

# Društveno odgovorno poslovanje

---

Čorak, Lucija

Master's thesis / Diplomski rad

2022

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:148:555802>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-26**



Repository / Repozitorij:

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



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija**

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE**

**Diplomski rad**

**Lucija Čorak**

**Zagreb, veljača, 2022.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija**

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE  
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY**

**Diplomski rad**

**Studentica: Lucija Čorak**

**JMBAG studentice: 0067552125**

**Mentor: Prof. dr. sc. Vladimir Čavrak**

**Zagreb, veljača, 2022.**

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad / seminarski rad / prijava teme diplomskog rada 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 / prijave teme nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada / prijave teme ne krši bilo čija autorska prava.

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



(vlastoručni potpis studenta)

Zagreb, 14. 10. 2021.

(mjesto i datum)

## **Sažetak**

Društvena odgovornost poduzeća predstavlja koncept upravljanja poduzećem na način da se ostvaruje profit dok se istovremeno zadovoljavaju društveni uvjeti kao i kriterij zaštite okoliša s krajnjim ciljem održivosti i zadovoljstva svih uključenih dionika. Društvena odgovornost predstavlja kontinuirani proces pregovaranja i redefiniranja ostvarivog te postaje sve važnija komponenta poslovanja modernog poduzeća koje želi zadovoljiti sve zahtjevnije pravne, ekološke, etičke, trgovačke i javne standarde.

Ovaj rad prikazat će povijesni razvoj koncepta društvene odgovornosti kao i njegov odgovor na izazove suvremenog doba poput pandemije korona virusa. Rad započinje definiranjem osnovnih pojmova vezanih uz društvenu odgovornost, te nastavlja s kronološkim razvojem i teorijama koje su razvijale kroz vrijeme. Nadalje, detaljnije će se analizirati osnovna područja djelovanja društvene odgovornosti poput ekonomske održivosti, radne okoline, zaštite okoliša i odnosa na tržištu uz ulaganja u zajednicu. U praktičnom dijelu rada, na primjeru dvije kompanije koje djeluju u sličnoj industriji, ali su bitno različite veličine, prikazani su rezultati uspješnih implementacija koncepta društveno odgovornog poslovanja u ukupnu poslovnu strategiju.

Cilj rada je detaljno razraditi koncept društvene odgovornosti poduzeća, analizirati kako je on reagirao na suvremene izazove te prikazati primjer dobre prakse u stvarnom svijetu. U radu se osim kvalitativne metode istraživanja, intervjua koriste i sekundarni izvori podataka poput znanstvenih radova, statističkih izvještaja, novinskih članaka i slično.

**Ključne riječi:** Društveno odgovorno poslovanje, izvještavanje o održivosti, ekonomska održivost, politika zapošljavanja, plaća i beneficija, kvaliteta radnih uvjeta, sigurnost radnih uvjeta, suradnička organizacijska klima, zaštita okoliša, ljudska prava, odnosi na tržištu, ulaganje u zajednicu

## **Summary**

Corporate social responsibility is a concept of managing a company in a way that makes a profit while meeting social conditions as well as environmental protection criteria with the goal of sustainability and satisfaction of all stakeholders involved. Social responsibility is a continuous process of negotiating and redefining the achievable and is becoming an increasingly important component of the business of a modern company that wants to meet increasingly demanding legal, environmental, ethical, commercial, and public standards.

This paper will present the development of social responsibility as well as its response to the challenges of the modern age such as the coronavirus pandemic. The paper begins by defining the basic concepts related to social responsibility, chronological development, and theories that have emerged over time. Furthermore, areas of social responsibility such as economic sustainability, the working environment, environmental protection, and market relations in addition to investing in the community will be analyzed in more detail. In the practical part of the paper, on the examples of two companies operating in a similar industry, but of significantly different sizes, the results of successful implementations of the concept of corporate social responsibility in the overall business strategy are presented.

The aim of this paper is to elaborate on the concept of corporate social responsibility compare how it has responded to modern challenges and analyze it on the example of best practice. In addition to the qualitative research method, interviews use secondary sources of data such as scientific papers, statistical reports, newspaper articles, and the like.

**Keywords:** Corporate social responsibility, sustainability reporting, economic viability, employment policy, wages and benefits, quality of working conditions, working conditions safety, collaborative organizational climate, environmental protection, human rights, market relations, community investment

# Sadržaj

<b>1. Uvod</b> .....	<b>1</b>
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka.....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	1
<b>2. Društveno odgovorno poslovanje</b> .....	<b>3</b>
2.1. Definicija i terminologija društveno odgovornog poslovanja.....	4
2.2. Teorije društveno odgovornog poslovanja .....	9
2.3. Društveno odgovorno poslovanje u vrijeme koronavirusa .....	18
<b>3. Područja društveno odgovornog poslovanja</b> .....	<b>22</b>
3.1. Ekonomska održivost.....	23
3.2. Radna okolina.....	24
3.3. Zaštita okoliša .....	29
3.4. Odnosi na tržištu i ulaganje u zajednicu .....	30
<b>4. Primjeri društveno odgovornog poslovanja</b> .....	<b>33</b>
<b>5. Zaključak</b> .....	<b>42</b>
<b>Popis literature</b> .....	<b>43</b>
<b>Popis tablica</b> .....	<b>48</b>
<b>Popis slika</b> .....	<b>49</b>
<b>Životopis</b> .....	<b>50</b>

# **1. Uvod**

## **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet ovog rada je definiranje pojma društveno odgovornog poslovanja kao i terminologije povezane s tim konceptom. U teorijskom dijelu definirat će se najpoznatije teorije koje su nastale kroz povijest i njihove ključne premise. U radu će se istražiti i promjena koncepta kroz vrijeme i njegova prilagodba na izazove suvremenog doba. Posebna pozornost obratit će se i na implementaciju koncepta društveno odgovornog poslovanja u svakodnevno poslovanje kompanije, te će se na primjeru dviju kompanija vidjeti učinak uspješne primjene koncepta.

## **1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka**

Rad se sastoji od teorijskog dijela koji se odnosi na definiranje pojma društveno odgovornog poslovanja i njegov povijesni razvoj. Podaci korišteni u ovom dijelu su iz knjiga, znanstvenih radova, članaka, međunarodnih organizacija poput Ujedinjenih naroda ili državnih organizacija poput Državnog zavoda za statistiku Sjedinjenih Američkih Država. U praktičnom dijelu rada, podaci su prikupljeni na temelju intervjua s predstavnicima dviju kompanija.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad se sastoji od pet poglavlja. U prvom poglavlju, odnosno „Uvod“ opisuje se predmet i cilj rada, izvori podataka i istraživanja te na kraju objašnjava sadržaj i strukturu rada.

U drugom poglavlju daje se općeniti uvod u sam koncept društveno odgovornog poslovanja, te se nastavlja s definiranjem pojma. Uz glavni naglasak na pojam društveno odgovornog poslovanja, definiraju se i razgraničavaju slični i srodni pojmovi koji se često poistovjećuju. Drugo poglavlje donosi i pregled tri najvažnije teorije zajedno s ključnim argumentima koje njihovi teoretičari predstavljaju. Na kraju poglavlja, rad se bavi izazovima koje je pred koncept društveno odgovornog poslovanja postavila globalna pandemija virusa Covid-19 i načinom na koji su različite kompanije odgovorile na iste.

U trećem poglavlju pobliže se definiraju područja kojima se društveno odgovorno poslovanje bavi. Svako područje uz svoju teorijsku definiciju prikazuje i primjere koji predstavljaju uspješnu implementaciju koncepta u strategiju kompanije. Treće poglavlje predstavlja završetak teorijskog dijela ovoga rada.



Četvrto poglavlje odnosi se na praktični dio ovoga rada. Istraživačka metoda je intervju, koji je proveden s predstavnicima dviju kompanija. Intervju pokazuje različite načine na koje se može implementirati strategija društveno odgovornog poslovanja u ukupnu poslovnu strategiju te na brojnim primjerima provedenih društveno odgovornih aktivnosti prikazuje pozitivne učinke uspješne primjene koncepta.

Posljednje, peto poglavlje, „Zaključak“ rezimira cijeli rad i donosi zaključke na temelju činjenica koje su prethodno iznijete kroz teorijski i praktični dio rada. Nakon ovog poglavlja dolazi popis literature, popis tablica, popis slika i životopis autorice.

## 2. Društveno odgovorno poslovanje

Pojam društveno odgovornog poslovanja (DOP) već na prvi pogled daje nam do znanja o čemu govori i što definira. Iako, naizgled jednostavan, ovaj koncept godinama evoluirao i napreduje te izaziva brojne podjele među stručnjacima, ali i kompanijama. Vrlo često se pojednostavljeno percipira kao filantropija, što je samo dio koncepta društveno odgovornog poslovanja (Tafra-Vlahović, 2011.). Društveno odgovorno poslovanje nije samo stanje u kojem se kompanija nalazi, već kontinuirani proces koji se sastoji od četiri ključne dimenzije koje je poznati ekonomist Archie B. Carroll definirao kao sljedeće: ekonomska, pravna, etička i filantropska dimenzija. U sljedećem poglavlju rada, detaljnije će se obraditi Carrollove dimenzije društveno odgovornog poslovanja.

Menadžerska funkcija davno je nadišla puko ostvarivanje maksimalnog profita. Suvremeni svijet postavio je pred lidere puno veće i zahtjevnije izazove. Ostvarivanje profita danas je dio strategije korporativne kulture kojoj je cilj pozitivna percepcija tvrtke u javnosti, briga o zaposlenicima i kupcima, zbrinjavanje otpada te ulaganje u brigu za okoliš kao i sudjelovanje u humanitarnim projektima. Sve ovo moguće je uz pravilnu i uspješnu implementaciju koncepta društveno odgovornog poslovanja u strategiju poslovanja.

Postoje mnoge poslovne koristi koje koncept društveno odgovornog poslovanja donosi kompanijama koje ga pravilno implementiraju. Neke od njih su jačanje brand reputacije i imidža, povećanje prodaje i lojalnosti kupaca koji pridaju sve veću važnost održivom konceptu poslovanja. Uz to, dolazi i do smanjenja i ušteda operativnih troškova te privlačenja i zadržavanja ključnih i talentiranih zaposlenika. Konačno, društveno odgovorno poslovanje doprinosi jednostavnijem pristupu financiranja i smanjenom regulatornom opterećenju. Svi navedeni faktori značajno pospješuju poslovanje kompanije i osiguravaju dugoročni rast i poslovanje.

Osnovna podjela između teoretičara ovog područja jest ona na tradicionalne i suvremene autore. Njihove razlike primjećuju se prilikom definiranja bilo kojeg aspekta društveno odgovornog poslovanja. No, dobro je da različita mišljenja postoje, da se o konceptu raspravlja jer je jedino na taj način moguća njegova evolucija sukladna vremenu i trendovima u kojima živimo. Konstantna promjena i novi zaključci omogućavaju konceptu brzu promjenu i

prilagodbu. Važnost posljednje dvije stvari vidljive su i na primjeru pandemije Covid-19 koja traje gotovo dvije godine.

Vrlo je važno istaknuti da inicijative društveno odgovornog poslovanja imaju učinak pozitivnog dobra. Sa svakom novom održivom poslovnom praksom i svakom tvrtkom koja se zalaže za poštnu plaću i etički tretman zaposlenika, u svijet se donosi više pozitivnosti i dobra.

## **2.1. Definicija i terminologija društveno odgovornog poslovanja**

Društveno odgovorno poslovanje jedan je od pojmova za koje mnogi ljudi misle da znaju što znači, dok u stvarnosti vrlo često biva pogrešno poistovjećivan sa sličnim ili srodnim pojmovima. Ponekad ga ljudi interpretiraju kao dobru poslovnu reputaciju firme ili održivi razvoj, no u svojoj srži društveno odgovorno poslovanje ima vlastitu definiciju koja ga izdvaja od drugih, srodnih pojmova.

Društvena odgovornost poduzeća (engl. Corporate social responsibility - CSR) odnosi se na strategije koje tvrtke provode u djelo kao dio korporativnog upravljanja, a koje su osmišljene kako bi osigurale da je poslovanje tvrtke etično i korisno za društvo.

Društveno odgovorno poslovanje rezultat je društvenog aktivizma koji je zahvatio čitav svijet 60-ih i 70-ih godina prošlog stoljeća (Tafra-Vlahović, 2011.). Čitavo prošlo stoljeće obilježeno je društveno neodgovornim poslovanjem multinacionalnih kompanija. Odgovori na takvo ponašanje bili su različiti. Sindikalizam je bio odgovor na neodgovorno ponašanje prema zaposlenicima. Osnivanje agencija i udruga za zaštitu potrošača bio je odgovor potrošača na istu vrstu neodgovornost prema njima. Stroge zakonske zabrane o zabrani onečišćenja odgovor je politike na kontinuirano prekomjerno zagađivanje okoliša radi profita.

Istovremeno, oslabljuje argument koji je tvrdio da tvrtke postoje samo kako bi osigurale gospodarski prosperitet dok paralelno i glavna teza Milтона Friedmana kako se njihova odgovornost ograničava samo na dioničare također gubi svoje sljedbenike (Friedman, 1970.). Tih godina događa se društveni fenomen koji u fokus stavlja pitanja poput jednakih šansi za sve ljude, rasnu jednakost i zdravlje na radnom mjesto čime su tvrtke po prvi puta počele biti percipirane kao društveni čimbenici (Heath, 2001., Le Jeune 2004.). Do tada, prethodna pitanja

nisu bila zakonski regulirana, čime se ostavljao prostor raznim interpretacijama i manipulacijama. Jasno je da menadžmentu kompanija s obzirom na odgovornost prema vlasnicima i dioničarima kojima je maksimalni profit apsolutni prioritet, odgovornost prema zajednici i okolišu kao dijelovima društveno odgovornog poslovanja nisu bili naročito u fokusu. Bio je potreban masovni poticaj globalnih razmjera koji bi naglasio važnost takvog koncepta i uredio ga određenim propisima i aktima. Percepcijom tvrtki kao društvenih čimbenika, utjecalo se na njihov menadžment koji je počeo preuzimati novi oblik odgovornosti u poslovanju u cilju očuvanja vlastitog ugleda. Tadašnji ekonomisti primjećuju napredak u razmišljanju o korporacijskog društvenoj odgovornosti, najprije u dijelu društvenog ugovora poslovnog subjekta, a zatim kao o strateškoj sastavnici poslovne prakse (Andriof i Waddock, 2002.).

Društveno odgovorno poslovanje kao i čitavo društvo od nastanka prolazi kroz svoj evolucijski razvoj. Paralelno s razvojem društva i tehnologije, ono pokušava inkorporirati najbolje prakse u svoju definiciju unaprjeđivanjem standarada. Prije 20-ak godina, u najvećem broju razvijenih demokracija, poslovne prakse predstavljale su skup univerzalnih principa poput već spomenutih jednakih šansi za sve, ravnopravnih naknada za rad, uvjeta za rad koji ne ugrožavaju zdravlje te bezopasnih proizvoda i usluga dostupnih po realnoj cijeni (Heath, 1997.). Nepoštivanje standarda dovodi do kazne koje mogu uključivati zakonske i regulatorne mjere kao i pad prodaje (Heath, 1997.). Kasnije, u njih se uvrstilo i pitanje prekida iskorištavanja dječje radne snage te danas puno aktualnije pitanje koje se odnosi na smanjenje negativnog učinka na okoliš koje je posljednjih godina u povećanom fokusu zbog zabrinutosti znanstvenika u vezi utjecaja čovjeka na prirodu i planet na kojem živimo.

Danas se pojam društveno odgovornog poslovanja često izmjenjuje s pojmovima „društvene odgovornosti“, „održivog razvoja“ ili čak „korporacijskog građanstva“. Također, često se društveno odgovorno poslovanje izjednačava s poslovnim ugledom što onda podrazumijeva da su tvrtke koje nemaju razvijenu društvenu odgovornost izložene velikom riziku i opasnosti, dok one kod kojih je takva strategija razvijena i implementirana imaju osiguranje od potencijalnih šteta. Takvo definiranje društveno odgovornog poslovanja rezultira trostrukim izvještavanjem o ekonomskom, ekološkom i društvenom poslovanju (Tafra-Vlahović, 2011.). Zbog velikog broja dionika koji sudjeluju pri ostvarivanju društvenog odgovornog poslovanja mnogi smatraju da je najbolja mjera opreza zajedničko pregovaranje o međusobno prihvatljivom rješenju problema (Payne i Calton, 2002.).

