovama. Provedeno istraživanje pokazuje svjesnost o konceptu društveno odgovornog poslovanja kod zaposlenika Zoološkog vrta Zagreb i njegovu integriranost u djelatnosti Zoološkog vrta Zagreb.

Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, teorija dionika, javna ustanova

## **Sažetak i ključne riječi na engleskom jeziku**

Zoos are the most visited attractions, annually recording millions of visits around the world. For many people in urban areas they represent a window into the world of nature. The concept of corporate social responsibility is based on two aspects on companies. One sees companies as for-profit institutions that offer goods and services to the general public, and the other view companies as important centres of power and decision-making, whose actions have a tangible impact on the lives of individuals and society. The society demands the responsible use of that power from companies, on the benefit of society itself. Although not originally conceived as a CSR model, stakeholder theory is the most common approach to analysing and implementing corporate social responsibility, starting with identifying and analysing stakeholders to whom the company has an obligation and without whom it could not operate. Awareness of the importance of corporate social responsibility in Croatia exists, but implementation is mostly lagging for economic reasons. A study of the practice of socially responsible business of the Zagreb Zoo was conducted. The aim of the research was to determine if the Zoo Zagreb is a positive example of socially responsible business in Croatia that could be example to other similar organizations. The conducted research shows the awareness of the concept of socially responsible business among the employees of the Zagreb Zoo and its integration into the activities of the Zagreb Zoo.

Keywords: corporate social responsibility, stakeholder theory, public institution

## Sadržaj

<b>Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku .....</b>	<b>I</b>
<b>Sažetak i ključne riječi na engleskom jeziku .....</b>	<b>II</b>
<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Izvori podataka.....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	2
<b>2. Teorijski aspekt društveno odgovornog poslovanja .....</b>	<b>3</b>
2.1. Pojam, razvoj i definiranje društveno odgovornog poslovanja.....	3
2.2. Vrste i dimenzije društveno odgovornog poslovanja.....	11
2.2.1. Carrollov matrični model DOP-a .....	11
2.2.2. Lantosove razine DOP-a .....	15
2.2.3. Vrste DOP-a .....	16
2.3. Interesno-utjecajne skupine i društveno odgovorno poslovanje .....	18
2.4. Potrebe i koristi društveno odgovornog poslovanja za poduzeće .....	27
2.4.1. Interes za društvenom odgovornošću .....	27
2.4.2. Motivacija.....	30
2.4.3. Izvedba .....	31
<b>3. Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na lokalnu zajednicu .....</b>	<b>33</b>
3.1. Društvena odgovornost i lokalna zajednica.....	33
3.1.1. Pojam društva i lokalne zajednice u korporativnoj društvenoj odgovornosti .....	34
3.1.2. Primjer dobrobiti za zajednicu .....	39
3.2. Usmjerenost organizacije prema ljudima .....	41
3.2.1. Zaštita na radu kao društveno odgovorno poslovanje .....	41
3.2.2. Altruizam i društvena odgovornost poduzeća .....	42
3.2.3. Društvena odgovornost prema skupinama s posebnim potrebama .....	42
3.3. Usmjerenost organizacije na okoliš.....	44
3.3.1. Ulaganje u zelene tehnologije .....	44
3.3.2. Opće (negativno) stanje DOP-a u Hrvatskoj.....	45
3.3.3. Društvena odgovornost neprofitnih organizacija .....	46
3.3.4. Društvena odgovornost poduzeća kroz marketing .....	47
3.4. Kritike DOP-a .....	49
<b>4. Prikaz društveno odgovornog poslovanja na studiji slučaja Zoološkog vrta Zagreb..</b>	<b>52</b>
4.1. Metodologija istraživanja.....	52
4.2. Ključni elementi studije slučaja .....	54



4.2.1. Uvod .....	54
4.2.2. Studija.....	56
4.3. Rasprava .....	68
4.4. Ograničenja istraživačke metodologije .....	72
<b>5. Zaključak .....</b>	<b>73</b>
<b>Popis izvora .....</b>	<b>74</b>
<b>Popis slika.....</b>	<b>85</b>
<b>Popis tablica .....</b>	<b>85</b>
<b>Životopis kandidata.....</b>	<b>86</b>

# 1. Uvod

Društveno odgovorno poslovanje područje je znanstvenog interesa koje proučava obveze koje bi poduzeća i drugi oblici organizacija trebala imati prema širem društvu i okolišu, u skladu s interesima i na dobrobit šireg društva, a obuhvaća širok spektar društvenih tema. Značaj društveno odgovornog poslovanja raste kao posljedica globalizacije i sve većeg zahtjeva javnosti i kupaca prema poduzećima da iskoriste svoju moć na dobrobit društva.

Poduzeća koja se odluče za društveno odgovorno poslovanje, bilo iz altruističnih ili strateških razloga, mogu u znatnoj mjeri doprinijeti razvoju društva u kojem posluju. Uspješnost provođenja društveno odgovornog poslovanja poduzeća mjere različitim pokazateljima specifičnim za društveno područje kojem su posvećena i usporedbom rezultata sa sličnim organizacijama.

U kontekstu društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj i u svijetu, zoološki vrt je netipična organizacija jer najčešće kao neprofitna ustanova nije u istraživačkom fokusu društveno odgovornog poslovanja. Zoološki vrt Zagreb je ustanova s gotovo stoljetnom poviješću i velikim značajem za građane i posjetitelje Zagreba.

Zbog prirode same djelatnosti koju obavlja, Zoološki vrt Zagreb nema eksplicitno naglašenu politiku društveno odgovornog poslovanja, no praksa poslovanja ukazuje na djelovanje koje je u skladu s društveno odgovornim poslovanjem.

## 1.1. Predmet i cilj rada

Zoološki vrtovi, koji diljem Europe broje milijune posjetitelja, kako samostalno tako i u partnerstvu s profitno-orijentiranim kompanijama, mogu imati veliki utjecaj na podizanje razine svijesti lokalne zajednice o važnosti očuvanja životinjskih vrsta i njihovih staništa što u konačnici ima utjecaj i na dobrobit lokalne zajednice.

Cilj ovoga rada je metodom studije slučaja doći do ključnih spoznaja o praksi društveno odgovornog poslovanja Zoološkog vrta Zagreb i usporediti je s praksom sličnih institucija unutar Europske unije. Studija slučaja planira se provesti korištenjem javno dostupnih sekundarnih podataka, dok se primarno istraživanje planira provesti putem metode polustrukturiranog intervjua s upravom Zoološkog vrta Zagreb.

Očekivani rezultat istraživanja trebao bi ukazati na pozitivnu praksu društveno odgovornog poslovanja Zoološkog vrta Zagreb koja bi bila primjer drugim ustanovama za zaštitu životinja, a mogao bi ukazati i na prostor za potencijalna poboljšanja prakse društveno odgovornog ponašanja Zoološkog vrta Zagreb.

## **1.2. Izvori podataka**

Za pisanje teorijskog dijela rada korištena je dostupna literatura stranih i domaćih autora, znanstveni članci i stručni radovi stranih autora, propisi i regulative međunarodnih organizacija, publikacije udruga specijaliziranih za tematiku održivog i društveno odgovornog poslovanja.

Studija slučaja temelji se na intervjuu provedenom s nadležnom osobom i javno objavljenim informacijama Zoološkog vrta Zagreb.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Ovaj rad sastoji se od pet glavnih poglavlja od kojih je prvo uvodno u kojem se definira područje i cilj rada, izvori i znanstvene metode koje su korištene prilikom pisanja rada.

Drugo poglavlje razrađuje teorijski okvir društveno odgovornog poslovanja, uključujući pojmovnu definiciju, kratki povijesni pregled razvoja društveno odgovornog poslovanja, klasifikaciju društveno odgovornog poslovanja prema vrsti i dimenziji. Napravljen je osvrt na *stakeholderski* pristup kao i na potrebu društveno odgovornog poslovanja za samo poduzeće.

Treće poglavlje obrađuje utjecaj društveno odgovornog poslovanja na lokalnu zajednicu kao vanjsko okruženje poduzeća. Posebno su razrađeni primjeri iz prakse društveno odgovornog poslovanja prema ljudima i okolišu, te su iznesene kritike društveno odgovornog poslovanja.

Četvrto poglavlje posvećeno je studiji slučaja kojom se istražuje društveno odgovorno poslovanje ZOO vrta Zagreb. Proveden je intervju s ravnateljem ZOO vrta, a saznanja iz intervjuja dopunjena su sekundarnim izvorima.

U posljednjem poglavlju, iznosi se zaključak cijelog rada.

Na kraju rada nalaze se popisi korištenih izvora, slika i tablica te životopis kandidata.

## **2. Teorijski aspekt društveno odgovornog poslovanja**

Društveno odgovorno poslovanje vrlo je širok koncept koji obuhvaća mnoga pitanja poslovanja organizacije i njenog odnosa prema društvu. Brojne su definicije društveno odgovornog poslovanja ponudili akademici, korporacije, međunarodne organizacije i druga stručna tijela. Kako bi se stekao uvid u razvoj koncepta društveno odgovornog poslovanja, na početku poglavlja kronološki su prikazani značajniji doprinosi razvoju društveno odgovornog poslovanja kroz povijest.

U nastavku poglavlja predstavljene su neke od najčešće korištenih vrsta i dimenzija društveno odgovornog poslovanja, koje će u nastavku rada biti korištene u analizi poslovanja poduzeća. Interesno-utjecajne skupine omogućuju poduzećima segmentaciju društva i određivanje prioriteta prema kojima poduzeća trebaju usmjeriti svoju društvenu odgovornost. U posljednjem dijelu ovog poglavlja predstavljeni su razlozi zbog kojih se poduzeća odlučuju za društveno odgovorno poslovanje.

### **2.1. Pojam, razvoj i definiranje društveno odgovornog poslovanja**

Društveno odgovorno poslovanje nije lako jednoznačno definirati, jer je koncept društveno odgovornog poslovanja razvijan desetljećima kako kroz praksu tako i kroz zanimanje akademske zajednice, te su različiti autori kreirali slične i povezane pojmove koji su međusobno isprepleteni.

Pojam društveno odgovornog poslovanja (u nastavku DOP) označuje načine na koje poduzeća upravljaju svojim odnosima s društvom (Moon, 2014.).

Prema Dop.hr (2010.), „koncept društveno odgovornog poslovanja polazi od sve snažnijeg uvjerenja kako moderna poduzeća imaju sve više odgovornosti prema svojoj ulozi u društvu.“ Prema tom konceptu društveno odgovornog poslovanja poslovni subjekt na dobrovoljnoj osnovi odlučuje doprinosti boljem društvu i čistijem okolišu, u interakciji s ostalim dionicima (Pavić-Rogošćić, 2003.).

Jalšenjak i Krkač (2016.) poslovanje definiraju kao vrstu ljudskog djelovanja u kojem se obavlja određena poslovna aktivnost. Ljudsko djelovanje može biti individualno i kolektivno odnosno skupno, te se prema tome može kategorizirati u četiri skupine odnosa:

1. Odnos pojedinca prema pojedincu
2. Odnos pojedinca prema skupini

3. Odnos skupine prema pojedincu
4. Odnos skupine prema skupini

Društveno odgovorno poslovanje pripada četvrtoj kategoriji odnosa, jer označava odnos poduzeća kao inkorporirane skupine ljudi prema društvu kao drugoj skupini ljudi.

Crane i suradnici (2008.) objašnjavaju kako raste značaj društveno odgovornog poslovanja za poslovni svijet i međunarodne organizacije u kontekstu globalizacije. Iako od devedesetih godina prošlog stoljeća raste broj objavljenih znanstvenih radova na temu društveno odgovornog poslovanja (u nastavku DOP), još uvijek ne postoji dominantna znanstvena paradigma niti konsenzus o pojmovnoj definiciji. Iako bi ovakvo akademsko stanje sugeriralo kako se radi o novom području istraživanja, kod društveno odgovornog poslovanja to nije slučaj.

U znanstvenim radovima o povijesti razvoja društveno odgovornog poslovanja, objava knjige Howarda R. Bowena „Društvena odgovornost poslovnih ljudi“ smatra se početkom modernog razdoblja društveno odgovornog poslovanja (Latapí, Johannsdottir i Davidsdottir, 2019.).

Prema Latapí, Johannsdottir i Davidsdottir (2019.) Bowenov rad proizašao je iz uvjerenja kako je nekoliko stotina najvećih poduzeća toga doba predstavljalo važne centre moći i odlučivanja te da su postupci tih korporacija imali opipljiv utjecaj na živote građana, odnosno društva. Bowen (1953.) prvi je autor koji definira koje obveze prema društvu bi trebali imati poduzetnici. Iz ovog uvjerenja proizlazi Bowenova (1953.) definicija društvene odgovornosti poduzetnika kao „obveze poduzetnika da slijede one politike, donose one odluke i da djeluju u onom smjeru koji je poželjan sa stajališta društvenih ciljeva i vrijednosti našega društva.“

Nadalje, Bowen (1953.) je tvrdio kako društveno odgovorno poslovanje ili „društvena svijest“ menadžera podrazumijevaju da su gospodarstvenici odgovorni za posljedice svojih postupaka u nešto širem opsegu od onoga kojeg pokrivaju njihovi izvještaji o dobiti i gubitku. Zbog svog ranog i utjecajnog rada Bowena se smatra "ocem društvene odgovornosti poduzeća" (Carroll, 2008.).

Poslije Bowena i drugi autori pišu o društvenoj odgovornosti, primjerice Eels (1956.) i Selekman (1959.).

Carroll i Buchholtz (2008.) ističu kako je i prije Bowenove definicije postojala briga poslovnih ljudi za dobrobit društva što dokazuju primjeri iz prakse poput *Community Chest movement* 1920-ih, tako i iz teorije Adama Smitha o nevidljivoj ruci.

Tijekom 1960-ih nastao je drugačiji društveni kontekst, u SAD-u i Zapadnoj Europi, obilježen rastućom kulturom prosvjeda koja je proizlazila iz borbe za građanska prava i antiratnih prosvjeda. U slučaju SAD-a, prosvjedi su se iz studentskih sjedećih demonstracija, šetnji i skupova, pretvorili u radikalniji politički aktivizam koji je i profitna poduzeća smatrao sastavnim dijelom vladajuće elite koju je želio srušiti (Waterhouse, 2017.).

Du Pisani (2006.) navodi kako je briga o okolišu u tom periodu povijesti postala izraženija i radikalnija zbog straha, izraženog u brojnim znanstvenim radovima, da bi ekonomski rast mogao ugroziti opstanak čovječanstva i života planete Zemlje. Ekološke katastrofe dobivale su mnogo medijske pozornosti, a filmovi, televizija i pop glazba popularizirale su ideju o neminovnoj ekološkoj krizi. Osnovane su prve nevladine udruge za zaštitu okoliša i životinja kao što je Greenpeace.

Latapí, Johannsdottir i Davidsdottir (2019.) i Carroll (2008.) smatraju kako je najznačajniji doprinos razvoju teorije DOP-a šezdesetih godina prošloga stoljeća dao Davis, koji je tvrdio kako je društvena odgovornost nejasna ideja koju treba proučavati u kontekstu menadžmenta.

Davis (1960.) je polazio od pretpostavke da važne društvene, ekonomske i političke promjene vrše pritisak na poduzetnike da preispitaju svoju ulogu u društvu i svoju društvenu odgovornost. Davis (1960.) je društvenu odgovornost poslovnih ljudi shvaćao kao „odluke poduzetnika i njihove radnje poduzete zbog razloga koji su, barem djelomično, izvan direktne ekonomske koristi i tehničkog interesa tvrtke,“ smatrajući kako poduzetnici imaju relevantnu obvezu prema društvu u domeni gospodarskih i ljudskih vrijednosti.

Carroll (2008.) navodi Davisa kao autora argumentacije za društveno odgovorno poslovanje koje se naziva „prosvjeđeno opravdanje vlastitog interesa,“ prema kojem se neke društveno odgovorne poslovne odluke mogu racionalizirati kao dugoročna strateška ulaganja jer dovode do dugoročne gospodarske dobiti za poduzeće i time mu isplaćuju za uloženo u društvenu korist. Ova racionalizacija uvođenja DOP-a u poduzeća postaje opće prihvaćena u kasnim sedamdesetima i osamdesetim godinama 20. stoljeća.

Carroll (2008.) naziva Davisa drugim „ocem DOP-a“, poslije Bowena, što govori o značaju njegovog doprinosa teoriji DOP-a.

Neki autori, poput nobelovca Milтона Friedmana, društvenu odgovornost poduzeća vide samo kao ekonomsku kategoriju. Za Friedmana (2002.) postoji jedna i samo jedna društvena odgovornost poduzeća u slobodnoj ekonomiji – koristiti svoje resurse i sudjelovati u

aktivnostima namijenjenim povećanju profita sve dok se posluje po „pravilima igre“, to jest dok se poduzeće angažira u otvorenom i slobodnom nadmetanju, bez prijevara i podvala.

Drugi autori iz razdoblja šezdesetih godina dvadesetog stoljeća koji su značajnije doprinijeli razvoju DOP-a bili su Frederick (1960.), McGuire (1963.) i Walton (1967.).

Sljedeće desetljeće nastavljen je trend rastućeg nepovjerenja društva prema korporacijama i masovnih prosvjeda diljem SAD-a. Povodom obilježavanja prvog Dana planete Zemlje izbili su najmasovniji prosvjedi u SAD-u na kojima je 20 milijuna Amerikanaca zahtijevalo čišći okoliš i borbu protiv industrijskog zagađivanja prirode (Earth Day, 2018.). Društveni pokreti izazvali su saveznu vlast SAD-a na reakciju, te početkom 1970-ih nastaju federalne državne institucije za zaštitu potrošača, jednakost pri zapošljavanju i sigurnost na radu (Latapí, Johannsdottir i Davidsdottir, 2019.).

Američko društvo nije korporacije smatralo jedino odgovornima za nastanak tih društvenih problema, već je osjećalo kako velike korporacije imaju značajne resurse i potrebne vještine kojima bi mogli doprinijeti rješavanju problema. Kombinacijom društvenog pritiska, državne regulacije i strateškog izbora menadžmenta, korporacije usvajaju društvenu odgovornost u model svoga poslovanja (Komitet za ekonomski razvoj, 1971.).

Brojni autori navode kako tijekom ovog razdoblja dolazi do usvajanja i popularizacije, moglo bi se kazati i inflacije termina društveno odgovornog poslovanja,<sup>1</sup> jer je brojnost definicija i različitost značenja dovela do poteškoća u međusobnom razumijevanju (Sethi, 1975.; Votaw, 1973.; Wan-Jan, 2006.).

Prema Carrollu (2008.) značajan doprinos razvoju društveno odgovornog poslovanja dao je američki Komitet za ekonomski razvoj<sup>2</sup>. Komitet za ekonomski razvoj (1971.) u svojoj brošuri istaknuo je kako „poduzeća posluju zbog pristanka društva i njihov je osnovni cilj konstruktivno služenje potrebama tog društva, na zadovoljstvo istog društva“. Povijesno gledano, poduzeća su izvršavala ovu obvezu prvenstveno ponudom roba i usluga kojima su zadovoljili potrebe i želje ljudi, otvaranjem radnih mjesta i podizanjem kupovne moći, stvarajući tako većinu bogatstva naroda. To je ono što je američko društvo tražilo od poduzeća, a poduzeća kao takva su svoj zadatak ispunila izvanredno dobro (Komitet za ekonomski razvoj, 1971.).

---

<sup>1</sup> engl. *Corporate social responsibility*. Napomena autora

<sup>2</sup> engl. *Committee for Economic Development* (1971.).

Može se istaknuti, kako za razliku od europskih društva koja su očekivala pružanje socijalnih usluga poput mirovine i zdravstvene skrbi od države, američko društvo očekivalo je pružanje socijalnih usluga od korporacija za koje je radilo (Letica, 2010.).

Davis (1973.) formulira Željezni zakon poslovne odgovornosti prema kojem u dugom roku, oni koji moć ne koriste na način koji društvo smatra odgovornim, skloni su je izgubiti. Odgovornost poslovnih ljudi prema društvu mora biti razmjerna njegovoj društvenoj moći i društvenom utjecaju. Drugim riječima, ako poduzetnik ne prihvati obveze koje se pojavljuju iz društvene odgovornosti, s vremenom će druge skupine ugrabiti priliku i preuzeti odgovornost i moć koja uz to ide.

Latapí, Johannsdottir i Davidsdottir (2019.) smatraju Carrola najznačajnijim autorom koji doprinosi teoriji DOP-a u kasnim sedamdesetim i ranim osamdesetim godinama 20. stoljeća. Za Carrola, društveno odgovorno poslovanje uključuje ekonomska, zakonsko-pravna, etička i diskrecijska (ili dobrovoljna) očekivanja koja društvo ima prema poduzeću u svakom danom trenutku (Carroll, 1979.). Carroll svoju četverodijelnu definiciju gradi na temelju znanstvenih radova Komiteta za ekonomski razvoj (1971.) i Sethija (1975.). Također, Carroll ekonomske i filantropske ciljeve poduzeća ne smatra međusobno isključivima, kao dvije sukobljene struje „kapitalista“ i „socijalista“, već komplementarnima (Amaeshi i Bongo, 2007.).

Carrolova definicija najčešće se prikazuje Piramidom društveno odgovornog poslovanja (Slika 1.). Carroll (1979.) napominje kako Piramidu treba shvatiti kao cjelinu koja treba istodobno biti provođena. Nije poželjno provoditi primjerice ekonomsku odgovornost, a izostaviti ostale.



Slika 1.: Carrollov piramidalni prikaz društveno odgovornog poslovanja



Izvor: Izrada autora prema Carroll i Buchholtz (2008.)

Osamdesete godine dvadesetog stoljeća obilježila je konzervativna vlast u Sjedinjenim Američkim Državama i Ujedinjenom Kraljevstvu. Američki predsjednik Reagan i britanska premijerka Thatcher napravili su zaokret u ekonomskoj politici, kojeg kritičari nazivaju Reaganomics ili kaubojski kapitalizam (Ryan, 2008.). Snižene su stope oporezivanja (Schein, 2008.), ublaženi su propisi i regulacije vezani uz poslovanje (Mayer, 2008.). Uz restriktivnu monetarnu politiku i visoku državnu potrošnju, nastojalo se smanjiti visoku stopu inflacije i visoke nezaposlenosti (stagflacija) te potaknuti rast gospodarstva i obnoviti ekonomsku snagu SAD i UK te posljedično čitavog Zapadnog bloka. Smanjenje državne regulacije korporativnog ponašanja ipak nije dovelo do pada interesa za DOP-om.

Doprinos znanstvene zajednice teoriji društveno odgovornog poslovanja u razdoblju osamdesetih okrenut je primjeni DOP-a. Jones (1980.) tako postaje prvi autor koji na društveno odgovorno poslovanje gleda kao na proces donošenja odluka, što je početak operativnog koncepta DOP-a.

Tuzzolini i Armandi (1981.) su, prihvativši prethodnu Carrollovu (1979.) definiciju DOP-a, predstavili hijerarhijski okvir potreba, koji nalikuje Maslowljevoj piramidi potreba, kroz koji poduzeća mogu ocjenjivati društveno odgovorni učinak na temelju pet kriterija.

Freeman (1984.) objavom knjige *Strateški menadžment: stakeholderski pristup* započinje razvoj teorije dionika, koja će ostvariti velik utjecaj na daljnji razvoj DOP-a. Pri donošenju odluka, menadžeri su primorani odgovarati interesima ne samo dioničara (engl. *shareholders*), već i interesima ostalih društvenih skupina o kojima ovisi poslovanje – kupcima, zaposlenicima, dobavljačima i zajednici u kojoj posluju - dionicima (engl. *stakeholders*).

Osim znanstvenog doprinosa, važnu ulogu u daljnjem razvoju, ali i cijepanju koncepta društveno odgovornog poslovanja na druge pojmove koji se preklapaju, dala je međunarodna zajednica. Tijekom 1980-ih i 1990-ih, UN i EZ (EU) organiziraju međunarodne sastanke i sastavljaju komisije, prvenstveno o klimi i okolišu te pitanju održivog razvoja, što se u kombinaciji s globalizacijom odražava i na porast interesa za društveno odgovornim poslovanjem (Latapí, Johannsdottir i Davidsdottir, 2019.).

Rast multinacionalnih korporacija (MNC) u SAD-u i širenje njihovog poslovanja u svijetu dovelo je do „izvoza“ DOP-a. Menadžere je dočekaio izazov prepoznavanja i odgovaranja na društvene probleme u inozemstvu korištenjem kako oprobanih tako i novo razvijenih metoda. Porastom globalne konkurencije, značaj reputacijskog rizika je porastao i time dao veliki poticaj korporacijama da pažljivo planiraju i provode svoje postupke u načelu s etičnim normama (Carroll, 2015.).

Tijekom devedesetih, koncepti koji su većinom proistekli iz društveno odgovornog poslovanja, kao što su teorija dionika, korporativna društvena izvedba (CSP) i korporativno građanstvo dobivaju na značaju. Neki autori smatraju ih vrstama DOP-a (Melé, 2008.), dok su za druge oni konkurentni pojmovi, koji stvaraju zbrku definiranjem samog društveno odgovornog poslovanja (Latapí, Johannsdottir i Davidsdottir, 2019.). Burke i Logsdon (1996.) definiraju pet dimenzija strateškog *DOP-a* čiji je doprinos vidljiv i mjerljiv te pridonosi stvaranju vrijednosti, prvenstveno u obliku ekonomske koristi za kompaniju.

Glavni trend početkom 21. stoljeća je globalizacija, odnosno promoviranje društveno odgovornog poslovanja od strane međunarodnih organizacija država i njihovih institucija kao što su UN Global Compact i Europska komisija. Od kompanija se očekuje preuzimanje više obveza poglavito u području ljudskih i radničkih prava, zaštite okoliša i borbe protiv

korupcije (UN Global Compact, 2000.). Čelnici država slijede trend brige o okolišu, potpisuju i ratificiraju Protokol iz Kyota (1997.) i Pariški sporazum o klimi (2013.), iako se povremeno javljaju suprotna kretanja, poput najave predsjednika SAD-a Donalda Trumpa o istupanju SAD-a iz Pariškog sporazuma (BBC News, 2017.).

Zelenim papirom Europske komisije (2001.) započela je međunarodna promocija DOP-a u Europi pod nazivom Promocija europskog okvira za društveno odgovorno poslovanje u kojem se društvena odgovornost poduzeća definira kao „koncept prema kojem poduzeća integriraju interes za dobrobit društva i okoliša u svoje poslovanje i u svoj odnos prema svojim dionicima na dobrovoljnoj osnovi“. To je ujedno i osnova za hrvatsku definiciju društveno odgovornog poslovanja. Hopkins (2007.) iznosi informaciju kako je fokus rada Europske komisije bio ustvrditi definiciju i potaknuti dijalog među dionicima o pitanjima DOP-a kroz postojeći tržišni razvoj. Europska komisija (2011.) je kasnije redefinirala društveno odgovorno poslovanje kao „odgovornost gospodarskih subjekata za svoj utjecaj na društvo“ i time izbacila izraz „na dobrovoljnoj osnovi“ iz definicije.

Koncept društveno odgovornog poslovanja nastavlja se razvijati i širiti cijelim svijetom. Od DOP-a u Europi očekuje se da bi mogao postati važan vezivni element prema daljnjoj izgradnji ujedinjene Europe temeljene na interakciji između različitih društvenih segmenta (Jonker i Schmidpeter, 2004.).

Općenito, definicije obuhvaćaju sljedeće ključne značajke:

- Poslovna odgovornost prema društvu;
- Poslovna odgovornost za društvo (kompenzacija negativnih eksternalija poslovanja i pridonosenje društvenoj dobrobiti);
- Odgovorno poslovanje (treba poslovati etično, odgovorno i održivo);
- Poslovna odgovornost prema društvu i za društvo u širem smislu (uključujući pitanje okoliša);
- Upravljanje poslovnim odnosima prema društvu (Moon, 2014.).

Možda debate o društveno odgovornom poslovanju (i povezanim konceptima) ne bi trebalo ograničavati na samo jednu definiciju ili slogan, jer ono u svojoj kompleksnosti je u stanju integrirati različite perspektive i nacionalna gledišta te se razvijati u skladu s lokalnim prilikama.

## **2.2. Vrste i dimenzije društveno odgovornog poslovanja**

Brojni autori ističu raznolikost pristupa definiciji društveno odgovornog poslovanja kao i nedostatak opće prihvaćene standardizacije terminologije koncepta društvene odgovornosti poduzeća. Zbog toga, klasifikacija pristupa društveno odgovornog poslovanja nije lagan zadatak. U nastavku će biti izložene klasifikacije nekih značajnijih autora koji su to pokušali.

