

# Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na ugled DM-drogerie markt d.o.o.

---

**Keser, Sandra**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:652730>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-23**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**SANDRA KESER**

**UTJECAJ DRUŠTVENO ODGOVORNOG  
POSLOVANJA NA UGLED DM-DROGERIE  
MARKT D.O.O.**

Diplomski rad

Pula, 2021.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**SANDRA KESER**

**UTJECAJ DRUŠTVENO ODGOVORNOG  
POSLOVANJA NA UGLED DM-DROGERIE  
MARKT D.O.O.**

Diplomski rad

**JMBAG:** 0303065574, redovita studentica

**Studijski smjer:** Menadžment i poduzetništvo

**Predmet:** Društveno odgovorno poslovanje

**Znanstveno područje:** Društvene znanosti

**Znanstveno polje:** Ekonomija

**Znanstvena grana:** Opća ekonomija

**Mentor:** izv. prof. dr. sc. Kristina Afrić Rakitovac

Pula, travanj 2021.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Sandra Keser, kandidat za magistra poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

Sandra Keser

U Puli, travanj 2021. godine.



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, Sandra Keser dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom: Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na ugled DM-drogerie markt d.o.o. koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, travanj 2021.

Potpis

Sandra Keser

## Sadržaj

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1. Definiranje problema i predmeta istraživanja .....	1
1.2. Definiranje ciljeva istraživanja .....	3
1.3. Metodologija istraživanja .....	3
1.4. Struktura diplomskog rada .....	5
<b>2. KONCEPT DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA</b> .....	<b>7</b>
2.1. Definicija koncepta društvene odgovornosti .....	9
2.2. Dimenzije i koristi društveno odgovornog poslovanja .....	13
2.2.1. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja .....	13
2.2.2. Koristi društveno odgovornog poslovanja .....	21
2.3. Društvena odgovornost u Republici Hrvatskoj .....	25
2.3.1. Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj .....	26
2.3.2. Ključna područja DOP-a u Hrvatskoj .....	29
2.3.3. Indeks DOP-a u Hrvatskoj .....	40
<b>3. UGLED PODUZEĆA</b> .....	<b>43</b>
3.1. Povijesni pregled .....	45
3.2. Mjerenje ugleda .....	45
3.3. Utjecaj ugleda na uspješnost poslovanja poduzeća .....	47
<b>4. DM-DROGERIE MARKT</b> .....	<b>49</b>
4.1. Povijest poduzeća .....	49
4.2. Obilježja društveno odgovornog poslovanja .....	51
4.3. Područja društveno odgovornog poslovanja .....	53
4.3.1. Odgovoran poslodavac .....	53
4.3.2. Zajedno možemo više .....	55
4.3.3. Ekološka osviještenost .....	57
<b>5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE</b> .....	<b>59</b>
5.1. Metodologija istraživanja .....	59
5.2. Opis uzorka .....	59
5.3. Rezultati istraživanja .....	60
5.4. Interpretacija rezultata .....	66
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>68</b>
<b>SAŽETAK</b> .....	

**SUMMARY .....**

**LITERATURA .....**

**POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA .....**

**PRILOG: ANKETNI UPITNIK .....**

# 1. UVOD

## 1.1. Definiranje problema i predmeta istraživanja

Društveno odgovorno poslovanje dugi je niz godina aktualno u poslovnom svijetu, kako u velikim, tako i u srednjim te malim organizacijama. Iako su se poslovanja većine organizacija temeljile na ostvarenju što većeg profita, razvoj globalizacije (koji za sobom povlači unaprjeđenje poslovnih procesa, razvoj novih tehnologija, korištenje obnovljivih resursa i slično) doveo je do povećanja svijesti organizacija o društveno odgovornom poslovanju kao segmentu koji će donijeti, ne samo boljitak za društvo, zajednicu i organizaciju, već i za okoliš, zaposlenike i sve ključne interesne dionike poslovnog procesa.

Važnost primjene društveno odgovornog poslovanja vidimo i u činjenici kako primjenom istog, organizacija može povećati svoju produktivnost. Vidljivo je to kroz dobre međuljudske odnose, kroz ulaganja u edukaciju svojih zaposlenika, kroz dobre radne uvjete te kroz fer i korektan način ophođenja prema svojim zaposlenicima, što u konačnici dovodi do zadovoljnijih i produktivnijih zaposlenika. Nadalje, primjenom nove tehnologije koja smanjuje štetan učinak na okoliš, organizacija može povećati svoju konkurentsku prednost u odnosu na svoje konkurente jer potrošači sve više obraćaju pažnju na proizvode i organizacije koje štite okoliš i koriste obnovljive resurse u svojoj proizvodnji.

Povećani opseg ponude proizvoda na tržištima, doveo je do veće pregovaračke moći potrošača, što nam govori kako potrošači nisu primorani kupovati proizvode jednog branda ili najjeftinije proizvode koji im se nude, već imaju mogućnost biranja bilo kojeg proizvoda kojeg oni žele, a za većinu ni cijena nije upitna. Odnosno, potrošači su u današnje vrijeme sve više skloniji izdvojiti veću sumu novaca za proizvod koji je napravljen od recikliranog materijala, proizvod prilikom čije proizvodnje je korištena tehnologija koja nema štetan utjecaj na okoliš i zdravlje ili za proizvod koji je proizveden u skladu s postavljenim socijalnim standardima u proizvodnji.