Znanstvenici sve češće kritiziraju trenutne modele naglašavajući kako u središtu programa društvene odgovornosti mora biti odgovornost prema društvu i zajednici, a ne poslovne obaveze (Moore, 2003.). Upravo je prethodna teza jedna od točaka razdora između tradicionalista i suvremenih teoretičara o kojoj će u nastavku biti više riječi.

Jedna od općeprihvaćenih definicija korporacijske društvene odgovornosti koju je postavila britanska organizacija pod pokroviteljstvom princa Charlesa, BitC definira ju na sljedeći način:

“Tvrtke na društvo i okoliš utječu svojim poslovanjem, proizvodima ili uslugama i svojom interakcijom s ključnim sudionicarima kao što su zaposlenici, kupci, ulagači, lokalne zajednice, dobavljači i ostali. Pojmom korporacijska odgovornost označava se upravljanje tim utjecajem tako da se obogati vrijednost tvrtke i pridonese širem gospodarskom i društvenom boljitku trenutačno i na duže vrijeme.”

Iz prethodne definicije jasno je da društveno odgovorno poslovanje podrazumijeva aktivnosti s raznolikom skupinom dionika među kojima možemo istaknuti vlast, neprofitne organizacije, kupce, zaposlenike, klijente i mnoge druge. Također, jasno se naglašava uloga društveno odgovornog poduzeća kao onog koje istovremeno ostvaruje primarni cilj svake tvrtke, a to je ostvarivanje profita dok široj zajednici na određeni način vraća dug omogućavajući ekonomski, ali i društveni napredak.

S obzirom da društveno odgovorno poslovanje ima čitav niz definicija kojim je uređen u različitim zemljama i različitim organizacija, u Tablici 1. nalazi se nekoliko takvih primjera koji potkrepljuju prethodnu tezu.

**Tablica 1. Definicije društveno odgovornog poslovanja u različitim zemljama i organizacijama**

<b>Organizacija</b>	<b>Vrsta organizacije</b>	<b>Definicija društveno odgovornog poslovanja</b>
Vlada Ujedinjenog Kraljevstva	Vladina organizacija	Volonterske akcije koje poslovanje može poduzeti, uz poštovanje minimalnih zakonskih zahtjeva, kako bi zadovoljilo i svoje konkurentske interese i interese šireg društva.
Europska komisija	Vladina organizacija	Koncept u kojem tvrtke dobrovoljno integriraju društvene i ekološke probleme u svoje poslovanje i odnose s dionicima.
Crveni križ	Nevladina organizacija	Sredstva za upravljanje vlastitim poslovanjem odgovorno i osjetljivo za dugoročni uspjeh. Naš cilj nije, a nikada nije bio profit na bilo koji način jer znamo da sutrašnji uspjeh ovisi o povjerenju koje danas gradimo.
Društveno odgovorno poslovanje Azije	Socijalno poduzeće	Opredjeljenje tvrtke za poslovanje na gospodarski, socijalno i ekološki održiv način, istodobno uravnotežujući interese različitih dionika.

Izvor: Crane, Mattern i Spence, 2010.

Iz prethodne tablice na primjeru samo četiri organizacija jasno je da postoje određene sličnosti, ali i razlike. Društveno odgovorno poslovanje koncept je koji je obilježen brojnim definicijama te univerzalno prihvaćena jedna definicija u ovom slučaju ne postoji. One se manje ili više

razlikuju, ali u svojoj srži imaju nešto zajedničko. Iako su u tablici navedene samo neke od definicija različitih globalnih tijela i institucija, brojnost definicija se nastavlja povećavati.

Društveno odgovorno poslovanje u svojoj je suštini zapravo vjerovanje da kompanije imaju i određenu odgovornost prema društvu, uz ostvarivanje ciljeva vlasnika (Yelkikalan i Kose 2020.).

Koncept društveno odgovornog poslovanja vrlo je važan te osim što ima vlastitu strategiju, često je spominjan u raznim drugim europskim dokumentima te se pokušava na različite načine i poticaje promovirati. Nerijetko se naglašava i njegova funkcija kao oblika samokontrole i samouređenja poslovnih organizacija kako bi stvarali novu vrijednost uz minimalnu štetu za okoliš dok istovremeno donose maksimalnu korist za društvo (Matešić, Pavlović, Baroluci, 2015.).

Korporacijska društvena odgovornost ne može biti kratkoročan cilj, niti se ostvariti preko noći. Ona je rezultat pomnog planiranja i kontinuiranog rada te mora biti dijelom osnovne poslovne strategije i u skladu s poslovnim interesima.

Interesne skupine predstavljaju još jedan pojam koji je usko povezan s konceptom društveno odgovornog poslovanja, te ćemo ih u ovom dijelu definirati, a kasnije detaljnije govoriti o teoriji koja je iz njih nastala. Potreba za definiranjem interesnih skupina proizašla je iz prepoznavanja da osim dioničara postoje i drugi ljudi ili skupine koji mogu utjecati i imati udio u organizaciji. Istraživački institut Stanford prvi je put 1962. upotrijebio izraz „pogled interesne skupine.“ (Tafra-Vlahović, 2011.). Najpoznatija definicija interesnih skupina koja se u velikoj mjeri i danas upotrebljava kaže da su interesne skupine bilo koji pojedinac ili skupina koja može utjecati ili na nju utječe postizanje ciljeva firme (Freeman, 1984.). S obzirom na cjelokupni narativ koji je postojao godinama prije samih početaka društveno odgovornog poslovanja, ne čudi činjenica da mnogi nisu rado prihvatili novi koncept. Protivnici sudioničarskog pristupa kojima smeta socijalna dimenzija poslovanja, često se oslanjaju na argument i tezu Milтона Friedmana kako je biznis biznisa – biznis (McEwan, 2000.).

Društveno odgovorno poslovanje vrlo je kompleksan i važan koncept u prilog čega govori i veliki broj različitih definicija koje postoje te nemogućnost objedinjavanja različitih stavova u jednu, univerzalnu definiciju. Njegova implementacija važna je za društvo i svijet u cjelini jer mu omogućava napredak i rješavanje problema, za koje pojedinac jednostavno nema sredstva

niti resurse. S druge strane, iznimno je koristan i za kompanije koje su u prošlosti zanemarivale njegov utjecaj.

Pravilnom implementacijom društveno odgovornog poslovanja poduzeće istovremeno može ostvarivati profite i rast, te poboljšavati svoju reputaciju, odanost potrošača i zadovoljstvo radnika što dovodi do dugoročnog i održivog modela poslovanja koji je u današnjem globalnom gospodarstvu sve veći izazov za velik broj njih.

## **2.2. Teorije društveno odgovornog poslovanja**

Slično kao u bilo kojem drugom području rada, mišljenja i teorije o važnosti društvene odgovornosti, njenoj definiciji i opsegu te obavezama, rezultat su vremena u kojem su nastajale te okruženju u kojem su njihovi autori živjeli.

Dva temeljna pitanja koja su uzrokovala podjele na tradicionalne i suvremene teoretičare jest pitanje implementacije društveno odgovornog poslovanja u poslovne strategije poduzeća te pitanje o utjecaju poduzeća na društvo u kojem djeluje. Tradicionalisti su predvođeni već spomenutim Miltonom Friedmanom i zalažu se za pristup prema kojemu je jedina svrha i obaveza tvrtke donijeti ekonomski profit vlasnicima. Suvremeni pristup koji zastupa Robert Edward Freeman naglašava kako poduzeće uz obavezu prema vlasnicima, ima i obavezu prema ostalim dionicima koji sudjeluju u poslovanju poduzeća ili poduzeće posluje u njihovom okruženju. Iz ova dva stava, razvio se čitav niz teorija o svrsi društveno odgovornog poslovanja.

Michael Porter, jedan od najpoznatijih intelektualaca u modernoj ekonomskoj znanosti izazvao je burnu reakciju u poslovnom svijetu 2003. kada je pozvao poslovne ljude da prestanu biti defanzivni te u filantropiji otkriju profit. Ono što Porter zaključuje jest kako su korporativna davanja općenita, odnosno nisu diferencirana od ostalih tvrtki niti su vezana za poslovne ciljeve i strategiju kao što bi to trebalo biti prema svemu što smo prethodno naveli. Prema njemu, većina direktora i firmi vođeno je vlastitim vjerovanjima i vrijednostima, oslanja se na novčane donacije te koristi kvalificirane kadrove za nekvalificiran dobrovoljni rad pri čemu dolazi do neučinkovitog vođenja i stvaranja nepotrebnog troška (Porter, 2003.). Nadalje, on naglašava rastuću važnost konkurentnosti kao neizostavnog čimbenika uspjeha. Moderna konkurencija koja se temelji na znanju i tehnologiji te sve više ovisi o sposobnostima radnika kao i inovacijama dovodi tvrtku u poziciju konkurentne prednosti. Istovremeno se menadžment



kompanija nalazi u vrlo teškoj situaciji. S jedne strane radi zadovoljavanja interesa vlasnika i dioničara moraju ostvariti maksimalne profite u kratkom roku, dok su s druge strane pritisak javnosti i očekivanja od aktivnosti društveno odgovornog poslovanja nikad viši (Porter i Kramer, 2003.). Činjenica je također, da što više poduzeća doniraju, više se i očekuje. To je jednostavno psihologija ljudi. Zanimljivo je da Porter ne definira područja društvene odgovornosti na uobičajene podjele koja pretpostavlja tržište, ljudska prava, ekologiju i zajednicu već smatra da je dovoljna manja podjela na konkurentnost, investicije i dobit. Najvažniji zaključak koji je proizašao iz članka jest onaj koji utvrđuje da unutar novog razmišljanja o konkurenciji ne postoji konflikt između ekonomskih i društvenih ciljeva već su oni u dugoročnoj sinergiji (Porter, 2003.).

Teoretičar koji je na potpuno suprotnoj strani od Michaela Portera jest Charles Handy koji smatra da je dobro poslovanje definirano zajednicom koja ima svrhu, a ne dio vlasništva. Ukoliko bi njegovu teoriju doveli do banalnosti mogli bismo reći da Handy zagovara pristup koji za moto ima: „Zaradi profit da bi činio dobro“, dok Porter dijametralno suprotno tvrdi „Čini dobro da bi zaradio profit.“ (Handy 2003.).

Vrlo je teško ocijeniti tko je od dvojice teoretičara u pravu. Jasno je da bez profita poduzeća ne bi niti bila u poziciji provoditi aktivnosti društveno odgovornog poslovanja i na taj način pomagati zajednici. Ono što Michael Porter tvrdi, zvuči poprilično grubo pogotovo u usporedbi s gotovo utopijskim razmišljanjem Charlesa Handyja no ono što je najvažnije jest da oba znanstvenika zagovaraju činjenje dobra što je na kraju cilj bilo kakve strategije društveno odgovornog poslovanja.

David Grayson i Adrian Hodges predstavnici su najpoznatijih nevladinih organizacija koje se bave svrhom društvene odgovornosti. Upravo su oni predvodnici novog termina koji su uveli u službenu tematiku – korporativna društvena mogućnost (Grayson, Hodges 2004.). Oni su na sličnom tragu kao i Michael Porter kada uzmemo u obzir da naglasak stavljaju na promatranje društvene odgovornosti kao poslovne mogućnosti, dok Porter dodatni fokus ipak stavlja profit. Razlika između teze koju je godinu ranije iznio Porter u odnosu na Graysona i Hodgesa je u činjenici da druga dvojica ne prekidaju apsolutno sve veze s filantropijom kao što to radi Porter. Njihova paradigma nove filozofije odgovornosti biznisa jest: *ne moram biti odgovoran, nego biram biti odgovoran jer to znači dobar biznis* (Grayson i Hodges, 2004.).

Jasno je da kada bi kompanije promatrale društveno odgovorno poslovanje kao mogućnost i rasta i napredovanja, da bi profit svakako bio jedna od neizostavnih posljedica. U svojoj knjizi Korporativna društvena mogućnost, Grayson i Hodges detaljno analiziraju sedam koraka koje dijele kompanije od uspješne implementacije koncepta društveno odgovornog poslovanja te u drugom dijelu potkrepljuju prethodnu teoriju sa realnim primjerima koji menadžerima i liderima razjašnjavaju ukupne implikacije koju korporativna društvena odgovornost ima na njihovu cjelokupnu poslovnu strategiju.

Iz dosadašnjeg dijela rada je već jasno da mnoge tvrtke ovo područje doživljavaju ili kao obavezu ili kao opasnost. Na taj način upravljaju njime kao rizikom što rezultira činjenicom da korporativna društvena odgovornost postaje sinonim za trošak, obavezu i dužnost umjesto tržišni rast i diferencijaciju koju naglašava i Michael Porter. Grayson i Hodges žele tome stati na kraj jer se to odražava i na upravljanje tvrtkom koja onda ne može koristiti sve prednosti koje koncept društveno odgovornog poslovanja nosi sa sobom. Ukoliko se ovaj pristup pametno primjeni što znači potpunu integraciju modernih principa društveno odgovornog poslovanja u viziju, svrhu i vrijednosti tj. cjelokupnu poslovnu strategiju kompanije moguć je uspjeh i prosperitet. Naravno to zahtjeva kontinuiranu predanost, upornost i naporan rad. Korporativni svijet godinama je zanemario činjenicu da je moguće istovremeno biti inovativan, ali i ekološki i društveno napredan i održiv. Nekad se to činilo nemogućom idejom dok je u novije doba upravo to model i praksa najboljih i modernih kompanija.

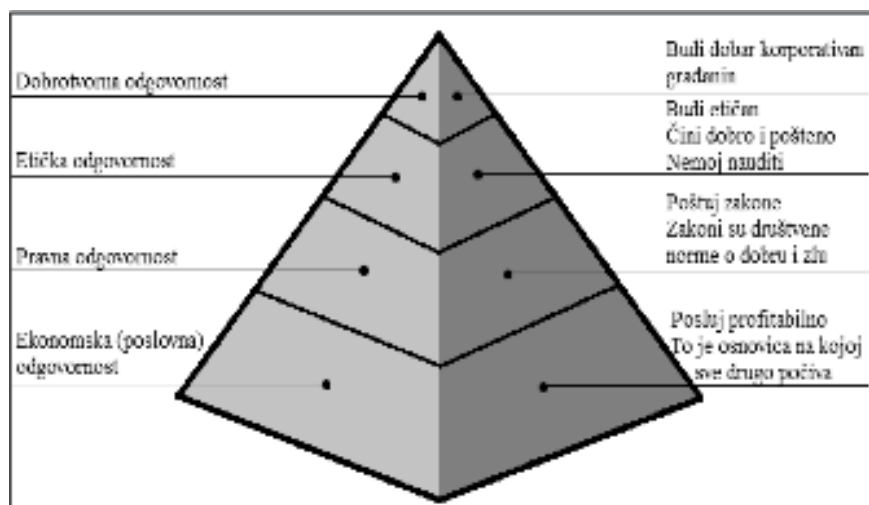
U nadolazećem dijelu rada slijedi pregled najvažnijih teorija koje su se razvile iz koncepta društveno odgovornog poslovanja. Tri teorije koje će se detaljnije razraditi su: teorija društveno odgovorne izvedbe, teorija dioničarske vrijednosti i teorija dionika odnosno interesnih skupina.

Prva teorija koju će rad detaljnije definirati jest teorija društveno odgovorne izvedbe koja u stručnoj literaturi ima i dodatne nazive pa se tako može pronaći i pod sinonimom „korporativno građanstvo“. Teorija društveno odgovorne izvedbe pripada skupini integrativnih teorija društveno odgovornog poslovanja. Tu skupinu karakterizira poslovanje i definiranje društvene odgovornosti na način da kompanije trebaju uz ostvarivanje profita i dobiti, težiti i otkrivanju i traženju odgovora na zahtjeve društvene zajednice u kojoj rade i djeluju. Srž integrativnih teorija pa tako i teorije društveno odgovorne izvedbe jest da temeljne vrijednosti društva moraju biti uključene u poslovnu strategiju i politiku poslovanja poduzeća jer se na taj način društvo integrira u poslovni svijet što mu daje legitimitet i prestiž (Omazić, 2007.).