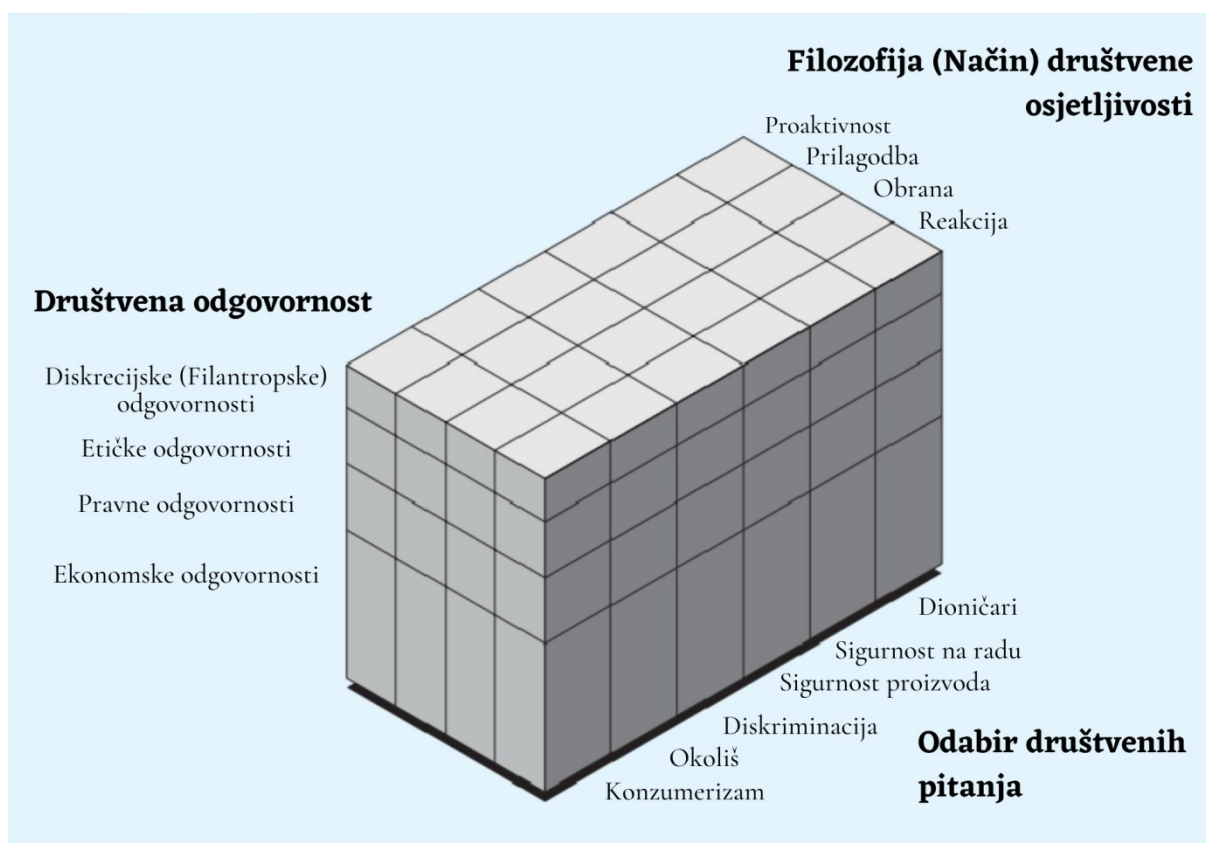
Prva i najvažnija klasifikacija predstavljena je Carrollovim trodimenzionalnim modelom društveno odgovornog poslovanja. Ovaj model nastao je sintezom prethodnih teorija i definicija, a svaka dimenzija predstavlja jedno od usmjerenja društvene odgovornosti poduzeća. Druga, Lantosova klasifikacija, je nadogradnja Carrollove definicije DOP-a na način da se filantropska razina odgovornosti dijeli na dvije podrazine: altruističku i stratešku.

Treća klasifikacija razlikuje se od prethodne dvije u tome što donosi vrste DOP-a, odnosno četiri koncepta koja su usko povezana s društveno odgovornim poslovanjem, a često se smatraju i konkurentskim teorijama DOP-u.

### **2.2.1. Carrollov matrični model DOP-a**

Najznačajniji i vjerojatno najcitiraniji autor iz područja društveno odgovornog poslovanja, Carroll, predstavio je koncept trodimenzionalnog matričnog modela društveno odgovornog poslovanja (Carroll, 1979.).

Slika 2.: Trodimenzionalna matrica društveno odgovornog poslovanja



Izvor: Izrada autora prema Carroll i Buchholtz (2008.)

Dimenzije u Carrollovom modelu (Slika 2.) predstavljaju klasifikaciju prijašnjih pogleda na društveno odgovorno poslovanje u tri skupine (Carroll i Buchholtz, 2008.):

### 1) Društvena odgovornost

Carroll (1979., 1991.) smatra kako se ukupno društveno odgovorno poslovanje poduzeća sastoji od četiri vrste, odnosno razine društvene odgovornosti: ekonomske, pravne, moralne i filantropske (odnosno, diskrecijske) razine odgovornosti poduzeća prema društvu i dionicima, a koje društvo u svakom trenutku očekuje od poduzeća.

#### a) Ekonomska odgovornost

Carroll (1979.) poduzeća smatra prvenstveno profitnim organizacijama osnovanima radi proizvodnje dobara i usluga i njihove prodaje široj javnosti po cijenama koje javnost prihvaća i stoga ekonomska odgovornost čini temelj ukupne društvene odgovornosti. To ne znači da poduzeća mogu ispunjavati društvena očekivanja postepeno, zapostavljajući primjerice pravnu ili etičku odgovornost u korist ispunjenja ekonomske, već ih moraju ispunjavati

istodobno. Ekonomska odgovornost osim zahtjeva za profitabilnošću poslovanja sadrži i zahtjev za zadržavanjem konkurentne prednosti i održavanjem visoke razine operativne efikasnosti (Carroll i Buchholtz, 2008.)

#### b) Pravna odgovornost

Druga razina društvene odgovornosti obuhvaća pravnu odgovornost u kojoj društvo, odnosno vlast očekuje poštivanje društvenog ugovora u obliku poštivanja zakona, kao svojevrstih „pravila igre“ prema kojima se očekuje da poduzeće funkcionira. Zakonska odgovornost predstavlja poštivanje „kodificirane etike“ u smislu koji utjelovljuje osnovne pojmove poštenog poslovanja ustanovljenog od zakonodavca (Carroll, 1991.).

#### c) Etička odgovornost

Treća razina društvene odgovornosti predstavlja očekivanje društva prema poduzeću za pridržavanjem etičnih i moralnih pravila, koja nisu propisana zakonom. Nije dovoljno da poduzeće ispunjava samo minimalne zakonske norme, već se od njega očekuje dobro i pravedno djelovanje, koje je u skladu s poštivanjem prava dionika (Carroll, 1991.).

#### d) Filantropska odgovornost

Filantropska ili diskrecijska odgovornost predstavlja očekivanje prema poduzeću da pridonese životu zajednice. Iako nije odgovornost u doslovnom smislu, svrstana je pod odgovornosti zbog očekivanja javnosti za filantropskom djelatnošću kompanije (Carroll i Buchholtz, 2008.). Za razliku od moralne odgovornosti, društvo ne daje jasne smjernice kakvu odgovornost od poduzeća očekuje, te njeno definiranje i provođenje ostaje diskrecijsko pravo menadžmenta. Primjeri dobrovoljne aktivnosti poduzeća su filantropske djelatnosti, zapošljavanje teško zaposlivih skupina društva i pružanje usluge čuvanja djece svojim djelatnicima (Carroll, 1979.).

## **2) Odabir društvenih pitanja**

Kako bi poduzeće ispunilo svoju društvenu odgovornost, menadžment mora odabrati društveno pitanje, odnosno socijalnu tematiku kojoj će društvena odgovornost kompanije biti usmjerena. Tu se javlja i prva prepreka modelu, jer se važnost društvenih tema mijenja s vremenom i od industrije do industrije. Prema Carrollu (1979.), to je dovelo do promjene fokusa u istraživanju odnosa poduzeća i društva s pojedinim društvenim problemima na općenitiji, menadžerski pristup koji traži općenito definiran odgovor na probleme.

Najvažniji faktori koji utječu na menadžera pri odabiru društvene teme (Carroll, 1979.) su:

1. Uparivanje društvene potrebe s korporativnom potrebom ili sposobnošću pomaganja,
2. Ozbiljnost društvene potrebe,
3. Interes vrhovnog menadžmenta,
4. Vrijednost koju akcija stvara u očima javnosti, PR vrijednost akcije,
5. Državni pritisak.

Važno je napomenuti kako prve dvije dimenzije tvore dionički pristup društveno odgovornom poslovanju (Tablica 1.). Svaka od četiri komponente piramide upućuje na različite društvene skupine koje su njima najviše pogođene. Tako ekonomska odgovornost najviše utječe na vlasnike/dioničare i zaposlenike, pravna na vlasnike, ali u slučaju dioničkih društava više na zaposlenike i potrošače. Etička odgovornost utječe na sve skupine dionika, dok filantropska najčešće utječe na zajednicu, ali i na moral zaposlenika. O dioničkom pristupu društvenoj odgovornosti biti će više riječi u sljedećem poglavlju.

### **3) Filozofija (ili način) društvene osjetljivosti**

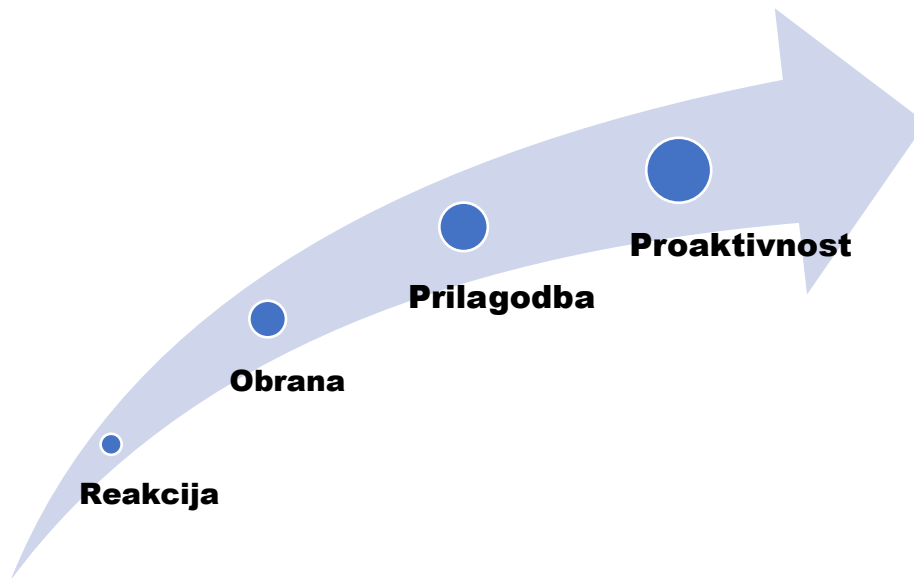
Treća dimenzija modela predstavlja žustrinu odgovora na izazove koje društvena odgovornost stavlja pred korporaciju i predstavlja kontinuum mogućih akcija poduzeća kao odgovora na probleme u rasponu od „ne činiti ništa“ do „učiniti mnogo“ (Slika 3.).

Model sadrži četiri strategije djelovanja (Ditlev-Simonsen, 2014.):

1. Reakcija – borba do kraja (tvrtka odražava medijske kritike u svom nefinancijskom izvješću);
2. Obrana – napraviti zahtijevani minimum (tvrtka se brani od kritika u nefinancijskom izvješću);
3. Prilagodba – progresivni pristup (tvrtka priznaje kritike i izvješćuje da će poboljšati svoje ponašanje);
4. Proaktivnost – pristup vođe industrije (tvrtka prihvaća kritiku i namjerava poboljšati svoje ponašanje izvan onoga što se očekuje).

Carroll (1979.) navodi kako filozofija društvene osjetljivosti zapravo predstavlja element menadžerske izvedbe (ili opstrukcije) društvene odgovornosti kao obveze poduzeća prema društvu.

Slika 3.: Stupanj reakcije



Izvor: Izrada autora prema Ditlev-Simonsen (2014.)

Carrollov trodimenzionalni matrični model pomaže u sistematizaciji važnih pitanja s kojima se suočavaju oni koji analiziraju rezultate društveno odgovornog poslovanja, bilo iz akademske zajednice, bilo iz poslovnog svijeta.

Za menadžere on pomaže u razumijevanju kako društvene obveze nisu odvojive od ekonomskih rezultata već zajedno s njima čine jedinstveni okvir društvene odgovornosti poduzeća koji pomaže u sistematizaciji interesa i kategorija dionika poduzeća. Za znanstvene istraživače, ovaj model olakšava spoznaju razlika unutar definicija društveno odgovornog poslovanja. Ono što se prije smatralo različitim definicijama, u ovom modelu se promatra kao različite dimenzije te stupnjevi ili kategorije unutar tih dimenzija (Carroll, 1979.).

### 2.2.2. Lantosove razine DOP-a

Ovaj model dakako nije konačan i drugi autori imaju ponešto drugačiju kategorizaciju društveno odgovornog poslovanja. Tako Lantos (2001.), koji se nastavlja na Carrola, društveno odgovorno poslovanje dijeli na etičko, altruističko i strateško.

Za Lantosa (2001.) *etička društvena odgovornost* poduzeća predstavlja moralnu obvezu i odgovornost korporacije za izbjegavanje šteta ili ozljeda. Radnje se poduzimaju zato što su ispravne, a ne samo zato što su zakonom propisane ili su profitabilne. Etička razina obuhvaća



ekonomsku, pravnu i moralnu dimenziju ukupne društvene odgovornosti iz modela Carrollove piramide. Ova razina ispunjavanja društvene odgovornosti obično se očekuje od korporacija i ne donosi nikakvu dodatnu vrijednost (Jamali, 2007.).

*Altruistička društvena odgovornost* je filantropska vrsta DOP-a, koja nadilazi etičku razinu društvene odgovornosti te uključuje istinsku neobaveznu brigu, bez obzira na to hoće li ona korporaciji donijeti financijsku korist ili naprotiv, kada može donijeti osobne ili organizacijske žrtve. Primjeri mogu uključivati ublažavanje javno društvenih problema, poput nepismenosti, koje poduzeće nije prouzrokovalo. Poduzeća koja prakticiraju altruističku razinu DOP-a nadilaze moralnu dimenziju društvene odgovornosti. Lantos (2002.) kritizira ovaj oblik društvene odgovornosti, smatrajući ga s etičke perspektive nemoralnim u slučaju javnih dioničkih društva stoga što altruistički DOP krši vlasnička prava dioničara. Trošenjem dobiti na projekte za širu javnost smanjuje se dobit koja preostaje dioničarima, za koje bi poduzeće trebalo najviše skrbiti. (Lantos, 2002.).

*Strateška društvena odgovornost* poduzeća je ono što se naziva prosvjećenim opravdanjem osobnog interesa za DOP. Strateško društveno odgovorno poslovanje je filantropija usmjerena k postizanju društvene koristi uz istovremeno promicanje korporativnih ciljeva. Poduzeće nastoji identificirati i poduzeti aktivnosti i djela za koja se vjeruje da su dobra i za poslovanje i za društvo.

Ova vrsta filantropije je usklađena s motivima profita. Izdaci za aktivnosti strateškog DOP-a obično se zamišljaju kao dugoročne investicije koje će vjerojatno donijeti financijske prinose. Izazov u tom pogledu je identificirati intervencije koje omogućuju usklađivanje interesa korporacije s interesima jedne ili više interesnih skupina, promovirajući tako dobitne rezultate u cijeloj upravi (Jamali, 2007.).

Najveća korist korporacije od takvih aktivnosti leži u vrijednosti njihove marketinške komunikacije i akumuliranoj *dobroj volji* (engl. *goodwill*) u javnosti. Strateške aktivnosti društveno odgovornog poslovanja trebale bi poboljšati korporativni imidž i povećati motivaciju i lojalnost, prije svega među zaposlenicima i kupcima, ali i ostalim ključnim interesno utjecajnim skupinama, primjerice dobavljačima i maloprodajom (Lantos, 2003.).

### **2.2.3. Vrste DOP-a**

Melé (2008.), nastavljajući se na prethodnu studiju Garriga i Melé (2008.), predstavlja četiri vrste društveno odgovornog poslovanja, odnosno četiri glavne moderne teorije o odgovornosti

poduzeća u društvu, koje se često smatraju i konkurentskim teorijama koje se bore za svoju samostalnost:

**1) Korporativna društvena izvedba** (engl. *Corporate Social Performance, CSP*) predstavlja sintezu svih značajnih teorija u razvoju DOP-a do 80.-ih godina 20. stoljeća koje traže uvođenje mjerenja društvene odgovornosti poduzeća. Predstavnicima su, između ostalih Donna Wood i Archie B. Carroll, čiji je trodimenzionalni model DOP-a iznesen na početku poglavlja.

**2) Dioničarska teorija vrijednosti** (engl. *Shareholder Value Theory, SVT*) polazi od uvjerenja kako je jedina društvena odgovornost kompanija briga za interese vlasnika (dioničara), odnosno težnja za maksimizacijom njihovog bogatstva. Glavni predstavnik je Milton Friedman, koji smatra kako poduzeća nisu dobar alat za pomaganje društvu izvan ekonomskog okvira (za to služi država), a menadžeri su često kratkovidni kada su u pitanju interesi nečega izvan njihovih kompanija (Friedman, 1970.). Drugi ovaj pristup smatraju negacijom samog koncepta DOP-a.

**3) Teorija dionika** (engl. *Shareholder Theory, ST*) polazeći od suprotne pretpostavke od dioničarske teorije, smatra da kompanije ne služe samo interesima vlasnika, već i širem društvu. Najpoznatiji predstavnik je George Freeman. O ovoj teoriji će biti više riječi u nastavku rada.

**4) Teorija o korporativnom građanstvu** (engl. *Corporate Citizenship*) polazi od gledišta na korporacije (pravne osobe) kao na dio društva, u kojem sudjeluju ravnopravno s građanima (fizičkim osobama).

Prema McIntosh (2010.) pojam korporativnog građanstva javlja se kao sinonim za korporativnu filantropiju, da bi se od 90-ih godina prošlog stoljeća razvio u gledište na odgovornost koju međunarodna zajednica traži od multinacionalnih i transnacionalnih korporacija koje imaju poslovne operacije u različitim društvenim zajednicama na globalnoj razini te utječu na svjetsko gospodarstvo i ekologiju. Od transnacionalnih korporacija se očekuje posvećenost etičkom ponašanju u poslovnoj strategiji, operativnom poslovanju i korporativnoj kulturi. Etičko ponašanje podrazumijeva prihvaćanje, usvajanje i podršku skupu temeljnih vrijednosti (hipernormi) na područjima ljudskih prava, standarda rada i brige za okoliš te borbe protiv korupcije (UN Global Compact i International Finance Corporation, 2009.).

### 2.3. Interesno-utjecajne skupine i društveno odgovorno poslovanje

Poslovni svijet sve je više suočen s konstelacijom tržišnih, društvenih i ekoloških interesa. Potrebno je dublje razumijevanje pozicije poduzeća u društvu i integracija različitih interesa u strategije poduzeća. Integracija zahtjeva reviziju neoklasičnog pogleda na ekonomiju prema kojem su poduzeća mikroekonomski akteri koji su prepušteni na milost i nemilost tržišta. Razumijevanje počiva na izgradnji novih i drugačijih odnosa s ključnim utjecajno-interesnim skupinama (Omazić, 2008.). Teorija dionika na poduzeće gleda kao na sistem interesno-utjecajnih skupina (engl. *stakeholders*) koji posluje unutar većeg društvenog sistema – domaćina koji pruža potrebnu zakonsku i ekonomsku infrastrukturu za djelatnosti poduzeća. Svrha poduzeća je stvaranje bogatstva ili vrijednosti za njegove dionike pretvaranjem njihovih uloga u dobra i usluge (Melé, 2008.).

Tijekom 30-ih godina dvadesetog stoljeća, profesori prava Merrick Dodd s Harvard Law School i Adolf Berle s Columbia Law School pokrenuli su debatu o odgovornosti korporacija, odnosno njihovih menadžera (Windsor, 2008.).

Dodd je zagovarao stav kako korporacije, osim funkcije ostvarivanja profita, imaju i funkciju pružatelja socijalnih usluga, stav kojeg je Berle izričito odbijao i držao kako su menadžeri odgovorni isključivo za dobrobit dioničara (Hopkins, 2003.). Neki autori Dodda smatraju prethodnikom teorije interesno-utjecajnih skupina i društveno odgovornog poslovanja (Windsor, 2008.). Ovo pitanje nastavilo je tinjati ispod površine sljedećih 50 godina da bi ponovo buknuo početkom 80-ih godina 20. stoljeća, usred niza neprijateljskih korporativnih preuzimanja.

Iz ovog pitanja rodile su se dvije teorije pristupa poduzeću: *dioničarska* teorija, čiji je najpoznatiji zagovaratelj neoklasični ekonomist i nobelovac iz područja ekonomije, Milton Friedman i *dionička* teorija, odnosno teorija interesno-utjecajnih skupina.

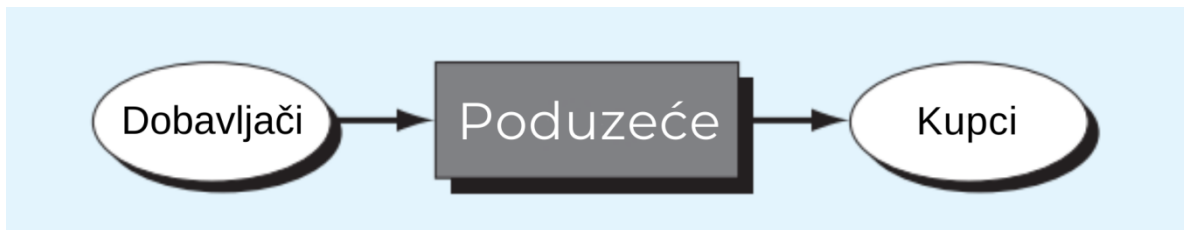
Početak teorije interesno-utjecajnih skupina veže se uz Roberta Freemana i njegovu knjigu *Strateški menadžment* u kojoj je iznio novu metodu i skup tehnika za izvršne menadžere pomoću kojih bi oni mogli bolje razumjeti kako upravljati ključnim odnosima dionika. Freemanova prva knjiga je postavila novu teoriju o tome što znači biti efikasni rukovoditelj, posebno po pitanju analiziranja kompanije na razini interesno-utjecajnih skupina kako bi se postavio okvir i kategorizirao strateški angažman (Freeman i Parmar, 2010.). Freeman je svoju teoriju nazvao *stakeholder theory*, koju se na hrvatski jezik prevodi kao dionička teorija ili opisno kao teorija interesno-utjecajnih skupina (Letica, 2010.).

Freeman je definirao dionika u nekoj organizaciji kao bilo koju grupu ili pojedinca koji mogu utjecati, ili se na njih utječe, pri ostvarivanju ciljeva organizacije (Sisek, 2008.). Interesno-utjecajne skupine podrazumijevaju grupe ljudi čija je potpora vitalna za opstanak i uspješnost poduzeća, odnosno grupa bez čije bi potpore poduzeće prestalo postojati. Te skupine podrazumijevaju zaposlenike, dioničare, kupce i društvenu zajednicu u kojoj poduzeće egzistira (Tipurić i Lovrinčević, 2008.).

Pristup interesno-utjecajnih skupina polazi od teze kako poduzeće ne postoji isključivo zbog dioničara, već i zbog onih koji dodaju vrijednost i svoje resurse kako bi ono moglo funkcionirati na tržištu. Poduzeće se u tom slučaju mora promatrati kao umreženi sustav za koji je ključna njegova uloga u širem kontekstu (Omazić, 2008.).

Teorija interesno utjecajnih skupina je novi, holistički pogled na poduzeće, koji je evoluirao iz prethodnog menadžerskog i još starijeg proizvodnog pogleda na poduzeće.

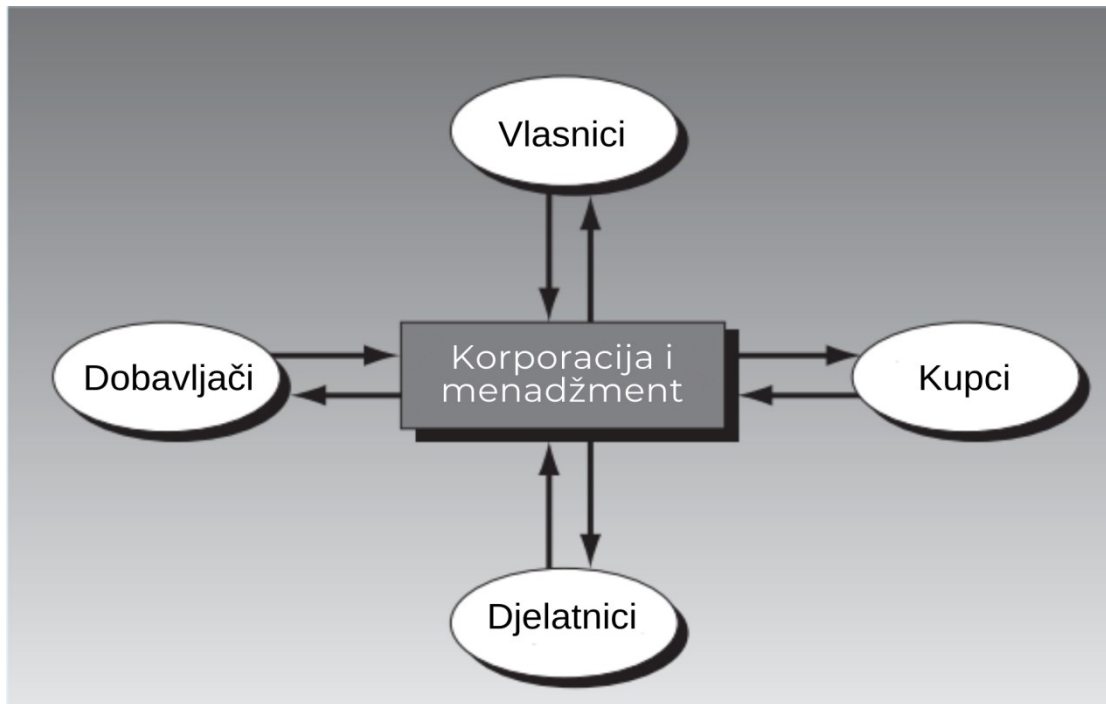
*Slika 4.: Proizvodni pogled na poduzeće*



Izvor: Izrada autora prema Carroll i Buchholtz (2008.)

U tradicionalnom proizvodnom pogledu (Slika 4.) na poduzeće se gledalo kao na stroj za transformaciju inputa (resursa) u outpute (proizvode i usluge), a jedine skupine za koje su vlasnici smatrali kako imaju interes u poduzeću bile su one skupine i pojedinci koji su dostavljali resurse (dobavljači, radnici) ili kupovali dobra i usluge (kupci, klijenti).