Strategija društveno odgovornog poslovanja trebala bi se tretirati kao investicija jer njen efekt može dovesti do boljeg učinka za sve ključne interesne dionike. Gledajući sve dosadašnje učinke i provedena istraživanja mnogih poslovnih škola, dolazimo do zaključka kako društveno odgovorno poslovanje u većini slučajeva nema negativnih efekata, već samo dobrobiti i koristi. Svakodnevna primjena strategije društveno



odgovornog poslovanja nije nimalo jednostavan zadatak. Štoviše, takva primjena zahtjeva konstantnu edukaciju, želju za učenjem i želju za stvaranjem promjena u svijetu. Niti jedno vođenje poslovanja nije jednostavno niti lako, ali važnije je uložiti trud u poslovanje koje čini pozitivnu promjenu u svijetu, nego uložiti taj isti trud u poslovanje koje je orijentirano isključivo na profit jer u konačnici takva poduzeća dugoročno neće moći biti održiva.

Pitanje održivosti poslovanja jedno je od ključnih pitanja današnjice. Pojam održivosti, usko možemo povezati s pojmom društveno odgovornog poslovanja jer jedno ne isključuje drugo. Sam pojam održivosti krovni je pojam pod koji spada i segment društveno odgovornog poslovanja. Primjerice, organizacije koje su implementirale strategiju društveno odgovornog poslovanja, kreirale su na neki način veću mogućnost da njihova organizacija dugoročno bude održiva. Razlog tomu je što današnji trendovi ubrzanog rasta dovode do propadanja brojnih organizacija, ako one nisu u koraku s najnovijim trendovima. Ti isti trendovi danas nalažu svim organizacijama da se moraju orijentirati na dugoročno poslovanje, to jest primjenu obnovljivih izvora energije, primjenu recikliranih materijala, primjenu visokih ekoloških i socijalnih standarda u proizvodnji te da moraju imati odgovoran odnos prema zaposlenicima. Ukoliko organizacije ne ispune navedene standarde, ne prijete im samo visoke kazne od strane inspektorata, već im prijete i mogućnost propadanja jer neće imati pozitivan ugled na tržištu pa samim time, njihovi proizvodi neće biti odabir broj jedan kod većine potrošača.

Ugled, odnosno reputacija organizacije jedan je od najvažnijih faktora poslovanja bez kojeg niti jedna organizacija ne može funkcionirati. Sam ugled može biti pozitivan ili negativan. Pozitivan ugled doprinit će boljoj poslovnoj performansi organizacije, dok će negativni ugled dovesti do pada prodaje, gubitka potrošača, nezadovoljstva zaposlenika, a može doći i do propasti cijele organizacije ukoliko se radi o ozbiljnijem padu reputacije koja se više ne može popraviti. Organizacije moraju voditi brigu o željama i potrebama svojih potrošača jer će na taj način ostvarivati pozitivan ugled i jačanje poslovanja.

Ovim diplomskim radom nastoji se istražiti veza između pozitivnog ugleda koji se stvara kroz primjenu koncepta društveno odgovornog poslovanja, i uspješnosti poslovanja DM-drogerie markt. Dm je jedan od trgovačkih lanaca, odnosno drogerija koji zapošljava 1.625 zaposlenika u Hrvatskoj prema podacima iz 2021. godine. Svoje

poslovanje u Hrvatskoj dm već gotovo dva desetljeća (od 1996. godine) temelji na društvenoj odgovornosti prema zajednici u kojoj djeluje, prema svojim zaposlenicima, okolišu i prema svojim vjernim potrošačima. Svi navedeni dijelovi čine skladnu cjelinu koja dm-u omogućuje uspješno poslovanje iz godine u godinu.

Predmet istraživanja ovog rada je utjecaj primjene strategije društveno odgovornog poslovanja na pozitivan ugled i uspješno poslovanje DM-drogerie markt, čije društveno odgovorno poslovanje će se promatrati kroz šest ključnih područja DOP-a u Hrvatskoj: ekonomska održivost, opredijeljenost poduzeća za stratešku primjenu održivog razvoja i DOP-a, radna okolina, zaštita okoliša, odnosi na tržištu i ulaganje u zajednicu. Hipoteza rada je utjecaj provedbe aktivnosti društveno odgovornog poslovanja na stvaranje i jačanje pozitivnog ugleda dm-a.

## **1.2. Definiranje ciljeva istraživanja**

Istraživanje koje će se provesti prilikom izrade ovog diplomskog rada, poslužit će kao temelj dokazivanja koliko velik utjecaj koncept društveno odgovornog poslovanja ima na ugled organizacije i njeno uspješno poslovanje. Primarni cilj istraživanja je istražiti postoji li veza između društveno odgovornog poslovanja i ugleda organizacije, odnosno želi se istražiti da li društveno odgovorno poslovanje utječe na uspješnost poslovanja organizacije kroz utjecaj na ugled, odnosno reputaciju. Sekundarni cilj istraživanja je utvrditi ostvaruje li organizacija veće profite, ima veću mrežu potrošača zbog pozitivnog ugleda koji se veže uz koncept društveno odgovornog poslovanja.

## **1.3. Metodologija istraživanja**

Prilikom izrade ovog diplomskog rada koristit će se razne metode i načini istraživanja u praktičnom i teorijskom dijelu kako bi se na kraju rada mogli donijeti određeni zaključci i kako bi se mogao napraviti sažetak cjelokupnog rada.