U integrativnoj skupini teorija nalaze se teorije s varijacijama kojima je zajedničko da smatraju da je najvažniji izazov poduzeća odgovoriti na aktualna društvena pitanja. Teorija društveno odgovorne izvedbe u potpunosti je suprotna s prethodno iznesenim teorijama Michaela Portera ili Milтона Friedmana te njeni pripadnici zauzimaju stav kako odgovornost biznisa nije samo profit koji je ključan za njihov opstanak, ali i za napredak društvene zajednice već i odgovornost prema postojećim društvenim problemima neovisno o faktoru koji ih je uzrokovao. Jedan od sinonima ove teorije je korporativno građanstvo, a taj pojam proizlazi iz teze kako se prema tvrtkama treba ponašati kao prema pojedincima te njihove aktivnosti promatrati kao aktivnosti bilo kojeg drugog pojedinca. To znači da su aktivnosti kompanije podložne nagradama i kaznama, tj. pravima, ali i obvezama (Hayes, 2020.). U svojoj suštini teorija društveno odgovorne izvedbe proširuje pitanje odgovornosti s ekonomskog, tj. poslovnog na društveno i etičko pitanje.

Archie Carroll predvodnik je i prvi zagovornik teorije društveno odgovorne izvedbe koji je obveze i odgovornosti kompanija prema društvu sumirao u piramidu društveno odgovornog poslovanja. Carroll je analizirao i uspoređivao brojne doprinose razvoju koncepta društveno odgovornog poslovanja između 50-ih i 90-ih godina prošlog stoljeća. U svoj rad uključio je i brojne kolege znanstvenike koji su kasnije nadograđivali njegove teze. Piramida društveno odgovornog poslovanja hijerarhijskim redoslijedom prikazuje ekonomske, pravne, etičke i filantropske odgovornosti na način da je na samom vrhu dobrotvorna odgovornost ispod koje se nalaze etička i pravna odgovornost. Sigurnu bazu piramide čini ekonomska odgovornost koja predstavlja temelj svega.

**Slika 1. Carrollova piramida društvene odgovornosti**



Izvor: Carroll, 1991.

Na svim razinama piramide prisutan je prethodno spomenut aspekt promatranja tvrtke kao pojedinca sa svim pripadajućim pravima i obvezama. Ekonomska odgovornost temelj je čitave piramide, jer koji god stav zauzimali jedna stvar je jasna – profit je preduvjet ostvarivanja svih drugih ciljeva kako društvene odgovornosti tako i drugih aspekata poslovanja. Pokazatelj profitabilnosti primarni je poticaj za poduzetništvo. Ekonomska odgovornost je temeljni uvjet za rad i egzistenciju poslovnih subjekata te ujedno i prva razina društvene odgovornosti u piramidi (Crane, Matten i Spence, 2010.). Druga razina je pravna odgovornost koja upućuje na činjenicu da kompanija mora biti pravna osoba koja je odgovorna i poštuje sve zakone, propise i druge pravne akte te interna pravila koja se na nju odnose. Etička odgovornost zapravo je nadogradnja pravne odgovornosti koja uz nju upućuje na ponašanje koje je u skladu s etičkim normama korporacijske društvene odgovornosti. Pojedini obrasci ponašanja nisu zakonom zabranjeni niti uređeni, ali su društveno neprihvatljivi. Ponašanje u skladu s normama koje društvo smatra pravednim i poštenim predstavlja etičku odgovornost. Na vrhu piramide nalazi se dobrotvorna odgovornost koja se još naziva i filantropskom dimenzijom te predstavlja suštinu društveno odgovornog poslovanja, a to je upućivanje poduzeća da donacijama i humanošću te dobročinstvom pridonosi napretku zajednice te rješavanju njenih problema. Pojednostavljeno, filantropija obuhvaća sve korporativne akcije koje su u skladu s očekivanjima društva, a koje kompanije čine dobrim korporativnim građanima.

S obzirom da je često dolazilo do poistovjećivanja filantropske i etičke dimenzije, važno je razlučiti to dvoje. Glavna razlika jest u činjenici da se tvrtka ne obvezuje biti filantropska

(Crane, Matten, Spence, 2010.). Zanimljivo je da zajednica želi da kompanija doprinosi i pomaže u humanitarne svrhe, ali ne smatra poduzeća neetičnima ukoliko to ne učine.

Carollova definicija društveno odgovornog poslovanja obuhvaća ravnopravnu ekonomsku, pravnu, etičku i diskrecijsko/filantropsku odgovornost koje se međusobno ne isključuju, već se kontinuirano i istovremeno provode.

Donna J. Wood spajanjem i razradom Carrollove Piramide stvara novi model koji svodi na tri odrednice (Letica, 2010.). Četiri odgovornosti povezuje na institucionalnoj razini koja predstavlja načelo o društvenom legitimitetu korporacijske društvene odgovornosti, zatim na organizacijskoj razini koja predstavlja načelo javne odgovornosti poduzeća i na pojedinačnoj razini koja naglašava važnost menadžerske autonomije. Wood u svom modelu izdvaja i tri korporacijska procesa društvene odgovornosti, a to su: ekologijska procjena, dionički i problemski menadžment (Wood, 2010.). Oni su nadogradnja Carrollovih korporativnih reakcija koje je on definirao kao reaktivnu, obrambenu, prilagodbenu i proaktivnu (Carroll, 1991.).

Teorija društveno odgovorne izvedbe u fokus stavlja promatranje kompanija i poslovnih subjekata kao korporacijskih građana čime želi pojednostaviti analiziranje njihovog ponašanja. Takav pristup omogućava nam da ih promatramo kao obične pojedince te na temelju njihovog djelovanja promišljamo o njihovim pravima i obvezama koje im pripadaju te koristima kojima doprinose zajednici.

Druga teorija kojom se rad bavi, jest teorija dioničara koja pripada u skupinu instrumentalnih teorija koncepta društveno odgovornog poslovanja. Zajednički stav svih instrumentalnih teorija jest kako je jedino bitno ekonomsko blagostanje i ostvarenje profita. Prema teoriji dioničara ili dioničarske vrijednosti fokus menadžmenta u ostvarenju ciljeva kompanije jest – maksimiziranje dioničarske vrijednosti tvrtke kako bi se povećala njezina ekonomska vrijednost. Uz to, cilj koji se dodatno naglašava jest ispunjavanje očekivanja dioničara što je definirano najvećim mogućim ostvarivim profitom. Za predstavnike ove teorije, drugi ciljevi društveno odgovornog poslovanja ne postoje (Tafra-Vlahović, 2011.). Filantropske i društveno usmjerene aktivnosti moguće su samo ukoliko imaju za cilj povećanje bogatstva, a ne isključivo pozitivan utjecaj na društvo i okolinu. Najpoznatiji pripadnik ove teorije je poznati ekonomist koji je za svoj rad nagrađen i Nobelovom nagradom – Milton Friedman. New York Times Magazin 1970. objavio je Friedmanov rad u kojem je on postavio novu hipotezu

koncepta društveno odgovornog poslovanja koja naglašava da postoji samo jedna vrsta društveno odgovornog poslovanja, a to je stvaranje profita za dioničare bez kršenja uobičajenih normi koje su društveno moralne i ispravne te su usvojene u poslovnu praksu (Krkač, 2007.). Friedman je bio veliki zagovornik slobodnog tržišta i slobodnog poduzetništva kao i privatnog vlasništva stoga je donekle jasno njegovo protivljenje razvoju koncepta društveno odgovornog poslovanja koje sputava tu potpunu slobodu za koju se on zalagao. Tvrdio je štoviše, da je takav koncept opasan za stvaranje dioničarske vrijednosti (Tafrá-Vlahović, 2011.).

Ovaj pristup često naglašava kako biznis ne može imati odgovornost, a pogotovo ne društvenu. Ona je ograničena na fizičke i pravne osobe. Pripadnici teorije dioničara u potpunosti odbijaju bilo kakav pokušaj sagledavanja kompanije kao osobe, tj. korporativnog građanina te za njih pojam društvene odgovornosti u poduzeću ne postoji. Friedman također smatra kako su menadžeri koji provode politiku društvene odgovornosti neodgovorni i nemoralni te počinjavaju moralni hazard jer ih takva odgovornost poprilično ograničava u ispunjavanju obveze prema vlasnicima što je primarni i jedini cilj – ostvarivanje maksimalnog ekonomskog profita za vlasnike poduzeća. Friedman svoje stajalište potkrepljuje činjenicom da je zadovoljavanje vlasnikovih potreba na prvom mjestu s obzirom da oni snose najveći rizik poslovanja jer nemaju jamstvo povrata uloženog.

U prilog ovoj teoriji govori i često korišten argument kako je nemoguće ostvariti uravnoteženu dobit za sve jer takva teza sama po sebi podrazumijeva oportunitetni trošak određene skupine. Pripadnici teorije dioničara vrlo su striktni u pogledu implementacije koncepta društveno odgovornog poslovanja u strategiju poduzeća te ga smatraju krajnje nepotrebim i štetnim za vlasnika i dioničare. Ne ostavljaju prostor dogovoru već isključivo gledaju profit i novac kao jedini i najvažniji razlog postojanja poduzeća.

U prethodnom poglavlju govorila sam o prvoj uporabi pojma interesna skupina koji datira iz 60-ih godina prošlog stoljeća i prvi put je korišten na Istraživačkom institutu Stanford. Tada se pojmovno razlučio izraz dioničar od dionika. Dioničari predstavljaju osobe koje imaju udio vlasništva u kompaniji, a dionici su svi pojedinci koji mogu svojim ponašanjem utjecati na poslovanje organizacije ili na koje ta organizacija svojim poslovanjem može utjecati. U ovom dijelu rada, pobliže ćemo definirati teoriju koja se razvila iz tog pojma.

Teorija interesnih skupina suprotstavljena je pristupu slobodnog tržišta jer navodi da se trebaju poštovati potrebe pojedinca i zajednice što u potpunosti demantira slobodno tržište koje se

temelji na ponudi i potražnji. Razvoj teorije interesnih skupina usko je povezan sa sve većim otvaranjem komunikacija, brigom za održivi razvoj, idejom vodstva cjelokupne organizacija te sve većoj važnosti povjerenja javnosti u tvrtku (Tafra-Vlahović, 2011.).

Robert Edward Freeman najznačajniji je predstavnik ove teorije. Prema njemu, tvrtke imaju obaveze prema dionicima poput Vlade, političkih skupina, sindikata, suradnika, partnera, te javnosti u cjelini. On dijeli interesno-utjecajne skupine na primarne i sekundarne ovisno o tome djeluje li tvrtka na njih direktno ili indirektno. Dioničari, investitori, zaposlenici, kupci, dobavljači i svi koji imaju službeni, ugovorni odnos s poduzećem predstavljaju primarnu interesnu skupinu. Lokalna društva, konkurenti, trgovačka udruženja, sindikati, nevladine udruge i mnogi drugi pripadnici su sekundarne interesne skupine (Freeman, 1984.). Tvrtke često samostalno određuju vlastite interesne skupine, a najčešće rabljen model prilikom određivanja interesnih skupina je Bernsteinov kotač. To je model koji predlaže devet različitih vrsta primatelja poruke koje mogu biti namijenjene skupini, podskupinama ili samo pojedincu. Tih devet interesnih skupina Bernstein predstavlja na sljedeći način: mediji, financije, kupci, široka javnost, unutarnje, lokalne, utjecajne skupine, trgovina, dobavljači materijala ili pružatelji usluga za organizaciju i Vlada (Bernstein, 1984.). To su naravno glavne interesne skupine koje su često objekt upravljanja odnosima interesnih skupina, ali ne iscrpljuju čitavu listu postojećih i mogućih interesnih skupine određene tvrtke.

Mapiranje interesnih skupina čini određivanje ključnih čimbenika određene strategije puno lakšim. Taj proces daje odgovore na ključna pitanja i uzima u obzir dva vrlo važna problema a to su:

1. Koliko je interesna skupina zainteresirana za uključivanje svojih očekivanja u organizaciju?
2. Ima li interesna skupina sredstva da to učini? (Johnson i Scholes 2002.).

Uz ova dva važna problema, mapiranje često daje odgovore i na pitanja poput:

3. Koji su interesi ključnih dionika, njihove potrebe, očekivanja i udjeli?
4. Kakav je utjecaj ključnih dionika na organizaciju?
5. Koji dionici su ključni za ostvarivanje organizacijskih ciljeva?

Cilj mapiranja jest identificirati i razmotriti dionike koji utječu ili bi mogli značajno utjecati na aktivnosti organizacije. Važno je proces napraviti i u suprotnom smjeru – identificirati i analizirati dionike na koje organizacija svojim poslovanje utječe ili bi mogla značajno utjecati. Zadatak menadžera jest razmotriti i uravnotežiti različite interese, potrebe, zahtjeve pa i očekivanja interesnih skupina te ugrađivati u ciljeve poduzeća.

Neki zagovornici ove teorije razlikuju interesne skupine u užem i širem smislu. Svi pojedinci, tj. skupina koja je ključna u održavanju organizacije predstavlja interesnu skupinu u užem smislu dok svi oni koju mogu utjecati ili biti pod utjecajem organizacije čine dio interesne skupine u širem smislu (Freeman i Reed 2003.). Takva definicija interesnih skupina ima nekoliko nedostataka:

- statična je;
- organizacija prepoznaje, klasificira i rangira interesne skupne;
- postoji paradigma pritiska i odgovora;
- upravljanje interesnim skupinama nije jednostrano.

Jasno je kako je ključan proces teorije dionika pravilna i točna identifikacija interesnih skupina. Tom procesu se kompanija treba u potpunosti posvetiti kako bi točne rezultate mogla analizirati, a zatim i primijeniti u svom poslovanju.

Freeman između ostalog smatra kako sve moćnija poduzeća ne smiju biti orijentirana samo na povećanje bogatstva svojih vlasnika, već se moraju uključiti u brigu o zajednici i okolišu u kojem djeluju. Jedan od često spominjanih argumenata koje iznose pristaše tradicionalnog koncepta, a između ostalog i Friedman je teza kako je vlasnik kompanije izložen cjelokupnom riziku i gubitku u slučaju propasti. Freeman daje odgovor na ovo pitanje naglašavajući kako rizik snose i ostali dionici poput radnika kroz sigurnosne uvjete na poslu ili cjelokupne zajednice koja živi u tom području s obzirom na zaštitu okoliša i mjere koje tvrtka provodi (Freeman, 1984.). On kao predstavnik pa zatim i teorija kao cjelina zagovara humaniji pristup radu i djelovanju, za razliku od tradicionalnog kapitalističkog pogleda koji daje Friedman sa svojim zagovornicima gdje je apsolutni fokus prebačen na maksimizaciju profita i bogatstva za vlasnike i dioničare.

Paul Samuelson još je jedan istaknuti znanstvenik koji je podržavao Freemana u svojim tezama tvrdeći kako poduzeća koja koriste ovu strategiju dugoročno grade čitav niz pozitivnih efekata



za poslovanja, makar to podrazumijevalo slabije kratkoročne rezultate (Delić, 2013.). Upravo slabiji kratkoročni rezultati koje spominje Samuelson predstavljaju najveći strah menadžmenta i vlasnika. Iako je velik broj njih svjestan kako u dugom roku pametna strategija društveno odgovornog poslovanja donosi pozitivan rast i poslovanje pa time i pozitivne profite, slabiji kratkoročni rezultati ih koče u implementaciji koncepta društveno odgovornog poslovanja. Vlasnici i dioničari nisu strpljivi niti spremni čekati na pozitivne rezultate, ukoliko znaju da ih mogu imati odmah.