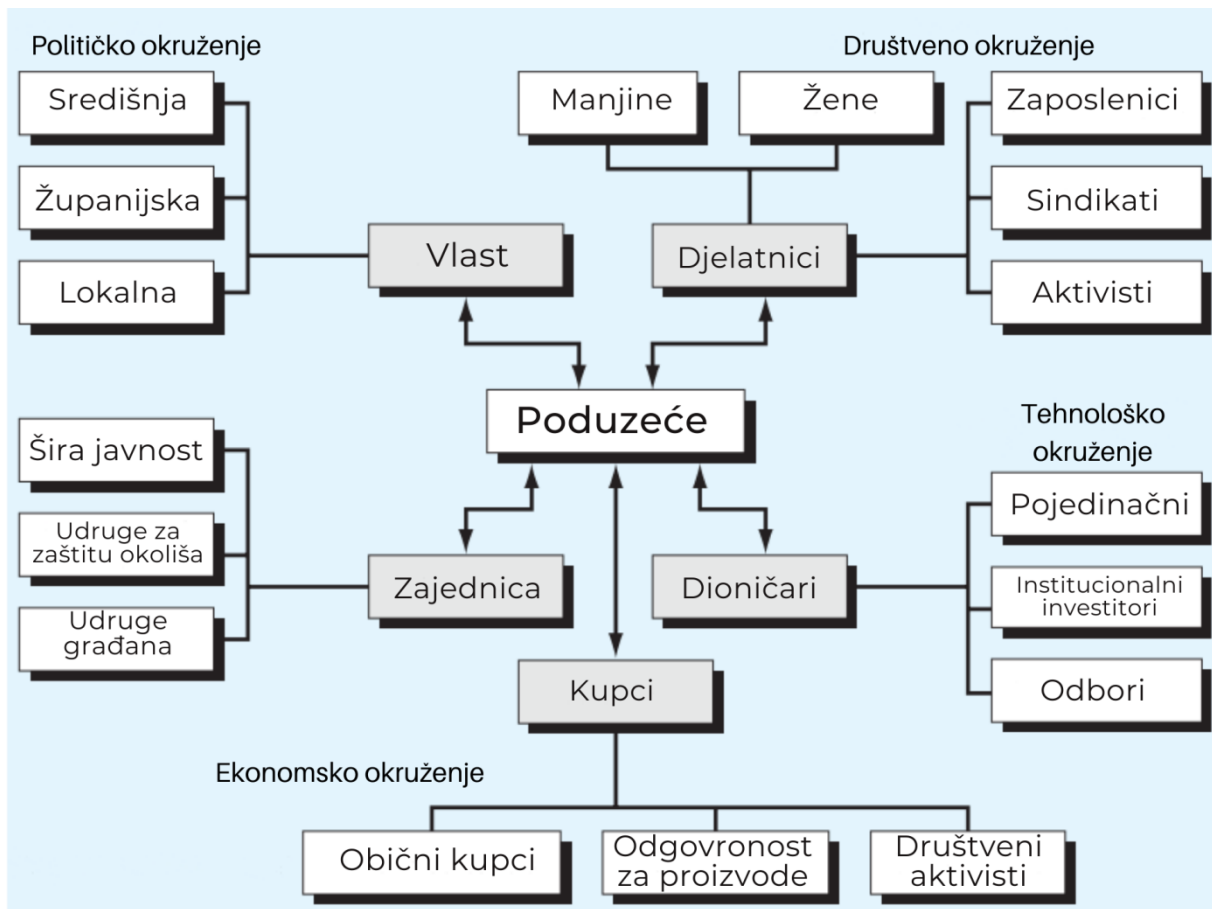
Slika 5.: Menadžerski pogled na poduzeće



Izvor: Izrada autora prema Carroll i Buchholtz (2008.)

Rastom kompanija, narastao je i njihov značaj u društvu, izdavanjem dionica vlasništvo se socijaliziralo i fragmentiralo, a kompanije vode menadžeri (agenti) postavljeni u ime vlasnika (principa). Kompanije su u tom razdoblju počele uviđati svoju odgovornost i prema drugim velikim grupama od kojih su se sastojale. U tom razdoblju, razvio se i menadžerski pogled na poduzeće (Slika 5.).

Slika 6.: Stakeholderski pogled na poduzeće



Izvor: Izrada autora prema Carroll i Buchholtz (2008.)

Konačno, s velikim promjenama u unutarnjem i vanjskom okruženju poduzeća (tijekom 70-ih i 80-ih godina dvadesetog stoljeća), zbiva se velika promjena u načinu na koji menadžeri vide kompaniju kao skup dinamičnih multilateralnih odnosa zahtjeva i interesa grupa koje nisu (samo) vlasnici (Carroll i Buchholtz, 2008.). To ne znači da predstavnici interesnih grupa moraju sjediti u upravnim odborima tvrtke, niti to znači da dioničari (financijeri) nemaju svoja prava. Teorija dionika implicira kako su interesi tih grupa udruženi te da bi stvorili dodanu vrijednost, potrebno je usmjeriti ih na stvaranje vrijednosti za sve dionike. Način kako se stvara vrijednost za dionike je način na koji svatko od njih utječe na drugog dionika te kako na njih sve utječe menadžment (Freeman, Andrew, i Parmar, 2011.).

Evolucija pogleda na poduzeće može se pratiti i danas na primjeru razvoja svjetskih tehnoloških kompanija poput Microsofta (Hall i Zachary, 2020.).

Kompanija je prošla kroz fazu proizvodnog pogleda na poduzeće, u kojoj su glavnu ulogu u vođenju imali poduzetnici - osnivači od svog skromnog početka do javne ponude na burzi.

Promjenom vlasničkog sastava sve više upravljanje kompanijom preuzima profesionalni menadžment u ulozi povjerenika dioničara, no osnivači i dalje imaju važnu riječ. Tako započinje razdoblje menadžerskog pogleda na kompaniju.

Konačno, osnivači prodaju svoje udjele u kompaniji, povlače se iz uprave, i posvećuju dobrotvornom radu. Menadžment sada mora udovoljiti interesima ne samo dioničara, već i različitih dionika u kompaniji, razvrstanih prema proizvodnim, razvojnim ili zemljopisnim odjelima, kao i dionicima izvan kompanije – kupcima, regulatornim agencijama i drugima. Time započinje faza stakeholderskog pogleda na kompaniju.

Stakeholderski koncept korporativnog upravljanja mora objasniti kako poduzeće treba odrediti prioritete u odnosu sa dionicima i kako upravljati tim odnosima. Nova praksa upravljanja treba pomiriti djelotvorno upravljanje korporacijom s njezinom društvenom odgovornošću, odnosno novi pristup mora poboljšati poslovni rezultat i ugled korporacije. Cilj dakle takvog pristupa je spojiti moralno djelovanje i efikasnost (Sisek, 2008.).

Teorija dionika se suprotstavlja popularnom stajalištu o odvojenosti etike i poslovnih odluka, odnosno stava o amoralnosti menadžmenta. Glavna teza Freemanove teorije dionika je da se ne može govoriti o poslovanju bez morala, niti o moralu bez poslovanja a niti o moralu ni o poslovanju bez ljudskih bića (Freeman, Andrew, i Parmar, 2011.).

Interesno-utjecajne skupine odnosno dionici najčešće se dijele na primarne i sekundarne. Međutim, ova podjela nije univerzalno prihvatljiva. Ona ovisi o nacionalnim prilikama društva u kojem poduzeće posluje, životnoj fazi ciklusa razvoja poduzeća i drugim prilikama. Društvena odgovornost poduzeća može bitno pridonijeti uspostavljanju i stvaranju odnosa s utjecajno-interesnim skupinama koji će na kraju rezultirati stvaranjem dodatne vrijednosti za sve strane (Omazić, 2008.).

Prema Rupčić (2016.) interesno-utjecajne skupine se mogu podijeliti prema:

- 1) Ugovornom odnosu s poduzećem na:
  - a) Primarne - one s kojima poduzeće ima izravne veze određene ugovorom,
  - b) Sekundarne - mogu imati utjecaja na poslovanje, ali njihova veza s poduzećem nije ugovorne prirode;
- 2) Aspektu djelovanja na:
  - a) Interne – zaposlenici, menadžment, dioničari i vlasnici;
  - b) Eksterne – potrošači, dobavljači, kreditori, država i lokalna vlast.

Hopkins (2003.) dijeli interesno-utjecajne skupine na primarne i sekundarne.

Primarnima smatra one skupine bez čijeg stalnog doprinosa poduzeću bi sposobnost trajnog poslovanja poduzeća bila ugrožena. U tu grupu ubrajaju se: dioničari, investitori, zaposlenici, kupci i dobavljači, kao i oni koje definira kao javna utjecajno-interesna grupa: vlada i lokalna zajednica koja pruža infrastrukturu, tržište, zakone i regulacije.

Pod sekundarne interesno-utjecajne skupine Hopkins (2003.) ubraja skupine koje utječu ili su izložene utjecaju poduzeća, ali nisu uključene u transakciju s poduzećem i nisu nužne za njegov opstanak. Primjer sekundarne skupine dionika su mediji i široki spektar grupa sa posebnim interesima (Hopkins, 2003.). Hopkins citira Clarksona (1995.) koji ističe kako je potrebno razlikovati dionike i društvo, jer kompanije i njihovi menadžeri upravljaju odnosima među dionicima, odnosno interesno-utjecajnim skupinama a ne društvom, no Hopkins (2003.) tvrdi kako poduzeća također moraju upravljati i svojim odnosom prema društvu.

Carroll i Buchholtz (2008.) razrađuju matičnu podjelu na primarne i sekundarne te društvene i ne-društvene dionike (Slika 8.).

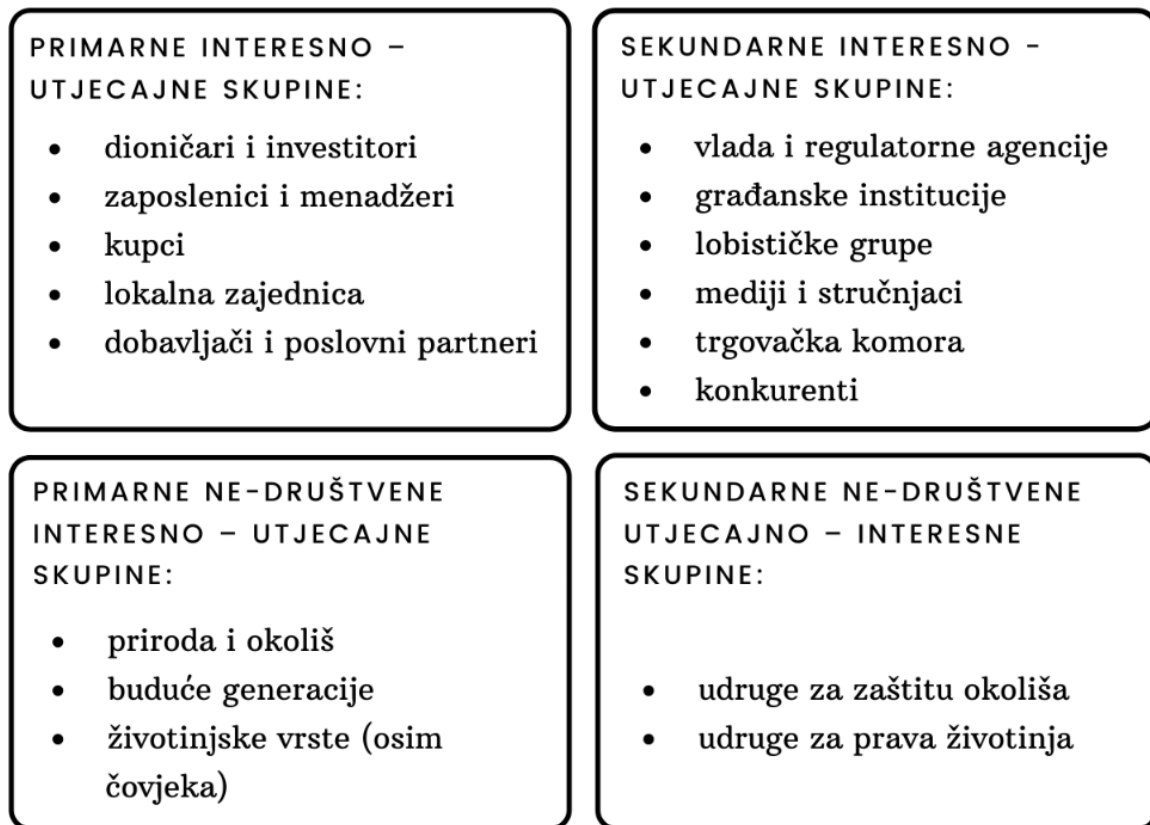
Primarnim društvenim dionicima smatraju se oni koji imaju izravnu ulogu u organizaciji i njenom uspjehu i stoga na njih najviše utječe poslovni (ne)uspjeh. Sekundarni društveni dionici mogu imati veliki utjecaj kao i primarni, posebice na reputaciju i imidž korporacije, ali njihov ulog u kompaniji je indirektan. Menadžerska razina odgovornosti prema njima je manja, ali te grupe mogu imati veliku pregovaračku moć i često predstavljaju legitimni javni interes kojeg se ne može ignorirati.

Sekundarni dionici mogu vrlo brzo postati primarni. To se često događa uz pomoć medija ili grupe s posebnim interesima, putem kojih se konstantnim izvještavanjem vrlo brzo informira cijela javnost te se pokrenu demonstracije ili bojkoti zbog nekog postupka kompanije. Time se povećava značenje interesa sekundarnih dionika i oni vrlo brzo postanu primarni. Stoga je rasprava o primarnim i sekundarnim kategorijama dionika korisna, ali treba razumjeti kako se te kategorije mogu vrlo brzo i lako izmijeniti (Carroll i Buchholtz, 2008.).

Ne-društveni dionici su grupe koje ne čine dio ljudskog društva, poput životinja, okoliša ali i budućih ljudskih generacija, a na koje se reflektiraju posljedice poslovnih odluka. Sekundarni ne-društveni dionici su organizacije koje u načelu zastupaju interese ne-društvenih skupina.



Slika 7.: Interesno - utjecajne skupine



Izvor: Izrada autora prema Carroll i Buchholtz (2008.)

Carroll i Buchholtz (2008.) daju i alternativnu, koncentričnu kategorizaciju dionika na:

- 1) Glavne dionike – posebna skupina strateških interesno-utjecajnih skupina od koje ovisi opstojnost naše organizacije.
- 2) Strateške dionike – oni dionici koji su značajni za uspjeh naše organizacije i prevladavanje određenih vrsta neprilika.
- 3) Ekološke dionike – ostali dionici u okružju koji nisu niti strateški niti glavni.

Identifikacija i klasifikacija prirode odnosa između tvrtke i dionika nužan je prvi korak u razvoju učinkovite strategije upravljanja dionicima, bez obzira koji pristup kompanija ima prema dionicima, instrumentalni ili normativni (De Cole, 2005.).

Iako Freeman nije zamislio dionički pristup kao model društveno odgovornog poslovanja, korporacije u praksi a i najveći broj teoretičara DOP-a zagovaraju pristup društveno odgovornom poslovanju temeljen na dioničkom pristupu i analizi interesno-utjecajnih skupina kao načinu određivanja društvenih skupina prema čijim interesima korporacije imaju odgovornost, navodi Moir (2001.).

Woods (1991.) razvija model korporativne društvene izvedbe (u nastavku CSP) kojim unosi potrebu mjerenja rezultata društvene odgovornosti poduzeća. Moir (2001.) kritizira taj model jer ne daje smjernice kako to mjerenje treba provoditi. Moir (2001.) dalje navodi kako u proširenom CSP modelu Woods i Jones (1995.) navode kako vrsta mjerenja rezultata DOP-a ovisi o konkretnom dioniku na kojeg je usmjeren DOP.

U praksi društveno aktivna poduzeća koriste brojne pokazatelje kojima mjere radnu atmosferu, tržište, kvalitetu okoliša, razvoj zajednice, stanje ljudskih prava i druge indikatore etičke izvedbe. Uspješnost kompanija u provođenju društveno odgovornog poslovanja se određuje usporedbom s benchmark vrijednošću, koju postavlja nadležna agencija na temelju podataka većeg broja kompanija koje sudjeluju u procesu društveno odgovornog poslovanja. Razine benchmark vrijednosti ovise o fazi razvoja u kojoj se kompanija nalazi.

Menadžment dionika pretpostavlja pozitivnu povratnu vezu prema kojoj se najbolje poslovanje ostvaruje onda kada to poslovanje uključuje interese i doprinose svih dionika uključenih u proces poslovanja (Moon, 2014.).

Carroll i Buchholtz (2008.) ističu kako je uloga dionika toliko neodvojiva od tematike društveno odgovornog poslovanja da postoje i zahtjevi za redefiniranjem DOP-a kao „dioničke“ odgovornosti poduzeća, a ne društvene. Nakon što se identificiraju dionici, njihov doprinos ciljevima kompanije kao i dionički interes u kompaniji, menadžeri se moraju suočiti s pitanjem koju odgovornost kompanija ima prema dionicima.

Tablica 1. prikazuje matricu dionik/društvena odgovornost koju se može shvatiti kao predložak koji menadžerima omogućuje sustavno promišljanje različitih odgovornosti. Podaci iz matrice dionik/društvena odgovornost bi trebali pomoći pri postavljanju prioriteta i donošenju kratkoročnih i dugoročnih odluka koje se tiču interesa mnogih dionika (Carroll, 1991.).

Tablica 1.: Matrica dionik/društvena odgovornost

Dionici	Dimenzije DOP-a			
	Ekonomski	Zakonski	Etički	Dobrovoljni
Vlasnici				
Menadžeri				
Zaposlenici				
Lokalna zajednica				
Država				
Mediji				
Okoliš				
Buduće generacije				

Izvor: Izrada autora prema Carroll (1991.)

Matricu se popunjava podacima (deskriptivnim i/ili brojčanim) o pojedinim odgovornostima, shvaćenim u kontekstu Carrollove Piramide društvene odgovornosti, prema pojedinoj interesno-utjecajnoj skupini i dobiva se pregled obveza prema svakoj od skupina unutar svake od kategorija (dimenzija) ukupne društvene odgovornosti poduzeća. Skupine se unutar tih dimenzija mogu poredati prema prioritetima (Carroll, 1991.).

Ekonomska dimenzija odgovornosti kompanije prema dionicima najčešće daje prioritet zahtjevima dioničara (vlasnika) kao i zahtjevu za opstojnošću same kompanije (kroz nastavak poslovanja), potom stavlja prioritet na zaposlenike i dobavljače (koje zanima može li im kompanija isplatiti zaostala dugovanja), a na kraju na državu i lokalnu zajednicu (koje zanimaju prihodi od poreza i gospodarski utjecaj kompanije na zajednicu). Analiza se najviše osvrće na pitanja drugih dviju odgovornosti: pravne i moralne, jer se smatra kako iz njih izvire najozbiljnije prijetnje prema opstanku kompanije. Treba naglasiti kako kompanija po sebi ima ekonomski ulog (engl. *stake*) u pravnim i etičkim pitanjima s kojima se susreće. Prilike se često odražavaju na dobrovoljnoj dimenziji, filantropiji ili vraćanja zajednici (Carroll i Buchholtz, 2008.).

Na kraju, može se ustvrditi kako je doprinos stakeholderskog modela konceptu društveno odgovornog poslovanja u:

1. Identifikaciji društvenih skupina prema kojima poduzeće ima odgovornost,
2. Naglašavanju odgovornosti kompanije i
3. Osporavanju teze o amoralnosti menadžerskih poslovnih odluka, odnosno ideje kako su poslovne odluke odvojene od pitanja morala i time pružanju osnove za razmatranje poslovanja u svjetlu korporativne društvene odgovornosti (Moon, 2014.).

## **2.4. Potrebe i koristi društveno odgovornog poslovanja za poduzeće**

Društveno odgovornog poslovanja ne bi bilo bez interesa poduzeća. Najvažniji cilj svakog poduzeća je opstanak na tržištu koji se postiže stvaranjem dodatne vrijednosti koja se očitava profitabilnošću. Društveno odgovorno poslovanje sredstvo je koje pomaže ostvarenju tog temeljnog cilja, uz suradnju s ključnim dionicima poduzeća.

Motivacija poduzeća za provođenjem društveno odgovornog poslovanja najčešće nije poznata vanjskim analitičarima. Međutim, na temelju postupaka poduzeća može se ocijeniti stav poduzeća prema društveno odgovornim aktivnostima kao i njegovoj sposobnosti integracije društvene odgovornosti na izravnu ili neizravnu dobrobit poduzeća, poput izgradnje bolje reputacije poduzeća.

Kako bi društveno odgovorno poslovanje moglo biti prepoznato, ono bi trebalo biti naglašeno u marketinškoj kampanji poduzeća. Postoje brojne strategije ukazivanja na društvenu odgovornost, čija primjena zavisi od truda i resursa kojeg su poduzeća spremna uložiti u prosperitet društva.

U nastavku biti će izloženi načini na koji dionici utječu na interes poduzeća za društvenom odgovornošću, kategorije motivacije i racionalizacije koje stoje iza DOP-a poduzeća te marketinške strategije izvedbe i promocije društvene odgovornosti poduzeća.

### **2.4.1. Interes za društvenom odgovornošću**

Brojni su razlozi zašto se kompanije odluče ponašati odgovornije i bez zakonskog pritiska. Neki razlozi su strateški, drugi obrambeni, a neki altruistički ili javni. Menadžeri mnogih kompanija koje su predvodnice suvremenog pokreta za društveno odgovorno poslovanje mogu biti istinski motivirani brigom za društvene ili ekološke teme.

Vogel (2005.) istražuje tržišne sile koje (de)motiviraju kompaniju da se upusti u aktivnosti društveno odgovornog poslovanja, ispitujući koliki utjecaj imaju pojedini dionici: kupci i marketing, zaposlenici i investitori.

#### *a) Utjecaj kupaca i marketing DOP-a*

Najveći utjecaj na promjenu ponašanja poduzeća imaju želje i navike kupaca. Postavlja se pitanje mogu li kupci imati utjecaja na društveno odgovorno poslovanje poduzeća?

Izvješće O'Rourke (2004.) pokazuje kako su kupci voljniji bojkotirati kompanije zbog društveno i ekološki neodgovornog ponašanja, nego nagraditi zbog dobrog ponašanja. Poznate mete bojkota proizvoda bili su Nike (uvjeta rada), Shell (kršenje ljudskih prava u Nigeriji, najava potapanja naftne platforme u Atlantiku koja bi dovela do potencijalnog ekološkog zagađenja) i Monsanto (pritisak kupaca protiv GMO hrane). Međutim, većina bojkota imala je malo ili nimalo učinka na tržišni uspjeh kompanija. Proizvode bojkotiraju aktivisti, koji iako glasni, čine mali udio kupaca. Bojkot zbog etičkih razloga utječe na oko 2% kupovine u Velikoj Britaniji.

Istraživanja ponašanja kupaca ukazuju kako postoji velik nesrazmjer između onoga što kupci kažu da će učiniti i onoga što naprave. Europska studija provedena 2004. godine pokazuje kako je 75% kupaca spremno promijeniti svoje potrošačke navike zbog društvenih ili ekoloških razloga, no samo je 3% to uistinu i napravilo. U SAD-u postoji i problem informiranja, jer većina kupaca ne raspoznaje oznake ekoloških proizvoda. Meta analizom različitih studija utvrđeno je kako je samo 10% kupaca bilo zaista spremno platiti više za „zelene proizvode“ (Vogel, 2005.).

Zanimljivo je naglasiti kako mnoge kompanije ne ističu svoju predanost društveno odgovornom poslovanju. Primjer samozatajnih praktičara društveno odgovornog poslovanja uključuje kompaniju Levi Strauss, koja nikada nije oglašavala svoju dugotrajnu posvećenost dobrobiti svojih radnika, iz razloga jer je smatrala kako im takav marketing ne bi povećao prodaju. Četiri petine dobavljača banana za Chiquitu drže se ekoloških praksa poslovanja, te neki dobavljači plasiraju svoje proizvode kao ekološke na tržišta Europe. Međutim, sama Chiquita ne oglašava te banane kao ekološki proizvod (Vogel, 2005.). Nasuprot tome, brojne kompanije su uspješno povezale svoju marketinšku strategiju s vrijednošću društveno odgovornog poslovanja i na taj način se diferencirali od konkurenata. Najpoznatiji primjeri su američki proizvođač sladoleda Ben & Jerry i lanac planinarske odjeće i opreme Patagonia.

Međutim, većina kompanija koje su se uspješno pozicionirale na tržištu temeljem svog društveno odgovornog poslovanja su male kompanije koje zauzimaju uske tržišne niše i prodaju skupe proizvode kao što su organska hrana, gurmanski sladoled i čokolada, specijalne kave, biljni čaj, obuća, odjeća, kozmetika, prostirke i proizvodi za čišćenje u domaćinstvu. Njihovi ciljani kupci ubrajaju se u kategoriju više srednje klase, visoko obrazovane, koja jednaku pažnju posvećuje na „posebna svojstva“ proizvoda (primjerice, jesu li sastojci prirodni) kao i na utjecaj koji kompanije koje proizvode taj proizvod imaju na društvo i okoliš (Vogel, 2005.).

### *b) DOP i zaposlenici*

Aktivnosti društveno odgovornog poslovanja i reputacija kompanije igraju važnu ulogu u strategiji privlačenja mladih zaposlenika, pokazuje istraživanje provedeno u Turskoj (Ersoy i Aksehirli, 2015.). Rezultati istraživanja Ersoy i Aksehirli (2015.) pokazuju kako je DOP odličan alat u privlačenju mladih talenata te ukazuje na važnost višedimenzionalnog i više-dioničkog pristupa DOP-u, jer nisu sve dimenzije jednako učinkovite u privlačenju novih zaposlenika.

Iz perspektive mladih zaposlenika očekivano se našla dimenzija odnosa kompanije prema zaposlenicima. Kompanije koje stavljaju veći naglasak na ravnotežu između poslovnog i privatnog života, jednak tretman svih dionika uključujući i zaposlenike, i programe podrške zaposlenicima, stječu pozitivnu reputaciju kod potencijalnih mladih zaposlenika. Na drugom mjestu važnosti našla se dimenzija održivosti i savjesnog odnosa kompanije prema potrošačima. Iznenadujuće je što ekološke aktivnosti kompanija nisu utjecale na povećanje atraktivnosti kompanije, a autori istraživanja to objašnjavaju pridavanjem relativno male važnosti ekološkim pitanjima u Turskoj.

Važnu ulogu u poticanju kompanije na društveno odgovorno poslovanje imaju i postojeći zaposlenici, koji mogu utjecati na menadžment i nagovoriti kompaniju na ulaganje u rješavanje društvenih problema. Primjeri su zaposlenici farmaceutske kompanije Merck koji su utjecali na odluku da se krene u istraživanje i distribuciju lijeka protiv riječne sljepoče (onhocerkoze), kao i zaposlenici kompanije Levi Strauss koji su privremeno zaustavili širenje proizvodnje u Narodnu Republiku Kinu zbog loših uvjeta rada tamošnjih radnika (Landler, 1998.). Pritisak zaposlenika često potiče iz vanjskog pritiska, jer okolina osuđuje osobe koje rade za kompanije čiji proizvodi potječu iz *sweatshop*-ova.

### *c) Uloga investitora*

Vjerojatno najveći poticaj društveno odgovornom poslovanju daju investitori, koji svojim investiranjem u društveno odgovorna poduzeća nagrađuju aktivnosti povezane s društveno odgovornim poslovanjem višim cijenama dionica društveno odgovornih korporacija u odnosu na ostale korporacije. Investitori, kao ni potrošači, nisu dobri u prepoznavanju društveno odgovornih kompanija. Umjesto njih to čine fondovi specijalizirani za ulaganje u društveno odgovorna poduzeća, SRI fondovi (SRI funds – *social responsible investment funds*), (Vogel, 2005.).

Prema Vogelju (2005.), samo u Sjedinjenim Američkim Državama je 2003. godine postojalo oko 200 SRI fondova, čija je imovina iznosila 151 milijardu USD. Prema podacima Chasan (2018.) i US SIF (2018.), do kraja 2018. godine ukupna imovina SRI fondova iznosila je preko 12 bilijuna USD. Kako navodi Chasan (2018.), na Bloombergovoj ljestvici TOP 10 najboljih društveno osviještenih (SRI) fondova krajem 2018. godine svi fondovi su imali preko 100 milijuna USD imovine, a najveći je imao imovinu vrijednu više od 4,5 milijardi USD.

Schröder (2004.) provodi istraživanje nad američkim, švicarskim i njemačkim fondovima za društveno odgovorno investiranje koje pokazuje kako isti u prosjeku nemaju manji prinos u odnosu na benchmark tržište. Istraživanje koje su Dopierala, Mosionek-Schweida i Ilczuk (2020.) proveli nad skandinavskim SRI fondovima pokazuje kako su isti imali bolji prinos od svog benchmark tržišta u vrijeme krize. U svakom slučaju, SRI fondovi predstavljaju koristan dodatak investitorskim portfolijima, što ukazuje na održivost koncepta društveno odgovornog investiranja.

U konačnici, društveno odgovorno poslovanje je održivo samo ako se ta vrlina isplati.

#### **2.4.2. Motivacija**

Prema Kurucz, Colbert i Wheeler (2008.) korporativna motivacija za društveno odgovornim poslovanjem može se podijeliti na četiri široke kategorije:

**1) Smanjivanje troškova i rizika:** Karakteristično gledište za kompanije koje u udovoljavanju interesima dionika vide dodatne troškove za kompaniju. S druge strane, nepoštivanja zahtjeva dionika kompanija se izlaže riziku nastupa nepoželjnih događaja - lošeg medijskog publiciteta, bojkota proizvoda, pada cijena dionica. Iz perspektive kompanije uključivanje u društveno odgovorne aktivnosti predstavlja defanzivni strateški pristup. Kompanija nastoji ublažiti prijetnje dionika do granične razine korisnosti društvene ili ekološke odgovornosti.