U teorijskom dijelu rada primijenit će se metode deskripcije i to kroz objašnjenje već znanih pojmova i pojava, odnosno dat će se pojašnjenje procesa, pojava i činjenica iz područja koje se istražuje u ovom radu. Ovakvo pojašnjavanje pojava i procesa se najčešće upotrebljava s drugim kvalitativnim i kvantitativnim znanstvenim metodama. U ovom radu primijenit će se deduktivni pristup koji se temelji na kvantitativnoj metodologiji, dok će se primijenjeni induktivni pristup temeljiti na kvalitativnoj metodologiji potrebnoj za prikupljanje podataka. Navedenim deduktivnim pristupom

istražit će se postavljena hipoteza, u obliku prethodno navedene veze između koncepta društveno odgovornog poslovanja i pozitivnog ugleda koji bi trebao imati utjecaj na uspješnost poslovanja dm-a. Dok će se induktivnim pristupom, odnosno kvalitativnom metodologijom pokušati donijeti zaključni sud o predstavljenim i istraženim činjenicama koje će jasnije dati uvid u predstavljenu problematiku istraživanja ovog rada. Zadnja metoda koja će se primijeniti u teorijskom dijelu rada biti će metoda komparacije kojom će se pokušati utvrditi zajednička veza između predstavljenih pojmova teorijskog dijela, odnosno prikazat će se u kojim segmentima se pojedini dijelovi, to jest pojave razlikuju i kakav to ima utjecaj na cjelokupno istraživanje problematike rada.

U empirijskom dijelu rada primijenit će se metode intervjua i anketiranja. Putem znanstvene metode intervjuiranja prikupit će se osnovne informacije o iskazanoj problematici rada, pojasnit će se način poslovanja koje provodi dm u segmentu društveno odgovornog poslovanja, također pojasnit će se i akcije koje provode u kontekstu osiguravanja potpore svojim zaposlenicima prilikom provedbe strategije DOP-a. Intervju se sastoji od 13 pitanja, 6 pitanja je zatvorenog tipa koja omogućuju ispitivaču da potvrdi predstavljene činjenice i upite o poslovanju drogerije, dok je ostatak pitanja otvorenog tipa što omogućuje prikupljanje većeg broja informacija koje će omogućiti donošenje sveukupnog zaključka o navedenoj tematici. Takva pitanja omogućuju dublji uvid u temu, odnosno način poslovanja, kao i osobno mišljenje ispitanika koji je zaposlenik dm-a već 20 godina. Prikupljeni podaci putem intervjua predstaviti će se u poglavlju broj četiri i to kroz tri navedena programa društveno odgovornog poslovanja dm-a.

Nadalje, druga metoda istraživačkog dijela biti će anketni upitnik. Upitnik će se provesti baziran na pitanjima vezanim uz primjenu društveno odgovornog poslovanja u poslovnica dm-a. Anketni upitnik predstavlja posebno pripremljen i dizajniran popis pitanja koji će ispitivaču omogućiti prikupljanje ciljnih podataka, informacija te saznanja na određenom uzorku, odnosno skupini ispitanika. Anketa će omogućiti prikupljanje kvantitativnih podataka koji bi trebali potvrditi postavljenu hipotezu rada, odnosno dati temelj predstavljenoj teoriji rada.

Anketni upitnik će se provesti na uzorku od 80 ispitanika, različitih dobnih skupina i spolova kako bi rezultati bili što vjerodostojniji. Također, ispitanici će biti različitih razina završenog obrazovanja što će omogućiti dobivanje informacija o tome koliko su

ispitanici upućeni u poslovanje organizacija i njihovom doprinosu DOP-u. Samo prikupljanje informacija putem anketnog upitnika provest će se na način „podijeli pa sakupi“, odnosno anketni upitnik će biti podijeljen odabranim ispitanicima na području dm poslovnica u Karlovačkoj županiji. Ukratko će im biti pojašnjeno čemu anketni upitnik služi. Nakon ispunjavanja, ankete će se prikupiti te slijedi obrada putem statističkih metoda koje će jasnije prikazati rezultate istraživanja i što zapravo ti rezultati znače za predstavljenu problematiku rada.

#### **1.4. Struktura diplomskog rada**

Diplomski rad se sastoji od sveukupno šest poglavlja.

U uvodnom poglavlju predstavlja se tematika rada, definira se problem kao i predmet istraživanja, postavlja se hipoteza na kojoj će se rad temeljiti, postavljaju se ciljevi koji se žele ostvariti kroz izradu rada. Nadalje, navodi se metodologija istraživanja i za kraj se predstavlja struktura rada.

U drugom dijelu rada, pojašnjavaju se osnovni pojmovi i teorija koja predstavlja predmet istraživanja i navedenu problematiku u uvodnom dijelu, što je zapravo pojašnjavanje koncepta društveno odgovornog poslovanja. Prikazuju se dimenzije i koristi društveno odgovornog poslovanja, ključna područja DOP-a i što ona znače za organizacije. Također, pojašnjava se indeks DOP-a, na koji način on funkcionira i što nagrada indeksa DOP-a znači za određenu organizaciju.

Treći dio rada sastoji se od teorijskog dijela pojašnjavanja pojma ugleda, to jest reputacije, njezine povijesti i nastanka kao i način na koji se ona mjeri u organizacijama i što predstavlja ugled određene organizacije za njeno uspješno poslovanje.

Četvrti dio rada sastoji se od predstavljanja dm-a, razvoja kroz povijest, prikazivanja određenih obilježja društveno odgovornog ponašanja dm-a kao i područja u koja dm najviše ulaže, a imaju direktan utjecaj na društveno odgovorno poslovanje prema zaposlenicima, okolišu i lokalnoj zajednici. Također, u ovom dijelu rada objasniti će se rezultati intervjua kako bi se dobio sveukupan zaključak o društveno odgovornim aktivnostima koje provodi dm.

U petom dijelu rada provest će se empirijsko istraživanje putem anketnog upitnika koji će dati jasan zaključak da li je postavljena hipoteza rada ostvarena. Prikupljeni podaci će se analizirati i potom interpretirati sa svrhom potvrde prethodno navedene hipoteze.

U zaključnom dijelu rada dati će se kratki uvid na cjelokupni rad, istraživanja koja će biti provedena i rezultate koji će biti dobiveni iz provedenih istraživanja.