Razotkrivanje upravljanja interesnih skupina esej je iz 2002. dvoje poznatih znanstvenika Jrga Andriofa i Sandre Waddock koji navode kako teoriju interesnih skupina karakteriziraju dva glavna područja, analitičko i široko narativno područje (Andriof i Waddock, 2002.). Jedan od zagovornika i pristaša teorije interesnih skupina Tom McEwan u fokus stavlja paradoks ove teorije s obzirom na Goodpasterovo razmišljanje kako bi dioničari, kao krajnji vlasnici firme, trebali imati sporazume s Upravom čime bi osigurali veća prava pred drugim sudioničarima (McEwan, 2000.). Ovo razmišljanje također naglašava nemogućnost ostvarenja uravnotežene dobiti jer će ponovo nekome biti bolje nauštrb druge skupine

Kroz prethodni pregled o trima teorijama koncepta društveno odgovornog poslovanja, uvidjeli smo da se kompleksnost definiranja samog pojma prenosi i na teorije i smjerove u kojima se one razvijaju. Jasno je da će se one nastaviti mijenjati i definirati i u budućnosti jer je društveno odgovorno poslovanje dinamičan koncept koji se, ukoliko želimo da bude uspješan, mora kontinuirano mijenjati i usvajati najbolje prakse kako bi rješavao aktualne probleme društva.

### **2.3. Društveno odgovorno poslovanje u vrijeme koronavirusa**

Pandemija COVID-19 službeno je proglašena u ožujku 2020. Virus mikroskopske veličine zahvatio je i u vrlo kratkom vremenu paralizirao cijeli svijet. Ono što nam je prije bilo nezamislivo, postalo je normalno. Zbog izuzetno lakog prijenosa i zaraze, svijet je stao i počeo usvajati nove obrasce ponašanja koji su bili izloženi nepovjerenju javnosti, prkosu pa i otvorenoj opstrukciji. Avioni su se prizemljili, zemlje su zatvorile svoje granice, a gospodarstva su počela bilježiti enormne gubitke. Mnoge kompanije su propale, a industrije čeka dug oporavak. Iako korona virus još uvijek vlada diljem cijelog planeta, znanstvenici i lideri već su usvojili određene dobre prakse i načine kojima pokušavaju prevladati jedan od najvećih

izazova s kojima se svaki pojedinac danas susreo. Rad od kuće koji je kao i školovanje od doma jednostavno bio smatran nemogućim postao je nužan. Primjeri su to samo dijela promjena koje su nas kao čovječanstvo zadesile. Covid-19 primjer je krizne situacije u kojoj su se i kompanije našle, a koja je dovela do promjena u poslovnom modelu koje su imale utjecaj na sve njene dionike. Upravo i u ovakvim situacijama, koncept društveno odgovornog poslovanja može biti koristan i omogućiti lakše nošenje s posljedicama koje će pandemija zasigurno ostaviti iza sebe.

Utjecaj virusa Covid-19 možemo promatrati kroz dvije glavne skupine faktora – interne i eksterne. Interni faktori predstavljeni su kroz zaposlenike, a eksterni kroz zajednicu, tj. društvo. Istraživanje pokazuje kako su najvažnije aktivnosti društveno odgovornog poslovanja prema zaposlenicima kao dionicima podrazumijevale sljedeće: zdravlje zaposlenika i njihovu sigurnost na poslu te stabilnost posla. U tom kontekstu najbolji mehanizmi su: rad od doma, redovito čišćenje i pojačan higijenski protokol, plaćeno bolovanje za vrijeme karantene, socijalno distanciranje i zabrana putovanja (Mahmud, 2021.). Zaposlenici pozitivno percipiraju rad od kuće kao znak da je menadžmentu tvrtke zdravlje njezinih radnika prioritet i to ispred profita (Parker, 2020.).

Pandemija je uzrokovala financijske gubitke i probleme mnogim kompanijama, a značaj broj njih je i bankrotirao te ugasio svoje poslovanje. Turizam je sektor koji je čitavo vrijeme pandemije bio najviše pogođen s obzirom da su putovanja svih vrsta u nekim trenutcima bila potpuno zabranjena, a granice mnogih zemalja zatvorene. Neizvjesnost oko sigurnosti radnog mjesta u toj industriji je bila najveća, no nije zaobišla niti ostale grane gospodarstva. Provedena su mnoga istraživanja, među kojima je i ono iz Španjolske koja je mediteranska zemlja turistički vrlo atraktivna i posjećena, na uzorku od 244 viša menadžera u hotelima diljem zemlje (Filimonau, 2020.). Prema tom istraživanju, hotelska ulaganja u aktivnosti društveno odgovornog poslovanja rezultirala su većom organizacijskom otpornosti na promjene koje se događaju što ih je učinilo puno pripravnijima i spremnijima za nadolazeće događaje te se odrazilo i na povećanu sigurnost zaposlenika na radnom mjestu, njihovu bolju perspektivu oko sigurnosti posla, ali i većom organizacijskom predanošću višeg menadžmenta.

Utjecaj aktivnosti društveno odgovornog poslovanja na eksterne čimbenike poput zajednice i društva možemo analizirati s dva različita aspekta. Prvi se odnosi na pomaganje zajednici tijekom krize uzrokovane radi korona virusa dok se drugi bavi financijskim prednostima koje je društveno odgovorno poslovanje donijelo zajednici tijekom pandemije (Šain, 2021.). Zdravstveni radnici podnijeli su najveći teret otkad je Covid-19 paralizirao svijet. Zdravstveni

sustavi diljem svijeta, u nekim su se trenucima slomili pod teretom pandemije. Bolnice su postale preopterećene, a ljudi su svakodnevno umirali od posljedica ovog zaraznog virusa. U tim trenucima aktivnosti društveno odgovornog poslovanja bile su usmjerene na tri segmenta: aktivnosti za zdravstvene radnike, dobrobit lokalne zajednice i aktivnosti sa zdravstvenim organizacijama. Nerijetko smo mogli pročitati kako je hotel osigurao besplatna smještaj za zdravstvene djelatnike ili ponudio svoje zgrade kao pomoćne zdravstvene objekte. Mahmud (2021.) navodi konkretne radnje koje čak 80% kompanija u Top 25 provodi kako bi svijet efikasno nadvladao izazove koje je pandemija stavila pred nas. Bespovratna sredstva uključuju izravne napore za pružanje pomoći u novcu i u naturi, kao i prikupljanje sredstava i donacije neprofitnim organizacijama. Oko 68% tvrtki u uzorku izravno je uključeno u aktivnosti pomoći s novčanim donacijama, a gotovo 40% tvrtki u uzorku koristi sredstva svojih zaklada za podršku društvu tijekom ove krize. Oko 36% tvrtki doprinijelo je međunarodnim, nacionalnim i regionalnim neprofitnim organizacijama, kao što su Međunarodni crveni križ, WHO i slične organizacije za podršku ranjivim osobama diljem svijeta i nacionalnim zajednicama (Šain, 2021.).

Autori Jakulevičienė i Gailiūtė-Janušonė u svojim istraživanjima potvrđuju da uključivanje i angažman u zajednici na primjeru Covid-19 pandemije ne mora biti samo pitanje ublažavanja rizika i rješavanja problema, već može biti i financijski korisno (Jakulevičienė i Gailiūtė-Janušonė, 2020.). Qui se slaže s prethodnim, te je proveo istraživanje i zaključio da sudjelovanje u aktivnostima društveno odgovornog poslovanja može povećati povrat dionica i pozornost dionika ugostiteljstva tijekom pandemije, naglašavajući da društveno odgovorno poslovanje u zajednici ima jači i neposredniji utjecaj na povrat dionica od istih aktivnosti usmjerenih na kupce i zaposlenike (Qui, 2021.).

Zdravstvena kriza koja je zadesila svijet uzrokovala je u određenoj mjeri i ekonomsku krizu te stavila Vlade diljem svijeta u stanja pripravnosti i apsolutne troškovne odgovornosti. Parkerovo istraživanje iz 2020. bavilo se procjenjivanjem kako se uredska učinkovitost i programi kontrole troškova koji se odnose na očekivanja Vlade i zajednice u pogledu zdravlja i sigurnosti u situaciji Covid-19 presijecaju s društvenom odgovornošću poduzeća. Istraživanja pokazuju da je Covid-19 izazvao promjenu u radu na daljinu i da su organizacije nastavile (s obzirom da je pandemija još uvijek u tijeku) „sa strategijama smanjenja troškova ureda pod krinkom inovativnog dizajna ureda.“ (Parker, 2020.)

S obzirom i na strah od gubitka posla koji je prisutan zbog neizvjesnosti koja vlada, logičan je zaključak kako aktivnosti društveno odgovornog poslovanja usmjerene prema zaposlenicima od strane tvrtke u kojoj rade doprinosi rastu njihove pozitivne percepcije oko stabilnosti posla dok istovremeno povećava njihovu učinkovitost na poslu. Tvrtke koje se brinu o svojim zaposlenicima imaju ogromne koristi, čak i u kriznim situacijama jer je ljudski kapital čimbenik koji je imao najveći utjecaj na otpornost organizacije u vrijeme Covid-19, a slijedi ga ekonomski kapital (Filimonau, 2020.).

Izazovi s kojima se suočavaju tvrtke u situaciji Covid-19 najviše koreliraju s propisima koje nameću vlade, stručnjaci, ali i društvo te kojih se svi moraju pridržavati. U uvodnom dijelu rada naglasila se činjenica kako je društveno odgovorno poslovanje koncept koji se stalno razvija i mijenja sukladno vremenima i okruženju u kojem se nalazi. Zanimljivo je kako je zdravlje i sigurnost zaposlenika kao najvažniji segment društveno odgovornog poslovanja bio vrlo popularan koncept 70-ih godina prošlog stoljeća. U narednim desetljećima, istraživanja su sve više bivala usmjerena na moral i efikasnost zaposlenika kako bi se utjecalo na što veću financijsku prednost organizacija. Pandemija Covid-19 ponovno je u fokus vratila pitanje sigurnosti i zdravlja zaposlenika što je dovelo do toga da je veliki broj kompanija određene procese revidirao i bolje posložio kako bi svi potrebni uvjeti bili zadovoljeni.

### 3. Područja društveno odgovornog poslovanja

Mnoga su područja društveno odgovornog poslovanja, no među njima kao najvažnije treba istaknuti ekonomsku održivost, radnu okolinu, zaštitu okoliša, tržište te odnose sa zajednicom. Veliki broj kompanija najveći dio aktivnosti društveno odgovornog poslovanja posvećuju zaštiti okoliša što je zasigurno rezultat rastućeg pritiska javnosti oko štetnog utjecaja koje čovjek, a time i korporacije ostavljaju na Zemlju. Na taj način pokušavaju se diferencirati od konkurenata na tržištu i zadržati potrošače čija je svijest o zelenim rješenjima iz dana u dan sve veća.

Za zaposlenike je radna okolina zasigurno najvažniji aspekt društveno odgovornog poslovanja koji se najviše odražava na njih same. Radnicima je izuzetno važno da rade u izazovnoj i motivirajućoj okolini u kojima imaju prostora napredovati i stjecati nova znanja i vještine. Transparentan sustav nagrađivanja plaća i bonusa vrlo je važan jer doprinosi rastu motivacije i predanosti, od čega će na kraju kompanija najviše profitirati. Fleksibilnost između poslovnog i privatnog života i ravnoteža između njih segment je čiju je važnost aktivirala najnovija pandemija virusa Covid-19 koja je zadesila svijet od 2020. Ekonomska održivost segment je koji omogućava firmi istovremeni rast i profit uz doprinos zajednici, odnosno društvu u kojem djeluje. S obzirom da su potrošači sve više svjesni važnosti koncepta društveno odgovornog poslovanja, kompanije zaista imaju širok raspon alata kojima ju mogu ostvariti i na taj način osvojiti kupce, zaposlenike pa na kraju i javnost. Tržište i odnosi sa zajednicom proširuju djelovanje aktivnosti društveno odgovornog poslovanja na najširi krug ljudi kojima kompanija može pristupiti.

Mnoge tvrtke koje provode aktivnosti društveno odgovornog poslovanja često to čine stihijski, kako bi udovoljile trendu koji se u tom trenutku pojavio, pratile konkurenciju ili kao zadnju slamku spasa prije propasti. Pogrešno je koristiti se ovim konceptom na takav način jer za uspješnu implementaciju koncepta društveno odgovornog poslovanja trebaju mjeseci pripreme i godine uspješnog i predanog rada kako bi kompanija bila prepoznata kao istinski pozitivan primjer provođenja aktivnosti društveno odgovorne prakse. Ukoliko se to radi na brzinu iz jednog od prethodnih razloga, posljedice su raznolike. Pojedine tvrtke zaključče kako su više potrošili na marketinške aktivacije kojom su hvalili sebe kako provode aktivnost iz područja društveno odgovornog poslovanja za što ne bi bilo potrebe da kompanija to radi kontinuirano i predano jer je to dio njene ukupne poslovne strategije. Druge tvrtke kupci i klijenti napuštaju

jer vide i osjećaju da se to ne radi planirano i dobro, već hirovito i brzo. Važno je naglasiti da su mogućnosti djelovanja u području društveno odgovornog poslovanja ogromne i da kompanije koje imaju želju i volju mogu to iskoristiti na najbolji mogući način i dugoročno uživati u pozitivnim posljedicama i profitu kojima će njihove aktivnosti rezultirati.

### **3.1. Ekonomska održivost**

Inicijative ekonomske odgovornosti uključuju poboljšanje poslovanja tvrtke uz sudjelovanje u održivim praksama – na primjer, korištenje novog proizvodnog procesa kako bi se smanjio gubitak. Ekonomska održivost ne očituje se samo u pokazateljima profitabilnosti i uspješnosti kompanije kao takve, već se odnosi na pozitivne učinke koje njeno djelovanje ima na zajednicu u kojoj djeluje (Matešić, 2015.). Kada kompanija donosi financijske odluke kojima prioritiziraju činjenje dobra za širu zajednicu, a ne nužno zarađivanja više novca znači da se ponaša u skladu s aspektom ekonomske održivosti koncepta društveno odgovornog poslovanja. Ekonomska odgovornost poštuje postavljene standarde etičkih i moralnih propisa. U tom kontekstu, tvrtke pokušavaju pronaći rješenje koje može olakšati njihov poslovni rast i ostvariti profit od koristi zajednici i našem društvu. Ovdje se ekonomske odluke donose uzimajući u obzir njihove ukupne učinke na društvo i poduzeća u isto vrijeme. Dakle, ekonomska odgovornost može poboljšati poslovanje uz sudjelovanje u održivim praksama.

U realnom svijetu, primjeri ekonomske održivosti su brojni. To bi moglo značiti da tvrtka potpisuje ugovor s dobavljačem koji koristi održive materijale - čak i ako košta više. Drugi primjer ekonomske odgovornosti je kada se tvrtka obvezuje na transparentan sustav plaća koji pošteno nadoknađuje sve zaposlenike i nadoknađuje prethodne razlike u plaćama među spolovima i rasama.

Ekonomska održivost osnovica je Carrollove piramide o kojoj se govorilo u sklopu teorije društveno odgovorne izvedbe. Bez stabilne osnovice niti jedna piramida ne može postojati, pa tako ni ova. Prema Carrollu ekonomska odgovornost poduzeća predstavlja proizvodnju roba i usluga koje su potrebne društvu i ostvarivanje profita na njima. Tvrtke imaju dioničare koji očekuju i zahtijevaju razuman povrat na svoja ulaganja, imaju zaposlenike koji žele raditi svoj posao sigurno i pošteno te imaju kupce koji žele kvalitetne proizvode po poštenim cijenama. To je temelj piramide na kojoj počivaju svi ostali slojevi (Carroll, 1991.).

Carroll tvrdi da su glavne sastavnice ekonomske održivosti sljedeće: odgovornost biti profitabilnim uz podržavanje društva i rješavanje njegovih problema kao jedini način da tvrtka dugoročno opstane (Carroll, 1991.).

### **3.2. Radna okolina**

Zaposlenici predstavljaju glavnu imovinu kompanije jer su odgovorni za ostvarivanje rezultata kompanije, ali i predstavljanje poduzeća na tržištu. Područja na koje se koncept radne okoline dijeli su:

- odgovorna politika zapošljavanja, plaća i beneficija;
- ulaganje u obrazovanje i zapošljivost;
- kvaliteta i sigurnost radnih uvjeta te
- suradnička organizacijska klima i ljudska prava.