**2) Ostvarivanje komparativnih prednosti:** Poznato i kao adaptivna strategija, karakteristika ovog gledišta na DOP je prilagođavanje kompanije vanjskom okruženju u svrhu optimizacije komparativne prednosti kompanije unutar industrijske grane. Adaptivni strateški pristup

poduzeća DOP-u fokusiran je na izgradnju komparativnih prednosti putem strateškog pozicioniranja i usmjeravanja resursa prema percipiranim interesima dionika. U ovom slučaju, kompanija na DOP gleda kao na stratešku inicijativu ostvarivanja konkurentske prednosti, a na zahtjeve dionika manje gleda kao na prepreke, a više kao na prilike za promicanje interesa poduzeća.

**3) Reputacija i legitimitet:** Na DOP kompanija može gledati kroz stratešku perspektivu savezništva sa zajednicom. Strateška perspektiva savezništva fokusirana je na izgradnju komparativnih prednosti kroz ojačavanje reputacije i legitimiteta organizacije putem snažne inicijative društveno odgovornog poslovanja. Važnost legitimiteta u zajednici proistječe iz Davisovog „željeznog zakona odgovornosti,“ prema kojem je kompanija dionik društva koji mora odgovorno koristiti moć koju posjeduje ili joj ona može biti oduzeta. Neispunjavanje želja dionika dovodi do loše reputacije, što negativno utječe na poslovanje kompanije. Dobra reputacija može doprinijeti poslovanju kompanije, primjerice privlačenjem mladih zaposlenika (Ersoy i Aksehirli, 2015.) ili privlačenjem dodatnog kapitala iz SRI fondova (Vogel, 205.). Potrebno je istaknuti kako većini kompanija nije potreban formalan društveni legitimitet, jer ga posjeduju svojim dobrim poslovanjem. Međutim, neke kompanije su prisiljene ulagati u reputaciju samom vrstom djelatnosti kojom se bave. Primjer takvih djelatnosti su rudarstvo i energetika (Dowling, 2016.).

**4) Sinergijsko stvaranje vrijednosti:** Pristup društveno odgovornom poslovanju u čijem je fokusu pronalazak, identificiranje i povezivanje interesa većeg broja dionika te ostvarivanje rezultata (stvaranje vrijednosti) korisnih većem broju dionika. Ključna strateška perspektiva kompanije je pozitivno sinergijsko djelovanje na povezivanju različitih elemenata u operativnoj domeni i njihovom integriranju na nove načine.

### **2.4.3. Izvedba**

Koetler i Lee (2009.) predstavljaju šest aktivnosti kroz koje se kompanije uključuju u društveno odgovorno poslovanje:



**1) Promoviranje društvenog cilja:** Korporacija osigurava sredstva, doprinose u naturi ili druge korporativne resurse za povećanje društvene svijesti i brige za društveni cilj ili za podršku pri prikupljanju sredstava, pri sudjelovanju ili zapošljavanju volontera za rad. Korporacija može pokrenuti i upravljati promocijom samostalno, biti glavni partner ili samo jedan od nekoliko sponzora.

**2) Marketing povezan s društvenim ciljem:** Korporacija se obvezuje da će dati doprinos ili donaciju određenom društvenom cilju, najčešće u obliku postotka od prihoda od prodaje proizvoda. Ovaj doprinos najčešće je najavljen i ograničen na određeni vremenski period, za određeni proizvod i za određenu dobrotvornu organizaciju. Ova aktivnost se provodi u suradnji s određenim neprofitnim organizacijama, a u slučaju interesa potrošača za proklamirani cilj dovodi do porasta prodaje naznačenih proizvoda.

**3) Korporativni društveni marketing:** Korporacija podržava razvoj i/ili provedbu kampanje za promjenu ponašanja s ciljem poboljšanja javnog zdravlja, sigurnosti, okoliša ili dobrobiti zajednice. Za razliku od promicanja društvenog cilja, fokus ovog pristupa je na *promjeni ponašanja* kroz poticanje svijesti o problemu, prikupljanje sredstava i zapošljavanje volontera za društveni cilj. Korporacija može samostalno razviti i provesti kampanju promjene ponašanja, ili (češće) u suradnji s javnim sektorom ili neprofitnim organizacijama.

**4) Korporativna filantropija:** Korporacija daje izravan doprinos dobrotvornoj ustanovi ili društvenom cilju, najčešće u obliku novčanih donacija. Ovo je tradicionalni pristup korporativnoj društvenoj odgovornosti, kojeg mnogi autori ne smatraju pravim DOP-om, jer je korporativna filantropija fokusirana na samo jednu interesnu skupinu i ne doprinosi kompaniji u stvaranju profita zbog čega nije održiva, dok su aktivnosti DOP-a u konačnici strateški povezane s poboljšanjem krajnjeg ishoda poslovanja kompanije.

**5) Volonterski rad za zajednicu:** Korporacija podržava i potiče zaposlenike, maloprodajne partnere i/ili članove franšize u volontiranju za ciljeve lokalne zajednice. Ova aktivnost se može odvijati samostalno, ili u suradnji s neprofitnom organizacijom. Volontiranje može potaknuti kompanija ili sami zaposlenici mogu odabrati vlastite aktivnosti i dobiti podršku kompanije na razne načine, primjerice mogu dobiti plaćeni dopust za posvećivanje cilju.

**6) Društveno odgovorne poslovne prakse:** Korporacija usvaja i provodi diskrecijsku poslovnu praksu i ulaganja koja podupiru društvene ciljeve za poboljšanje dobrobiti zajednice i zaštitu okoliša. Inicijativu može osmisliti i provesti kompanija sama ili u partnerstvu s drugim kompanijama.

### **3. Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na lokalnu zajednicu**

Lokalna zajednica u kontekstu društveno odgovornog poslovanja predstavlja najbliži dodir poduzeća sa širim društvom, koje nema izravni udio u poslovanju kompanije i koje se smatra vanjskom dimenzijom kompanije. Lokalna zajednica sastoji se od ljudi, prirodnog okoliša u kojem oni žive, kao i od međusobnih interakcija članova zajednice i njihovog odnosa prema okolišu.

Različiti teoretičari društveno odgovornog poslovanja dodjeljuju različiti prioritet interesima zajednice kao jednom od dionika poduzeća, ali teoretičari društveno odgovornog poslovanja najčešće ne prave razliku između (lokalne) zajednice i društva. Odnos poduzeća prema lokalnoj zajednici, posredno i širem društvu srž je interesa društveno odgovornog poslovanja.

U trećem poglavlju, definira se lokalna zajednica i način na koji ona može reagirati na aktivnosti poduzeća. Razmatraju se odabrani primjeri odnosa poduzeća prema zajednici i povezuju s izloženom teorijom. Detaljnije su proučeni primjeri odnosa poduzeća prema ljudima kao dijelovima zajednice i odnos poduzeća prema prirodnom okolišu koji je važan za život zajednice.

#### **3.1. Društvena odgovornost i lokalna zajednica**

Poduzeća su oduvijek usko surađivale s vladom. Međutim, tek u posljednjih nekoliko godina poduzeća su počela razmišljati o svojoj široj ulozi u društvu, a posebno o svojoj ulozi u zajednicama, bilo lokalnim, regionalnim, nacionalnim ili međunarodnim (Hopkins, 2003.).

Prema konceptu društveno odgovornog poslovanja, osnovna je svrha poduzeća poslovati u skladu s interesima društva. U nastavku rada biti će dane definicije i objašnjene razlike između pojma društva i lokalne zajednice.

Poduzeća mogu na zajednice utjecati pozitivno i negativno, a lokalne zajednice nisu samo trpni objekti odnosa poduzeća prema njima, već svojim aktivnostima, bilo putem zakonskih predstavnika ili prosvjedima i bojkotima mogu ukazati poduzeću na svoje nezadovoljstvo ili čak zaustaviti poslovne aktivnosti u svom mjestu.

Zato je nužno da poduzeća steknu povjerenje lokalne zajednice a time i društvenu dozvolu za rad. U postupku stjecanja povjerenja uputno je uključiti lokalnu zajednicu u svoje poslovne aktivnosti te ulagati u razvoj i dobrobit lokalne zajednice. Svrha razvoja lokalne zajednice je

podizanje kvalitete života te ekonomski rast i razvoj, čime poduzeće može povećati svoje poslovanje u zajednici, kao što pokazuje dani primjer dobiti za lokalnu zajednicu u drugom djelu poglavlja.

### **3.1.1. Pojam društva i lokalne zajednice u korporativnoj društvenoj odgovornosti**

Prema Carroll i Buchholtz (2008.) kada se govori o odnosu između poduzeća i društva, može se misliti na poduzeće i lokalnu zajednicu (primjerice, poduzeće i grad Zagreb), poduzeće i državu u cjelini, poduzeće i međunarodnu zajednicu, ili poduzeće i određenu skupinu ljudi (potrošači, investitori, manjine i drugi). Carroll i Buchholtz (2008.) definiraju društvo u kontekstu DOP-a kao zajednicu, naciju ili veću grupu ljudi koji imaju zajedničke tradicije, vrijednosti, institucije i zajedničke djelatnosti i interese.

Prema Moonu (2014.) u okviru društveno odgovornog poslovanja, kompanije pojmove *zajednica* i *društvo* smatraju sinonimima koji se najčešće odnose na lokalnu zajednicu, međutim potrebno je naglasiti kako postoji razlika između ta dva pojma.

Prema Geiger Zeman i Zeman (2010.) mnogi su se sociolozi bavili konceptom zajednice (i društva) već više od dvije stotine godina, no njezina se „zadovoljavajuća definicija u sociologijskim terminima čini jednako udaljenom kao što je oduvijek bila.“

Društvo i zajednica poimaju se kao suprotni tipovi udruživanja, osobito u njemačkoj sociologiji: zajednice (njem. *Gemeinschaft*) kao zbiljskog, organskog života i društva (njem. *Gesellschaft*) kao imaginarne, mehanicističke strukture života. Tablica 2 prikazuje razlike između pojmova zajednice i društva.

Tablica 2.: Razlika između društva i zajednice

<i>Gemeinschaft (zajednica)</i>	<i>Gesellschaft (društvo)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dugotrajni i prisni odnosi</li> <li>• Prirodna volja (obitelj, tlo, sentiment, tradicija)</li> <li>• Jasna svijest o poziciji svakog člana</li> <li>• Pripisani status</li> <li>• Specifične i suglasne uloge</li> <li>• Poimanje drugoga kao potpune osobe</li> <li>• Relativna nemobilnost (u fizičkom i socijalnom smislu)</li> <li>• Relativno homogena kultura</li> <li>• Tradicionalni autoriteti (obitelj, crkva)</li> <li>• Primat emocija nad logikom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impersonalne i ugovorne veze</li> <li>• Racionalna volja (racionalnost, individualizam, emocionalna neangažiranost)</li> <li>• Stečeni status</li> <li>• Nesuglasne uloge</li> <li>• Drugi kao sredstvo za postizanje ciljeva</li> <li>• Mobilnost</li> <li>• Heterogena kultura</li> <li>• Autoriteti bazirani na zakonu</li> <li>• Primat logike nad emocijama</li> </ul>

Izvor: Geiger Zeman i Zeman (2010.)

Bačun, Matešić i Omazić (2012.) definiraju društvo kao stabilan i trajan sustav strukturiranih odnosa i djelovanja koji povezuju ljude i skupine ljudi koji uređuju svoj društveni život, u pravilu na određenom teritoriju. Društvo može značiti i organizirano dobrovoljno udruženje ljudi na osnovi vjerskih, kulturnih, znanstvenih, političkih, domoljubnih ili drugih uvjerenja. Prema Carroll i Buchholtz (2008.), društvo karakterizira i pluralizam kao skup ljudi i njihovih različitih interesa.

Bačun, Matešić i Omazić (2012.) definiraju zajednicu kao manju socijalnu skupinu (od društva) koja živi na nekom ograničenom prostoru s uspostavljenim pravilima o unutarnjim odnosima između članova. Osim u sociologiji, termin „zajednica“ se primjenjuje u administrativnom smislu za teritorijalne zajednice (lokalna zajednica) i za religijske zajednice. Zajednica se određuje s četiri aspekta:

1. Osjećaj dužnosti građana da sudjeluju u brizi za javne probleme,
2. Politička jednakost u pravima i obvezama svih građana,
3. Solidarnost, povjerenje i tolerancija među građanima,
4. Visoka stopa uključenosti građana u različite asocijacije koje razvijaju i jačaju norme i vrijednosti civilne zajednice.

Pod lokalnom zajednicom se podrazumijeva grupa ljudi koja živi na usko određenom teritoriju i koji dijele određene karakteristike ili imaju zajedničke interese. Lokalnu zajednicu može se nazivati i susjedstvom (engl. *neighbourhood*).

Različiti autori ne slažu se po pitanju važnosti zajednice odnosno društva kao dionika kompanije. Prema Rupčić (2016.) lokalna zajednica za kompaniju predstavlja eksternog dionika, s kojim kompanija ne uspostavlja ugovorni odnos, dok je prema Hopkinsu (2003.) lokalna zajednica<sup>3</sup> za kompaniju dionik od primarne važnosti za njeno funkcioniranje. Carroll i Buchholtz (2008.) društvo kategoriziraju kao primarnog, društvenog dionika kompanije.

Prema Matešić, Pavlović i Bartoluci (2015.) odnos kompanije prema lokalnoj zajednici se može promatrati iz dva aspekta: pozitivnog i negativnog. U pozitivni aspekt na lokalnu zajednicu ubrajaju se aktivnosti poput donacija, sponzorstava i volontiranja, kao i komunikacija s predstavnicima lokalne zajednice te sudjelovanje u oblikovanju javnih politika, dok se negativni aspekt za lokalnu zajednicu očituje kroz zagađenje okoliša, zatvaranje proizvodnih pogona, otpuštanje zaposlenika i drugi.

Dualnost odnosa kompanije prema lokalnoj zajednici može se promatrati na primjeru naftne industrije. De Roeck i Delobbe (2012.) provodeći istraživanje među zaposlenicima naftne kompanije pokazuju kako čak i u naftnom sektoru, koji je u javnosti percipiran kao jedan od velikih zagađivača okoliša, autentični DOP usmjeren prema očuvanju i poboljšanju okoliša može doprinijeti čvršćem povjerenju zaposlenika prema organizaciji kao i jačanju organizacijskog identiteta među zaposlenima.

Veliki pritisak javnosti utječe na naftne kompanije da promjene svoj način poslovanja i uključe koncept DOP-a u svoje poslovne aktivnosti i tako smanje svoj štetni utjecaj na okruženje. Smanjenje štetnog utjecaja, naftne kompanije provode usvajanjem novih, čišćih tehnologija pri eksploataciji i preradi nafte, kao i kroz organizaciju raznih aktivnosti kojima se sve više angažiraju u zajednici u kojoj posluju (Grujić, 2019.).

Lokalizirano društveno odgovorno poslovanje učinkovit je način da se osigura kontinuitet dobrih odnosa s javnošću a time i trajna održivost poduzeća, velikih ili malih (Shaw, 2007.).

Međunarodne naftne kompanije poput Shella smanjuju svoj negativni utjecaj na lokalnu zajednicu investicijama u čišće tehnologije prerade nafte, kao i izravnim ulaganjima u lokalne

---

<sup>3</sup>Hopkins lokalnu zajednicu naziva širom zajednicom, koja predstavlja jedan od „azimuta“ njegove definicije DOP-a, uz vlasnike, menadžere, zaposlenike, kupce, okoliš i dobavljače. Napomena autora.

zajednice u područja poput obrazovanja, zdravstva kao i u mala i srednja poduzeća čime potiču razvoj lokalnog gospodarstva (Shell, n.d.).

Prema istraživanju Grujić (2019.) društveno odgovorne aktivnosti naftnih kompanija u Republici Srbiji usmjerene prema lokalnoj zajednici svode se tek na korporativnu filantropiju i podršku obrazovanju te ne postoji inicijativa za poticanje poduzetništva kao u slučaju svjetskih naftnih kompanija, čime izostaje značajna prilika za razvoj lokalne zajednice.

Primjer negativnog utjecaja naftne industrije na društvo predstavlja zagađenje zraka u okolini Rafinerije Sisak, koja je prema izvješću predstavljenom Hrvatskom Saboru, značajno i presudno utjecala na onečišćenje zraka u svojoj lokalnoj zajednici, gradu Sisku, u razdoblju od 2004. – veljače 2007. godine (Hrvatski Sabor, 2007.). Izvješće upravnog odjela za prostorno uređenje, graditeljstvo i zaštitu okoliša navodi kako je Rafinerija nafte u Sisku, kao „rezultat zastarjelih industrijskih postrojenja, u čiju modernizaciju nije ulagano dvadeset godina“ isključivi onečišćivač zraka sumporovodikom u neposrednom okružju rafinerije (Zorko, 2007.).

Prema članku Klobučar (2007.) rafinerija Dunav u Mađarskoj pozitivan je primjer kako usvajanje novih i čišćih tehnologija (koje filtriraju sumporne spojeve) smanjuje negativni utjecaj rafinerije na okoliš i time iskazuje brigu za zdravlje građana. Uz to što zapošljava većinu stanovnika Százhalombatte, rafinerija Dunav omogućava dobre plaće zaposlenicima i ulaže u projekte od lokalnog interesa, poput gradskih bazena, te time zadobiva povjerenje i mjesto u zajednici.

Za poduzeća je izgradnja povjerenja i položaja u lokalnoj zajednici važna zbog implicitnog socijalnog legitimiteta odnosno društvene dozvole za rad koju time dobivaju. Carroll i Buchholtz (2008.) navode Parsonovu definiciju prema kojoj „su organizacije legitimne u onoj mjeri u kojoj su njihove aktivnosti u skladu s ciljevima i vrijednostima društvenog sustava unutar kojega djeluju.“ Iz ove definicije legitimitet (engl. *legitimacy*) se može shvatiti kao uvjet koji se ostvaruje kada postoji sukladnost između aktivnosti organizacije i očekivanja društva.

Carroll i Buchholtz (2008.) dalje navode kako legitimizaciju ili ozakonjenje (engl. *legitimation, legitimisation*) treba shvatiti kao dinamičan proces kojim kompanija nastoji nastaviti svoju društvenu prihvaćanost. Važno je naglasiti dinamičnost procesa, jer su društvene norme i vrijednosti promjenjive i zato se organizacije odnosno kompanije moraju mijenjati kako bi produžile legitimitet.

Prema Shawu (2007.) kao što svaka vlast treba legitimitet kako bi funkcionirala, tako i kompanije trebaju dobru volju (engl. *goodwill*) javnosti kako bi osigurale profitabilnost i održivost poslovanja. Lokalizirano društveno odgovorno poslovanje učinkovit je način osiguranja trajnih dobrih odnosa s javnošću, a time i osiguranje trajne sposobnosti za nastavak poslovanja poduzeća, bilo velikih bilo malih.

Prema Mayesu (2015.) koncept *društvene dozvole za rad* pojavljuje se u ekonomski razvijenijim i demokratskim državama od sredine devedesetih godina dvadesetog stoljeća kao rezultat sve veće korporativne svijesti da poštivanje zakonskih propisa više nije dovoljno za osiguravanje širokog društvenog prihvaćanja određene poslovne aktivnosti. Ta korporativna svjesnost proizlazi iz rastuće uloge nevladinih udruga, organizacija građanskog društva i lokalnih zajednica u vršenju pritiska na poduzeća i središnju vlast da se posvete brigama i očekivanjima lokalne zajednice i da se ponašaju odgovorno.

Baćun, Matešić i Omazić (2012.) navode kako društvena dozvola ili socijalna licenca za rad (engl. *social licence to operate*, SLO) nije propisani dokument, već je to dinamična (promjenjiva) i nepisana dozvola (legitimitet) koju lokalna zajednica daje kompaniji za nastavak poslovanja. Temelji se na vjerovanju, percepciji i mišljenju lokalnog stanovništva o kompaniji, što ju čini promjenjivom.

Davisov (1973.) *Željezni zakon poslovne odgovornosti* opisuje ono što se događa kad poduzeće nije odgovorno društvu – ono gubi legitimitet, a poduzeće bez javnog legitimiteta nema društvenu dozvolu za rad. Postoji nekoliko razina dozvole:

- viša – zadovoljstvo zajednice poslovanjem ili projektom
- niža – toleriranje projekta ili poslovnih aktivnosti

Lokalna zajednica je ta koja daje kompanijama društvenu dozvolu za rad. Kako bi kompanija stekla društvenu dozvolu za neki projekt ili aktivnost, taj projekt ili sama kompanija mora imati legitimnost (prihvaćati norme zajednice), vjerodostojnost (pružati istinite i jasne informacije) te povjerenje temeljeno na obostranoj otvorenosti.

Mayes (2015.) navodi tri prednosti za kompanije povezane s postojanjem društvene licence: minimiziranje rizika, poboljšanje reputacije i sposobnost odupiranja pritiscima zbog povećane vanjske regulacije.

Sljedeća tri uvjeta moraju biti zadovoljena da bi poduzeće dobilo društvenu dozvolu za rad (Raufflet i suradnici, 2013.):

1. Mora biti uspostavljen odnos s lokalnom zajednicom od početka projekta i zajednica mora biti uključena u proces odlučivanja tako da osjeća kontrolu nad odlučivanjem;
2. Mora biti zasnovan partnerski odnos između poduzeća i dionika tako da se dijele rizici poslovanja;
3. Dio ostvarene dobiti mora biti uloženo u osnaženje lokalnih potencijala, što uključuje suradnju s nevladinim organizacijama, stručnjacima, obuku i obrazovanje lokalnog stanovništva te diverzifikaciju lokalne ekonomije.

Društvene dozvole za rad posebno su važne u razvoju rudarskih i prerađivačkih industrija te planova o odlagalištima otpada. Nedostatak društvene dozvole za rad ili poslovni projekt dovodi do otpora lokalne zajednice, kao što je slučaj s izgradnjom odlagališta (skladišta) radioaktivnog otpada na Trgovskoj gori kod Dvora na Uni (Hina, 2020.). Odluka je izazvala reakcije lokalne zajednice u formi prosvjeda stanovnika Dvora i Petrinje zbog bojazni od utjecaja na okoliš i zdravlje, a protivljenje stiže i iz Bosne i Hercegovine, koja graniči s budućim odlagalištem čime ovaj problem postaje i međunarodni (Hina, 2020.).

Nedostatak društvene dozvole za rad u ovom slučaju nastao je zbog lokalno neželjene uporabe zemljišta (engl. *locally unwanted land use* – LULA). Birkland (2007a.) navodi kako se lokalno neželjena uporaba zemlje odnosi na projekte za koje se vjeruje da će izazvati negativne eksternalije za zajednicu u kojoj se provedu. U neželjenu uporaba zemljišta ubrajaju se planovi o odlagalištu otpada, izgradnja bučnih prometnica, izgradnja stanova koji ruše cijenu postojećim nekretninama (ako zaklanjaju pogled na more ili su namijenjeni socijalno ugroženim kategorijama građana i slično).

Protivljenje lokalne zajednice neželjenoj investiciji često se označava kraticom NIMBY (engl. *Not in my backyard*), odnosno „Ne u mom dvorištu.“ (Birkland, 2007b.)

### **3.1.2. Primjer dobrobiti za zajednicu**

Osim ulaganjem u projekte, kompanije mogu doprinosti zajednici na druge načine.

Jedan od primjera je Privredna banka Zagreb, koja je u suradnji s drugim bankama 2006. godine pokrenula projekt „Upravljanje osobnim financijama – Kako uskladiti primanja i



troškove?“ u sklopu kojeg su organizirana predavanja i radionice usmjerene prema odraslim građanima s ciljem boljeg upoznavanja polaznika s osnovama štednje i ulaganja i te ih motivirati na redovito vođenje osobnih financija. Radionice su volonterski vodili zaposlenici banaka, a oglašavane su putem medija (Dnevnik.hr, 2008.). U razdoblju od 2006. do 2012. god. na radionicama je sudjelovalo preko 1650 polaznika (Anić, 2018.).

Primjer Privredne banke Zagreb predstavlja stratešku podvrstu filantropske odgovornosti DOP-a prema klasifikaciji Lantosa (2001.), jer se povećanjem financijske pismenosti objašnjava građanima kako koristiti usluge banke.

Podizanja financijske pismenosti među građanima iskaz je korporativnog građanstva, kojeg Melé (2008.) ubraja u vrste društveno odgovornog poslovanja. Korporativno građanstvo gleda na korporativne (pravne) osobe kao na punopravne građane društva u kojem djeluju i od njih očekuje posvećenost društvenom poboljšanju.

Prema Carrolllovoj Piramidi (Slika 1.) ističe se filantropska ili diskrecijska društvena odgovornost, prema kojoj banka pokazuje društvenu odgovornost na razini iznad očekivanja zajednice. Prema Lantosu (2001.) ovo je strateška podvrsta filantropske odgovornosti, jer se podizanjem financijske pismenosti među širim građanstvom banke obrazuje sadašnje, ali i buduće klijente. Prema trećoj dimenziji matričnog modela DOP-a, banka odražava proaktivnu društvenu osjetljivost (Carroll, 1979.). Prema Koetler i Lee (2009.) način izvedbe društveno odgovornih aktivnosti je volontiranje zaposlenika, a motivaciju treba tražiti u kategoriji reputacije i legitimiteta jer veće znanje polaznika o financijskim uslugama banaka dovodi do većeg povjerenja prema bankama.

## **3.2. Usmjerenost organizacije prema ljudima**

Osim prema društvu, odnosno prema lokalnoj zajednici, organizacije mogu usmjeriti svoju društvenu odgovornost direktno prema ljudima. Usmjerenost prema ljudima može biti usmjerenost prema unutarnjim dionicima (primjerice, zaposlenicima) ili prema vanjskim dionicima (primjerice, kupcima) te se može odnositi na pojedinca ili posebne skupine ljudi.

Primjeri društvene odgovornosti prema ljudima uključuju brigu o zaposlenicima iznad razine propisane zakonom, altruističnu brigu o čovjeku kao i pomaganje skupini ljudi od posebnog interesa.

### **3.2.1. Zaštita na radu kao društveno odgovorno poslovanje**

Kompanija CEMEX Hrvatska je na području zaštite na radu u Hrvatskoj uvela inovaciju u pravodobnom upozoravanju na opasnosti na radnom mjestu i s radnim strojevima u formi sustava kartica te putem interne mobilne aplikacije. Kompanija također potiče svoje zaposlenike na aktivno sudjelovanje u programu zaštite na radu kroz obvezu uočavanja barem jedne opasnosti na radnom mjestu ili drugdje u kompaniji u godinu dana i prijave iste nadležnoj službi koja te opasnosti uklanja. O uspješnosti takvog sustava govori i podatak kako je u razdoblju od 2014. do 2017. godine bilo 6140 prijava, od čega ih je 91% riješeno uklanjanjem opasnosti (Ruščić, 2018.).

Primjer zaštite na radu kao oblik društvene odgovornosti naj snažnije ističe moralnu i pravnu razinu odgovornosti u sklopu Carrollove Piramide DOP-a. Zaštita na radu zakonski je obvezujuća i društveno zahtijevana, a poboljšanje zaštite na radu navedenim inovacijama nadilazi zakonski zahtijevano, no i dalje je društveno zahtijevano. Implicitna motivacija nalazi se u smanjivanju negativnih rizika i uz njih povezanih troškova, primjerice u slučaju ozljede radnika ili oštećenja stroja.

Prema klasifikaciji Koetler i Lee (2009.) izvedba društveno odgovornog poslovanja provodi se internom promocijom društvenog cilja, prijavom opasnosti. Uvođenje inovacija u zaštitu na radu dokazuje proaktivnost djelovanja i društveno odgovornu poslovnu praksu kompanije, usmjerenu na zaposlenike kao bitne dionike poduzeća.

### **3.2.2. Altruizam i društvena odgovornost poduzeća**

Horowitz (2018.) pruža zanimljiv primjer društveno odgovornog poslovanja usmjerenog prema ljudima koji je, kao direktor i osnivač 2001. god. kompanije Opswere sudjelovao u preuzimanju kompanije Tangerine.

Tijekom pregovora je dogovoreno kako financijski direktor Tangerinea neće prijeći u Opswere, no prije okončanja pregovora doktori su mu ustanovili da boluje od tumora. Iako je kompanija za razvoj softvera Opswere u jeku Dotcom krize bila u teškoj financijskoj situaciji i nije imala obvezu prema bivšem direktoru financija druge kompanije, Horowitz je ipak odlučio staviti direktora na spisak zaposlenika svoje kompanije i time mu omogućiti zdravstveno osiguranje kompanije i spasiti njegovu obitelj od sigurnog bankrota koji bi nastao zbog troškova liječenja.