## 2. KONCEPT DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

Poslovanje svake organizacije temelji se na ostvarenju profita. To ima smisla ako uzmemo u obzir temelj poduzetništva koji govori da poslovanje svake organizacije mora biti financijski održivo. U današnje vrijeme, zbog nadolazećih trendova kako u ekonomiji tako i u svijetu potrošača, organizacije moraju voditi brigu i o okolišu, o svojim zaposlenicima, prirodnim resursima koje koriste, u konačnici o svakom uključenom interesnom dioniku u njihovom procesu poslovanja. Nije dovoljno samo ostvarivati profit, puno je važnije sačuvati prirodne resurse za sadašnje i buduće generacije. „Cjelina poslovanja ima barem tri vidika koji su mjerilo društvene odgovornosti..., a ti su da je poslovanje: 1.) financijski uspješno, 2.) prijateljski raspoloženo prema okolišu i 3.) društveno odgovorno.“<sup>1</sup>

Važnost ostvarenja svakog od navedena tri dijela vidimo u segmentima managementa, marketinga, odjela financija i računovodstva jer svi navedeni odjeli su važni za svako poslovanje organizacije i od njih se zahtjeva da u svakom pogledu budu financijski, ekološki i društveno održivi. Pojam održivosti već je prije spomenut, a u ovom kontekstu se govori kako organizacije koje nisu održive, neće dugoročno ni uspjeti u svom poslovanju. Nevažno kakav proizvod one nudile jer konkurentske organizacije se okreću ka održivom poslovanju, što znači da će one manje održive biti jednostavno „izgurane“ s tržišta ponude i potražnje.

Navedena tri vidika dovode direktno do pojave društveno odgovornog poslovanja. Kako bi pojedina organizacija uspješno implementirala koncept društveno odgovornog poslovanja, nije dovoljno samo donijeti određena načela koja će štiti zaposlenike, zajednicu i okoliš i primjenjivati navedena načela u situacijama koje to zahtijevaju, već je važno implementirati strategiju DOP-a u korporativnu strategiju organizacije. To podrazumijeva sklad između teorije i praktičnih rješenja te sklad između svih glavnih odjela koji inkorporiraju i sve manje odjele. Bitna je ravnoteža između ciljeva koje organizacija mora ostvariti i ciljeva koje organizacija želi ostvariti za dobrobit svih ključnih interesnih dionika.

---

<sup>1</sup> B., Jalešnjak, i K., Krkač, *Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost*, 2. prepravljeno i prošireno izdanje, Zagreb, MATE, 2016., str. 169.

Kroz desetljeća poslovanja, pojam DOP-a se razvijao zbog neodgovornog odnosa organizacija prema zaposlenicima. Kao odgovor na takvo neodgovorno ponašanje, nastao je sindikat čija je prvotna uloga zaštita prava radnika. U većini razvijenih zemalja takva prava su manje više dobro uređena. Mora se poštivati minimalna plaća, isplata prekovremenih, mogućnost slobodnih dana i tako dalje. Dok u zemljama u razvoju, poput Kine, Indije i ostalih azijskih zemalja dolazimo do šokantnih informacija kako radnici rade po 16 sati bez slobodnih dana, kako im je plaća 1 dolar na dan, kako im se ne poštuju ni osnovna ljudska prava. Teško je zamisliti da takve dvije krajnosti postoje na istoj planeti, ali nažalost globalizacija uz puno dobrih stvari, donijela je još više siromaštva i još veće mogućnosti iskorištavanja radnika i njihovih prava.

Nadalje, DOP je došao do izražaja i kroz Zakon o zaštiti potrošača. Kako se svakodnevno nude milijuni proizvoda, kako novih tako i starih, dolazi do iskorištavanja kupovne moći potrošača. To se sve događa kroz: lažno oglašavanja, to jest lažni marketing; kroz nelegalna nagovaranja starijih osoba na kupnje neispravnih proizvoda ili proizvoda koji im zapravo ne trebaju. Prema navedenom, važno je da svaka osoba, posebice potrošač ima pravo samostalno odlučiti želi li ili ne želi neki proizvod. Zbog čega je došlo do kreiranja Zakona o zaštiti potrošača jer bilo je važno zaštititi njihova prava, posebice kada imaju veliku ulogu u gospodarskim aktivnostima. U konačnici, DOP je došao do izražaja i kroz stroge zakone o zaštiti okoliša, ponajviše kada govorimo o onečišćenju (aktualni Zakon o zaštiti okoliša sa svim izmjenama i dopunama stupio je na snagu 1.1.2019. godine te se primjenjuje u Europskoj uniji, a samim tim primjenjuje se i u Republici Hrvatskoj kao punopravnoj članici Europske unije).

Sve navedene problematike koje su uzrokovane od strane multinacionalnih organizacija, dovele su do porasta značaja društveno odgovornog poslovanja. O značaju i efektima DOP-a nije se govorilo isključivo u poslovnom svijetu, već suprotno tome. O DOP-u se počelo predavati na fakultetima, u poslovnim školama, odnosno na svim razinama obrazovanja iskazujući koliko je važno probuditi svijest o utjecaju društveno odgovornog poslovanja u svakom pojedincu, počevši od najranijih faza obrazovanja.

## 2.1. Definicija koncepta društvene odgovornosti

Društveno odgovorno poslovanje zapravo je samo dio društvene odgovornosti. „Tako se društvena odgovornost u slučaju poslovanja načelno sastoji od poslovne etike i društvene odgovornosti poslovanja kompanija... Društvena odgovornost je odgovornost cjeline društva prema svojim dijelovima, kako pojedincima i obiteljima, tako i prema npr. obrtnicima i kompanijama i obrnuto, odgovornost dijelova društva prema društvu kao cjelini.“<sup>2</sup> Segmente društvene odgovornosti bismo mogli svrstati u kategorije socijalne etike i raspodjelne pravde.