Zanimljivo je kako su ova pitanja zadnjih godina sve aktualnija u čitavom svijetu pa tako i u njegovom poslovnom segmentu tako da će se u sljedećim odlomcima detaljnije razraditi prethodno navedena područja.

Odjel ljudskih resursa svih kompanija svakim je danom pred novim izazovima. Politika zapošljavanja postala je kompliciranija u nekim dijelovima nego prije s obzirom na važnost zastupljenosti različitih skupina ljudi. To je jedan dobar primjer inkluzije i jednakosti za sve, ali iziskuje napore i kontinuirano ulaganje tvrtke u svoje zaposlenike. Odgovorna politika zapošljavanja može se gledati kroz brojne pokazatelje, a najčešće su to: udio žena u menadžmentu, zapošljavanje teško zapošljivih skupina i redovito isplaćivanje plaća. Omogućavanje cjeloživotnog učenja jedan je od brojnih pokazatelja odgovorne politike zapošljavanja koji konstantno dobiva na svojoj važnosti. Davno su prošla vremena u kojima su ljudi završetkom fakulteta okončali i svoje formalno obrazovanje. Danas se svijet mijenja ogromnom brzinom te ukoliko žele biti konkurentni i kontinuirano usvajati nova znanja i vještine, radnici se moraju nastaviti obrazovati tijekom čitave svoje karijere. Upravo je zato i omogućavanje cjeloživotnog učenja vrlo važna stavka koja izdvaja izvrsne kompanije od dobrih. Prethodni čimbenici važni su za tvrtku u trenutcima dok traži kvalitetan kadar, te za osobu koja se prijavljuje na određenu poziciju. Kada je taj dio gotov i osoba je zaposlena, ono što je vrlo važno za nju kao zadovoljnog radnika jest da postoji kvalitetan sustav evaluacije rada koji je povezan sa sustavom nagrađivanja. Beneficije su razne, ovisno o firmama no

najveći broj njih nagrađuje radnike kroz bonuse. To je vrlo bitna stavka svakog radnika jer osim što je riječ o novčanom poticaju koji je svakako bitan, sustav nagrađivanja pomaže razvoju zaposlenika te mu omogućuje stjecanje vještina. Osim za radnika, važno je i za kompaniju jer na taj način razvija ljudski kapital unutar poduzeća. Osim toga povećava i zadovoljstvo zaposlenika, što je u uzajamnoj vezi s poboljšanjem organizacijskog učinka (Matešić, 2015.). U ovu skupinu politika spada i postojanje sindikata i kolektivnih pregovora. U mnogim privatnim firmama sindikati ne postoje ili su u začecima nastajanja. Svjedočili smo primjerima pokušaja osnivanja ove godine u američkom Starbucksu i Amazonu koji su samo početak dugotrajnog procesa stvaranja sindikata, ali i povjerenja između radnika i menadžmenta.

U današnjem svijetu, u kojem se promjene dešavaju na skoro dnevnoj bazi, konstantno učenje i educiranje postalo je neizostavan dio karijere. Sve češće se naglašava važnost ključnih radnika, koji svojim vještinama i znanjima uvelike doprinose radu i uspješnosti firme. Gubitak takvog radnika za firmu je ogroman. Upravo je na tom razmišljanju nastalo i područje društveno odgovornog poslovanja koje se odnosi na ulaganje u obrazovanje i zapošljivost vlastitih radnika te predstavlja ključan element u razvoju poslovne organizacije. Koristi primjene ovog koncepta dvostruke su te se javljaju i za kompaniju, ali i za radnika. Aktivnosti u ovom području doprinose motivaciji i na osobnoj, ali i na organizacijskoj razini (Matešić, 2015.). Konstantno educiranje radnika omogućuje tvrtki osposobljavanje vlastitog kadra za ostvarivanje strateški važnih ciljeva dok istovremeno tom radniku omogućava prilagodbu na promjenjivo tržište rada i konkurentnost na istom. U ovom kontekstu najčešće se gleda kvantitativni pokazatelj prosječnog izdatka za obrazovanje po zaposleniku u kojeg se ubrajaju razni seminari, treninzi i edukacije koji su dodatni, tj. nisu zakonski obavezni (Matešić, 2015.). Veliki broj kompanija navodi kako ulažu u ovaj segment poslovanja, ali previdaju činjenicu kako često ne omogućavaju edukacije i obrazovanje svima – već samo srednjem i višem menadžmentu što može djelovati demotivacijski na ostatak radne snage. Svrha ulaganja u obrazovanje i zapošljivost jest da je ono jednako dostupno svim radnicima kompanije, a ne samo povlaštenima.

Kvaliteta i sigurnost radnih uvjeta predstavlja segment koji je u prošlosti nepravedno bio zanemarivan od strane menadžmenta i uprave. Odavao se dojam da se poštivanje minimalnih zakonskih standarada i regulacija očekuje, ali da je to ujedno i maksimum koji treba zadovoljiti. Nažalost, nesretni slučajevi o kojima smo čitali u proteklim godinama alarmirali su znanstvenu



zajednicu koja sve veći naglasak stavlja na uvođenje i poštivanje dodatnih uvjeta kako bi se radnici osjećali sigurno. Svjedočili smo nesreći koja se dogodila u skladištu Amazona u Sjedinjenim Američkim Državama. Nevjerojatna je činjenica da jedna od najvećih globalnih kompanija danas, ugrožava svoje radnike na takav način. Da su radnici imali telefone kao što većina drugih radnika na svojim poslovima ima, što ih ne sprječava u obavljanju svog posla na najbolji mogući način, tragedija u kojoj su ljudi izgubili živote vjerojatno bi se spriječila. Pandemija COVID-19 također je pridonijela pooštovanju standarada na radnom mjestu. Puno veća pažnja daje se i svakodnevnom čišćenju i dezinfekciji radnog mjesta, fizičkom razmaku između ljudi koji su najčešće sjedili u vrlo malim razmacima jedni do drugih i slično. Neki od načina koji provjeravaju kvalitetu i sigurnost radnih uvjeta su: sustav upravljanja zaštitom na radu, postotak ozljeda u odnosu na broj zaposlenih te dodatne aktivnosti povezane s prevencijom zdravstvenih problema (Matešić, 2015.). Posljednje je upravo ono čega se veliki broj firmi i najviše pridržava pa tako omogućuje zaposlenicima godišnje sistematske preglede, očne preglede, bolju ergonomsku opremu i slično. Česti su primjeri i zajedničke rekreacije u vidu vježbanja ili meditacije čime se uvelike pridonosi zdravlju zaposlenika, ali i njihovom zadovoljstvu.

Suradnička organizacijska klima skup je različitih čimbenika koji oblikuju radnu atmosferu na poslu. Svaka osoba uobičajeno provodi trećinu svog dana na radnom mjestu. S obzirom na tu činjenicu, iznimno je važno da je njegova radna okolina motivirajuća, podržavajuća i inovativna. Uz to, važan je i protok informacija, ali i proces upravljanja putem ciljeva (Management by objective) koji dobiva na sve većoj popularnosti. Proces upravljanja putem ciljeva omogućava veće osamostaljivanje radnika, a time i veću slobodu u obavljanju svakodnevnih zadataka (Hayes, 2021.). To konkretno znači da radnik može samostalno planirati i upravljati svojim radnim vremenom i poslovima, vrednujući samo konačni učinak bez pretjerane kontrole samog procesa. Ovakav način rada uvelike pridonosi i smanjenju stresa kod nižeg menadžmenta jer im nadređeni ne kontroliraju i određuju svaki korak u radu, već samo nadgledaju i usmjeravaju ukoliko ima potrebe. Pokazalo se da takav pristup rezultira većom motiviranošću i boljim poslovnim rezultatima. Pozitivna suradnička klima podrazumijeva i kvalitetan protok informacija kako bi se svi raspoloživi resursi maksimalno iskoristili (Matešić, 2015.).

U radu je već nekoliko puta spomenuto kako je svijet zadesio ogroman tehnološki napredak u proteklih 30-ak godina. Jedna od lekcija koje smo naučili iz te tehnološke revolucije jest da su

najbolji među njima svoj čitav život posvetili poslu. Započinjali su kompanije iz garaže, radili godinama 15+ sati na dan, minimalno spavali i marljivo radili kako bi postigli taj uspjeh. Svima je jasno da veliki uspjeh ne dolazi preko noći, već je rezultat mnogih godina predanog rada. Mnogi poduzetnici vođeni su takvim primjerima te su takav način rada i razmišljanja prenosili na svoje radnike. Nekima je to pošlo za rukom, dok su drugi prolazili kroz pregorijevanje, tj. popularnije nazvani burn-out koji je rezultirao davanjem otkaza ili propašću firmi koji nisu bile dovoljno spremne. Pandemija korona virusa značajno je utjecala i na ovo područje rada. Kada je svijet stao i usporio pa i u neku ruku pauzirao živote svih ljudi, veliki broj njih shvatio je da postoji veća svrha u njihovom životu osim rada. Stope otkaza diljem svijeta, a pogotovo u Americi nikada nisu bile veće. Prema američkom Zavodu za statistiku, rekordan broj radnika, točnije 4.500 000 njih je tijekom studenog dalo otkaz. To je 4% ukupne američke radne snage. Upravo zato je fleksibilna ravnoteža rada i privatnog života koja pripada ovom području društveno odgovornog poslovanja izuzetno bitna. Bolje razumijevanje obiteljskih potreba zaposlenika i fleksibilnost u odnosu na iste, izuzetno jako utječe na poboljšanje uvjeta rada, zadovoljstvo i motiviranost radnika (Matešić, 2015.). Kompanije prilikom traženja zaposlenika i objavljivanja oglasa za posao često navode kako u njihovim radnim okruženjima vlada obiteljska atmosfera. Puno je različitih mišljenja na ovu temu te sve više počinje prevladavati stav kako takva organizacijska klima nije dobra niti za zaposlenika, niti za kompaniju. Organizacijska klima i odnosi u uredu trebaju biti motivirajući, perspektivni, kvalitetni, transparentni i jednaki za sve.

Prema definiciji Ujedinjenih naroda ljudska prava su prava svojstvena svim ljudskim bićima, bez obzira na rasu, spol, nacionalnost, etničku pripadnost, jezik, vjeru ili bilo koji drugi status. Ljudska prava uključuju pravo na život i slobodu, slobodu od ropstva i mučenja, slobodu mišljenja i izražavanja, pravo na rad i obrazovanje i još mnogo toga. Svatko ima pravo na ta prava, bez diskriminacije. Ljudska prava „osiguravaju moralni minimum neophodan da bismo živjeli dostojanstven život kao ljudska bića“ (Wettstein, 2009.).

Tijekom proteklog desetljeća međunarodna zajednica je postigla značajan napredak u ispitivanju i razjašnjavanju veza između korporacija i ljudskih prava. Pojedinačna poduzeća, industrijska tijela, nevladine organizacije, međuvladina tijela i grupe dionika razvile su široku paletu dobrovoljnih inicijativa. Ove inicijative uključuju dobrovoljne smjernice i kodekse ponašanja, postupke praćenja i izvješćivanja te indekse društveno odgovornog izvještavanja. U okviru takvih inicijativa, stotine korporacija širom svijeta javno su se obvezale na poštivanje

posebnih standarda ljudskih prava. To ilustrira sve veće prihvaćanje potrebe da korporacije istovremeno štite interese svojih dioničara, zaposlenika, kupaca i zajednice u kojoj djeluju. Poštivanje prava dionika na koje djelovanje korporacija utječe jedan je od društvenih ciljeva pa samim time i bitna komponenta društveno odgovornog poslovanja. To je potvrđeno u stavku 52. Zelenog dokumenta: Promicanje europskog okvira za društveno odgovorno poslovanje („Društvena odgovornost poduzeća ima snažnu dimenziju ljudskih prava”) i poglavlje 3.3. Obnovljene strategije EU-a 2011.–14. Ljudska prava.

Brojni znanstvenici bavili su se ponekad nepravedno zanemarenim pitanjem ljudskih prava. Ruggie (2013.) smatra da koncept društveno odgovornog poslovanja uključuje ljudska prava, ali zaključuje da je napredak u ovom području sporiji zbog većeg naglaska na okoliš i ostala društvena pitanja. Carasco i Singh (2008.) smatraju uključivanje odgovornosti za ljudska prava u korporativne kodekse ponašanja najdramatičnijim korakom naprijed na putu potpune implementacije društveno odgovornog poslovanja. Rabet (2009.) također smatra da su ljudska prava dio društveno odgovornog poslovanja: ona vidi društveno odgovorno poslovanje kao oblik dobrovoljne samoregulacije od strane korporacija, te između ostalog tvrdi da stavlja zaštitu i promicanje ljudskih prava na dnevni red poduzeća. Buhmann (2011.) smatra da su ljudska prava dio društveno odgovornog poslovanja i tvrdi da su istaknuta u politikama i filozofijama mnogih nordijskih i europskih poslovnih subjekata. Ipak, navodi da su korporativne odgovornosti za ljudska i radnička prava često svedena pod zajednički nazivnik – socijalna pitanja. Wettstein (2009.) također smatra da 'nikakva uvjerljiva koncepcija društveno odgovornog poslovanja ne može zažmiriti na obveze korporacija u pogledu ljudskih prava', bez obzira na to što se pitanja ljudskih prava tradicionalno ne doživljavaju kao dio koncepta društveno odgovornog poslovanja. Ramasastry (2015.) opisuje vezu između društveno odgovornog poslovanja i ljudskih prava poput „dva bliska rođaka” – to su dva različita, ali preklapajuća koncepta, usmjerena na poslovne subjekte koji se bave odgovornim i društveno korisnim aktivnostima.

Jasno je da među znanstvenicima i stručnom javnosti postoji konsenzus oko toga da se ljudska prava moraju poštovati na radnom mjestu te da su kao takva sastavni dio koncepta društvenog odgovornog poslovanja. Primjeri načina i procesa kojima kompanije pokušavaju osigurati poštivanje ljudskih prava i provođenje najviših standarada su formalni postupci rješavanja pritužbi zaposlenih, mjerenje i izvještavanje o ljudskim pravima, analiza prakse poslovnih partnera te njihovo izdvajanje na osnovi ponašanja. Sve to pridonosi kvalitetnijoj

implementaciji koncepta društveno odgovornog poslovanja, zadovoljstvu zaposlenika te održivom razvoju i poslovanju firme.

### **3.3. Zaštita okoliša**

Održivi razvoj definira se kao razvoj koji zadovoljava potrebe sadašnjice, a istodobno ne ugrožava mogućnost budućih generacija za zadovoljenje njihovih potreba (Brown i Hanson, 1987.). Danas poduzeća sve više doprinose progresivnoj degradaciji postojećih ekosustava emitirajući ogromne količine opasnih onečišćujućih tvari i prekomjernom upotrebom dostupnih prirodnih resursa, uzrokujući ozbiljnu prijetnju biološkoj raznolikosti našeg planeta. Stoga je potrebno poduzeti različite mjere kako bi se zaustavila daljnja degradacija okoliša ljudskim djelovanjem. Inicijative usmjerene na puku neutralizaciju proizvedenih onečišćujućih tvari više nisu dovoljne. Potrebno je tražiti rješenja za smanjenje ekološkog opterećenja poslovanja u svim fazama proizvodnog procesa, od faze projektiranja i planiranja proizvodnje do svake faze proizvodnog procesa (Železna i Bojar, 2020.)