Navedeni primjer društvene odgovornosti poduzeća ubraja se u filantropsku odgovornost prema Carrollovoj piramidi i dodatno, prema Lantosovoj (2001.) klasifikaciji, u altruističnu odgovornost. Odluka o financiranju liječenja nije bila zahtijevana niti po propisima niti prema moralnim normama, niti je donosila bilo kakvu financijsku ili stratešku korist, pa ipak ju je kompanija donijela i olakšala život obitelji bivšeg zaposlenika preuzete kompanije. Horowitz (2018.) pojašnjava svoju motivaciju „da je pomogao jer je znao kako je to biti očajan.“

Međutim, potrebno je istaknuti Lantosa (2003.) koji upozorava da altruistička (pod)vrsta društvene odgovornosti crpi resurse kompanije koji su joj nužni za opstanak i nastavak poslovanja, pogotovo u financijskoj krizi u kojoj se našla kompanija Opswere. Ipak, kompanija Opswere uspjela je prebroditi krizu.

### **3.2.3. Društvena odgovornost prema skupinama s posebnim potrebama**

Kompanija Allianz je osiguravajuće poduzeće koje posluje u Hrvatskoj. Društvena odgovornost poduzeća Allianz sastoji se od suradnje s nevladinom nacionalnom sportskom udrugom Hrvatskim paraolimpijskim odborom u promicanju bavljenja sportom kod djece s invaliditetom te se može svrstati pod kategoriju altruističnog društveno odgovornog poslovanja.

Allianz osiguranje već dugi niz godina surađuje s Hrvatskim paraolimpijskim odborom (Bzik, 2018a). Poduzeće je 2013. godine pokrenulo projekt „Treneri velikog srca“ s ciljem omogućavanja bavljenja sportom djeci s invaliditetom (Mott, 2018.). Prije pokretanja

projekta, u Hrvatskoj je osobama s invaliditetom bilo moguće bavljenje sportom u samo 37% sportskog sadržaja, dok je samo 5,9% klubova nudilo prilagođene programe (Bzik, 2018b.). Programom su prvo osposobljeni treneri, a potom su pokrenute sportske aktivnosti u suradnji s lokalnim zajednicama. Ukupno je otvoreno 11 škola plivanja i 4 atletske škole.

Osim aktivne pomoći djeci, Allianz je 2016. godine u sklopu priprema za Olimpijske igre u Rio de Janeiru proveo kampanju „Dio koji nedostaje“ s ciljem mijenjanja percepcije javnosti o sportašima s invaliditetom. Iako sportaši s invaliditetom ulažu jednake napore u pripreme kao i ostali sportaši, mediji i javnost to ne prepoznaju (Hrvatski paraolimpijski odbor, 2017.).

Organizirane su medijske radionice u četiri grada gdje je stotinjak sportaša-paraolimpijaca učilo kako komunicirati s medijima i s publikom putem društvenih mreža. Također je organizirana i posebna radionica za medije na kojoj su predstavnike medija sportaši-paraolimpijci informirali o specifičnostima sportskih disciplina, terminologiji izvještavanja i o poteškoćama financiranja sportaša (Allianz, 2020.).

Kampanje koje je Allianz provodio u svrhu promicanja paraolimpijaca i paraolimpijskog sporta prepoznate su u javnosti na nacionalnoj i međunarodnoj razini, o čemu svjedoče brojne nagrade za društveno odgovorno poslovanje od strane Hrvatske udruge poslodavaca 2014. godine, Društva za marketing Slovenije 2016. godine, Hrvatsko-njemačke industrijske komore 2016. godine te ESA – Best of Bronze Award od strane Europske sponzorske asocijacije (Allianz, 2020.).

Potencijalnu ekonomsku motivaciju u navedenom primjeru društveno odgovornog poslovanja treba tražiti u području reputacije i legitimiteta, odnosno u izgradnji *brenda* odgovornog poduzeća, prema kategorijama Kurucz, Colbert i Wheeler (2008.).

Prema Hopkinsu (2003.), djeca s invaliditetom i paraolimpijski sportaši kao interesne grupe, ubrajaju se, u sekundarne dionike, jer nisu ključni za opstanak kompanije Allianz, no ona je odlučila svojim diskrecijskim DOP-om djelovati na njih. Alternativno, Allianzovo djelovanje može biti klasificirano kao korporativna filantropija, što je povijesni prethodnik modernog DOP-a.

### **3.3. Usmjerenost organizacije na okoliš**

Kada se spomene okoliš, misli se na sve ono što nas okružuje. Pojam okoliša obuhvaća prirodno okružje - biljni i životinjski svijet, druge ljude i kulturnu baštinu koju je stvorio čovjek. Hopkins (2003.) ističe da odgovorna poduzeća imaju ekološki prihvatljive politike. U svjetlu društveno odgovornog poslovanja, usmjerenost poduzeća prema zaštiti okoliša neodvojiva je od ljudi iz lokalne zajednice (Dvorski, 2012.).

#### **3.3.1. Ulaganje u zelene tehnologije**

Pozitivan hrvatski primjer privatizacije i društvene odgovornosti poduzeća usmjerenog prema zaštiti okoliša je tvornica za proizvodnju staklene ambalaže Vetropack Straža u općini Hum na Sutli.

Tvornica stakla Vetropack Straža dio je švicarskog holdinga Vetropack, koji proizvodi staklo u 7 europskih zemalja. Tvornica je započela s radom 1860. godine u Humu na Sutli. Tijekom devedesetih godina 20 stoljeća suočava se s brojnim izazovima: smanjenje potražnje uzrokovane Domovinskim ratom i gubitkom jugoslavenskog tržišta na kojem je tvornica plasirala 90% svojih proizvoda te smanjenjem hrvatskog tržišta s 95% na 40% dolaskom jeftinijih staklenih boca iz Italije, kao i prodorom zamjenskog proizvoda u obliku PET ambalaže.

Tadašnji menadžment poduzeća Straža provodi drastični zaokret poslovne strategije prema agresivnom izvozu te pronalazi strateškog partnera u Vetropack grupi. Promjena se isplatila i tvornica, od sada pod imenom Vetropack Straža, posluje s dobitkom u kontinuitetu od 2000. godine. Vetropack Straža proizvodi, prodaje i distribuira staklenu ambalažu kako na hrvatskom tržištu, tako i na tržištima susjednih zemalja u Sloveniji, Mađarskoj, Bosni i Hercegovini, Srbiji i ostatku jugoistočne Europe (Vetropack Straža, n.d.). Uspješno prebrođena kriza i kontinuirani pozitivni financijski rezultat indikator su financijske razine odgovornosti prema Piramidi društvene odgovornosti poduzeća. Financijsku odgovornost dodatno potvrđuju i recentni podaci iz 2019. godine, prema kojima poduzeće zapošljava 588 radnika i ostvaruje 862,5 milijuna neto prihoda od prodaje, čime nadmašuje prošlogodišnju razinu od 857,2 milijuna kuna (Vetropack, 2020.).

Vetropack Straža započinje sa sustavnim mjerama zaštite okoliša 1996. godine, kada i postaje djelom Vetropack holdinga. Te mjere su uključivale uspostavu cjelovitog sustava

gospodarenja otpadom u cilju optimizacije korištenja materijala i energije u proizvodnom procesu i kada je to moguće, reciklažu otpada koji nastaje u tom procesu. Kako općina Hum na Sutli nije imala riješeno pitanje odlaganja otpada, poduzeće je izgradilo sanitarni deponij za odlaganje komunalnog otpada te ga poklonilo općini. Time je poduzeće pridonijelo zaštiti okoliša, gospodarskom razvoju zajednice i zapošljavanju lokalnih ljudi. Uz daljnja ulaganja u gospodarenje vlastitim otpadom, poduzeće Vetropack Straža smanjilo je svoj trošak za zbrinjavanje otpada (Dvorski, 2012.).

Novi projekt Vetropack Straže započeo 2019. godine je postavljanje solarnih kolektora na krov svoga postrojenja, koji će opskrbljivati tvornicu s oko 1000 MWh električne energije godišnje i pritom smanjiti potrošnju struje iz električne mreže kao i emisiju stakleničkih plinova povezanu s proizvodnjom električne energije (Vetropack, 2019.).

Lokalna zajednica je prepoznala ulogu Vetropack Straže i proglasila izvršnog direktora Vetropack holdinga počasnim građaninom, a poduzeće je tom prilikom poklonilo općini opremljeno dječje igralište (Dvorski, 2012.). Primjer je to sinergijske veze između Vetropack Straže i lokalne zajednice u stvaranju novih vrijednosti.

Vetropack Straža jedan je od osnivača Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj i primjer društveno odgovornog poslovanja kao sinergije postizanja što boljih financijskih rezultata, zaštite okoliša, brige o ljudima i razvoja lokalne zajednice (Dvorski, 2012.).

### **3.3.2. Opće (negativno) stanje DOP-a u Hrvatskoj**

Vetropack Straža je istaknuti primjer društveno odgovornog poduzeća, no praksa DOP-a još uvijek nije široko prisutna među hrvatskim poduzećima.

Prema istraživanju Osmanagić Bedenik i Labaš (2011.), poduzeća u Hrvatskoj su uglavnom fokusirana na operativni i (kratkoročni) financijski aspekt poslovanja, odnosno na postizanje pozitivnih financijskih rezultata u kratkom roku. Međutim, postoji svijest o potrebi i važnosti širenja perspektive prema strateškoj i normativnoj dimenziji, odnosno dugoročno ekonomske poslovne obveze, ali i obveze prema društvu i okolišu. Drugim riječima, postoji svijest o potrebi za društveno odgovornim poslovanjem, ali se ono (još) ne provodi. Sporu implementaciju društveno odgovornog poslovanja autori objašnjavaju ekonomskom krizom, koja je u Hrvatskoj trajala dulje nego li u ostatku svijeta i koja je pred kompanije stavila veliki izazov preživljavanja.

Istraživanje provedeno u sklopu nacionalne studije „Društveno odgovorno poslovanje za sve“ pokazuje kako u Hrvatskoj gotovo uopće ne postoje aktivnosti poticanja DOP-a od strane središnje državne vlasti (Hrvatska udruga poslodavaca, 2013.).

Ne postoje niti zahtjevi prema poduzećima u državnom vlasništvu za izvještavanjem o društveno odgovornom poslovanju (izuzev postojanju Antikorupcijske politike). Nema ministarstva koje provodi niti izvještava o DOP-u, niti vladine organizacije ili agencije koja bi se time sustavno bavila i promovirala društveno odgovorno poslovanje. Ne postoje zakoni koji bi eksplicitno poticali DOP, ali postoje standardi o zaštiti okoliša, prava potrošača i zaposlenika. Jedini sustavni promotori koncepta DOP-a u Hrvatskoj su poslovne organizacije, navodi studija Hrvatske udruge poslodavaca (2013.).

### **3.3.3. Društvena odgovornost neprofitnih organizacija**

Društvena odgovornost nije ograničena samo na poduzeća, odnosno profitne organizacije. Neprofitne organizacije i udruge građana važni su akteri u mnogim društveno odgovornim aktivnostima, bilo samostalno, u partnerstvu s poduzećima ili u suradnji s drugim neprofitnim organizacijama i udrugama.

Rupčić (2016.) ističe tri bitne razlike između neprofitnih i profitnih organizacija:

1. U neprofitnim organizacijama nitko nema pravo prisvajanja profita;
2. Neprofitne organizacije su izuzete od oporezivanja;
3. Neprofitne organizacije financiraju se donacijama na koje se ne plaća porez.

Rupčić (2016.) nadalje ističe kako mnoga dobra i usluge koje pružaju neprofitne organizacije imaju karakteristike javnog dobra, poput umjetničkih izložbi i ostvaruju korist lokalnoj zajednici i poduzećima jačanjem prestiža i podizanjem kvalitete života.

Primjer društvene odgovornosti neprofitnih organizacija dolazi od studentske udruge Debatni klub Ekonomskog fakulteta u Zagrebu u suradnji sa Skloništem za životinje u Dumovcu u akciji udomljavanja životinja.

Debatni klub Ekonomskog fakulteta u Zagrebu je neprofitna studentska udruga koja organizira projekte, seminare i konferencije usmjerena na upotpunjavanje znanja studenta iz područja govorništva i javnog nastupa. Svojim projektima postao je jedna od

najprepoznatljivijih studentskih udruga na razini zagrebačkog Sveučilišta (Debatni klub EFZG, 2018.).

Sklonište za nezbrinute životinje u Dumovcu vodeća je ustanova grada Zagreba za zbrinjavanje nezbrinutih i napuštenih životinja (prvenstveno pasa) na području grada Zagreba. Ustanova djeluje kao dio Zoološkog vrta Zagreb s ciljem zbrinjavanja i udomljavanja životinja te edukacije građana i poticanja zajednice u pomaganju i odgovornom ponašanju prema životinjama (Dumovec, n.d.).

Početkom prosinca 2019. god. članovi Debatnog kluba EFZG posjećuju Dumovec i u suradnji sa Skloništem pokreću kampanju #InfluencerZaPravuStvar. Cilj kampanje je bio putem društvenih mreža podići svijest studenata i mladih ljudi o važnosti udomljavanja napuštenih životinja te posebno potaknuti na udomljavanje pasa zbrinutih u Dumovcu. Putem te akcije uspješno je udomljeno tridesetak pasa (Vijesti.hr, 2019.).

Ovo je primjer izvedbe DOP-a kroz promoviranje društvenog cilja, a motivacija je stjecanje reputacije i legitimiteta.

### **3.3.4. Društvena odgovornost poduzeća kroz marketing**

Primjer društveno odgovornog poslovanja Zagrebačke pivovare ističe se među navedenim primjerima načinom izvedbe, kojeg se prema Koetler i Lee (2009.) može klasificirati kao marketing povezan s društvenim ciljem.

Zagrebačka pivovara poznata je po društveno angažiranim reklamnim spotovima za Ožujsko pivo u kojima osvještava konzumente Ožujskog piva o društvenim problemima i potiče promjenu njihovog ponašanja u smjeru poboljšanje javnog zdravlja (kampanja „Počeši s razlogom“ za preventivno otkrivanje tumora testisa), ispravljanja negativnih demografskih trendova (kampanja „Ostajemo di smo“ za poticaj ostanku mladih u državi i „Žuja za tate“ – poklon piva mladim roditeljima u 2018. i 2019. godini) i za promicanje održavanja dobrih odnosa s obitelji („Mame i tate su zakon“).

Kampanja „Zaštićene zakonom“ bila je usmjerena prema očuvanju i zaštiti ugroženih divljih životinja u Hrvatskoj. Pivovara je plasirala limenke piva s istaknutim životinjama – vuk, ris, dupin, bjeloglavi sup – te je obećala donirati po 0,5 kn za svaku prodanu označenu limenku piva udrugama koje se skrbe za naznačene životinje (Zagreb.info, 2019.). Kampanju su



podržale brojne javne osobe iz svijeta glume i sporta. Kampanja je započela u lipnju 2019. god. i tijekom dva mjeseca skupljeno je više od planiranih 600.000 kn (Ivandić, 2019.).

Prikupljeni novac doniran je sljedećim udrugama: Zoo vrtu za uređenje nove nastambe za vukove, udruzi BIOM za nabavku foto-zamki i alata za prikupljanje uzoraka DNK u svrhu identificiranja risova i bilježenja njihove rasprostranjenosti. Institut Plavi svijet će dobivena sredstva utrošiti za renovaciju stana za istraživače dupina na Velom Lošinju, dok će Javna ustanova Priroda sredstva utrošiti na kupnju automobila za dostavu hrane na hranilišta supova na Cresu (Ivandić, 2019.).

Ova kampanja je drugačija od dosadašnjih kampanja Zagrebačke pivovare, jer se ovaj puta pivovara obvezala donirati određeni postotak sredstava od prihoda od prodaje naznačenih proizvoda u ograničenom vremenskom roku, što je prema klasifikaciji Koetler i Lee (2009.) tipičan oblik marketinga povezanog s društvenim ciljem. Za razliku od prethodnih kampanja, ova je bila usmjerena pomaganju udrugama za zaštitu divljih životinjskih vrsta i Zoološkom vrtu Zagreb, koji nisu niti strateški niti glavni dionici Zagrebačke pivovare jer nisu uključeni u poslovanje niti od njih zavisi poslovni uspjeh kompanije, te bi se stoga prema koncentričnoj kategorizaciji dionika ubrajali u ekološke dionike. Alternativno, prema klasifikaciji koju iznose Carroll i Buchholtz (2008.), udruge za zaštitu ugroženih divljih životinja mogu biti kategorizirane kao sekundarni ne-društveni dionici, jer su predstavnici interesa prirode. U ovoj kampanji ističu se ekonomska i moralna razina Piramide DOP-a. Ekonomska razina se ističe jer donacija udrugama ne ide nauštrb profitabilnost ukupnog poslovanja, a moralna jer je Zagrebačka pivovara prethodnim kampanjama stvorila očekivanje svojih potrošača prema društveno orijentiranim marketinškim kampanjama.

Prema kategorizaciji Kurucz, Colbert i Wheeler (2008.), motivaciju za kampanju „Životinje su zakon“ kao i prethodne marketinške kampanje povezane s društvenim ciljem, treba potražiti u želji za strateškim pozicioniranjem Zagrebačke pivovare kroz izgradnju reputacije i legitimiteta društveno odgovornog poduzeća te povećanju prodaje piva.

### 3.4. Kritike DOP-a

Ideja društveno odgovornog poslovanja ima brojne kritičare i protivnike, koje se može podijeliti u 3 skupine:

1. Znanstvena kritika – usmjerena na nedosljednost definicija.
2. Kapitalistička kritika – usmjerena na obranu neoliberalnog kapitalizma.
3. Socijalistička kritika – usmjerena na borbu protiv kapitalizma.

#### 1. Znanstvena kritika

Nemoguće je proučavati koncept DOP i ne susresti se s mnoštvom definicija koju su ponudili akademska zajednica, poduzeća, udruge civilnog društva te vladine i međunarodne organizacije. Proliferacija definicija i njihova diferencijacija u povezane i konkurentske koncepte stvara veliku konceptualnu konfuziju.

Najveća kritika konceptu DOP-a iz znanstvene zajednice dolazi upravo zbog konceptualne konfuzije. Unatoč tome što je DOP predmetom interesa i istraživanja znanstvene zajednice već preko 50 godina, brojni autori napominju kako još nema zadovoljavajuće definicije, koja bi precizno i jasno odredila sam koncept (Oosterhout i Heugens, 2008.).

Oosterhout i Heugens (2008.), još ozbiljnijim problemom smatraju to što nakon 50 godina istraživanja i izgradnje teorija ne postoji sistematska veza između teorijskih konceptualizacija s jedne strane i operacionalizacije s druge. Svaka od mnogobrojnih definicija koje su autori proučavali, pati od barem jednog operativnog problema.

Hopkins (2007.) također uočava brojnost definicija i nedostatak općeprihvaćenog značenja povezanog s pojmom društveno odgovornog poslovanja kao slabost koncepta te navodi kako bez zajedničkog jezika, bez usklađene semantike, akademska zajednica ne može znati da li se njen dijalog s korporativnim svijetom čuje i interpretira na dosljedan način.

Amaeshi i Bongo (2007.) zastupaju stav o semantici kao korijenu problema u konceptu društveno odgovornog poslovanja te iznose ideju o „rekonstrukciji“ koncepta u instrumentalnom i pragmatičnom jeziku poslovanja – *utilišu*.<sup>4</sup>

#### 2. Kapitalistička kritika

Najistaknutiji kritičar koncepta društveno odgovornog poslovanja je Milton Friedman. Često se citira Friedmanova (1970.) izjava kako „društvena odgovornost poduzeća započinje i

---

<sup>4</sup> U originalu *utilish*, složenica od engleskih riječi *utility*, korisnost + *english*, (engleski) jezik.

završava obvezom povećanja profita.“ Drugim riječima, Friedman implicira kako društvena pitanja najbolje rješavaju druge organizacije osim profitnih (Hopkins, 2007.).

Friedmanova doktrina poznata je kao dioničarska (ili fiducijarna) teorija vrijednosti prema kojoj je poduzeće, odnosno njegov menadžment odgovoran prvenstveno dioničarima, i kako mora raditi u interesu dioničara, to jest maksimizirati im zaradu. Dioničari su ti koji odlučuju, ako to žele, u koji društveni cilj uložiti svoju zaradu, svoj novac, navodi Friedman (1970.).

Dioničarski pristup odgovornosti poduzeća popularan je pristup u poslovnom svijetu kao i kod podupiratelja neoliberalne škole kapitalizma. Iz tog razloga može ga se nazvati Friedmanovskom, neoliberalnom ili pro-kapitalističkom kritikom koncepta DOP-a.

Moderni kritičari DOP-a koji slijede neoliberalnu ekonomsku teoriju, poput Hendersona protive se zakonskoj regulaciji tržišta i uvođenju obveznog DOP-a (Wan-Jan, 2006.; Hopkins, 2007.).

### **3. Socijalistička kritika**

Amaeshi i Bongo (2007.) navode kako postoje dvije velike i suprotstavljene strane DOP-a: socijalistička i kapitalistička, ističući kako je socijalistički tabor, uglavnom sastavljen od zagovaratelja društvene i ekološke odgovornosti i poslovne etike, još uvijek vrlo aktivan. Socijalistički kamp proziva i napada poduzeća čak i kad se ona uključe u aktivnosti društveno odgovornog poslovanja ukoliko to naprave za strateške i profitne ciljeve, zahtijevajući umjesto toga neprofitne ciljeve ili rušenje kapitalističkog poretka. Neki od radikalnijih socijalističkih autora kao što su Curcio (2006.) društvenu odgovornost poduzeća smatraju samo oblikom zelenog pranja (engl. *greenwashing*), samo marketinškim trikom velikih kompanija kojim nastoje izgaditi svoj imidž.

Moon (2014.) zaključuje kako se zagovornici društveno odgovornog poslovanja nalaze između radikalne kapitalističke i antikapitalističke kritike i odbacuju obje strane deduktivne logike te posljedično njihove implikacije na društvenost i odgovornost tržišta. Prema Moonu (2014.), društveno odgovorno poslovanje je reformistički projekt koji teži poboljšanju postojećeg (tržišnog) sistema umjesto zamjene s teoretskim sistemom (komunizmom).

Davis (1973.) tvrdi kako su poduzeća već donijela odluku o preuzimanju bar minimalne uloge u društvenoj odgovornosti i prema njemu, preostaje samo odgovoriti na pitanje: hoće li poduzeća preuzeti još značajniju ulogu u društvu?

Društveni trend u SAD-u tijekom dvadesetog, i početkom dvadeset i prvog stoljeća pokazuje kako će šire društvo od korporacija tražiti sve veći društveni angažman, čak i predvodništvo u društvenim promjenama.

Praksa društveno odgovornog poslovanja širila se u manje razvijenije dijelove svijeta kao poslovni običaj američkih multinacionalnih korporacija, zatim kroz smjernice međunarodnih institucija, da bi se od 10-ih godina dvadeset i prvoga stoljeća, posredstvom društvenih medija, zahtjev za društvenom odgovornošću poduzeća počeo širiti globalno.

Čini se da je povijest potvrdila Davisov zaključak, kako poduzeća, koja će se kolebati ili će odlučiti protiv ulaska u arenu društveno odgovornog poslovanja, s vremenom će potonuti u nemilost javnosti i kupaca (Davis, 1973.).

## **4. Prikaz društveno odgovornog poslovanja na studiji slučaja Zoološkog vrta Zagreb**

Zoološki vrt u Zagrebu specifičan je po mnogočemu. Površinom je najmanji ZOO vrt a ujedno najstariji u jugoistočnoj Europi. Djelatnost ZOO vrta i ustanova kao oblik organizacije specifični su u kontekstu proučavanja društveno odgovornog poslovanja kako u Hrvatskoj, tako i u svijetu.

ZOO vrt Zagreb ostvaruje uspješnu međunarodnu suradnju te se ističe po svojoj ulozi hrvatskog predvodnika u području edukacije posjetitelja, treninga djelatnika i skrbi o dobrobiti životinja, posebno onih ugroženih. Uspjeh je tim veći uzme li se u obzir njegova veličina i činjenica kako se radi o gotovo stogodišnjoj organizaciji.

U ovom poglavlju prikazana je studija slučaja društveno odgovornog poslovanja ZOO vrta Zagreb. Studija se temelji na intervjuu provedenim s ravnateljem ustanove Zoološki vrt grada Zagreba koji je dopunjen sekundarnim izvorima podataka radi boljeg razumijevanja konteksta rada ZOO vrta.

U prvom djelu poglavlja opisana je metodologija istraživanja, izvori podataka i navedena je kratka biografija intervjuirane osobe.

U ključnim elementima studije slučaja predstavljene su informacije dobivene iz intervjua, nadopunjene podacima iz drugih izvora, a koji će pružiti više informacija o pozadini ZOO vrta, povijesti, razvoju i aktivnostima.

Rasprava donosi ocjenu društveno odgovorne prakse ZOO vrta Zagreb te se izvodi zaključak o kvaliteti društveno odgovornog poslovanja u Zoološkom vrtu grada Zagreba i sugeriraju se prijedlozi za poboljšanje.

Posljednji dio poglavlja osvrće se na nedostatke istraživačke metode i na ograničenja praktičnog djela rada.

### **4.1. Metodologija istraživanja**

Cilj ovog diplomskog rada bio je istražiti društvenu odgovornost ZOO vrta grada Zagreba, njegovu povijest poslovanja i odnosa prema dionicima. Kako bi se dobili odgovori na ova istraživačka pitanja, zatraženo je mišljenje ravnatelja ZOO vrta. Također, korišteni su podaci iz sekundarnih izvora koji uključuju medijske natpise mrežnih portala, tv intervjue, priopćenja

Zoološkog vrta putem mrežnih stranica i društvenih medija, službene dokumente, povijesne izvore, i prethodne znanstvene radove.

Planiran je polustrukturirani intervju. Unaprijed su osmišljena okvirna pitanja za ispitanika, koja su pokrivala teme definiranja DOP-a, dionika ZOO vrta i njihovog odnosa prema njima te pitanja o ugledu organizacije unutar lokalne zajednice i u međunarodnom razmjeru. Prije intervjua, identificirani su sljedeći potencijalni dionici ZOO vrta Zagreb prema kojima su grupirana pitanja:

- gradska uprava grada Zagreba i financije
- zaposlenici
- zajednica
- posjetitelji (građani i turisti)
- konkurencija i međunarodne udruge ZOO vrtova
- sponzori
- priroda (životinje, okoliš)

Intervjuiran je ravnatelj ZOO vrta, g. Damir Skok, u srpnju 2020. godine. Sugovornik je kontaktiran putem e-maila. Damir Skok doktor je veterinarske medicine i ravnatelj Ustanove Zoološki vrt grada Zagreba od 2016. godine. Dugogodišnji je uzgajivač pasa, predsjednik Hrvatskog kinološkog saveza (u nastavku HKS) od 2004. do 2016. godine te delegat HKS-a na Generalnoj skupštini Međunarodnog kineziološkog saveza (u nastavku FCI)<sup>5</sup> i sastanku europske sekcije FCI-a. Izabran je za Podpredsjednika europske sekcije FCI-a (Hrvatski kinološki savez, 2010.). Od 1993. godine sudac je na brojnim međunarodnim, nacionalnim i specijalnim izložbama pasa u većini europskih zemalja te u Južnoj i Srednjoj Americi, Aziji i Australiji (Maroević, 2018.).

---

<sup>5</sup>fr. *Fédération Cynologique Internationale*

## 4.2. Ključni elementi studije slučaja

### 4.2.1. Uvod

#### *Povijest ZOO vrtova*

Ljudi i životinje povezani su od najranijih vremena. Pračovjek je na životinju gledao kao na izvor hrane, ali i kao na opasnost. Prvi suživot čovjeka i životinje star je koliko i prvi pokušaj pripitomljavanja, koji je započeo prije 12.000 godina. Prve kolekcije divljih životinja nastaju u prvim urbanim civilizacijama drevnog Egipta, Mezopotamije, Inda i Kine od oko 3000. god. pr. Kr. i služile su za razonodu drevnih vladara. Često su bile organizirane borbe među životinjama ili između životinje i čovjeka.

Kolekcije divljih životinja skupljali su i aristokrati srednjovjekovne Europe, gdje su od 15. st. nazivane *menažerijama*. Kasnije se pod tim nazivom označavalo putujuće kolekcije divljih životinja koje su bile prikazivane u gradovima diljem Europe i Amerike.