Kada je riječ o socijalnoj etici, tada možemo govoriti o nekoliko načela koja su primjenjiva u svakom društvu. Načela su: *načelo općeg dobra* koje kaže da dobrobit društva nadilazi dobrobit pojedinaca; *načelo solidarnosti* koje nalaže da svaka osoba mora sudjelovati u participaciji društva te da se trebaju donositi odluke koje bi najlošije pozicioniranim u društvu omogućile da žive bolje i ravnopravnije u tom istom društvu, nego da se nalaze u nekom drugom; *načelo pomaganja* koje govori da veća cjelina kao što je društvo, ima obavezu pomagati manjoj cjelini u svom okruženju, primjerice nekoj obitelji ili pak udruzi za zaštitu potrošača i to samo u onim situacijama kada ti akteri ne mogu djelovati sami, to jest nisu u mogućnosti pomoći si. Ukoliko te cjeline mogu slobodno djelovati i pomoći si (jer svaka osoba i cjelina ima demokratska prava propisana državom u kojoj žive) tada cjelina kao što je društvo nema pravo umiješati se i pomoći manjoj cjelini.

Kada govorimo o raspodjelnoj pravdi, govorimo o oskudnim resursima koji su potrebni svim članovima društva, ali je važno da jedna osoba raspodjeli te resurse na pravedan način. Neki od navedenih ograničenih resursa koje treba pravedno raspodijeliti bili bi: kapital države, profit neke organizacije, državni dohodak ili primjerice imovina kojom raspolažu pojedine obitelji. Prema navedenom, značilo bi da svaka osoba u društvu bi trebala dobiti jednaki iznos plaće, značilo bi i da svaki umirovljenik treba imati ravnopravni iznos mirovine koju prima mjesečno. No, da li je to zaista tako? Pokušat ćemo obrazložiti zašto to pitanje ima negativan odgovor. Razlog tomu je što plaće radnicima variraju ovisno o poslu koji rade, obrazovanju kojeg su završili, pozicijama na kojima se nalaze i slično. No, tu dolazimo do problema u većini država jer se istim poslovima, ali različitim ljudima koji ga obavljaju, isplaćuju različite plaće. Ovdje

---

<sup>2</sup> Ibidem, str. 173-174.



najčešće govorimo o osobama koje su se zaposlile preko obiteljske, prijateljske ili neke druge veze, čime automatski više obrazovaniju i kompetentniju osobu izbacuju s tržišta rada te se ta osoba suočava s poteškoćama pronalaska radnog mjesta. Ovo zvuči više nego ne fer, ali to je realnost koja pogađa veći dio radnog stanovništva, posebice Republike Hrvatske.

O tome govori i Indeks percepcije korupcije. „Mjerenje korupcije indeksom percepcije tijekom duljeg razdoblja znatno je pridonijelo prepoznavanju korupcije kao važnoga društvenog problema, te usmjerilo pozornost međunarodnih institucija i domaćih aktera, posebice masovnih medija i organizacija nevladinog sektora, na nju. Indeks pokušava dokumentirati stanje korupcije u javnom sektoru, povećava svijest javnosti o tom problemu, te upućuje na potrebu izrade i provedbe mjera za suzbijanje korupcije.“<sup>3</sup> Prema Indeksu Hrvatska se u 2019. godini našla na 63. mjestu od ukupno 180 zemalja. Iako ta pozicija pokazuje smanjenje percepcije korupcije jer što je neka zemlja bliže bodovnom pragu 100, to je percepcija korupcije niža, stvarnost je zapravo nešto drugo jer nam se svakodnevno prikazuju nove afere s ljudima na visokim pozicijama koji su iskorištavali svoju moć i reputaciju. Upravo zbog korupcije, nejednakosti među plaćama, nejednakosti među radnicima, došlo je do podizanja svijesti o poslovnoj etici, društveno odgovornom poslovanju, to jest o društvenoj odgovornosti.

Kada govorimo o poslovnoj etici nije dovoljno reći da se ona odnosi na pravila kako neki posao obavljati ili kako postupati u određenim situacijama, već je važnije reći da se ona odnosi na to kako pravilno obavljati posao, što neke situacije zahtijevaju od zaposlenika i slično. Ponekad ta ista pravila struke nisu dovoljna zbog čega uz njih se najčešće veže i etički kodeks. Etički kodeks nam govori što je dopušteno na nekom radnom mjestu, što je zabranjeno, kako bismo trebali postupiti u hitnim situacijama, kako se trebamo pravilno odjenuti i slično. Nepisana pravila postoje u svakoj struci, ali ona najvažnija su ipak zapisana u etičkom kodeksu, odnosno služe kao nadopuna poslovnoj etici. Etičkih kodeksa ima velik broj, od kodeksa odijevanja, kodeksa ponašanja pa do kodeksa komuniciranja i slično. Vjerojatno se pitamo zašto postoje etički kodeksi? Zar zakon ne bi trebao biti dovoljan? Zakoni služe kako bi se postavila granica onoga što je zabranjeno činiti i onoga što je naređeno da se učini. No, prostor koji ostaje između dva navedena pojma je velik i iz tog razloga su potrebni etički