Odgovornost za okoliš odnosi se na uvjerenje da se organizacije trebaju ponašati na što prihvatljiviji način za okoliš. Politika zaštite okoliša poduzeća sastavni je dio poslovne strategije i mora biti popraćena ekološkom pismenošću i striktnim poštivanjem ekoloških standarda (Kostruba, 2021.). To je jedan od najčešćih oblika društvene odgovornosti poduzeća. Neke tvrtke koriste izraz "upravljanje okolišem" za takve inicijative. Tvrtke koje žele prihvatiti odgovornost prema okolišu mogu to učiniti na brojne načina smanjenjem:

- onečišćenja,
- emisije stakleničkih plinova,
- upotrebe plastike za jednokratnu upotrebu,
- potrošnje vode i općenitog otpada,

Uz prethodno, povećanim oslanjanjem na obnovljivu energiju, održive resurse i reciklirane ili djelomično reciklirane materijale tvrtke mogu pametnim ulaganjem u ekološke aktivnosti društveno odgovornog poslovanja itekako utjecati na očuvanje i zaštitu okoliša. Nadoknađivanje negativnog utjecaja na okoliš podrazumijeva sadnju drveća, financiranje istraživanja i doniranje u povezane svrhe. Crane, Matten i Spence (2010.) sumirali su niz akcija koje su različiti autori spominjali u kontekstu uspješnog implementiranja odgovornosti prema okolišu, a to su: učinkovito korištenje prirodnih resursa i minimiziranje otpada, prevencija

onečišćenja, uspostavljanje upravljanja proizvodima, inovacije u proizvodima, procesima i uslugama, upravljanje klimatskim promjenama, osiguranje sigurnosti resursa i pravdu pri korištenju istih.

Srž zaštite okoliša pri konceptu društveno odgovornog poslovanja jest činjenica da perspektiva kratkoročnog profita ne smije ugrožavati dobrobit budućih generacija. Stoga, kada se razmatra upravljanje društveno odgovornim aktivnostima poduzeća, odnosno društveno odgovornim poslovanjem, ne može se zanemariti odnos između koncepta društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja. Oba koncepta, odnose se na iste sfere utjecaja poduzeća i omogućuju postizanje dalekosežnih društvenih, ekoloških i ekonomskih ciljeva temeljenih na etičkim standardima.

Danas je čovječanstvo zarobljeno u dvostrukoj utrci. S jedne strane, osjeća se dužnim povećati tempo znanstvenog napretka i gospodarskog rasta dok s druge strane, mora ostati barem jedan korak ispred ekološke katastrofe (Harari, 2017.). Potrebna su nam nova načela koja upravljaju našim životima na ovoj prepunoj planeti (Child, 2019.). Kao odgovor na te potrebe razvijeni su koncepti održivog razvoja i društveno odgovornog poslovanja. Politike zaštite okoliša trebaju nuditi sveobuhvatan, sustavan i zajednički pristup tom problemu. Važno je da kompanije usvoje upravljanje okolišem kao integralni dio poslovnih planova, od odobravanja odgovarajućih financijskih sredstava za provedbu ciljeva zaštite okoliša do strateškog planiranja zasnovanog na okolišu te konačno analiziranje rezultata mjerenja i izrada planova sanacije na osnovi tih rezultata. U manjim firmama često niti ne postoji osoba, a ni odjel koji se bavi ovim pitanjem. Već je iz prethodnog jasno, ali i rezultati Indeksa društveno odgovornog poslovanja pokazuju kako ona poduzeća koja odgovornost za okoliš imaju jasno definiranu radnim mjestom ili odjelom imaju bolje rezultate u primjeni kako društvene odgovornosti, tako i bolje poslovne rezultate (Matešić, 2015.).

### **3.4. Odnosi na tržištu i ulaganje u zajednicu**

Odnosi na tržištu i ulaganje u zajednicu područja su koja se djelomično i preklapaju jer podrazumijevaju pojedine iste skupine pa će se i u ovom radu zajedno obraditi. Određeni autori pod zajednicom uključuju zaposlenike, dobavljače, distributere, partnere u javnom sektoru i širu javnost, dok se pojam dobrobiti može odnositi na zdravlje i sigurnost, ali i na psihološke i emocionalne potrebe. U zajednici postoji osjećaj zajedništva izražen kroz osjećaj suradnje,

predanosti dobrobiti grupe, spremnosti na otvorenu komunikaciju i odgovornosti za sebe i za članove zajednice (Kotler i Lee, 2005.).

Odnosi na tržištu podrazumijevaju čitav niz odnosa prema dobavljačima, proizvodima, kupcima, dioničarima, konkurenciji i ostalima. Kvalitetni odnosi na tržištu prema principu društveno odgovornog poslovanja predstavljaju etično ponašanje prema drugima s kojima kompanija na bilo koji način surađuje, pridržavanje zakonskih i regulatornih propisa, zaštitu prava potrošača, ali i puno više od toga. Točno i transparentno oglašavanje zahtjeva te nedvosmisleno i neprikriveno informiranje potrošača o kvaliteti proizvoda samo su neki od načina ulaganja u odnose jer na takav način potrošači svoju krajnju odluku o kupnji mogu zasnovati na pravovremenim i valjanim informacijama. Navođenje kupca na pogrešne odluke u potpunosti je neprihvatljivo (Matešić, 2015.).

Zaštita osobnih podataka potrošača i kupaca jedan je od primjera pravilnog ponašanja na tržištu koje je svoj puni potencijal ostvarilo nakon usvajanja odredbe GDPR zaštite podataka koju je uvela Europska unija. Nepoštivanje osobnih podataka kupaca izaziva financijske posljedice kao što su kazne i sankcije, ali veći rizik predstavlja za ugled i zadovoljstvo kupaca koje je kompanijama uvijek na prvom mjestu. Osim transparentne komunikacije kao dijela dobre radne okoline, ovaj segment itekako je važan i u odnosu na prava dioničara i komunikaciju s njima. Svi dioničari neovisno o svojoj veličini imaju jednako pravo na pravodobne i točne informacije povezane s poslovnim rezultatima i planovima poduzeća (Matešić, 2015.).

Tržište i odnosi na njemu važni su iz još jednog razloga, a to je što su zahtjevi potrošača i ostalih dionika koji potražuju proizvode i usluge, glavni pokretač aktivnosti društveno odgovornog poslovanja (Crane, Matten i Spence, 2010.). Upravo radi te važnosti, postoje i dva potpuno različita pravca društveno odgovornog poslovanja na tržištu: normativni i instrumentalni tip. Normativni se tip razvio na hipotezi kako kompanije trebaju provoditi aktivnosti društveno odgovornog poslovanja na tržištu kako bi osigurali koristi za svoje potrošače, dok instrumentalni tip naglašava da kompanije trebaju provoditi društveno odgovorno poslovanje u mjeri gdje će se isto izraziti kao tržišna prednost.

Ulaganje u zajednicu u teoriji je samo jedno od područja društveno odgovornog poslovanja, dok u stvarnosti često biva krivo protumačen i izjednačavan s pojmom društveno odgovornog poslovanja. Godinama se odgovornost prema zajednici izjednačavala s dobrovoljnim

donacijama i uključivanjem u lokalne razvojne inicijative, što predstavlja preusku perspektivu za definiranje koncepta društveno odgovornog poslovanja zajednici. Kao što se već nekoliko puta u radu navelo, čitav koncept društveno odgovornog poslovanja temelji se na premisi da poduzeća osim što ostvaruju profit koji čini osnovicu daljnjeg razvoja koncepta društveno odgovornog poslovanja, trebaju sudjelovati u rješavanju problema i aktualizaciji potencijalnih za koje prepoznaju da prijete društvu. Ulaganje u zajednicu može se provesti na brojne načine kroz financijsku potporu zajednici, vezivanje donacija u odnosu na prihod poduzeća ili objavljivanje javnog natječaja za dodjelu sredstava, sudjelovanje u javnom dijalogu i slično samo su neki od načina. U Sjedinjenim Američkim Državama, lobiranje i financiranje političkih stranaka puno je aktivnije i prisutnije nego u Europi. Prilozi političkim strankama mogu predstavljati opasnost od korupcije stoga mnoge države imaju zakone kojima ograničavaju izdatke za vođenje kampanja strankama i političkim kandidatima. U ovom segmentu, apsolutna transparentnost je od presudnog značaja što znači da je u javnom interesu pravovremeno objavljivanje informacija o donacijama kako bi se spriječila potencijalna kasnija pogodovanja, tj. korupcija.

Tvrtke mogu dati doprinos lokalnoj zajednici u kojoj djeluju na mnogo različitih načina: otvaranjem novih radnih mjesta za stanovništvo, osiguranjem plaća i beneficija zaposlenicima. S druge strane, veća poduzeća ovise o zdravlju stanovništva, njihovoj stručnosti i obrazovanju, stabilnosti poslovnog okruženja, stanju okoliša u pojedinoj lokalnoj zajednici u kojoj posluju tako da bi logičan slijed događaja pretpostavio da će kompanijama itekako biti u interesu ulagati u zajednicu .

## 4. Primjeri društveno odgovornog poslovanja

U istraživačkom dijelu rada, nalazi se intervju s dvije multinacionalne kompanije koje imaju urede u Zagrebu. Jedna kompanija je veća s više od 100 000 radnika diljem svijeta dok je druga manja stoga će biti zanimljivo analizirati sličnosti i razlike prilikom njihovog primjenjivanja koncepta društveno odgovorno poslovanja. U nastavku rada, veća kompanija bit će označena slovom A, dok će manja biti pod slovom B.

### Kompanija A

1. Je li strategija društveno odgovornog poslovanja implementirana u poslovnu strategiju, misiju i viziju te vrijednosti kompanije?

Kao globalna kompanija imamo velik utjecaj na živote svojih potrošača, kao i odgovornost za zajednice u kojima djelujemo. Predani smo da budemo "Snaga za rast i Snaga za dobro". Zato naši ljudi i naši brandovi nastoje činiti dobro svaki dan.

2. Koji su segmenti društveno odgovornog poslovanja koje obuhvaća vaše poslovanje?  
Naše aktivnosti usmjerene su prema zajednicama u kojima djelujemo. Zalažemo se za jednakost i ravnopravnost, održivost, te etičnost i odgovornost.

3. Na koji način doprinosite zajednicama u kojima djelujete?

Naše aktivnosti podijeljene su u sljedeće kategorije: globalni programi, regionalni programi, brand programi i program podrške tijekom Covid-19 pandemije.

U sklopu globalnih izdvojila bih program „Snaga čiste vode“ koji osigurava čistu vodu onima kojima je potrebna. Naši paketi pročišćivača vode djeluju kao postrojenje za pročišćavanje vode u paketu od svega četiri grama. Svaki od paketa djeluje na 10 litara vode te ubija sve bakterije i viruse te uklanja parazite i krute materijale. Na ovaj način, u samo 30 minuta peteročlana obitelj može imati čistu i pitku vodu za cijeli dan. Tijekom 2021. uz pomoć više od 150 globalnih partnera isporučili smo 19 milijardi litara čiste vode te smo na dobrom putu ka ostvarenju našeg cilja, a to je 25 milijardi litara čiste vode do 2025. Uz ovaj program na globalnoj razini postoji i program „Pružanje pomoći u trenucima potrebe“ koji se odnosi na prirodne katastrofe, nakon čijeg nastupanja naši brandovi pomažu u pružanju osjećaja udobnosti doma i vraćanju



u svakodnevnicu i kako bi svaki dan bio malo bolji od prethodnog. Ove godine smo odgovorili na više od 30 katastrofa diljem svijeta.

Regionalni programi pružaju podršku zajednicama u rješavanju karakterističnih problema određenog područja. Tako smo u Kini ove godine obilježili 25-tu obljetnicu otkako podržavamo Projekt nade u sklopu kojeg smo pomogli izgraditi i obnoviti više od 200 škola u Kini. U Indiji smo posvećeni uklanjanju rodno pristranih barijera u obrazovanju. Fokus programa je na poboljšanju obrazovne infrastrukture, osnaživanju marginaliziranih djevojčica kroz znanje i obrazovanje te poboljšanju ishoda učenja.

Imamo partnerstvo s Unicefom koji je rezultirao činjenicom da smo pomogli eliminirati pojavu majčinskog i neonatalnog tetanusa u 26 zemalja te smo donirali više od 300 milijuna cjepiva protiv te bolesti, zaštitili više od 100 milijuna žena i smanjili broj smrti novorođenčadi za 60%.

Tijekom pandemije Covid-19 osjećali smo odgovornost za zajednice u kojima radimo i živimo te smo osigurali proizvode za najugroženije članove zajednice, oboljele od covida i medicinsko osoblje koje je iznijelo teret pandemije u suradnji s Crvenim križem. U slučaju prirodnih katastrofa uvijek nastojimo pomoći, poput prošlogodišnjeg potresa u Sisku i Petrinji, gdje smo otvorili privremene praonice rublja. U suradnji s UNICEF-om opremili smo odjele intenzivne neonatologije diljem Hrvatske. Velika nam je čast živjeti i raditi u Hrvatskoj te želimo kao tvrtka i njene robne marke biti “snaga dobra”, čineći svaki dan barem malo boljim.

Sve navedeno samo je djelić projekata koje provodimo u sklopu koncepta društveno odgovornog poslovanja.

4. Koje aktivnosti društveno odgovornog poslovanja provodite prema svojim zaposlenicima?

U ovo izazovno vrijeme pandemije zdravlje i sigurnost naših zaposlenika bili su nam na prvom mjestu pa smo promijenili način rada tako da smo preusmjerili veći dio zadataka i obaveza u rad od kuće. S vremenom smo se prilagodili te stavili veći naglasak na fleksibilne oblike rada gdje pojedinci i timovi kombiniraju od kud rade (od doma ili iz ureda) i kako rade (timski rad ili fokusirani rad na određenom zadatku).

Nadalje, u kompaniji vjerujemo u jednakost po svim osnovama. Ove smo godine prošli kroz Mamforce certifikaciju kojom smo potvrdili da smo dobro mjesto za razvoj karijere, kako za majke, tako i za očeve. Većina naših zaposlenika je u dobi 25 - 40

godina, što znači da imamo velik broj mladih roditelja. Uz već spomenute fleksibilne oblike rada, osiguravamo pune plaće u slučaju bolovanja, potpore za novorođeno dijete i slično. A to se ne odnosi samo na žene. Naime, 2019. smo uveli i rođiljni dopust za očeve u trajanju od dva mjeseca s punom plaćom.

5. Postoje li interni Upitnici o zadovoljstvu koje ispunjavaju svi zaposlenici, a kojim ocjenjuju dosadašnju kvalitetu radnih uvjeta?

Naravno, svake godine anketiramo sve zaposlenike na globalnoj razini - od tehničara u postrojenjima do naše uredske populacije – putem ankete. Povratne informacije zaposlenika iznimno su vrijedne u procjeni onoga što radimo dobro kao tvrtka i gdje se možemo poboljšati. Na temelju njihovih odgovora, razvijamo i provodimo akcijske planove kao odgovor.

6. Na koji način mjerite i analizirate utjecaj koje vaše društveno odgovorne aktivnosti ostvaruju?

Naše aktivnosti uvijek odrađujemo u partnerstvu s organizacijama koje su na “izvoru problema” i koje najbolje poznaju gdje i kako najviše možemo pomoći. Na globalnom nivou Unicef i WWF su samo neki od naših partnera, dok lokalno između ostalih često surađujemo s Crvenim križem. Naši zajednički projekti uvijek nastoje pomoći najugroženijim članove naše zajednice, potiču ravnopravnost, ili pozitivno djeluju na okoliš.

7. Koliko u ponudi svojih proizvoda razmišljate o vlastitom utjecaju na okoliš prilikom proizvodnje istih?

Ekološka održivost ugrađena je u naš način poslovanja i o tome najbolje govore Ambicija 2030, odnosno Ambicija 2040.

U 2018. predstavili smo program “Ambition 2030”, dokument koji opisuje kako planiramo pridonijeti zaštiti i poboljšanju stanja okoliša. Cilj nam je ne samo smanjiti vlastiti utjecaj na prirodu već i pomoći potrošačima u donošenju odgovornih odluka. Primjerice, do 2030. sva će se ambalaža naših proizvoda moći reciklirati ili ponovno upotrijebiti, smanjit ćemo količinu nove plastike korištenjem sirovina dobivenih recikliranjem, a sva energija koju će koristiti naši pogoni dolaziti će iz obnovljivih izvora. Kao dio tih nastojanja, već danas sva naša postrojenja u Europi imaju status

‘Bez otpada na odlagalištima’, što znači da se nikakav proizvodni otpad ne šalje na odlagališta, već se reciklira ili koristi za proizvodnju energije. Ne radimo samo na proizvodima s naglaskom na održivost već vodimo računa o tome da životni ciklus proizvoda ostavlja najmanji mogući trag u okolišu.