Najstariji zoološki vrt na svijetu koji je otvoren i danas Zoološki je vrt Schönbrunn u Beču. Nastao je kao menažerija uz carsku palaču u kojoj je car<sup>6</sup> Svetog Rimskog Carstva Franz I. skupljao životinje iz dalekih krajeva koje je nabavljao ili ih dobivao na dar od drugih državnika. Vrt je otvorio svoja vrata posjetiteljima 1752. godine. Danas je to jedan od najsuvremenijih zooloških vrtova. Naziv zoološki vrt, skraćeno ZOO vrt, usvojen je u 19. st., kada se zoološki vrtovi otvaraju diljem europskih gradova i postaju omiljenom atrakcijom. U početku su bili snabdjeveni životinjama ulovljenima u europskim kolonijama, da bi kasnije uspjeli i sami uzgajati životinje. Promjena u izgledu zooloških vrtova dolazi početkom 20. st. kada je Carl Hagenbeck osnovao prvi „otvoreni“ ZOO vrt u Hamburgu. Umjesto sa željeznom ogradom, životinje su od posjetitelja bile odvojene skrivenim opkopom i živjele u nastambama koje su imitirale njihovo prirodno stanište. Ovaj dizajn praksa je u modernim ZOO vrtovima i pruža posjetiteljima percepciju životinje kakva ona jest u divljini.

Zoološki vrtovi odigrali su veliku ulogu u razvoju taksonomije, ekologije, bihevioralne biologije, a u posljednjem desetljeću 20. st. i mapiranju životinjskog genoma, čime su pridonijeli u nastojanjima za očuvanje ugroženih životinjskih vrsta (Sampaio, Schiel i Souto, 2020.). Međutim, nastojanja da se prikupe primjerci životinja za zoološke vrtove krajem 19. i početkom 20. st., dok razmnožavanje u zatočeništvu nije bilo rasprostranjeno, stvorila su veliku štetu nekim vrstama.

---

<sup>6</sup>Franz Stephan von Lotharingen, suprug i ko-vladar carice Marije Terezije von Habsburg (1745. – 1765.)  
Napomena autora.

### *Početak ZOO vrta Zagreb*

ZOO vrt Zagreb otvoren je 27. lipnja 1925. godine na inicijativu ing. Mije pl. Filipovića, ujedno i prvog ravnatelja ZOO vrta, te uz podršku tadašnjeg zagrebačkog gradonačelnika Vjekoslava Heinzela. Zagrebački zoološki vrt, poslije bečkog ZOO vrta uz palaču Schönbrunn, najstariji je zoološki vrt na području jugoistočne Europe.

Zagrebački ZOO vrt nalazio se na Labuđem otoku na Prvom maksimirskom jezeru na kojem je smješten i danas. U početku, u Zoološkom vrtu nalaze se tri lisice i dvije sove, zbog čega je nazivan Zagrebačkim zoološkim *vrtićem*. Zahvaljujući donacijama i akvizicijama životinja te izravnoj i neizravnoj financijskoj podršci kako grada Zagreba, tako i privatnih dobročinitelja, kolekcija životinja rasla je vrlo brzo te je kupnjom prvog lava, prozvanog Burschul, Zagrebački zoološki vrtić 1927. godine narastao na pravi ZOO vrt.

Upravljanje nad zoološkim vrtom preuzima 1928. god. grad Zagreb i od tada Zoo vrt postaje gradska ustanova (Milčec, 2012.). Zoološki vrt je danas ustrojen kao Ustanova Zoološki vrt grada Zagreba, koja uključuje:

- Zoološki vrt grada Zagreba,
- Sklonište za nezbrinute životinje u Dumovcu,
- Groblje za kućne ljubimce Spomengaj,
- Morski lav – trgovačko društvo koje upravlja restoranom u ZOO vrtu. (Skok, 2019.).

Povijest zoološkog vrta može se podijeliti na tri ključna razdoblja obilježena značajnim prostornim, građevinskim i arhitektonskim uređenjem vrta i izgradnjom modernih nastambi (Lice Grada, 2018.).

Prvo razdoblje započinje 1930-ih i obilježeno je privlačenjem interesa posjetitelja, u čemu su veliku ulogu odigrale novine, a prikupljeni novac ulagan je u nabavu životinja, izgradnju njihovih nastambi i uređenje samog vrta (Milčec, 2012.).

Druga faza obuhvaća sedamdesete i osamdesete godine prošlog stoljeća, a obilježena je otvaranjem novog paviljona za vodozemce i gmazove, proširenjem nastambi za životinje, proslavom 50. rođendana ZOO vrta Zagreb, kao i uređenjem cijelog Zagreba povodom Univerzijade 1987. godine.

Treća faza započinje 1990-ih i traje do danas, a obilježava ju članstvo u međunarodnim organizacijama zooloških vrtova i orijentacija ZOO vrta prema zaštiti ugroženih životinjskih vrsta. Životinje u inventaru dobivaju nove nastambe bez rešetki, koje imitiraju njihova



prirodna staništa. Zoološki vrt prestaje s držanjem velikih životinja koje zahtijevaju mnogo prostora, poput slonova i nosoroga. Potrebno je napomenuti kako su u Zagrebačkom ZOO vrtu bile udomljene životinje iz Osječkog ZOO vrta za vrijeme Domovinskog rata. Nakon rata, Osječki zoološki vrt je obnovljen i moderniziran uz mentorstvo Zagrebačkog te je danas drugi najposjećeniji ZOO vrt u Hrvatskoj. S ovog aspekta, Zagrebački ZOO vrt ima vodeću ulogu u državi (Odinsky-Zec, 2010.).

Kroz povijest Zagrebačkog ZOO vrta izgrađeni su mnogi objekti koji su danas povijesna i kulturna baština, poput Lavljeg mosta i skulpture Egipćana (Klindić, 2020a.). Zoološki vrt nalazi se na Prvom jezeru u park-šumi Maksimir na površini od 5,5 hektara i sadrži oko 350 životinjskih vrsta i preko 7000 jedinki (Ustanova Zoološki vrt grada Zagreba, 2017.).

#### **4.2.2. Studija**

##### *Društveno odgovorno poslovanje*

Na početku intervjua, ravnatelju je postavljeno pitanje *definiranja i provođenja društveno odgovornog poslovanja u kontekstu ZOO vrta Zagreb*.

Ravnatelj je odgovorio (Skok, 2020.) kako DOP nije izričito naglašen u strateškim dokumentima Zoološkog vrta Zagreb. Razlozi tome leže u specifičnosti djelatnosti i organizacijskom ustroju ZOO vrta Zagreb kao gradske ustanove, a ne trgovačkog društva i kao takav, Zoološki vrt je u potpunosti financiran od strane Grada, zbog čega nije u mogućnosti donirati (financijska sredstva). Međutim, nedostatak službene definicije društveno odgovornog poslovanja ne sprječava Zoološki vrt u implementiranju elemenata DOP-a u svoje aktivnosti i projekte.

Iz dosadašnjih aktivnosti može se istaknuti kako je Zagrebački Zoološki vrt orijentiran na očuvanje i zaštitu ugroženih vrsta i staništa, čime doprinosi očuvanju biološke raznolikosti, a samim time doprinosi i dobrobiti i opstanku zajednica, jer je biološka raznolikost izuzetno važna za dobrobit i opstanak bilo koje zajednice, navodi ravnatelj.

Osim prema okolišu, Zoološki vrt doprinosi direktno zajednici boljom kvalitetom života građana Zagreba i šire, stanovnika Hrvatske, očuvanjem prirodne baštine, doprinosi boljoj kvaliteti obrazovanja kao i osobnom razvitku svakog pojedinca - posjetitelja.

U nastavku intervjua, na pitanje *o mišljenju o privatnim zoološkim vrtovima*, ravnatelj napominje kako prema propisanim uvjetima, svaki zoološki vrt, bez obzira na vlasništvo ili veličinu, mora životinje držati u optimalnim uvjetima, mora biti aktivno uključen u projekte

zaštite i očuvanja ugroženih životinjskih vrsta i druge istraživačke projekte (Skok, 2020.). Životinje ne smiju biti prikazivane na način koji od njih radi objekt zabave. K tome, zoološki vrt mora provoditi edukaciju posjetitelja kako bi se povećalo njihovo znanje i podigla svijest o potrebi zaštite i očuvanja biološke raznolikosti. Ovo je standard odnosa prema životinjama kojeg je postavilo Europsko udruženje zooloških vrtova i akvarija, kojeg možemo smatrati minimalnim zahtjevima društveno odgovorne prakse zooloških vrtova.

### *Financije*

Prema financijskim izvještajima<sup>7</sup> iz razdoblja 2017. – 2019. god., Zoološki vrt ostvaruje pozitivan financijski rezultat, odnosno prihodima pokriva rashode. U 2019. godini prihodi Zoo vrta iznosili su 32.696.513 kn, od čega je 22.633.000 kn dobiveno iz gradskog proračuna, a ostatak su vlastiti prihodi (Ustanova Zoološki vrt grada Zagreba, 2020., 2019., 2018.).

Iz financijskih izvještaja vidljivo je kako oko 70% prihoda ustanove Zoološki vrt grada Zagreba dolazi iz gradskog proračuna.

Iznos donacija sponzora varira od godine do godine, u 2019. godini donacije su iznosile 327.000 kn što je najviši iznos u protekle četiri godine, vjerojatno zbog donacije Zagrebačke pivovare. Iz financijskih izvještaja vidljivo je kako donacije nisu značajan izvor prihoda.

Prema financijskim izvještajima u periodu od 2017. do 2019.god., Zoološki vrt je zabilježio porast vlastitih prihoda s 9,2 milijuna na preko 10 milijuna kuna, što je rezultat porasta broja posjetitelja. U razdoblju od 1. siječnja do 31. svibnja 2020. godine Zoološki vrt posjetilo je 86.290 posjetitelja, dok u istom razdoblju 2019. godine posjetilo ga je 175.589 posjetitelja (Kirchhoffer, 2020.), što je pokazatelj krize uzrokovane pandemijom i mjerama izolacije koja pogađa sve segmente gospodarstva.

### *Zaposlenici*

Na pitanje o broju zaposlenika, ravnatelj navodi kako je prema posljednjim podacima, u Zoološkom vrtu zaposleno 86 djelatnika, od kojih je 39 timaritelja koji izravno skrbe za životinje, 10 zaposlenih u administraciji i tri edukatora. Ostali djelatnici rade na drugim radnim mjestima, uključujući i Sklonište za životinje u Dumovcu, koje je u sastavu ustanove Zoološki vrt Zagreb (Skok, 2020.).

Na pitanje o ulaganju u ljudske resurse i uključivanju zaposlenika u rad s međunarodnim organizacijama zooloških vrtova, ravnatelj odgovara da su djelatnici uključeni u rad

---

<sup>7</sup>Financijski izvještaji dostupni su na: <https://zoo.hr/financije-2/>

Europskog udruženja ZOO vrtova i akvarija, u nastavku EAZA, vršeći funkcije u upravljačkim tijelima i brojnim odborima kao što su: Skupština EAZA-e, Vijeće EAZA-e, Odbor za članstvo i etiku, Odbor za tehničku pomoć, Odbor za edukaciju, Odbor za vrste, Radna skupina za rodarice, Radna skupina za male sisavce, Radna skupina za vodozemce, Radna skupina za tukane (Skok, 2020.).

Zoološki vrt ulaže u obrazovanje i trening svojih djelatnika putem uključivanja u međunarodne projekte osposobljavanja zaposlenika, poput EAZA Academy i Europski kvalifikacijski okvir za zanimanje timaritelja (Skok, 2020.). Europski kvalifikacijski okvir za zanimanje timaritelja projekt je pod pokroviteljstvom Europske unije pokrenut s ciljem definiranja ključnih znanja i kompetencija potrebnih za posao timaritelja te izgradnje obrazovnog sustava koji bi omogućio profesionalni razvoj timaritelja diljem Europe. Timaritelji su djelatnici zooloških vrtova koji brinu o životinjama. Briga o životinjama uključuje njihov nadzor, obogaćivanje životnog prostora, medicinske treninge, vođenje evidencije i dokumentacije, sudjelovanje u edukativnim programima i komunikaciju s posjetiteljima ZOO vrta. U projektu sudjeluju zoološki vrtovi iz Rumunjske, Velike Britanije, Litve, Nizozemske, Poljske a uz njih i Zagrebački Zoološki vrt (Zookeepers, n. d.).

Osim ljubavi prema životinjama i ponosa zaposlenika na ZOO vrt kao i svih građana Zagreba (Skok, 2020b.), ravnatelj na pitanje o  *dodatnoj motivaciji zaposlenika za rad u ZOO vrtu*  ističe da su dodatna motivacija za rad zaposlenika u ZOO vrtu Zagreb doprinos zaštiti i očuvanju ugroženih vrsta i staništa, utjecanje na izgradnju pozitivnog stava prema prirodi i životinjama kod ljudi i komunikacija s ljudima. Povezanost djelatnika sa ZOO vrtom ostaje i nakon umirovljenja, o čemu svjedoče brojni primjeri (Milčec 2012.; ZOO Zagreb, 2020.).

Uvijek treba imati na umu kako životinje mogu biti opasne, kako po timaritelje, tako i po posjetitelje, ukoliko se oni izlažu kontaktu sa životinjom, čemu svjedoče neki nemili slučajevi iz povijesti samog ZOO vrta Zagreb (Milčec, 2012.). U usporedbi s nekadašnjim stanjem, po pitanju  *sigurnosti u modernom Zoološkom vrtu* , ravnatelj ističe kako postoje brojne mjere sigurnosti i predostrožnosti čime se mogućnost za nesrećom posjetitelja ili timaritelja svodi na minimum. Ukoliko ipak dođe do nesreće, Zoološki vrt pruža svu moguću pomoć i podršku, navodi ravnatelj.

### *Posjetitelji*

Zoološki vrt je najposjećenija destinacija u gradu Zagrebu i četvrta najposjećenija destinacija u Hrvatskoj. U 2019. godini zabilježeno je 480.000 posjetitelja, što je porast od 58% u odnosu na 2015. godinu (Skok, 2020b.).

Kako navode Knežević, Žučko i Ljuština (2016.), prema podacima Hrvatskog zavoda za statistiku, u posljednjih 40 godina Zoološki vrt nikada nije imao manje od 215.000 posjetitelja godišnje, a najveći zabilježeni broj bio 600.000 posjetitelja 1959. godine. Vrhunci posjećenosti koreliraju s završetkom velikih projekata poput otvaranja novih paviljona.

Ambrožić i Đurić (2015.) donose podatke o posjetima zoološkim vrtovima u okruženju. Tako Ljubljanski ZOO godišnje ostvari 275.000 posjeta, Budimpeštanski ZOO 1.000.000, a bečki Schönbrunn čak 2,5 milijuna godišnjih posjeta. Spomenuti zoološki vrtovi prostiru se na površini od 17 hektara ili većoj.

Na pitanje *koje skupine posjetitelja su od interesa za ZOO*, ravnatelj navodi kako su najbrojniji posjetitelji Zoološkog vrta Zagreb iz skupina obiteljskih posjetitelja i školskih grupa, a zapažen je i porast broja stranih turista. Zato ZOO vrt sustavno prati potrebe te tri ciljane skupine i radi na tome da zadovolji njihove potrebe kroz izgradnju i uređenje potrebne infrastrukture, pružanju potrebnih usluga i organizaciju različitih sadržaja i programa, navodi ravnatelj. Ravnatelj ističe kako ZOO vrt Zagreb razmišlja o potrebama svih skupina posjetitelja, navodeći kako pokušavaju privući i manje skupine sa specifičnim potrebama poput slabovidnih i slijepih osoba, gluhonijemih osoba itd. te zadovoljiti i njihove potrebe.

Prema istraživanju kojeg su proveli Kežević, Žučko i Ljuština (2016.) većini ispitanih posjetitelja Zagrebačkog ZOO vrta promatranje životinja, zoološki vrt u cjelini i djeca su glavna motivacija posjete ZOO vrtu (50%), dok je edukacija vrlo nisko na ljestvici motivacije posjete (5%). Istraživanje pokazuje kako se posjetitelji Zagrebačkog ZOO vrta ne razlikuju od posjetitelja drugih zooloških i botaničkih vrtova koji posjet ZOO vrtu prvenstveno vide kao mjesto za druženje s obitelji. Unatoč tome što edukacija nije prioritet većini posjetitelja koji dolaze s obitelji i djecom, moderni zoološki vrtovi, u koje se ubraja i Zagrebački, mjesta su na kojima posjetitelji mogu naučiti mnogo o životinjama.

Na pitanje *o obilascima i edukaciji posjetitelja*, ravnatelj navodi kako je za organizirane školske grupe osmišljeno preko 30 različitih besplatnih obrazovnih programa koji se održavaju uz samostalni obilazak ZOO vrta. ZOO vrt organizira posebne tematske obilaske,

radionice i edukativne kutke i za ostale grupe posjetitelja ali ne pruža uslugu vodiča kroz ZOO vrt (Skok, 2020.).

Osim tabli, ZOO vrt Zagreb ima programe „Javnog hranjenje“ i „Timaritelji pričaju“ kada posjetitelji mogu svakim danom, u određeno vrijeme, dobiti informacije o životinjama koje ih zanimaju (Ustanova Zoološki vrt grada Zagreba, n.d.).

Na dodatno pitanje *o uspjehu aktivnosti u ZOO vrtu u privlačenju posjetitelja*, ravnatelj odgovara kako sve aktivnosti edukativnog i zabavnog karaktera uvelike dopunjuju sam posjet ZOO vrtu i čine ga sadržajnijim i zanimljivijim. Konstantna ponuda takvih sadržaja kroz cijelu godinu rezultira većim brojem posjetitelja i većim zanimanjem javnosti.

Osim fizičke edukacije, ZOO vrt provodi i virtualnu edukaciju redovitim objavama na društvenim mrežama i video uradcima na vlastitom YouTube kanalu. Za vrijeme trajanja karantene objavljeno je preko 30 video uradaka na YouTubeu.

ZOO vrt Zagreb često se pojavljuje u medijima u vrlo pozitivnim priložima, bilo da se radi o portalima, lokalnoj ili nacionalnoj televiziji. Zagrebački ZOO mjesto je radnje kratke edukativne emisije „Idemo u ZOO“ programa RTL Kockica (RTL.hr, n.d.).

Istraživanje Knežević, Žučko i Ljuština (2016.) pokazuje kako je primarni način informiranja posjetitelja o životinjskim vrstama u ZOO vrtu Zagreb putem table s informacijama. Table se nalaze na vidljivom mjestu pokraj svake nastambe i sadrže naziv i znanstveni naziv vrste, područje na kojem ta vrsta obitava, status ugroženosti, kao i kratku priču o vrsti. Informacije su dvojezične, na hrvatskom i engleskom jeziku. Osim informacija o životinjama, u Zoološkom vrtu može se upoznati preko 127 označenih biljnih vrsta kao i kulturna baština koja je nastajala kroz skoro stogodišnju povijest ZOO vrta.

Roe, McConney i Mansfield (2014.) anketirali su preko 176 ZOO vrtova diljem svijeta o načinima informiranja posjetitelja. Rezultati 107 ispitanih zooloških vrtova s područja Europe, Bliskog istoka i Afrike pokazuju kako ih 96% koriste table s informacijama, najčešće u kombinaciji s pamfletima, 79% javno hranjenje životinja, 67% priče timaritelja a 45% predstave sa životinjama. Više od 30% ispitanih ZOO vrtova iz navedenog područja organizira blagdanske programe i radionice kao način edukacije. Iz istraživanja možemo zaključiti kako su aktivnosti ZOO vrta Zagreb usmjerene edukaciji posjetitelja uobičajene za druge zoološke vrtove u Europi.

Prema vodećoj online putničkoj agenciji Tripadvisor, ZOO vrt Zagreb ubraja se u 10% najbolje rangiranih zagrebačkih atrakcija prema ocjeni posjetitelja i korisnika aplikacije. Zoološki vrt odličnim je ocijenilo 180, a vrlo dobrim 151 posjetitelj od ukupno 409 osvrta. Prosječna ocjena iznosila je 4,18, što govori da su posjetitelji vrlo zadovoljni ZOO vrtom (Tripadvisor.com, 2020.).

Na pitanje *o odnosu posjetitelja prema životinjama*, ravnatelj je istaknuo kako je odnos velike većine posjetitelja prema životinjama dobar, ali još uvijek neki posjetitelji pokušavaju hraniti ili dirati životinje. Kako bi se spriječilo takvo ponašanje, ZOO vrt neprekidno upozorava posjetitelje putem natpisa, putem medija i društvenih mreža.

Ovo pitanje pokazuje koliko uspješno Zoološki vrt mijenja odnos posjetitelja prema životinjama. Prema Milčecu (2012.), u povijesti, hranjenje i diranje izloženih životinja od strane posjetitelja bio je čest slučaj, ne samo u Zagrebačkom ZOO vrtu, što je često dovodilo do obolijevanja i uginuća životinja zbog neadekvatne hrane ili čak do ozljede posjetitelja od strane životinje. Od 1929. godine uprava ZOO vrta zabranila je hranjenje životinja posjetiteljima, o čemu su izvijestile tadašnje novine (Milčec, 2012.).

Može se istaknuti kako posjetitelji od početka djelovanja ZOO vrta iskazuju brigu o dobrobiti životinja što pokazuje zahtjevi za izgradnjom struktura koje bi štatile životinje od hladnog i kišovitog vremena. Ti zahtjevi nisu uvijek bili osnovani, kao što pokazuje slučaj s gnjetlima (fazanima) (Milčec, 2012.).

*Ugled i međunarodni angažman.*

Na pitanje *o ugledu ZOO vrta Zagreb, u Hrvatskoj i u Europi*, ravnatelj objašnjava kako je ugled ZOO Zagreb u Europi vrlo velik, što dokazuju imenovanja djelatnika ZOO vrta Zagreb na različite funkcije u upravljačkim tijelima, programima i projektima Europske udruge ZOO vrtova i akvarija (engl. *European Association of Zoos and Aquaria*).

Može se nadodati kako o međunarodnom ugledu ZOO vrta Zagreb svjedoči činjenica da je ZOO Zagreb trebao biti domaćin EAZA-ine međunarodne konferencije o zaštiti životinja i njihovih staništa, no nažalost, konferencija je otkazana zbog pandemije COVID-19 (Ustanova Zoološki vrt grada Zagreba, 2020.). ZOO vrt Zagreb član je Europskog udruženja zooloških vrtova i akvarija od 2001. godine koje obuhvaća 410 članova u 47 država Europe i Bliskog istoka i koje je dio Međunarodnog udruženja zooloških vrtova i akvarija, u nastavku WAZA te sudjeluje u programima razmjene životinja između europskih ZOO vrtova, razmnožavanja

u zatočeništvu, istraživanja i razmjene iskustva s drugim ZOO vrtovima (ZOO Zagreb, 2015.) i drugim programima globalne zaštite životinja i njihovog okoliša (EAZA, 2015.).

Ravnatelj nastavlja kako je ZOO Zagreb najposjećenija destinacija u Zagrebu i četvrta najposjećenija u Hrvatskoj, s oko 480.000 zabilježenih posjeta 2019. godine, što svjedoči o ugledu ZOO vrta Zagreb u Hrvatskoj.

### *Zajednica*

Zajednica ZOO vrta može se podijeliti na širu i užu. Uža podrazumijeva naselja u susjedstvu ZOO vrta (Bukovac, Svetice), dok se šira odnosi na gradsku upravu Grada Zagreba i građane.

U intervjuu, na pitanje *o odnosima sa zajednicom*, ravnatelj je istaknuo kako se Zoološki vrt Zagreb do sada nikada nije susreo s otporom lokalne zajednice pri planiranju i izvedbi nekog projekta. Dodatno, u razgovoru, ravnatelj navodi kako u poslovnom planu ZOO vrta ne postoje financijska sredstva specifično namijenjena odnosu sa zajednicom, već se pozitivni odnos sa širom i užom zajednicom gradi kroz aktivnosti i projekte koje ZOO vrt provodi (Skok, 2020.).

Pozitivnoj slici javnosti o Zoološkom vrtu doprinosi redovna prisutnost u medijima (televizija, novine) koja se ostvaruje gotovo na tjednoj bazi a prilozi pozitivno oslikavaju ZOO vrt te redovna aktivnost djelatnika na društvenim mrežama (Facebook, YouTube).

Kako iz povijesnih izvora, tako i iz suvremenih novinskih članaka, može se zaključiti kako su građani Zagreba uvijek rado posjećivali ZOO vrt, o čemu svjedoče brojne obiteljske fotografije i sjećanja (Milčec, 2012.). Zagrebački Zoološki vrt pojavljuje se kao mjesto radnje u brojnim popularnim romanima za djecu, kao što su *Maksimir* Grigora Viteza, *Zagonetni dječak* Ivana Kušana, *Zvižduk s Bukovca* Zvonimira Milčeca, *Maksimirci* Nikole Pulića i *Smogovci* Hrvoje Hitreca te drugima. Roman *Smogovci* ekraniziran je u popularnu istoimenu seriju, a glumci serije sudjelovali su na proslavi 95. rođendana ZOO vrta i tom prilikom nadjenuli su ime prvom mravojedu rođenom u ZOO vrtu Zagreb (Klindic, 2020b.). Iz svega navedenog može se zaključiti kako ZOO vrt posjeduje društvenu dozvolu za rad.

Gradska uprava je od samog početaka pomagala ZOO vrt, a kasnije je preuzela upravljanje ZOO-om i pretvorila ga u gradsku instituciju (Milčec, 2012.). Većina financijskih sredstava za održavanje poslovanja ZOO vrta kao i ulaganje u kapitalne projekte uređenja i proširenja dolazi od gradske uprave (Ustanova Zoološki vrt grada Zagreba, 2020.). Iz toga se može zaključiti kako postoji pozitivan odnos Grada prema ZOO vrtu. S druge strane, Zoološki vrt

najveća je turistička atrakcija u gradu Zagrebu po broju posjetitelja kao i jedan od simbola grada.

Naselja u okolici ZOO vrta su 1925. godine bila sela, koja su, kako se grad širio, postajala gradskim četvrtima. Na početku postojanja ZOO vrta, timariitelji su uglavnom bili zapošljavani iz susjednih sela, zbog svog životnog iskustva u postupanju sa životinjama (Milčec, 2012.). Iz ovog razloga, susjedstvo je na ZOO vrt više gledalo kao na poslodavca, nego kao izletišta. Lokalno stanovništvo ponekad je imalo bliske susrete s odbjeglih životinjama iz ZOO vrta, primjerice vukovima, koji su završili bez negativnih posljedica po ljude i životinje. (Milčec, 2012.) Građani su povremeno imali prilike vidjeti jednogrbe deve u „obilasku“ Zagrebu, kada bi ih djelatnici vodili u Veterinarsku ambulantu (Ježovita, 2020b.).

Na pitanje *o suradnji s udrugama građana*, ravnatelj navodi kako ZOO vrt najčešće surađuje s udrugama koje se bave zaštitom životinja i staništa, istraživanjem te prirodom u bilo kojem obliku. ZOO vrt je ostvario suradnju sa svim drugim udrugama koje su iskazale interes i zajedničke ciljeve, primjerice, pčelarske udruge, sportski klubovi, udruge osoba s posebnim potrebama i druge (Skok, 2020.).

U moderno vrijeme, jedina kritika prema Zoološkom vrtu stiže od Prijatelja životinja, udruge koja prati svjetske trendove radikalnog zalaganja za okoliš i prava životinja i kao takva zalaže se za zatvaranje zooloških vrtova (Prijatelji životinja, 2010.).

#### *Utjecaj na okoliš*

U Zagrebačkom zoološkom vrtu obitava preko 7800 jedinki životinja iz oko 350 životinjskih vrsta sa svih kontinenata. ZOO vrt smješten je na otocima Prvog jezera park šume Maksimir i zauzima površinu od 7 hektara, od čega je svega 5,5 hektara kopnene površine, što ga čini najmanjim u hrvatskom susjedstvu (Ustanova Zoološki vrt grada Zagreba, 2017.). Držanje velikog broja životinja na maloj površini izaziva opravdanu zabrinutost po pitanju *utjecaja ZOO vrta na okoliš*. Ravnatelj navodi kako Zoološki vrt ima certifikate upravljanja kvalitetom i okolišem ISO 9001:2015 i ISO 14001:2015 i sukladno certifikatima, ZOO vrt provodi odvajanje i zbrinjavanje otpada i minimizira utjecaj na okoliš (Skok, 2020.). Osim provođenjem sustavnog odvajanje i zbrinjavanje otpada, nastavlja ravnatelj, opći negativni utjecaji na okoliš minimiziraju se uvođenjem „zelenih“ tehnologija, poput biljnih filtera, zelenih krovova i dizalica topline. Uvođenje zelenih tehnologija rezultat je dovršetka projekta Modernizacije Zoološkog vrta grada Zagreba – faza 1 (Ambrožić i Đurić, 2015.).



Osim utjecaja ZOO vrta na okoliš, postoji i određeni utjecaj okoliša na ZOO vrt. Na pitanje o *utjecaju zagađenja (zraka, buke) iz susjedstva na ZOO vrt*, ravnatelj odgovara kako postoji određeni negativni utjecaj buke s Maksimirske ceste, iako, navodi da su se životinje priviknule na buku. Zoološki vrt Zagreb započeo je s izgradnjom barijera prema cesti koje će ublažiti utjecaj buke u slučaju nekih životinjskih vrsta (Skok, 2020.).