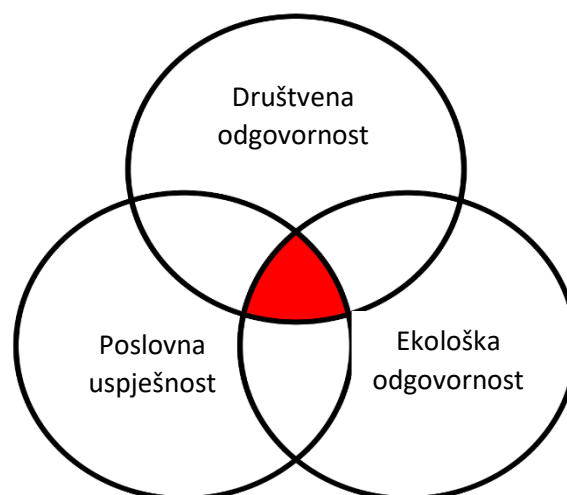
---

<sup>3</sup> <https://transparency.hr/hr/novost/indeks-percepcije-korupcije-ipk-830> (pristupljeno 5. svibnja 2021.)

kodeksi kako bi se dalo do znanja što se treba ili ipak ne treba činiti. Tako postoje kodeksi za struku medicine, građevinarstva, novinarstva i slično, koji zapravo pomažu djelatnicima da uvide koje stvari su dopuštene, koje zabranjene, a za ostale stvari kako se zapravo trebaju napraviti. „DOP kao odgovornost poduzeća pogodna je za izražavanje interesa interesnih dionika i donošenje pravednih, racionalnih, uravnoteženih i profitabilnih poslovnih odluka. Konačno, poslovna etike, to jest etički kodeks pogodni su, iako i za cijele kompanije, ipak i prije svega za određene struke i stručnjake za te struke u kompanijama, npr. etički kodeksi prodavača...takvi kodeksi govore o tome kako je moralno neispravno biti neodgovoran u takvim situacijama (primjerice ne označiti štetne učinke kakvog lijeka..).“<sup>4</sup>

Poslovanje prema društvenoj odgovornosti kompleksna je stvar. Nije bitno poštivati samo pravila ekonomije u kontekstu ostvarivanja profita, važno je u konačnici poštivati pravila poslovne etike, odnosno etičkog kodeksa. Važno je poštovati socijalnu etiku, biti pravedan, biti odgovoran prema svim interesnim dionicima jer bez njih, poslovanje ne bi postojalo. Zaposlenici uz sve druge interesne dionike, zapravo su stup poslovanja svake organizacije i nevezano čime se ta organizacija bavila, ono najvažnije je brinuti o okolišu, lokalnoj zajednici i zaposlenima.

**Slika 1:** Vrste odgovornosti kompanije koje vode uspješnosti.



*Izvor: izrada autora prema: Jalešnjak, B., i Krkač, K., „Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost“, 2. prepravljeno i prošireno izdanje, 2016. Zagreb.*

<sup>4</sup> B., Jalešnjak, i K., Krkač, *Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost*, 2. prepravljeno i prošireno izdanje, Zagreb, MATE, 2016., str. 176.

Sve tri odgovornosti od jednake su važnosti za uspješnost organizacije. Bez društvene i ekološke odgovornosti kao i poslovne uspješnosti, organizacija nema mogućnosti za uspjeh. Crveno područje sa slike 1 prikazuje preklapanje svih triju odgovornosti i upravo to preklapanje pokazuje najveću šansu za uspješnost. Organizacije koje se uspiju naći u tom području, trude se poslovati na društveno odgovoran način, pritom poštujući sve socijalne i ekološke standarde. Naravno, postoje organizacije koje se nalaze u samo jednom krugu, što znači da ako posluju profitabilno, samim tim ne poštuju ekološke i društvene standarde.

Također, postoje organizacije koje koriste društvenu odgovornost u jednom pravcu (primjerice financiranje izgradnje novog krila bolnice) da bi prekrile svoju društvenu neodgovornost u drugom pravcu (primjerice onečišćenje zraka jer nema potrebnih propisanih filtera za pročišćavanje). Ovakvo djelovanje često vežemo uz korporativnu filantropiju. Ono je zapravo dio društveno odgovornog poslovanja. „Primjenjujući ju tvrtke mogu jasno pokazati svoje vrijednosti i uvjerenja zaposlenima, partnerima, klijentima te javnosti. Dajući podršku društvu, bilo u novčanim sredstvima, proizvodima ili uslugama, tvrtke pokazuju kako razumiju potrebe šire zajednice.“<sup>5</sup>

Ovakvim prikazom definicije možemo shvatiti zašto takva politika poslovanja donosi samo dobrobiti za sve uključene strane poslovanja. Vjerujemo kako bi trebalo biti više organizacija koje posluju na ovakav način jer je to jedini ispravni način poslovanja 21. stoljeća, koji će ujedno zaštititi i sve buduće naraštaje, a da pritom ne ošteti sadašnje generacije. Govoreći o pozitivnom aspektu korporativne filantropije, važno je reći kako ona nužno ne znači iskren interes za pomoć nekome, već kao što je prethodno naveden primjer, organizacija se može koristiti korporativnom filantropijom kako bi prekrila štetan učinak na okoliš, neki drugi aspekt društva i slično.

Važno je uzeti u obzir sve činjenice i sagledati ukupnu sliku neke organizacije kako bismo utvrdili posluje li za dobrobit svih interesnih dionika ili za dobrobit vlastite bilance. Primjer organizacije koja zaista djeluje u kontekstu korporativne filantropije, odnosno zalaže se za društveno odgovorno poslovanje, bio bi DM Hrvatska koji već skoro dva desetljeća vodi brigu o svojim potrošačima, lokalnim zajednicama u kojima djeluje, dobavljačima i cijelom skupu interesnih dionika, o čemu će više biti riječ u sljedećim poglavljima.

---

<sup>5</sup> <http://www.filantropija.hr/filantropija/korporativna-filantropija> (pristupljeno 6. svibnja 2021.)