U rujnu 2021. postavili smo novu ambiciju za postizanje neto nulte emisije stakleničkih plinova (GHG) u svom poslovanju i lancu opskrbe, od sirovina do maloprodaje. Također imamo i Akcijski plan klimatske tranzicije koji opisuje sveobuhvatan pristup ubrzavanju klimatskih mjera i ključne izazove koji su pred nama. Akcijski plan klimatske tranzicije pokriva cjelokupni životni ciklus emisija naših proizvoda i ambalaže, kroz opskrbeni lanac, operacije, potrošačku upotrebu naših proizvoda i kraj životnog vijeka proizvoda.

Korištenjem naprednih tehnologija, materijala i ambalaže s niskim udjelom ugljika želimo omogućiti našim potrošačima da ostvare održivost bez napora kod kuće koristeći naše proizvode. Aktivno radimo na tome da kroz naše robne marke nastavimo pružati potrošačima alate i informacije o tome kako male radnje kod kuće mogu napraviti veliku razliku za planet.

8. Mislite li da vas uspješna implementacija društveno odgovornog poslovanja diferencira od konkurencije te da ste radi toga češći odabir kupaca?

Vjerujem da dio potrošača prepoznaje naša nastojanja i djelovanje, ali isto tako vjerujem da uvijek možemo više i da imamo još dosta prostora u području približavanja potrošačima svega što radimo na polju društvene odgovornosti. Dobar primjer toga je promatranje svih naših proizvoda kroz njihov životni ciklus i djelovanje kako bi se optimizirao dio koji ima najveći utisak na okoliš. Možda ranije nismo uvijek komunicirali prema potrošačima sva nastojanja, ali i to se mijenja. Tako primjerice više od 60% otiska deterdženta za pranje rublja je u fazi korištenja i uglavnom se odnosi na energiju koja se koristi za zagrijavanje vode. Optimizirali smo svoje formule za visoku učinkovitost pranja na niskim temperaturama i poziva na pozitivno ponašanje pri pranju rublja komunikacijom "Okreni na 30" i "Pranje hladnom vodom". Naš je globalni cilj da 70% ciklusa pranja budu niskoenergetska ciklusna opterećenja. Procjena je da su od 2015. “okretanjem na 30“izbjegnute emisije otprilike 15 milijuna tona CO<sub>2</sub> zahvaljujući niskoenergetskom pranju, što je ekvivalentno uklanjanju 3

milijuna automobila s ceste. Kad su inovativna i održiva rješenja popraćena jasnom komunikacijom kupci su više skloni odabrati naše proizvode.

9. Postoje li neke barijere s kojima ste se susreli prilikom implementiranja aktivnosti društveno odgovornog poslovanja?

Rekla bi da u pravilu društveno odgovorno poslovanje otvara vrata i ruši barijere bilo unutar kompanije ili u suradnji s našim poslovnim partnerima, a istovremeno doprinosi i osjećaju ponosa i zadovoljstva među našim zaposlenicima. Na kraju dana svi smo mi dio zajednica u kojima radimo, a kroz društveno odgovorno djelovanje činimo te zajednice boljima.

10. Postoji li unutar kompanije osoba ili odjel koji je zadužen za provođenje aktivnosti društveno odgovornog poslovanja?

Od vodstva kompanije dobivamo smjernice i područja koja su nam u fokusu na globalnom nivou, koja potom integriramo u radne planove svih naših zaposlenika i prilagodimo lokalnim potrebama. U svemu što radimo nastojimo djelovati društveno odgovorno i svaki zaposlenik je zadužen da djeluje u skladu sa strategijama i vizijom kompanije.

11. Smatrate li da dovoljan broj hrvatskih poduzeća provodi društveno odgovorno poslovanje?

Smatram da bi sva poduzeća trebala djelovati na društveno odgovoran način te da bi to trebao biti svojevrsan poslovni imperativ. Ima krasnih primjera društveno odgovornog poslovanja, ali isto tako uvijek ima prostora za još više.

Iz intervjua je vidljivo da je kompanija A kao jedna od najpoznatijih multinacionalnih kompanija na vrijeme shvatila važnost koncepta društveno odgovornog poslovanja i njegove primjene, te koristi koja proizlazi za sve sudionika iz njegove uspješne implementacije. Iako su velika tvrtka, vrlo se dobro prilagođavaju promjenama koje se događaju što je vidljivo i na primjeru njihovog odgovora na izazove koje je pred čitavo društvo postavila pandemija virusa Covid-19. Osim djelovanja na području društvene odgovornosti prema zaposlenicima i okolini koju provode kroz različite globalne, ali i lokalne projekte u zajednicama koje djeluju, vrlo je zanimljiva njihova inovativnost u proizvodima koje nude potrošačima, a koji su usmjereni ka

očuvanju i zaštiti okoliša. Kompanija A primjer je tvrtke koja uspješnom implementacijom strategije društveno odgovornog poslovanja u ukupnu poslovnu strategiju te kontinuiranim i napornim radom u ovom području, ostvaruje dugoročnu stabilnost i profit dok istovremeno ostavlja pozitivan učinak u zajednicama i okolini u kojima djeluje.

## Kompanija B

1. Je li strategija društveno odgovornog poslovanja implementirana u poslovnu strategiju, misiju i viziju te vrijednosti kompanije?

Budući da je glavni marketinški i prodajni stup kompanije edukacija o ženskom intimnom zdravlju, aktivnosti društveno odgovornog poslovanja jesu implementirane u samu srž našeg poslovanja. Službeni dokument u obliku strategije ne postoji, no bez obzira na to u komunikacijskoj strategiji svake godine imamo kvartalno barem jednu aktivnost koja spada pod društveno odgovorno poslovanje.

2. Koji su segmenti društveno odgovornog poslovanja koje obuhvaća vaše poslovanje?

Aktivnostima koje provodimo pokušavamo obuhvatiti nekoliko segmenata društveno odgovornog poslovanja:

- ekološku komponentu,
- društvenu komponentu (rad u zajednici),
- zagovaranje (rad s javnim institucijama na određenim segmentima poput poreza na higijenske proizvode te određivanje standarda eko proizvoda).

3. Na koji način doprinosite zajednicama u kojima djelujete?

Svake godine u svibnju organiziramo humanitarnu akciju u suradnji s lokalnim organizacijama civilnog društva koje obuhvaćaju ciljanu skupinu za naše proizvode te im dajemo ili novčani dio od prodaje proizvoda na našim kanalima, ili sam proizvod za njihove korisnice. Uz to često se organiziraju različite radionice na temu ženskog intimnog zdravlja kojima približavamo proizvod marginaliziranim grupama ljudi.

Osim toga, na određenim tržištima imamo i suradnje sa školama u sklopu kojih se održavaju različite edukacije sa školarcima.

Različitim kampanjama također pokušavamo osvijestiti javnost o različitim aspektima intimnog zdravlja:

- izdali smo knjigu Wonder girls guidebook koja predstavlja edukativni alat za roditelje u komunikaciji s djecom i promjenama u njihovom tijelu na početku puberteta,
- objavili smo edukativni film The Wait kojim skrećemo pozornost na loš pristup pri dijagnosticiranju bolesti endometrioze.

4. Koje aktivnosti društveno odgovornog poslovanja provodite prema svojim zaposlenicima?

Čak i prije aktualne pandemije korona virusa, tvrtka je imala politiku “remote work-a” kao i tzv. “flexi mornings”, odnosno mogućnosti da zaposlenici organiziraju rad od kuće ili pak da radno vrijeme nije fiksno, već klizno, posebice ujutro. Osim toga, postoji mogućnost dogovora s nadređenim te HR-om da se predlažu različite inicijative koje tvrtka eventualno prihvati, ovisno o prioritetima i ciljevima tvrtke.

5. Postoje li interni Upitnici o zadovoljstvu koje ispunjavaju svi zaposlenici, a kojim ocjenjuju dosadašnju kvalitetu radnih uvjeta?

Ne postoje.

6. Na koji način mjerite i analizirate utjecaj koje vaše društveno odgovorne aktivnosti ostvaruju?

Moram priznati da smo mi tek na početku tog puta prema sveobuhvatnoj korporativnoj politici te da još nemamo razrađene sve segmente tih procesa, no budući da smo tvrtka koja je izrazito fokusirana na digitalni okruženje, digitalnu prodaju (ecommerce) te digitalni marketing, s *direct-to-consumer (B2C)* fokusiranim pristupom jednostavno pratimo rezultate. Za gore spomenute aktivnosti glavni parametri praćenja su nam posjeti na web stranicu brenda/kampanje te broj objava u medijima kako bismo znali što konkretnije doseg naših poruka te prema tome mjerili njihovu uspješnost.

7. Koliko u ponudi svojih proizvoda razmišljate o vlastitom utjecaju na okoliš prilikom proizvodnje istih?

Svi naši proizvodi su dugotrajni (neki i do 10 godina) te izrađeni od silikona koje je ekološki prihvatljiv te održiv materijal. Osim toga trudimo se s lansiranjem novih proizvoda imati na umu zaštitu okoliša na umu - naime, najnoviji proizvod lansiran je

u kartonskoj kutiji koju je jednostavno reciklirati, dok su dosadašnje linije pakiranja imale i plastiku.

Dodatno, proizvodi su usklađeni s *WEEE standardom (meeting collection, recycling and recovery targets for all types of electrical goods)*. Tvornica u kojoj se proizvodi proizvode drži certifikat Environmental Management System ISO 14001 kao i pozitivnu Sedex Members Ethical Trade reviziju.

8. Postoje li neke barijere s kojima ste se susreli prilikom implementiranja aktivnosti društveno odgovornog poslovanja?

Da, najčešće se postavlja pitanje nose li takve aktivnosti i kampanje određenu prodaju i kapital tvrtki. Naravno da sam mišljenja da donose, ako ne brojčani direktno, dugoročno takve aktivnosti pridonose jačanju svijesti o brendu pa time posljedično i do dodatnih kupaca / konverzija. Čini mi se u nekim odjelima, posebno prodajnih kao i uprave odnosno C managementa nema dovoljno znanja o značaju društveno odgovornih kampanja te kakve one benefite mogu donijeti tvrtki.

9. Postoji li unutar kompanije osoba ili odjel koji je zadužen za provođenje aktivnosti društveno odgovornog poslovanja?

Nemamo zaseban odjel, no dosadašnje sve aktivnosti se provode u sklopu Brand management odjela, najviše u suradnji s PR-om i HR-om. Osim toga, dio vezan za proizvodni proces određuje i njime upravlja Product development tim koji se također sastoji od člana Brand Management tima kao i zaposlenika i inženjera tvornice.

10. Mislite li da vas uspješna implementacija društveno odgovornog poslovanja diferencira od konkurencije te da ste radi toga češći odabir kupaca?

Apsolutno. Mi imamo još puno koraka do kreiranja sveobuhvatne strategije društveno odgovornog poslovanja, no bez obzira na to i na rad konkurencije, uzimanje u obzir socijalnih i ekoloških aspekata kod poslovanja danas sve više postaje standard. I kada gledamo kako se svijet i biznis mijenja kroz vrijeme, danas u vremenu društvenih mreža kada je komunikacija tvrtki i njihovih kupaca obostrana i gotovo uživo, transparentnost u poslovanju, zaštita okoliša, zauzimanje svojevrsnog stava oko određenih društvenih pitanja se traži, a posebno kod mlađih npr. Generacije Z.

11. Smatrate li da dovoljan broj hrvatskih poduzeća provodi društveno odgovorno poslovanje?

Rekla bih da u Hrvatskoj imamo još puno toga za naučiti i implementirati te da se često aktivnosti društveno odgovornog poslovanja svode na razne humanitarne aktivnosti (koje su naravno dobrodošle), no društveni angažman u zajednici može ići i iznad toga. Zasad, barem koliko sam ja svjesna, najjači igrači koji imaju hvalevrijedne projekte društveno odgovornog poslovanja su najčešće velike tvrtke (često inozemnog vlasništva - npr. Ikea, Valamar, DM, Lidl...), dok smatram da se aktivnosti DOP-a zasigurno mogu implementirati s manjim budžetima u manjim tvrtkama.

Za razliku od prve kompanije, vidljivo je da je kompanija B još uvijek u povojima procedura koje se tiču društveno odgovornog poslovanja, ali i bez njih provode mnoge aktivnosti koje pripadaju konceptu društveno odgovornog poslovanja. U njoj se taj koncept najviše primjenjuje u vidu ekološke komponente, što je i u teorijskom dijelu rada spomenut kao najčešći slučaj za koji se firme opredjeljuju. Uz to, izražen je rad na području zajednice prvenstveno u obliku edukacije, ali i stavljanjem u fokus pitanja koje predstavljaju problem određenom segmentu ljudi. Najslabije aktivnosti provode se u odnosu prema zaposlenicima gdje je vidljivo da ne postoje interne ankete kojima se ispituje zadovoljstvo te taj dio nije formaliziran.

Zanimljivo je usporediti odgovore prethodnih dviju kompanija. Najveća razlika između dviju kompanija je u njihovoj veličini te shodno tome i budžetima kojima raspolažu. Bave se sličnom industrijom te su u jednom dijelu portfelja i izravni konkurenti. Jasno je da je kompanija A vodeći primjer u društveno odgovornom poslovanju. Ima sveobuhvatne procedure kojima se vodi te brojne aktivnosti kojima potvrđuje svoj status. S druge strane, kompanija B je također na dobrom putu ka tome, jer uzmemo li u obzir višestruko manji budžet koji ima, aktivnosti koje provodi na tom planu su hvale vrijedni. Ono na čemu još treba raditi jest uspostavljanje internih procedura kao i stavljanje fokusa na društveno odgovorno poslovanje usmjereno prema zaposlenicima jer kao što je u intervjuu navedeno, ne postoje nikakve interne ankete, već je u tom kontekstu sve na neformalnoj razini.



## 5. Zaključak

Društveno odgovorno poslovanje koncept je koji postoji već 60-ak godina te predstavlja sve strategije koje tvrtke provode u djelo, a koje su osmišljene kako bi se osiguralo da je poslovanje tvrtke etično, ali i korisno za društvo. Mijenja se sukladno i događanjima u kojima se svijet nalazi. Dinamičan je i fleksibilan. Ovisno o vremenu u kojem ga promatramo, razlikuje se i njegov kontekst, ali i fokus koji je različit. Uspješnost koncepta prvi put se očituje 70-ih godina kada su tvrtke počele biti percipirane kao društveni čimbenici što prije toga nije bio slučaj.

Često je sam pojam društveno odgovornog poslovanja pogrešno protumačen, a njegova kompleksnost očituje se i u činjenici da ne postoji univerzalno prihvaćena definicija. Upravo iz toga, proizlaze i dva temeljna pitanja koja teoretičare ovog područja dijele na tradicionaliste i suvremene, a to je pitanje implementacije društveno odgovornog poslovanja u poslovne strategije poduzeća te pitanje o utjecaju poduzeća na društvo u kojem djeluje. Sve teorije koje su kroz povijest nastajale, razlikovale su se prvenstveno u interpretaciji odgovora na prethodna pitanja. U radu su se obradile tri najpoznatije teorije, a to su teorija društveno odgovorne izvedbe, dioničarske vrijednosti i interesnih skupina. Slično kao i u drugim područjima, mišljenja i teorije o konceptu društveno odgovornog poslovanja, njegovom definiranju te opsegu i obvezama rezultat su vremena u kojem su nastajale te okruženju u kojem su njihovi autori živjeli.

Područja društveno odgovornog poslovanja su široka, ali među najznačajnije treba izdvojiti: ekonomsku održivost, radnu okolinu, zaštitu okoliša, tržište te odnose sa zajednicom. Svjedoci smo kako danas, najveći dio njih usmjerava svoje aktivnosti prema zaštiti okoliša, što je uzmemo li u obzir i alarmantnu situaciju oko klimatskih promjena u kojoj se svijet nalazi sasvim prirodan tijek događanja. Još jednom se pokazuje kako društveno odgovorno poslovanje prati suvremene trendove i događaje u kojima se društvo nalazi.

Mnoge kompanije ovo područje doživljavaju kao obvezu ili kao opasnost, umjesto kao priliku. Iz istraživačkog dijela rada jasno je kako obje tvrtke koje su pristale na intervju društveno odgovorno poslovanje vide kao priliku. Najveća razlika između dviju kompanija proizlazi iz razlike u njihovoj veličini pa posljedično i budžetima koji su im na raspolaganju te aktivnostima koje mogu provesti.