### *Životinje*

Moderni ZOO vrtovi ne služe samo za razonodu posjetitelja. Prema istraživanju koje je provela Borović (2015.) i do 70% ispitanih ZOO vrtova spremno je prihvatiti manje popularne životinje u svoju kolekciju, što pokazuje kako su se moderni ZOO vrtovi odmaknuli od uloge mjesta zabave i posvetili misiji zaštite životinjskih vrsta.

Na pitanje *kojim postupcima ZOO vrt Zagreb sudjeluje u zaštiti ugroženih životinjskih vrsta u divljini*, ravnatelj navodi:

1. Uzgoj i vraćanje ugroženih životinjskih vrsta u prirodna staništa,
2. Istraživanje ponašanja životinja i prosljeđivanjem informacija dalje organizacijama koje provode povratak životinja u divljinu,
3. Edukacijom posjetitelja o ugroženosti životinja (Skok, 2020.).

Na pitanje *ima li Zagrebački ZOO vrt manje atraktivne životinjske vrste*, ravnatelj ističe primjer dinarskog voluhara,<sup>8</sup> endemičnu i slabo poznatu vrstu glodavca s dinarskog krša. Izgledom radi se o običnom sivom glodavcu, nešto većem od miša i kao takvom, potpuno nezanimljivom u usporedbi s na primjer lavovima. Zoološki vrt drži dinarskog voluhara u programu istraživanja ponašanja te slabo poznate vrste (Skok, 2020.).

Na pitanje *kako se može povećati zanimanje javnosti i posjetitelja za takvu vrstu*, ravnatelj navodi načine kako se zanimanje posjetitelja za ovu vrstu može podići:

- Postavljanjem atraktivne nastambe;
- Objašnjavanjem važnosti vrste za okoliš;
- Stavljanje u pravilan i zanimljiv kontekst;
- Podizanjem ugleda vrste kroz brojne programe i aktivnosti;
- Postavljanjem videa na YouTubeu i društvenim mrežama (Skok, 2020.).

Odnos i briga prema životinjama u ZOO vrtu Zagreb mijenjala se i razvijala tijekom vremena. U početku postojanja ZOO vrta briga prema životinjama svodila se na redovno hranjenje i

---

<sup>8</sup>*Dinaromys bogdanovi*

čišćenje nastambi. Zbog brojnih poteškoća, poput nedostatka broja timaritelja, neadekvatne prehrane (u početku su posjetitelji hranili životinje!) i hladnih zima, životinje su često umirale. Žalosni primjer kratkog života prvih stanovnika ZOO vrta je prvi zagrebački lav Burschl [Buršl], koji je kupljen od bečkog ZOO vrta Schönbrunn te je nakon dva mjeseca uginuo, prema nalazu veterinara zbog akutne tuberkuloze (Milčec, 2012.). Potrebno je istaknuti kako je u ono vrijeme trgovina divljim i egzotičnim životinjama bila široko rasprostranjena, te su životinje kupovane za ZOO vrtove (Milčec, 2012.).

Današnji zoološki vrtovi su umreženi i obuhvaćeni programima razmnožavanja životinja, stoga ne kupuju i ne prodaju životinje, već ih se šalje u druge zoološke vrtove po preporuci koordinatora koji nadzire razmnožavanje određene vrste. Tako je lav Tuma, rođen u Zagrebačkom Zoološkom vrtu prosljeđen Tuzlanskom Zoološkom vrtu, gdje je postao otac trima mladim lavicama (Ustanova Zoološki vrt grada Zagreba, 2019.). Razmnožavanjem životinja unutar ZOO vrtova, smanjena je ukupna potražnja za divljim i egzotičnim životinjama i posljedično tržište je postalo neprofitabilno te je zamro lov na divlje životinje (Rothfels, 2008.). Djelatnici modernog ZOO vrta vode veliku brigu o dobrobiti svojih životinja, što pokazuje primjer skrbi djelatnika o Enzu, prvom mladuncu morskog lava rođenom u ZOO vrtu Zagreb. Nakon okota, majka morskog lavića prestala se brinuti o mladunčetu, što je čest slučaj u životinjskom svijetu, posebno u slučaju prvog okota. Brigu o mladunčetu preuzeli su timaritelji i ostali djelatnici ZOO vrta, koji su uložili veliki trud u pronalaženju formule za ishranu mladunčeta, nabavu odgovarajućih namirnica i samo hranjenje koje je obavljano danonoćno. Osim hranjenja, timaritelji su morali preuzeti i ostale uloge majke: čuvanje, igranje, maženje i učenje plivanja (Milčec, 2012.). Intenzivna skrb za Enza (koji je kasnije prozvan Simba) se isplatila i on je izrastao u zdravog mužjaka morskog lava koji je 2010. godine poslan Amsterdamskom zoološkom vrtu kao zamjena za ostarjelog alfa mužjaka. Do sada je u ZOO vrtu Zagreb na svijet došlo sedam morskih lavova (Serdar, 2020.).

Na pitanje *doniraju li Zagrebačke tržnice ostatke hrane za prehranu životinja*, ravnatelj odgovara kako se u prehrani životinja koriste isključivo prvoklasne namirnice. Naime, suprotno uvriježenom javnom mišljenju, životinje su vrlo osjetljive na kakvoću hrane i ne mogu jesti ostatke i neupotrebljive namirnice, kao što je to slučaj na primjer s domaćim svinjama. Hrana za životinje nabavlja se od dobavljača odabranih putem javnih natječaja (Skok, 2020.). Na pitanje *o koristima od sponzorstva za životinju*, ravnatelj ističe kako svaka životinjska vrsta u Zoološkom vrtu ima sve što joj je potrebno (Skok, 2020.).

Osim edukacije posjetitelja, ZOO vrt Zagreb posvećen je misiji očuvanja ugroženih životinjskih vrsta i njihovih staništa, provodi istraživanja ponašanja životinja i prosljeđuje informacije drugim organizacijama. Primjer istraživačkih projekata jesu projekti proučavanja ponašanja životinjskih vrsta dinarskog voluhara i čovječje ribica. Obje vrste su endemi Dinarskog krša koji se mogu vidjeti jedino u Zagrebačkom ZOO vrtu (Vukres, 2020.).

ZOO vrt Zagreb pomaže pri vraćanju životinja u prirodu, bilo uzgojenih, poput crvenih vjeverica puštenih u Čakovcu (Posavec, 2018.), riječnih kornjača puštenih u Konavlima (Index Ljubimci, 2020.) ili oporavku ozlijeđene divlje životinje i njenog povratka u prirodu, kao što je bio slučaj s bjeloglavim supovima puštenima na otoku Cresu (Portal Novi list, 2020.) i napuštenim mladunčetom risa (Jutarnji list, 2018.).

### *Sponzorstva*

Zoološki vrt provodi program pokroviteljstva životinja, usmjeren prvenstveno na pravne i fizičke osobe koje žele dati svoj doprinos poboljšanju dobrobiti životinja. Pokrovitelji, odnosno sponzori, doniraju sredstva koja se ulažu u unaprjeđenje uvjeta života životinja poput dodatnog uređenja nastambe (Ustanova Zoološki vrt grada Zagreba, 2019.).

Na pitanje *koliko Zoološki vrt trenutno ima sponzora odnosno donatora*, ravnatelj navodi kako Zoološki vrt Zagreb trenutno ima desetak sponzora, tj. pokrovitelja životinja. Na daljnje pitanje *kako se odabire sponzorirana životinja*, ravnatelj odgovara kako sponzori sami biraju koju će životinju sponzorirati. Kao najčešći razlog određene vrste životinja je u njejoj povezanosti s logotipom ili reklamnom kampanjom. Ponekad sponzori odaberu vrstu uz koju se veže neka karakteristika koja simbolizira njihov proizvod ili usluge.

Na pitanje o *pozitivnim i mogućim negativnim posljedicama sponzorstva*, ravnatelj navodi kako se dobivena sredstva sponzora ulažu u unaprjeđenje uvjeta života životinje, poput dodatnog uređenja nastambe. U nekim slučajevima životinje dobiju dodatnu pažnju javnosti što rezultira povećanjem razine svijesti o potrebi njenog očuvanja. Ravnatelj pritom ističe kako životinjske vrste ne ovise o sponzorstvu te im Zoološki vrt pruža sve što im je potrebno. Ravnatelj navodi kako nije bilo negativnih posljedica sponzorstva, poput prelijevanja negativnog publiciteta kompanije na sponzoriranu životinju.

Prema istraživanju van Herden i de Beer (2016.) provedenom na slučaju južnoafričkog zoološkog vrta, kompanije koje sudjeluju u sponzoriranju životinja bivaju prepoznate od posjetitelja zoološkog vrta koji su ujedno i kupci njihovih proizvoda kao društveno odgovorna poduzeća.

Na pitanje *postoji li slična studija korisnosti sponzorstva za donatora* ravnatelj odgovara kako Zoološki vrt Zagreb do sada nije provodio istraživanje utjecaja sponzorstva na ugled sponzora ili uspjeh njihove reklamne kampanje, no smatraju kako sponzorstva svakako doprinose stvaranju pozitivnog ugleda poduzeća - sponzora u javnosti.

### 4.3. Rasprava

Pri proučavanju društvene odgovornosti poslovanja neke organizacije, potrebno je prvo proučiti i razumjeti njenu definiciju DOP-a. Ovaj preduvjet proizlazi iz raznolikosti teorija i shvaćanja društveno odgovornog poslovanja. U ovoj studiji DOP-a, slučaj ZOO vrta Zagreb razlikuje se od drugih promatranih slučajeva po:

1. Organizacijskom obliku kao gradske ustanove,
2. Specifičnosti djelatnosti zoološkog vrta.

Zbog ovih specifičnosti, društveno odgovorno poslovanje nije izričito navedeno u strateškim dokumentima Zoološkog vrta Zagreb. Kao gradskoj ustanovi ZOO vrtu je onemogućeno doniranje novca za dobrotvorne svrhe, čime je onemogućena korporativna filantropija kao najčešći oblik provođenja diskrecijske odgovornosti poduzeća prema Carrollovom modelu ukupne društvene odgovornosti poduzeća, poznatijem kao Piramidi DOP-a (Slika 1.).

Iz intervjua se može iščitati kako postoji svijest o DOP-u i da se ono primjenjuje u poslovnim aktivnostima i projektima, a indirektno kroz intervju i kroz dodatna sekundarna istraživanja može se ustvrditi kako postoje minimalni „moralni“ standardi rada kojeg postavljaju međunarodne organizacije zooloških vrtova.

Glavne teme (druga dimenzija Carrollovog modela, Slika 2.) društvene odgovornosti ZOO vrta su očuvanje i zaštita ugroženih vrsta čime se čuva biološka raznolikost koja je od izuzetne važnosti za opstanak svake zajednice, doprinos lokalnoj zajednici u očuvanju prirodne baštine, doprinos kvaliteti obrazovanja kroz edukaciju posjetitelja o životinjama čime se doprinosi i osobnom razvitku svakog pojedinca.

U slučaju ZOO vrta Zagreb, primarne interesno-utjecajne skupine bez kojih djelovanje ZOO vrta ne bi bilo moguće, su zaposlenici, posjetitelji i gradska uprava Grada Zagreba. Drugi dionici uključuju zajednicu i okoliš, donatore i udruženja ZOO vrtova u Europi.

Moralna odgovornost ZOO vrta za životinje zahtjeva da svaka životinja ima dostatnu količinu kvalitetne hrane, odgovarajuću nastambu, pažnju timaritelja i po potrebi medicinsku skrb. Iz navedenih izvora, ZOO vrt Zagreb to pruža svojim životinjama. Skrb o živim bićima zahtjeva svakodnevni posao, zbog čega niti jedan zoološki vrt ne može postojati bez djelatnika. Zbog toga je važno sudjelovanje ZOO vrta Zagreb u međunarodnim projektima edukacije djelatnika. Istraživanje sekundarnih izvora pokazuje kako djelatnici ZOO vrta Zagreb pronalaze zadovoljstvo i samoostvarenje u svom poslu te izgrađuju vezu s radnim mjestom i

osvajaju povjerenje životinja. Može se ustvrditi kako to doprinosi izgradnji korporativnog identiteta među zaposlenicima.

ZOO vrt najpopularnija je destinacija posjetiteljima iz Zagreba i ocjenjena vrlo dobrom ocjenom. Važnost posjetitelja za ZOO vrt nije se smanjila od osnutka, iako udio prihoda od posjetitelja u ukupnom prihodu jest. ZOO vrt otvoren je svim posjetiteljima cijele godine, a pozitivno je što nastoji privući grupe posjetitelja s posebnim potrebama i omogućiti im doživljaj zoološkog vrta, čime se iskazuje namjera ZOO vrta u doprinosu razvoja svakog pojedinca. Prema istraživanjima navedenim u studiji, posjetitelji Zoološki vrt i dalje vide prvenstveno kao destinaciju za ugodni izlazak i obiteljsku zabavu, a edukacija im je na posljednjem mjestu. ZOO vrt se trudi educirati posjetitelje na sličan način kao i ostali ZOO vrtovi u Europi – tablama s informacijama, timariteljskim pričama i javnim hranjenjem životinja te organizacijom aktivnosti edukativnog karaktera, čime se i podiže atraktivnost ZOO vrta posjetiteljima. Dodatan kanal edukacije predstavljaju društvene mreže i dokumentarna emisija za djecu snimljena u suradnji s RTL-om. Zaključak je da ZOO vrt nastoji educirati građane o divljim životinjama i njihovoj ulozi u prirodi, a najveća nastojanja su usmjerena prema djeci. Iz odnosa s posjetiteljima može se zaključiti kako je ZOO vrt Zagreb u provođenju društveno odgovornog poslovanja motiviran sinergijskim stvaranjem vrijednosti u suradnji s posjetiteljima izgradnjom zajedničke vrijednosti ljubavi prema divljim životinjama kroz programe zabave i edukacije.

Pri ocjeni ekonomske razine društvene odgovornosti mora se uzeti u obzir kako je Zoološki vrt javna neprofitna organizacija i javna ustanova koja se financira iz gradskog proračuna grada Zagreba, iz kojeg ostvaruje većinu od 70% financijskih sredstava. Pozitivnim se može ocijeniti što ostatak financijskih sredstava ZOO vrta dolazi iz vlastitih prihoda. U 2020. godini predviđa se manji broj posjetitelja i sukladno tome manji prihodi od prodaje ulaznica. Grad Zagreb vlasnik je ZOO vrta i gradska uprava ima pravo postavljanja ravnatelja Ustanove ZOO vrt, kao što je slučaj i u drugim ZOO vrtovima u susjedstvu. Iz izvora predstavljenih u studiji, gradska uprava Zagreba podržala je osnivanje ZOO vrta. Prema dostupnim informacijama, gradska uprava i danas podržava razvoj ZOO vrta kroz financiranje djela rekonstrukcije nastambi za životinje, ulaza u vrt i izgleda vrta.

Od ostalih dionika, može se zaključiti kako je najvažniji dionik zajednica. Zajednica u užem smislu su četvrti koje okružuju Zoološki vrt, dok u širem smislu je cijeli grad Zagreb. ZOO vrt ulaže u tehnologije kojima smanjenje negativni utjecaja na lokalni okoliš, a također nastoji minimizirati negativni utjecaj iz neposredne okoline na ZOO vrt. Građani grada Zagreba

najvjerniji su posjetitelji i gaje vrlo pozitivne osjećaje prema ZOO vrtu. Iz toga proizlazi kako ZOO vrt Zagreb posjeduje višu razinu društvene dozvole za rad. Ustanova Zoološki vrt putem Skloništa za životinje Dumovec zajednici pruža dodatnu vrijednost kroz skrb o napuštenim i odbjeglih kućnim ljubimcima kao i skrb o divljim životinjama koje zalutaju u grad. Zoološki vrt ostvaruje suradnju s udrugama građana i studenata. Zagrebački ZOO vrt za sada nema većeg protivnika, jer radikalne organizacije za prava životinja još uvijek nisu stekle takvu popularnost u Hrvatskoj, kakvu imaju u inozemstvu.

Sponzori i donacije profitnih poduzeća i privatnih osoba donose unaprjeđenje nekih životinjskih nastambi. Iako nisu navedeni precizniji podaci o broju sponzora, jasno je kako ih ima vrlo malo u odnosu na ukupan broj životinja u kolekciji vrta. Udio donacija u ukupnom prihodu sukladno je malen i varira po godinama. Unatoč tome, sve potrebe životinja su zadovoljene, jer vlasništvo grada Zagreba nad ZOO vrtom donosi veću financijsku stabilnost nego financiranje od prodaje ulaznica, donacija i sponzorstava, što omogućuje kontinuiranu kvalitetnu skrb o životinjama. Može se istaknuti kako su mediji dio profitnog sektora s kojim ZOO vrt ostvaruje najznačajniju suradnju sa svrhom promoviranja društvenog cilja.

Zagrebački ZOO vrt najstariji je zoološki vrt u Hrvatskoj i Jugoistočnoj Europi te jedini u Hrvatskoj koji je za sada član prestižnog međunarodnog udruženja zooloških vrtova EAZA odnosno WAZA, što ističe razinu njegove kvalitete i ugleda. Može se ustvrditi kako Zoološki vrt Zagreb već jest uzor drugim zoološkim vrtovima u Hrvatskoj, poput istaknutog primjera Zoološkog vrta Osijek. ZOO vrt Zagreb posluje kontinuirano i nije bio zatvaran po nalogu veterinarske inspekcije, što također dokazuje ispunjenje pravne razine društvene odgovornosti prema Piramidi DOP-a. Članstvo u EAZA-i otvara prostor suradnji s drugim europskim zoološkim vrtovima na područjima edukacije djelatnika i programima razmnožavanja i razmjene životinja sa svrhom očuvanja genetskog zdravlja kolekcije ali i sa svrhom očuvanja ugroženih divljih životinjskih vrsta, što se može smatrati moralnom misijom zooloških vrtova u 21. stoljeću. ZOO vrtu u Zagrebu povjerene su rijetke i ugrožene životinje, u čijem očuvanju se pokazuje uspješnim.

Iz provedene studije može se zaključiti kako je Zagrebački ZOO vrt organizacija kojoj je društvena odgovornost poslovanja uvjetovana vrstom djelatnosti koju obavlja i kojoj je od samog osnivanja namjena bila obogatiti zajednicu novim kulturno-prirodnim sadržajem i poboljšati kvalitetu života stanovnika te doprinijeti njihovom osobnom razvoju. To ne bi bilo postignuto bez zadovoljnih djelatnika koji su motivirani ljubavlju prema svome poslu.

Potrebno je naglasiti kako najveća slabost društveno odgovornog poslovanja ZOO vrta Zagreb proizlazi iz nedostatka kodifikacije strategije DOP-a unutar ustanove. Ova studija predlaže formuliranje strategije društveno odgovornog poslovanja i njeno kodificiranje, kako bi se osigurao prijenos eksplicitnog i tacitnog znanja te zadržalo društveno odgovorno usmjerenje poslovanja i u slučaju smjene sadašnje generacije odgovornih djelatnika.

Povijest razvoja Zagrebačkog ZOO vrta dokazuje kako se radi o uspješnoj organizaciji koja se prilagođava progresivnim zahtjevima modernog doba za pružanjem bolje skrbi o životinjama u vrtu kao i očuvanju i zaštiti divljih životinjskih vrsta.



#### **4.4. Ograničenja istraživačke metodologije**

Za istraživanje problematike DOP-a u Zoološkom vrtu Zagreb odabrano je korištenje kvalitativne metode iz razloga što pruža holistički uvid u predmet istraživanja i dubinsko razumijevanje procesa društveno odgovornog poslovanja. Nedostatak kvalitativnog pristupa je što zahtjeva duže vremensko razdoblje posvećenosti istraživanju i analizi.

U svrhu ovog istraživanja provedena je identifikacija i kategorizacija teorijskih okvira društveno odgovornog poslovanja i teorije dionika, a na proučenim studijima slučaja proučena je praksa društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj. Na temelju razrađenog teorijskog znanja i proučenih dostupnih sekundarnih izvora podataka, proveden je intervju s ravnateljem ZOO vrta kako bi se stekao uvid u trenutnu praksu DOP-a.

Prvo ograničenje ovog rada proizlazi iz obujma i divergentne teorije DOP-a, što je prethodno istaknuto u radu.

Drugo ograničenje proizlazi iz metodologije po kojoj je istraživanje provedeno. U metodi intervjua ograničenja predstavljaju očekivanja osobe koja sastavlja pitanja i inicira intervju (ispitivača), kao i moguća subjektivnost intervjuirane osobe. Nedostaci intervjua su još (ne)dostupnost sugovornika te količina vremena koju postupak zahtjeva za pripremu, provedbu i analizu.

Treće ograničenje proizlazi iz izvanrednih okolnosti uzrokovanih pandemijom COVID-19, što je otežalo pristup knjižnicama i Zoološkom vrtu i zbog kojih je intervju odrađen putem elektroničke pošte.

## 5. Zaključak

U ovom radu istražena je praksa društveno odgovornog poslovanja u slučaju Zoološkog vrta Zagreb. Istraživanjem se došlo do spoznaje kako je Zoološki vrt upoznat s pojmom društveno odgovornog poslovanja i aktivno je primjenjuje, unatoč nedostatku eksplicitnog navođenja u strateškim dokumentima. Unatoč tome što se društveno odgovorno poslovanje ne navodi u strateškim dokumentima, ZOO vrt poznaje i primjenjuje društveno odgovorno poslovanje u svojim aktivnostima u skladu sa zakonskim ograničenjima i propisima poslovanja. Istražena praksa Zoološkog vrta Zagreb ukazuje na ciljeve društveno odgovornog djelovanja kroz obogaćivanje šire lokalne zajednice kulturno-prirodnim sadržajem, održivim i odgovornim upravljanjem kolekcijom životinja te brigom o okolišu i biološkoj raznolikosti čime se posredno skrbi i za budućnost zajednice.

Značaj rada proizlazi iz originalnosti subjekta istraživanja, jer ZOO vrt Zagreb do sada još nije bio predmetom interesa studenata Ekonomskog fakulteta Zagreb. Dosadašnja istraživanja prakse DOP-a obuhvaćala su uglavnom velika profitna poduzeća, stoga dodatni značaj rada proizlazi iz proučavanja društveno odgovorne prakse izvan etablirane kategorije organizacija.

Konačno, prethodna istraživanja pokazuju kako u poduzećima u Hrvatskoj u kojima postoji svijest o potrebi društveno odgovornog poslovanja, ona je uglavnom fokusirana na postizanje financijskih rezultata u kratkom roku, dok slučaj Zoološkog vrta Zagreb ukazuje na dalekovidniji horizont odgovornosti prema društvu i okolišu. Time se pridodaje još jedan primjer pozitivne prakse društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj.

Ovom zaključku može se prigovoriti kako Zoološki vrt kao javna ustanova uglavnom je zaštićen od ekonomske utakmice koju vode kompanije.

Provedena studija slučaja može biti polazište u budućim kvantitativnim istraživanjima prakse društveno odgovornog poslovanja Zoološkog vrta Zagreb, ali i drugih javnih ustanova i neprofitnih organizacija.

## Popis izvora

1. Allianz (2020.) *O nama*. [online] Dostupno na: [https://www.allianz.hr/hr\\_HR/privatnikorisnici/o-nama.html](https://www.allianz.hr/hr_HR/privatnikorisnici/o-nama.html) [19. travnja 2020.]
2. Amaeshi, K. M. i Bongo, A. (2007.). Reconstructing the Corporate Social Responsibility Construct in Utlsh. *Business Ethics: A European Review*, 16 (1), str. 3-18.
3. Ambrožić, J. i Đurić, M. (2015.) *Modernizacija Zoološkog vrta grada Zagreba - 1. faza*. [online] Dostupno na: <https://www.pmi-croatia.hr/media/1996/modernizacija-zooloskog-vrta-grada-zagreba-1-faza.pdf> [25. ožujka 2020.]
4. Anić, D. (2018.) Volontiranje za edukaciju mladih. U: *Dobra Hrvatska: Društveno odgovorno poslovanje - najbolji: hrvatski doprinosi Globalnim ciljevima održivog razvoja UN-a do 2030*. Zagreb: M.E.P., str. 143-146.
5. Bačun, D., Matešić, M. i Omazić, M. A. (2012.) *Leksikon održivog razvoja*. Zagreb: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj.
6. BBC News (2017.) *Paris climate deal: Trump pulls US out of 2015 accord - BBC News*. [online] Dostupno na: <https://www.bbc.com/news/world-us-canada-40127326> [20. prosinca 2019.]
7. Birkland, T. A. (2007a.) LULU. U: Robbins, P., ur., *Encyclopedia of enviroment and society*. Los Angeles: SAGE Publications, str. 1072.
8. Birkland, T. A. (2007b.) NIMBY. U: Robbins, P., ur., *Encyclopedia of enviroment and society*. Los Angeles: SAGE Publications, str. 1246-1247.
9. Bowen, H. (1953.) *Social responsibility of the businessman*. New York: Harper and Row.
10. Burke, L. i Logsdon, J. M. (1996.) How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, 29(4), str. 495-502.
11. Bzik, V. (2018a.) Paraolimpijci. U: *Dobra Hrvatska: Društveno odgovorno poslovanje - najbolji hrvatski doprinosi Globalnim ciljevima održivog razvoja UN-a do 2030*. Zagreb: M.E.P., str. 27-30.
12. Bzik, V. (2018b.) Treneri zlatnog srca. U: *Dobra Hrvatska : društveno odgovorno poslovanje - najbolji : hrvatski doprinosi Globalnim ciljevima održivog razvoja UN-a do 2030*. Zagreb: M.E.P., str. 31-33.
13. Carroll, A. B. (1979.) A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), str. 497-5805.
14. Carroll, A. B. (1991.) The Pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), str. 39-48.

15. Carroll, A. B. (2008.) Corporate Social Responsibility (CSR) and Corporate Social Performance (CSP). U: Kolb, R. E., ur. *Encyclopedia of Business Ethics and Society*. Thousand Oaks: SAGE Publications, str. 508-516.
16. Carroll, A. B. (2015.) Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44(2), str. 87–96.
17. Carroll, A. B. i Buchholtz, A. (2008.) *Business and society: Ethics and stakeholder management*. 7. izd. Mason: Cengage Learning.
18. Chasan, E. (2018.) *The Top 10 Socially Conscious Funds*. [online] Dostupno na: <https://www.bloomberg.com/graphics/2018-ten-funds-with-a-conscience/> [1. travnja 2020.]
19. Clarkson, M. B. E. (1995.) A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), str. 92-117.
20. Committee for Economic Development (1971.) *Social Responsibilities of Business Corporations*, s.l.: Committee for Economic Development.
21. Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, M., i Siegel, D. S. (2008.) The corporate social responsibility agenda. U: *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. Oxford: Oxford University Press, str. 3-6.
22. Curcio, R. (2006.) *Etička klopka: mitovi o društvenoj odgovornosti poduzeća*. Zagreb: TIM press.
23. Davis, K. (1960.) Can business afford to ignore social responsibilities?. *California Management Review*, 2(3), str. 70-76.
24. Davis, K. (1973.) The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities. *The Academy of Management Journal*, 16(2), str. 312-322.
25. De Cole, S. (2005.) A stakeholder model for ethical decision making. *International Journal of Management and Decision Making*, 6(3/4), str. 299-314.
26. De Roeck, K. i Delobbe, N. (2012.) Do environmental CSR initiatives serve organizations' legitimacy in the oil industry? Exploring employees' reactions through Organizational Identification theory. *Journal of Business Ethics*, 110(4), str. 397-412.
27. Debatni klub EFZG (2018.) *O nama*. [online] Dostupno na: <http://dkefzg.hr/o-nama/> [29. travnja 2020.]
28. Ditlev-Simonsen, C. D. (2014.) Are non-financial reports (CSR reports) trustworthy? A study of the extent to which non-financial reports reflect the media's perception of the company's behavior. *Issues in Social and Environmental Accounting*, 8(2), str. 116-133.
29. Dnevnik.hr (2008.) *Bankari savjetuju kako uskladiti primanja i troškove*. [online] Dostupno na: <https://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/bankari-savjetuju-kako-uskladiti-primanja-i-troskove.html> [20. travnja 2020.]