## 2.2. Dimenzije i koristi društveno odgovornog poslovanja

### 2.2.1. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja

Primjena koncepta društveno odgovornog poslovanja zahtjeva od organizacija konstantnu prilagodbu, uvođenje novih politika i praksi kako bi se zadovoljile sve potrebe interesnih dionika koji se nalaze unutar i izvan organizacije. Također, nove prakse i politike važne su za očuvanje i zaštitu okoliša kao i za očuvanje resursa budućim generacijama. Zbog lakšeg razlikovanja i unaprjeđenja svakog segmenta, društveno odgovorno poslovanje sastoji se od interne i eksterne dimenzije. „Interna ili unutarnja dimenzija odnosi se na primjenu prakse društveno odgovornog poslovanja unutar poduzeća. Obuhvaća područja kao što su investiranje u ljudski kapital, zaposlenike i dioničare, zdravlje i sigurnost, upravljanje promjenama i prirodnim resursima koji se iskorištavaju kako bi poduzeće bilo sposobno uspješno obavljati proizvodnju.“<sup>6</sup> Eksterna, odnosno vanjska dimenzija društveno odgovornog poslovanja odnosi se na one sudionike koji imaju utjecaj na poslovanje poduzeća, a da nisu dio tog poduzeća. Obuhvaća dobavljače, investitore, poslovne partnere, konkurente, kupce, lokalnu zajednicu, vladu itd.

„Interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja uključuje:“<sup>7</sup>

- upravljanje ljudskim resursima
- zdravlje i sigurnost na poslu
- prilagođavanje promjenama
- upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse.

**Upravljanje ljudskim resursima** smatra se jednom od najvažnijih vještina svakog odjela za ljudske resurse u organizacijama. Ljudski resursi predstavljaju najvažniji resurs organizacije bez kojeg se poslovanje ne može normalno odvijati. Kaže se kako su zaposlenici stup svake organizacije i iza toga stoje mnogobrojne priče koje potvrđuju takvu izjavu. Primjerice Rimac automobili ne bi poslovali na način na koji posluju danas da nemaju stručan, kompetentan i obrazovan radni kadar koji podupire organizaciju u svakom trenutku. To potvrđuje izjava vlasnika Mate Rimca koji je rekao da bez njegovih zaposlenika, ne bi bilo ni napretka te da su oni spremni ostati raditi i

---

<sup>6</sup> A., Jergović i D., Salarić, *Poduzetništvo i društveno odgovorno poslovanje*, Vol. 2, No. 2, 2012. dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/130278>

<sup>7</sup> L., Pavić-Rogošić, *Društveno odgovorno poslovanje*, Zagreb, Odraz, 2012., str. 2

prekovremene ako je važan posao u pitanju koji se mora što ranije završiti. Društveno odgovorno poslovanje potiče privlačenje i zadržavanje kompetentnih ljudskih resursa i to kroz oblike cjeloživotnog učenja, kroz bolje međuljudske odnose koji se stvaraju kroz mrežu talentiranih, kreativnih i kompetentnih zaposlenika koji su zadovoljni i produktivni, čime se automatski stvara bolja radna atmosfera i bolji, participativni odnos među zaposlenicima. Također, DOP omogućuje zaposlenicima bolju raspodjelu radnog vremena, više slobodnih dana, veću kreativnost, stalne edukacije i izobrazbe što oplemenjuje svakog zaposlenika. Nadalje, omogućuje napredovanje ženama i uklanja „staklene stropove“ koji u običnim korporacijama ženama onemogućuju napredovanje u srednji i viši management.

Društveno odgovorno poslovanje u najvećem obujmu ima pozitivan utjecaj na zapošljavanje marginaliziranih skupina poput osoba s invaliditetom koje ne mogu pronaći svoje mjesto na tržištu rada. Primjer organizacije koja zapošljava marginaliziranu skupinu bila bi Hedona, križevačka čokolaterija koja zapošljava osobe s invaliditetom. Oni posluju za dobrobit svojih zaposlenika, višak profita ulažu u edukacije zaposlenika, za unaprjeđenje njihovih života i ulažu u proizvodni pogon kako bi mogli zaposliti nove radnike i njima promijeniti život na bolje. Ovo je samo jedan od primjera koliko društveno odgovorno poslovanje mijenja živote, utječe pozitivno na zaposlenike i čini dobrobit za sve uključene.

**Zdravlje i sigurnost na poslu** postali su jedno od najvažnijih i najuređenijih pitanja poslovanja današnjice. Od politika zaštite na radu, uređenih pravila bolovanja i prava na odštetu ukoliko dođe do ozljede na radu, DOP se pobrinuo i za uvođenje kulture prevencije. To u pravilu znači da se nastoje uvesti mehanizmi u svaki posao, koji bi signalizirali da može doći do ozljede zaposlenika, zastoja pogona i slično, čime bi se ozljede na radu smanjila za veliki postotak. Naravno, takvi mehanizmi zahtijevaju mnogobrojna ulaganja, ali se na njih gleda kao na dugoročnu investiciju jer bi zaposlenici bili sigurniji, bilo bi manje potreba za bolovanjem i slično. Pitanje zdravlja i sigurnosti na poslu trebalo bi biti jedno od najvažnijih pitanja za svaku organizaciju, no u nekim državama poput azijskih zemalja, takvo pitanje sigurnosti i zdravlja ima najniži prioritet kada se govori o vođenju poslovanja. Primjer takve organizacije koja ne vodi brigu o zaštiti zdravlja i sigurnosti svojih zaposlenika (plus što uz to zapošljavaju maloljetne osobe) bila bi predionica pamuka u Bangladešu. Tome svjedoči i dokumentarac naziva „Mijenjamo svijet: Pamuk, druga strana naših majica“.