## Popis literature

1. Andriof, J., Waddock, S., Husted, B. and Sutherland Rahman, S. (2002). *Unfolding stakeholder thinking / [1], Theory, responsibility and engagement*. Sheffield: Greenleaf, pp.26, 34, 45, 48, 126, 134.
2. Australian Human Rights Commission (2008). *Corporate Social Responsibility & Human Rights | Australian Human Rights Commission*. [online] [humanrights.gov.au](https://humanrights.gov.au). Available at: <https://humanrights.gov.au/our-work/corporate-social-responsibility-human-rights> [Accessed 22 Dec. 2021].
3. Badaracco, J.L. (2003). Harvard Business Review on Corporate Ethics. *Harvard Business School*.
4. Bartol Letica (2011). *Doba odgovornosti : Korporacijska društvena odgovornost za vrijeme svjetske financijske krize*. Zagreb: Mate, pp.51–70.
5. Bernstein, D. (1984). *Company image and reality : A Critique of Corporate Communications*. London: Holt, Rinehart and Winston.
6. Bojar, E., Bojar, M., Želazna, A. and Blicharz, P. (2020). Eco-Management in Polish Companies. *Problemy Ekorożwoju*, [online] 7(2), pp.107–113. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/287913286\\_Eco-Management\\_in\\_Polish\\_Companies](https://www.researchgate.net/publication/287913286_Eco-Management_in_Polish_Companies) [Accessed 11 Dec. 2021].
7. Brown, B.J., Hanson, M.E., Liverman, D.M. and Merideth, R.W. (1987). Global sustainability: Toward definition. *Environmental Management*, 11(6), pp.713–719.
8. Buhmann, K. (2011). Integrating human rights in emerging regulation of Corporate Social Responsibility: the EU case. *International Journal of Law in Context*, [online] 7(2), pp.139–179. Available at: <https://www.cambridge.org/core/journals/international-journal-of-law-in-context/article/abs/integrating-human-rights-in-emerging-regulation-of-corporate-social-responsibility-the-eu-case/4B160A71A6454CD7DC6CDCE69016C532> [Accessed 13 Dec. 2021].
9. Business in the Community. (n.d.). *BITC*. [online] Available at: <https://www.bitc.org.uk> [Accessed 20 Dec. 2021].
10. Carasco, E.F. and Singh, J.B. (2008). Human Rights in Global Business Ethics Codes. *Business and Society Review*, 113(3), pp.347–374.
11. Carroll, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), pp.39–48.
12. Charles Brian, H. (2003). What's a Business For? *Harvard Business Press*, pp.65–83.
13. Child, B. (2019). *Sustainable governance of wildlife and community-based natural resource management : from economic principles to practical governance*. Abingdon-on-Thames: Routledge.
14. Corporate Finance Institute (2018). *Corporate Social Responsibility (CSR) - Types and Business Benefits*. [online] Corporate Finance Institute. Available at: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/corporate-social-responsibility-csr/> [Accessed 19 Dec. 2021].
15. Corporate Social Responsibility: The Shape of a History, 1945- 2004. (2005). *University of St.Thomas, Center for Ethical Business*, [online] (1), pp.9–11. Available at: [https://cdn.website-editor.net/25dd89c80efb48d88c2c233155dfc479/files/uploaded/CSR-The\\_Shape\\_of\\_a\\_History.pdf](https://cdn.website-editor.net/25dd89c80efb48d88c2c233155dfc479/files/uploaded/CSR-The_Shape_of_a_History.pdf) [Accessed 15 Dec. 2021].

16. Crane, A., Matten, D. and Spence, L. (2016). *Corporate Social Responsibility*. Routledge: University of Cambridge.
17. Čertanec, A. (2019). The Connection between Corporate Social Responsibility and Corporate Respect for Human Rights. *DANUBE: Law, Economics and Social Issues Review*, [online] 10(2), pp.103–127. Available at: <https://content.sciendo.com/view/journals/danb/10/2/article-p103.xml?language=en> [Accessed 14 Dec. 2021].
18. Delić, A. (2013). Društvena odgovornost preduzeća. *Pregled: časopis za društvena pitanja*, 54(1), pp.238–239.
19. Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj. (2011). *O nama • Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj - Dop.hr*. [online] Available at: <https://dop.hr/about/> [Accessed 1 Dec. 2021].
20. ec.europa.eu. (n.d.). *Corporate social responsibility & Responsible business conduct*. [online] Available at: [https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility-responsible-business-conduct\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility-responsible-business-conduct_en) [Accessed 1 Dec. 2021].
21. European Commission (2011). *EUR-Lex - 52011DC0681 - EN*. [online] eur-lex.europa.eu. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52011DC0681&from=EN> [Accessed 12 Dec. 2021].
22. Filimonau, V., Derqui, B. and Matute, J. (2020). The COVID-19 pandemic and organisational commitment of senior hotel managers. *International Journal of Hospitality Management*, [online] 91, pp.1–13. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431920302115> [Accessed 10 Dec. 2021].
23. Freeman, R.E. (1984). *Strategic management : a stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press, pp.48–60, 103–111, 147–171.
24. Freeman, R.E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(04), pp.409–421.
25. Freeman, R.E. and Reed, D.L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), pp.88–106.
26. Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press, pp.15–38.
27. Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase profits. *New York Times*.
28. Galetić, L. (2011). *Organizacija velikih poduzeća*. Zagreb: Sinergija, pp.459–481.
29. Grayson, D. and Hodges, A. (2004). *Corporate social opportunity! seven steps to make corporate social responsibility work for your business*. [online] Sheffield: A Greenleaf Publishing, pp.17–54, 140–205. Available at: [https://books.google.hr/books/about/Corporate\\_Social\\_Opportunity.html?id=6G1QDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&hl=en&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.hr/books/about/Corporate_Social_Opportunity.html?id=6G1QDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&hl=en&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) [Accessed 18 Dec. 2021].
30. Gürlek, M. and Kılıç, İ. (2021). A true friend becomes apparent on a rainy day: corporate social responsibility practices of top hotels during the COVID-19 pandemic. *Current Issues in Tourism*, [online] 24(7), pp.905–918. Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13683500.2021.1883557> [Accessed 10 Dec. 2021].
31. Handy, C.B. (1995a). *The Age of Unreason*. London: Arrow Business Books, pp.209–212.
32. Handy, C.B. (1995b). *The Empty Coat*. Loondon: Arrow Books Limited, pp.17–25, 136.

33. Hayes, A. (2019). *Corporate Citizenship: What You Should Know*. [online] Investopedia. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/c/corporatecitizenship.asp> [Accessed 4 Jan. 2022].
34. Hayes, A. (2021). *Management by Objectives (MBO) Definition*. [online] Investopedia. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/m/management-by-objectives.asp> [Accessed 1 Apr. 2022].
35. Jakulevičienė, L. and Gailiūtė-Janušonė, D. (2020). The scope of legal expectations from business in human rights: carrot or stick? *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, [online] 8(2), pp.932–946. Available at: <https://ideas.repec.org/a/ssi/jouesi/v8y2020i2p932-946.html> [Accessed 10 Dec. 2021].
36. John Gerard Ruggie (2013). *Just Business: Multinational Corporations and Human Rights*. 1st ed. New York: W.W. Norton & Company.
37. Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2005). *Exploring corporate strategy*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall, pp.207–209, 213.
38. Kostruba, A. (2021). Corporate Responsibility in the Environmental Protection as an Element of Public-Private Partnership in Ukraine. *SSRN Electronic Journal*, [online] 20(1), pp.118–126. Available at: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03214257/document> [Accessed 18 Dec. 2021].
39. Kotler, P. and Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility*. New Jersey: John Wiley&Sons, Inc.
40. Kristijan Krkač (2007). *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*. [online] Zagreb: Mate. Available at: [https://www.mate.hr/Repository/Documents/UVOD%20U%20POSLOVNU%20ETIKU%20I%20KORPORACIJSKU%20DRUSTVENU%20ODGOVORNOST\\_predgovor.pdf](https://www.mate.hr/Repository/Documents/UVOD%20U%20POSLOVNU%20ETIKU%20I%20KORPORACIJSKU%20DRUSTVENU%20ODGOVORNOST_predgovor.pdf) [Accessed 12 2021].
41. Le Jeune, M. (2004). *Communicating corporate responsibility*. London: Kogan, pp.158–172.
42. Mahmud, A., Ding, D. and Hasan, Md.M. (2021). Corporate Social Responsibility: Business Responses to Coronavirus (COVID-19) Pandemic. *SAGE Open*, [online] 11(1), pp.1–17. Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244020988710> [Accessed 4 Dec. 2021].
43. Matešić, M., Pavlović, D. & Bartoluci, D. (2015) *Društveno odgovorno poslovanje*. Zagreb, VPŠ Libertas.
44. McEwan, T. (2000). *Managing values and beliefs in organisations*. Harlow, England ; New York: Financial Times/Prentice Hall.
45. Nafi, J. (2018). *Different Types of Corporate Social Responsibility (CSR)*. [online] Transparent Hands. Available at: <https://www.transparenthands.org/different-types-of-corporate-social-responsibility-csr/> [Accessed 10 Dec. 2021].
46. Omazić, M.A. (2007). *Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća*. Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu, pp.88–100, 178–194.
47. Parker, L.D. (2020). The COVID-19 office in transition: cost, efficiency and the social responsibility business case. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, [online] 33(8), pp.1943–1967. Available at: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/AAAJ-06-2020-4609/full/html> [Accessed 3 Dec. 2021].

48. Payne, S.L. and Calton, J.M. (2002). Towards a Managerial Practice of Stakeholder Engagement. *Journal of Corporate Citizenship*, [online] 2002(6), pp.37–52. Available at: <https://www.jstor.org/stable/jcorpciti.6.37> [Accessed 20 Dec. 2021].
49. Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2003). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*. [online] Available at: <https://hbr.org/2002/12/the-competitive-advantage-of-corporate-philanthropy> [Accessed 21 Dec. 2021].
50. Qiu, S. (Charles), Jiang, J., Liu, X., Chen, M.-H. and Yuan, X. (2020). Can corporate social responsibility protect firm value during the COVID-19 pandemic? *International Journal of Hospitality Management*, [online] 93, pp.1–12. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S027843192030311X> [Accessed 10 Dec. 2021].
51. Rabet, D. (2009). Human Rights and Globalization: The Myth of Corporate Social Responsibility? *Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences*, [online] 1(2), pp.463–475. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/26611949\\_Human\\_Rights\\_and\\_Globalization\\_The\\_Myth\\_of\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility](https://www.researchgate.net/publication/26611949_Human_Rights_and_Globalization_The_Myth_of_Corporate_Social_Responsibility) [Accessed 12 Dec. 2021].
52. Ramasastry, A. (2015). Corporate Social Responsibility Versus Business and Human Rights: Bridging the Gap Between Responsibility and Accountability. *Journal of Human Rights*, [online] 14(2), pp.237–259. Available at: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2705675](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2705675) [Accessed 16 Dec. 2021].
53. read, P.O.C. 2 min (2021). *Breaking down the 4 types of corporate social responsibility*. [online] Voices Digital. Available at: <https://www.pacificoaks.edu/voices/business/breaking-down-the-4-types-of-corporate-social-responsibility/> [Accessed 10 Dec. 2021].
54. Šain, M. (2021). Corporate social responsibility in times of crisis: Covid-19. *EU and comparative law issues and challenges series (ECLIC)*, [online] 5, pp.706–727. Available at: <https://hrcak.srce.hr/ojs/index.php/eclic/article/view/18348> [Accessed 10 Dec. 2021].
55. Santos Jaen, J.M. (2020). Impact on companies of their socially responsible actions in the face of the pandemic generated by Covid-19. *Razon Historica-Revista Hispanoamericana de Historia de Las Ideas*, (46), pp.1–11.
56. Stobierski, T. (2021). *Types of Corporate Social Responsibility to Be Aware Of*. [online] Harvard Business School Online. Available at: <https://online.hbs.edu/blog/post/types-of-corporate-social-responsibility> [Accessed 17 Dec. 2021].
57. Tafra-Vlahović, M.(2011). *Održivo poslovanje : koncepti, upravljanje, komunikacija*. Zaprrešić: Visoka Škola Za Poslovanje I Upravljanje Baltazar Adam Krčelić.
58. United Nations (2020). *Human Rights | United Nations*. [online] United Nations. Available at: <https://www.un.org/en/global-issues/human-rights> [Accessed 10 Dec. 2021].
59. “U.S. Bureau of Labor Statistics.” Bls.gov, 2019, www.bls.gov. [Accessed 21 Jan. 2022].
60. Wettstein, F. (2009). Beyond Voluntariness, Beyond CSR: Making a Case for Human Rights and Justice. *Business and Society Review*, [online] 114(1), pp.125–152. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/227592850\\_Beyond\\_Voluntariness\\_Beyond\\_CSR\\_Making\\_a\\_Case\\_for\\_Human\\_Rights\\_and\\_Justice](https://www.researchgate.net/publication/227592850_Beyond_Voluntariness_Beyond_CSR_Making_a_Case_for_Human_Rights_and_Justice) [Accessed 11 Dec. 2021].
61. Wood, D.J. (2010). Measuring Corporate Social Performance: A Review. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), pp.50–84.
62. Yelkikalan, N. and Köse, C. (2012). The effects of the financial crisis on corporate social responsibility. *International Journal of Business and Social Science*, [online] 3(3), pp.292–

300. Available at: [http://www.ijbssnet.com/journals/Vol\\_3\\_No\\_3\\_February\\_2012/31.pdf](http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_3_February_2012/31.pdf) [Accessed 15 Dec. 2021].
63. Yuval Noah Harari (2017). *Homo deus. A brief history of tomorrow*. London: Penguin Random House.
64. Żelazna, A., Bojar, M. and Bojar, E. (2020). Corporate Social Responsibility towards the Environment in Lublin Region, Poland: A Comparative Study of 2009 and 2019. *Sustainability*, [online] 12(11), pp.1–13. Available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/11/4463/htm> [Accessed 11 Dec. 2021].

## Popis tablica

<b>Tablica 1. Definicije društveno odgovornog poslovanja u različitim zemljama i organizacijama .....</b>	<b>7</b>
---	----------

## **Popis slika**

<b>Slika 1. Carrollova piramida društvene odgovornosti .....</b>	<b>13</b>
--	-----------



## LUCIJA ČORAK

### PERSONAL PROFILE

A hardworking and responsible individual with experience across different marketing roles. Creative mindset with a results-driven attitude towards business.

### CONTACT

- Mobile: 098/933-7338
- E-mail: lucicorak@gmail.com

### LANGUAGES

- English - professional proficiency
- Croatian - native
- Italian - elementary
- German - elementary

### SKILLSET

- communicative
- responsible
- proactive
- quickly adaptable
- teamwork
- creative
- detail-oriented
- driving license B category

### ACADEMIC BACKGROUND

---

#### Faculty of Economics and Business Zagreb

Integrated Master's Degree, 2016 - Present

#### Stockholm Business School

Erasmus+ Exchange, January 2019.

### WORK HISTORY

---

#### Marketing Assistant

Procter&Gamble, January 2021. - present

- Implementing and tracking Retail Marketing plans internally and with agencies/retailers
- Reporting market needs and competition activities
- Adapting the communication materials (point of sale)
- Driving excellence in POS execution – ensuring visibility of brands in line with brand strategy and image
- Monitoring Sell In & Sell Out with excellence
- Collaboration with other departments (sales, logistics)
- Respecting company commercial policies with the retailers

#### PR Assistant

Pyaar, May 2019. - December 2020.

- Writing press releases
- Drafting talking points for public appearances
- Arranging interviews with journalists
- Organizing press conferences
- Designing social media strategy
- Dealing with inquiries from the public, the press, and related organizations

#### Sales Promotor

Kare, February 2017.

- Demonstrating and providing information on promoted products/services
  - Creating a positive image and leading consumers to use it
  - Identifying interests and understanding customer needs and requirements
  - Setting up booths or promotional stands and stocking products
-