30. Dop.hr (2010.) *Društvena odgovornost poduzeća (DOP)*. [online] Dostupno na: <https://www.dop.hr/drustvena-odgovornost-poduzeca-dop/> [12. prosinca 2019.]
31. Dopierała, Ł., Mosionek-Schweida, M. i Ilczuk, D. (2020.) Does the asset allocation policy affect the performance of climate-themed funds? Empirical evidence from the scandinavian mutual funds market. *Sustainability*, 12(2), str. 654.
32. Dowling, G. R. (2016.) *Winning the reputation game: Creating stakeholder value and competitive advantage*. Cambridge(Massachusetts): The MIT Press.
33. Du Pisani, J. A. (2006.) Sustainable development – historical roots of the concept. *Environmental Sciences*, 3(2), str. 83-96.
34. Dumovec (n.d.) *Dumovec - sklonište za nezbrinute životinje grada Zagreba - misija i vizija*. [online] Dostupno na: <http://www.azilzagreb.com/misija-i-vizija> [29. travnja 2020.]
35. Dvorski, K. (2012.) Vetropack Straža tvornica stakla. U: Omazić, M. A. ur. *Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja*. Zagreb: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, str. 337-352.
36. Earth Day (2018.) *The History of Earth Day*. [online] Dostupno na: <https://www.earthday.org/history/> [20. siječnja 2020.]
37. EAZA (2015.) *Campaign participants*. [online] Dostupno na: <https://www.letitgrow.eu/about/campaign-participants/> [3. kolovoza 2020.]
38. Ersoy, I. i Aksehirli, Z. (2015.) Effects of perceptions of corporate social responsibility on employer attractiveness. *Research Journal of Business and Management*, 2(4), str. 507-518.
39. European Commission (2001.) *Green paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility*. Brisel: Office for Official Publications of the European Communities.
40. Europska komisija (2011.) *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European economic and social committee and the Committee of the regions: A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, Brisel: Europska komisija.
41. Freeman, R. E. (1984.) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
42. Freeman, R. E. i Parmar, B. (2010.) Stakeholder theory. U: Visser, W., Matten, D., Pohl, M. i Tolhurst, N., ur. *The A to Z of corporate social responsibility*. 1. rev. izd. Chichester: John Wiley & Sons, str. 372-376.
43. Freeman, R. E., Andrew, C. W. i Parmar, B. (2011.) Stakeholder Theory as a Basis for Capitalism. U: Sacconi, L., Blair, M., Freeman, R. E. i Vercelli, A., ur. *Corporate social responsibility and corporate governance: the contribution of economic theory and related disciplines*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, str. 55.
44. Friedman, M. (1970.) The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 13. rujna, str. 32-33.

45. Friedman, M. (2002.) *Capitalism and freedom: 40th anniversary edition*. Chicago: The University of Chicago Press.
46. Geiger Zeman, M. i Zeman, Z. (2010.) *Uvod u sociologiju (održivih) zajednica*. Zagreb: Institut društvenih znanosti Ivo Pilar.
47. Grujić, M. I. (2019.) Ulaganje u lokalnu zajednicu u naftnoj industriji. *Marketing*, 50(2), str. 143-150.
48. Hall, M. i Zachary, G. P. (2020.) *Microsoft Corporation | History, Products, & Facts*. [online] Dostupno na: <https://www.britannica.com/topic/Microsoft-Corporation> [10. ožujka 2020.]
49. Hina (2020.) *Ispunjen još jedan korak prema otvaranju skladišta nuklearnog otpada kod Dvora*. [online] Dostupno na: <http://hr.n1info.com/Vijesti/a496363/Ispunjen-jos-jedan-korak-prema-otvaranju-skladista-nuklearnog-otpada-kod-Dvora.html> [15. travnja 2020.]
50. Hina (2020.) *Sve razine vlasti u BiH traže da Hrvatska odustane od Trgovske gore*. [online] Dostupno na: <http://hr.n1info.com/Vijesti/a482489/Sve-razine-vlasti-u-BiH-traze-da-Hrvatska-odustane-od-Trgovske-gore.html> [15. travnja 2020.]
51. Hopkins, M. (2003.) *The planetary bargain : corporate social responsibility matters*. London: Earthscan.
52. Hopkins, M. (2007.) *Corporate social responsibility & international development: Is business the solution?*. London: Earthscan.
53. Horowitz, B. (2018.) *Teška stvar kod teških stvari: Graditi posao kad nema lakih odgovora*. Zagreb: MATE.
54. Hrvatska udruga poslodavaca (2013.) *Društveno odgovorno poslovanje za sve: Nacionalna studija Republika Hrvatska*, Zagreb: Hrvatska udruga poslodavaca.
55. Hrvatski kinološki savez (2010.) *Skok.pdf*. [online] Dostupno na: <http://hks.hr/web/CACIB%20ZADAR%202012%20WEB/biografije/Skok.pdf> [20. srpnja 2020.]
56. Hrvatski paraolimpijski odbor (2017.) *Projekt "Budi dio koji nedostaje" dobitnik AHK inovacijske nagrade*. [online] Dostupno na: <https://www.hpo.hr/novosti/Projekt-8220Budi-dio-koji-nedostaje8221-dobitnik-AHK-inovacijske-nagrade/695> [19. travnja 2020.]
57. Hrvatski Sabor (2007.) *Izvešće o poduzetim mjerama u vezi s onečišćenjem zraka iz rafinerije Sisak u razdoblju 2004. - veljača 2007.*, Zagreb: Hrvatski Sabor.
58. Index Ljubimci (2020.) *U Konavlima u prirodu pušteno 50 riječnih kornjača uzgojenih u Maksimiru*. [online] Dostupno na: <https://www.index.hr/ljubimci/clanak/u-konavlima-u-prirodu-pusteno-50-rijecnih-kornjaca-uzgojenih-u-maksimiru/2184308.aspx> [27. srpnja 2020.]
59. Ivandić, I. (2019.) *Ožujsko prikupilo 650.000 kuna za zakonom zaštićene životinje - tportal*. [online] Dostupno na: <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/ozujsko-prikupilo-650-000-kuna-za-zakonom-zasticene-zivotinje-20190730> [2. svibnja 2020.]

60. Jamali, D. (2007.) The case for strategic corporate social responsibility in developing countries. *Business and Society Review*, 122(1), str. 1-27.
61. Jašenjak, B. i Krkač, K. (2016.) *Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost*. 2. izd. ur. Zagreb: MATE.
62. Ježovita, M. (2020.) *Buršul je koštao kao Rolls Royce, prva je faca bio Štefek, a onda je stigla Marica...* [online] Dostupno na: <https://www.vecernji.hr/zagreb/bursul-je-kostao-kao-rolls-royce-prva-je-faca-bio-stefek-a-onda-je-stigla-marica-1409399> [16. srpnja 2020.]
63. Jones, T. M. (1980.) Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 22(3), str. 59-67.
64. Jonker, J. & Schmidpeter, R. (2004.) Epilogue. U: U: Habisch, A., Jonker, J., Wegner, M. i Schmidpeter, R., ur. *Corporate social responsibility across Europe*. Berlin: Springer, str. 377-379.
65. Jutarnji list (2018.) *RIS MARTIN PRVI ROĐENDAN PROSLAVIO U DIVLJINI Prvi slučaj spašavanja mladunca risa u Hrvatskoj koji je oporavljen i vraćen u prirodu*. [online] Dostupno na: <https://www.jutarnji.hr/life/ris-martin-prvi-rodendan-proslavio-u-divljini-prvi-slucaj-spasavanja-mladunca-risa-u-hrvatskoj-koji-je-oporavljen-i-vracen-u-prirodu-7364805> [2. kolovoza 2020.]
66. Kirchhoffer, S. (2020.) *Proslava rođendana Zoološkog vrta grada Zagreba u znaku slogana '5 do 100'*. [online] Dostupno na: <https://belizagrebgrad.com.hr/proslava-rodendana-zooloskog-vrta-grada-zagreba-u-znaku-slogana-5-do-100/> [17. srpnja 2020.]
67. Klindic, I. (2020a.) *Poznati i nepoznati spomenici oko i unutar parka Maksimir otvorenog 1794. godine*. [online] Dostupno na: <http://licegrada.hr/poznati-i-nepoznati-spomenici-oko-i-unutar-parka-maksimir-otvorenog-1794-godine/> [1. srpnja 2020.]
68. Klindic, I. (2020b.) *95. rođendan ZOO vrta grada Zagreba: Prvo zagrebačko mladunče mravojeda nazvano Nosonja*. [online] Dostupno na: <https://licegrada.hr/95-rodendan-zoo-vrta-grada-zagreba-prvo-zagrebacko-mladunce-mravojeda-nazvano-nosonja/> [16. srpnja 2020.]
69. Klobučar, D. (2007.) *Rafinerija u Mađarskoj poželjna, u Sisku opasna za život*. [online] Dostupno na: <https://www.poslovni.hr/lifestyle/rafinerija-u-maarskoj-pozeljna-u-sisku-opasna-za-zivot-41618> [14. travnja 2020.]
70. Knežević, M., Žučko, I. & Ljuština, M. (2016.) Who is Visiting the Zagreb Zoo: Visitors' Characteristics and Motivation. *Sociologija i prostor*, 54(2), str. 169-184.
71. Koetler, P. i Lee, N. (2009.) *DOP: Društveno odgovorno poslovanje: suvremena teorija i najbolja praksa*. Zagreb: M.E.P Consult.
72. Kurucz, E. C., Colbert, B. A. i Wheeler, D. (2008.) The Business Case for Corporate Social Responsibility. U: Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. i Siegel, D.S., ur. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press, str. 83– 112.

73. Landler, M. (1998.) Reversing Course, Levi Strauss Will Expand Its Output in China. *The New York Times*, Dostupno na: <https://www.nytimes.com/1998/04/09/business/international-business-reversing-course-levi-strauss-will-expand-its-output.html> [12. ožujka 2020.]
74. Lantos, G. P. (2001.) The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), str. 595-632.
75. Lantos, G. P. (2002.) The ethicality of altruistic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 19(3), str. 205-232.
76. Lantos, G. P. (2003.) Corporate socialism unethically masquerades as “CSR”: The difference between being ethical, altruistic and strategic in business. *Strategic Direction*, 19(6), str. 31-35.
77. Latapí, M., Johannsdottir, L. & Davidsdottir, B. (2019.) A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *Journal of corporate social responsibility*, 4(1), str. 1-23.
78. Letica, B. (2010.) *Doba odgovornosti: Korporacijska društvena odgovornost u doba u doba svjetske financijske krize*. Zagreb: MATE.
79. Lice Grada (2018.) *Na današnji dan, 1925. godine, otvoren je ZOO vrt grada Zagreba*. [online] Dostupno na: <https://licegrada.hr/na-danasnji-dan-1925-godine-otvoren-je-zoo-vrt-grada-zagreba/> [31. 06 2020.]
80. Maroević, M. (2018.) *Damir Skok sudio finale izložbe pasa u Manili*. [online] Dostupno na: <http://www.radiosamobor.hr/2018/01/19/damir-skok-sudio-finale-izlozbe-pasa-u-manili/> [20. srpnja 2020.]
81. Matešić, M., Pavlović, D. i Bartoluci, D. (2015.) *Društveno odgovorno poslovanje*. Zagreb: VPŠ Libertas.
82. Matten, D. i Moon, J. (2004.) A conceptual framework for understanding CSR. U: Habisch, A., Jonker, J., Wegner, M. i Schmidpeter, R., ur. *Corporate Social Responsibility Across Europe*. Eichstätt: Springer, str. 335-356.
83. Mayer, D. (2008.) Environment Protection Legislation and Regulation. U: Kolb, R. W., ur. *Encyclopedia of Business Ethics and Society*. Thousand Oaks: SAGE Publications, str. 756.
84. Mayes, R. (2015.) A social licence to operate: corporate social responsibility, local communities and the constitution of global production networks. *Global networks*, 15(s1), str. S109-S128.
85. McIntosh, M. (2010.) Corporate Citizenship. U: Visser, W., Matten, D., Pohl, M. i Tolhurst, N., ur. *The A to Z of corporate social responsibility*. 1. rev. izd. Chichester: John Wiley & Sons, str. 85-89.
86. Melé, D. (2008.) Corporate social responsibility theories. U: Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. i Siegel, D.S., ur. *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. Oxford: Oxford University Press, str. 48-82.



87. Milčec, Z. (2012.) *Divlja djeca Maksimira: Knjiga o zagrebačkom Zoološkom vrtu*. Zagreb: Ustanova Zoološki vrt grada Zagreba.
88. Moir, L. (2001.) What Do We Mean by Corporate Social Responsibility?. *Corporate Governance International Journal od Business in Society*, 1(2), str. 16-22.
89. Moon, J. (2014.) *Corporate Social Responsibility: A Very Short Introduction*. Oxford: Oxford University Press.
90. Mott, F. (2018.) *Hrvatski paraolimpijski odbor: Pristup informacijama velika prepreka za roditelje djece s teškoćama u razvoju*. [online] Dostupno na: <https://www.in-portal.hr/in-portal-news/vijesti/15142/hrvatski-paraolimpijski-odbor-pristup-informacijama-velika-prepreka-za-roditelje-djece-s-teskocama-u-razvoju> [19. travnja 2020.]
91. Odinsky-Zec, T. L. (2010.) Sustainability and the modern zoo. U: Aras, G. i Crowther, D., ur. *NGOs and Social Responsibility*. Bingley: Emerald Group Publishing, str. 191-208.
92. Omazić, M. A. (2008.) Društvena odgovornost poduzeća i korporativno upravljanje. U: Tipurić, D., Čingula, M., Galetić, L., Sisek, B., Spremić, M., Tušek, B., Žager, L., Horak, H., Pervan, I., Filipović, I. and Omazić, M. A., Hruška, D., Klačmer Čalopa, M., Podrug, N., Rončević, A., Lovrinčević M. i Aleksić, A. *Korporativno upravljanje*. Zagreb: Sinergija-nakladništvo, str. 323-360.
93. Oosterhout, J. v. i Heugens, P. P. M. A. R. (2008.) Much Ado About Nothing: A conceptual critique of CSR. U: Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. i Siegel, D.S., ur.. *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. Oxford: Oxford University Press, str. 197-223.
94. O'Rourke, D. (2004.) *Opportunities and obstacles for corporate responsibility reporting in developing countries*, Washington D.C.: World Bank Group.
95. Osmanagić Bedenik, N. i Labaš, D. (2011.) Role of corporate social responsibility (CSR) in business planing and practice of croatian companies. *Market-Tržište*, 23(2), str. 143-164.
96. Pavić-Rogoščić, L. (2003.) *Odras.hr*. [online] Dostupno na: <http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf> [7. prosinca. 2019.]
97. Portal Novi list (2020.) *Nakon oporavka u prirodu pušteno deset bjeloglavih supova: Kvarnerski supovi ne poznaju granice*. [online] Dostupno na: [https://www.novilist.hr/rijeka-regija/otoci/58433-2/?meta\\_refresh=true](https://www.novilist.hr/rijeka-regija/otoci/58433-2/?meta_refresh=true) [30. srpnja 2020.]
98. Posavec, K. (2018.) *Zrinka i Pero stigli u čakovečki park*. [online] Dostupno na: <https://www.cakovec.hr/web/zrinka-i-pero-stigli-u-cakovecki-park/#> [27. srpnja 2020.]
99. Prijatelji životinja (2010.) *Prijatelji životinja - Zootvori*. [online] Dostupno na: <https://www.prijatelji-zivotinja.hr/index.hr.php?id=2564> [16. srpnja 2020.]

100. Raufflet, E., Baba, S., Perras C. i Delannon, N. (2013.) Social license. U: Idowu, S. O., Capaldi, N., Zu, L. i Das Gupta, A., ur. *Encyclopedia of corporate social responsibility*. New York: Springer, str. 2223-2230.
101. Roe, K., McConney, A. i Mansfield, C. F. (2014.) How Do Zoos ‘Talk’ to Their General Visitors? Do Visitors ‘Listen’? A Mixed Method Investigation of the Communication Between Modern Zoos and Their General Visitors. *Australian Journal of Environmental Education*, 30(2), str. 167-186.
102. Rothfels, N. (2008.) *Savages and beasts: The birth of the modern zoo*. Baltimore: The John Hopkins University Press.
103. RTL.hr (n.d.) *Idemo u ZOO - Show*. [online] Dostupno na: <https://www.rtl.hr/tv/programi/djecji/10732/idemo-u-zoo/> [20. srpnja 2020.]
104. Rupčić, N. (2016.) *Upravljačka ekonomija - Teorija i praksa*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
105. Ruščić, F. (2018.) Zdravlje i sigurnost radnika. U: *Dobra Hrvatska : Društveno odgovorno poslovanje - najbolji : hrvatski doprinosi Globalnim ciljevima održivog razvoja UN-a do 2030*. Zagreb: M.E.P., str. 299.
106. Ryan, L. V. (2008.) Cowboy Capitalism. U: Kolb R. W., ur. *Encyclopedia of Business Ethics and Society*. Thousand Oaks: SAGE Publications, str. 508-516.
107. Sampaio, M. B., Schiel, N. i Souto, A. (2020.) From exploitation to conservation: a historical analysis of zoos and their function in human societies. *Ethnobiology and Conservation*, 9(2).
108. Schein, D. D. (2008.) Economic recovery Tax Act (ERTA). U: Kolb R. W., ur. *Encyclopedia of Business Ethics and Society*. Thousand Oaks: SAGE Publications, str. 649- 650.
109. Schröder, M. (2004.) The performance od socially responsible investments: Investment funds and indices. *Financial Markets and Portfolio Management*, 18(2), str. 122-142.
110. Serdar, B. (2020.) *Najsladji video: Zagrebačka beba morskog lava mazi se sa svojom mamom u Zoološkom*. [online] Dostupno na: <https://www.24sata.hr/lifestyle/najsladi-video-zagrebacka-beba-morskog-lava-mazi-se-sa-svojom-mamom-u-zooloskom-702817> [20. srpnja 2020.]
111. Sethi, S. P. (1975.) Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework. *California Management Review*, 17(3), str. 58-64.
112. Shaw, H. J. (2007.) The role of CSR in re-empowering local communities. *Social Responsibility Journal*, 3(2), str. 11-21.
113. Shell (n.d.) *Local employment and enterprise*. [online] Dostupno na: <https://www.shell.com/sustainability/communities/local-employment-and-enterprise.html> [13. travnja 2020.]
114. Sisek, B. (2008.) Stakeholderski pristup ekonomiji i društvu. U: Tipurić, D., Cingula, M., Galetić, L., Sisek, B., Spremić, M., Tušek, B., Žager, L., Horak, H.,

- Pervan, I., Filipović, I. and Omazić, M. A., Hruška, D., Klačmer Čalopa, M., Podrug, N., Rončević, A., Lovrinčević M. i Aleksić, A. *Korporativno upravljanje*. Zagreb: Sinergija-nakladništvo, str. 361-385.
115. Skok, D. (2019.) *Prema broju posjetitelja Zoološki vrt prvo je odredište u Zagrebu i četvrto u Hrvatskoj* [Intervju] (4 srpnja 2019.).
116. Skok, D. (2020.) *Intervju s ravnateljem ZOO vrta Zagreb* [Intervju] (10 srpnja 2020.).
117. Skok, D. (2020b.) *ZIP – Središnje vjesti* [Intervju] (13 srpnja 2020.).
118. Šarlija, I. (2012.) *Privredna banka Zagreb*. U: Omazić, M. A., ur. *Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja*. Zagreb: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, str. 287-302.
119. Tipurić, D. i Lovrinčević, M. (2008.) *Stakeholderski pristup poduzeću*. U: Tipurić, D., Cingula, M., Galetić, L., Sisek, B., Spremić, M., Tušek, B., Žager, L., Horak, H., Pervan, I., Filipović, I. and Omazić, M. A., Hruška, D., Klačmer Čalopa, M., Podrug, N., Rončević, A., Lovrinčević M. i Aleksić, A. *Korporativno upravljanje*. Zagreb: Sinergija-nakladništvo, str. 163-188.
120. Tripadvisor.com (2020.) *Zagreb Zoo - 2020 All You Need to Know BEFORE You Go (with Photos)*. [online] Dostupno na: [https://www.tripadvisor.com/Attraction\\_Review-g294454-d549625-Reviews-or15-Zagreb\\_Zoo-Zagreb\\_Central\\_Croatia.html#REVIEWS](https://www.tripadvisor.com/Attraction_Review-g294454-d549625-Reviews-or15-Zagreb_Zoo-Zagreb_Central_Croatia.html#REVIEWS) [3. kolovoza 2020.]
121. Tuzzolino, F. i Armandi, B. R. (1981.) *A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility*. *Academy of Management Review*, 6(1), str. 21-28.
122. UN Global Compact i International Finance Corporation (2009.) *Corporate Governance: The Foundation for Corporate Citizenship and Sustainable Business*. [online] Dostupno na: <https://www.unglobalcompact.org/library/304> [15. siječnja 2020.]
123. UN Global Compact, (2000.) *The Ten Principles*. [online] Dostupno na: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles> [20. prosinca 2019.]
124. US SIF (2018.) *Report on US Sustainable, Responsible and Impact Investing Trends 2018 executive summary*, Washington: US SIF.
125. Ustanova Zoološki vrt grada Zagreba (2017.) *O NAMA*. [online] Dostupno na: <https://zoo.hr/o-nama/> [1. srpnja 2020.]
126. Ustanova Zoološki vrt grada Zagreba (2018.) *Izveštaji proračuna, proračunskih i izvanproračunskih korisnika za razdoblje: 1. siječnja 2017. - 31. prosinca 2017.*, s.l.: an.
127. Ustanova Zoološki vrt grada Zagreba (2019.) *Izveštaji proračuna, proračunskih i izvanproračunskih korisnika za razdoblje: 1. siječnja 2018. - 31. prosinca 2018.*, s.l.: an.

128. Ustanova Zoološki vrt grada Zagreba (2019.) *Pokrovitelji*. [online] Dostupno na: <https://zoo.hr/pokrovitelji/> [19. lipnja 2020.]
129. Ustanova Zoološki vrt grada Zagreba (2019.) *Velike miljenice Tuzlaka – tri kćeri zagrebačkog lava Tume*. [online] Dostupno na: <https://zoo.hr/velike-miljenice-tuzlaka-tri-kceri-zagrebackog-lava-tume/> [21. srpnja 2020.]
130. Ustanova Zoološki vrt grada Zagreba (2020.) *EAZA-IN TJEDAN OČUVANJA I ZAŠTITE PRIRODE*. [online] Dostupno na: <https://zoo.hr/eaza-in-tjedan-ocuvanja-i-zastite-prirode/> [1. srpnja 2020.]
131. Ustanova Zoološki vrt grada Zagreba (2020.) *Izveštaji proračuna, proračunskih i izvanproračunskih korisnika za razdoblje: 1. siječnja 2019. - 31. prosinca 2019. Izveštaji proračuna, proračunskih i izvanproračunskih korisnika*, s.l.: an.
132. Ustanova Zoološki vrt grada Zagreba (n.d.) *Timaritelji pričaju i javna hranjenja*. [online] Dostupno na: <https://zoo.hr/timaritelji-pricaju/> [17. srpnja 2020.]
133. van Heerden, N. i de Beer, E. (2016.) Corporate social responsibility communication: a consumer survey at the National Zoological Gardens of South Africa. *Communitas*, Volume 21, str. 145-164.
134. Vetropack (2019.) *An active programme for passive roofs*. [online] Dostupno na: <https://report.vetropack.com/2019/en/an-active-programme-for-passive-roofs/> [23. travnja 2020.]
135. Vetropack (2020.) *Integrated Annual Report and Remuneration Report 2019*. [online] Dostupno na: [https://report.vetropack.com/2019/en/?pk\\_vid=66b6bbc57994ae651591638772806584](https://report.vetropack.com/2019/en/?pk_vid=66b6bbc57994ae651591638772806584) [23. travnja 2020.]
136. Vetropack Straža (n.d.) *Organizacija*. [online] Dostupno na: <https://www.vetropack.hr/hr/vetropack/organizacija/> [24. travnja 2020.]
137. Vijesti.hr (2019.) *Zagrebački studenti postali influenceri za udomljavanje pasa iz Dumovca: Cilj je udomiti 77 pasa - RTL VIJESTI*. [online] Dostupno na: [https://www.rtl.hr/vijesti-hr/novosti/zanimljivosti/3611421/zagrebacki-studenti-postali-influenceri-za-udomljavanje-pasa-iz-dumovca-cilj-je-udomiti-77-pasa/?fbclid=IwAR1P1fDvrY4IC82s6DZR1S9LpjDZuzNWbC6YdIHGRz\\_4ggRmsbWr1hOKZh8](https://www.rtl.hr/vijesti-hr/novosti/zanimljivosti/3611421/zagrebacki-studenti-postali-influenceri-za-udomljavanje-pasa-iz-dumovca-cilj-je-udomiti-77-pasa/?fbclid=IwAR1P1fDvrY4IC82s6DZR1S9LpjDZuzNWbC6YdIHGRz_4ggRmsbWr1hOKZh8) [29. travnja 2020.]
138. Vogel, D. (2005.) *The market for virtue: The potential and limits of corporate social responsibility*. Washington D.C.: Brookings Institution Press.
139. Votaw, D. (1973.) Genius Becomes Rare: A Comment on the Doctrine of Social Responsibility Pt. II. *California Management Review*, 15(3), str. 5-19.
140. Vukres, G. (2020.) *ZOOLOŠKI VRT GRADA ZAGREBA Jedini zoološki vrt na svijetu s čovječjom ribicom i dinarskim voluharom*. [online] Dostupno na: <https://www.jutarnji.hr/life/zooloski-vrt-grada-zagreba-jedini-zooloski-vrt-na-svijetu-s-covjecjom-ribicom-i-dinarskim-voluharom-9839605> [21. srpnja 2020.]

141. Wan-Jan, W. S. (2006.) Defining corporate social responsibility. *Journal of Public Affairs*, 6(3-4), str. 176-184.
142. Waterhouse, B. C. (2017.) The personal, the political and the profitable: Business and protest culture, 1960s – 1980s. *Financial History magazine*, Issue 121, str. 14-17.
143. Windsor, D. (2008.) Berle-Dodd Debate. U: Kolb, R. W., ur. *Encyclopedia of business ethics and society*. Thousand Oaks: SAGE Publications, str. 162-165.
144. Woods, D. (1991.) Corporate social performance revisited. *The Academy of Management Review*, 16(4), str. 691-718.
145. Woods, D. i Jones, R. (1995.) Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(3), str. 229-267.
146. Zagreb.info (2019.) *Popiti Žuju i učiniti dobro djelo? Da, može!*. [online] Dostupno na: <https://www.zagreb.info/ritam-grad/magazin/popiti-zuju-i-uciniti-dobro-djelo-da-moze/217743/> [2. svibnja 2020.]
147. Zoo Zagreb (2015.) *Aviary Database*. [online] Dostupno na: <https://aviarydatabase.com/> [6. kolovoza 2020.]
148. ZOO Zagreb (2020.) *ZOO Zagreb YouTube kanal*. [online] Dostupno na: <https://youtu.be/0d0ist3XscM> [12. lipnja 2020.]
149. Zookeepers (n. d.) *About the project*. [online] Dostupno na: <https://www.zookeepers.eu/about-the-project/> [20. srpnja 2020.]
150. Zorko, I. (2007.) *Izješće o stanju kakvoće zraka u gradu Sisku za 2007. godinu*, Sisak: Upravni odjel za prostorno uređenje, graditeljstvo i zaštitu okoliša.

## **Popis slika**

Slika 1.: Carrollov piramidalni prikaz društveno odgovornog poslovanja .....	8
Slika 2.: Trodimenzionalna matrica društveno odgovornog poslovanja.....	12
Slika 3.: Stupanj reakcije.....	15
Slika 4.: Proizvodni pogled na poduzeće .....	19
Slika 5.: Menadžerski pogled na poduzeće .....	20
Slika 6.: Stakeholderski pogled na poduzeće .....	21
Slika 8.: Interesno - utjecajne skupine .....	24

## **Popis tablica**

Tablica 1.: Matrica dionik/društvena odgovornost .....	25
Tablica 2.: Razlika između društva i zajednice.....	35

## **Životopis kandidata**

Marko Banfić rođen je 19. svibnja 1995. u Zagrebu, gdje je polazio osnovnu školu i Gornjogradsku gimnaziju. Poslije završene gimnazije, upisuje preddiplomski sveučilišni studij Poslovne ekonomije na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu.

Uz studij, bio je aktivni član studentskih udruga Debatnog kluba EFZG i Hrvatske studentske asocijacije, te je pohađao brojna predavanja, radionice i konferencije koje su udruge organizirale na fakultetu i izvan njega te je dao svoj doprinos organizaciji nekoliko konferencija.

Preddiplomski studij završava 2018. godine čime stječe akademski naziv Sveučilišni prvostupnik ekonomije. Na istom fakultetu upisuje diplomski studij Poslovne ekonomije, smjer Analiza i poslovno planiranje.