Činjenica je kako na planeti postoje organizacije koje iskorištavaju svoje zaposlenike, zapošljavaju djecu i još gore od toga, u većini slučajeva koriste prisilni rad kako bi ostvarili svoj profit. Takva situacija bi se trebala promijeniti što je prije moguće, no dokle god postoje multinacionalne korporacije poput Zare, C&A i slično, koje zarađuju na uvozu takvog pamuka, situacija se neće promijeniti. Dobra strana DOP-a je što svakodnevno tjera sve veći broj organizacija da se okrenu ka održivom i društveno odgovornom poslovanju, pa se vjeruje kako će jednog dana svijet ipak biti sigurno i bolje mjesto za život.

**Prilagođavanje promjenama** najvažniji je izazov stavljen pred svakog poslodavca. Promjene se događaju svakodnevno, ne samo u privatnim sferama života, već i u poslovnom svijetu. Iz navedenog dolazi do unaprjeđenja poslovanja, sve većih pritisaka da se održi korak s konkurentima i slično, zbog čega dolazi do restrukturiranja organizacija. Restrukturiranje nastaje zbog želje za povećanjem produktivnosti, smanjenja troškova, povećanja kvalitete usluga i povećanja broja potrošača. U čisto profitnim organizacijama, restrukturiranje najčešće znači otpuštanje velikog broja zaposlenika kako bi se smanjili troškovi, znači i prebacivanje većeg obujma posla na preostale radnike čime se automatski smanjuje produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika jer su pod velikim stresom. Organizacije koje uče, društveno su odgovorne i brinu o svojim zaposlenicima, neće dopustiti prethodno opisan scenarij. Već će i ako je restrukturiranje potrebno, to napraviti na način da se što je više moguće ublaže posljedice istog na one osobe na koje to restrukturiranje najviše utječe. To nisu u najužem smislu samo zaposlenici, već i okoliš, dobavljači, poslovni partneri i svi uključeni u proces. Važno je da restrukturiranje bude pažljivo isplanirano kako bi se potrebne akcije i planovi proveli u skladu s potrebama organizacije i potrebama svih interesnih dionika.

**Upravljanjem utjecajima na okoliš i prirodne resurse** nastoje se spriječiti katastrofalne posljedice za prirodu kao što je krčenje šuma, uništavanje bio raznolikosti ekosustava mora i prirode, povećanje ozonskih rupa i štetnosti po zdravlje ljudi. Multinacionalne kompanije imaju najveći utjecaj na navedene probleme koji uništavaju resurse i okoliš te ugrožavaju osnovne potrebe budućih generacija. Navedeni problemi i štetni učinak na okoliš, mogu se spriječiti: manjim emisijama u zrak, tlo i vode; racionalnom uporabom sredstava; recikliranjem i smanjenjem količine otpada. Možda navedene solucije zvuče kao opcije koje koštaju mnogo, ali dugoročno gledano

organizacije koje primjenjuju navedene solucije zapravo imaju manje troškove cjelokupnog poslovanja. Društveno odgovorno poslovanje potiče organizacije da svjesno krenu u očuvanje okoliša jer takva odluka ne odlučuje samo o tome kako nam je danas, već odlučuje kako će nam biti i sutra. Uz poticanje društvene odgovornosti, DOP im nameće i određena pravila i zakone koji reguliraju i kažnjavaju svako kršenje vezano uz zaštitu okoliša. „Njemački automobilski sektor jedan je od primjera organizacije koji uvelike utječe na količinu emisija u zrak, na zagađenja okoliša, a koji je usvojio ciljeve Europske unije o emisiji ugljičnog dioksida i planira ugljičnu neutralnost do 2050. godine, što je objavilo njemačko udruženje automobilske industrije VDA. Članovi te udruge su čelnici vodećih njemačkih proizvođača automobila, a strategiju će kreirati same tvrtke, uključujući marke kao što su Audi, BMW, Mercedes Benz i Volkswagen.“<sup>8</sup> Ovo je samo jedan od primjera kako i najveće organizacije mogu promijeniti svoj smjer poslovanja, okrenuti se ka održivom i odgovornom poslovanju koje će im donijeti samo pozitivne stvari i čiji efekti će se vidjeti u velikim količinama.

„Eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja uključuje:“<sup>9</sup>

- lokalne zajednice
- odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima
- poštivanje ljudskih prava
- globalna briga za okoliš.

Kao što je već ranije spomenuto, društveno odgovorno poslovanje nema utjecaj samo na zaposlenike, dioničare organizacije, već ima utjecaj i na lokalne zajednice u kojima organizacije posluju, na dobavljače s kojima surađuju, poslovne partnere, lokalne udruge, potrošače i sve vanjske uključene interesne dionike. Razlog tomu je što utjecaj poslovanja određene organizacije nije isključivo samo u unutarnjoj sferi iste, već je njezin utjecaj puno širi i obuhvaća više dimenzija i čimbenika.

**Lokalne zajednice** imaju veliki utjecaj na poslovanje organizacija. Razlog tomu je što organizacijsko poslovanje ovisi o zdravlju, prosperitetu i stabilnosti radne snage lokalne zajednice u kojoj ono posluje. Organizacija takvo primanje zdrave radne snage,

---

<sup>8</sup> <http://www.energetika-net.com/vijesti/elektromobilnost/njemacka-autoindustrija-ce-biti-ugljicno-neutralna-do-2050-31170> (pristupljeno 9. svibnja 2021.)

<sup>9</sup> L., Pavić-Rogošić, *Društveno odgovorno poslovanje*, Zagreb, Odraz, 2012., str. 6.

vraća kroz stvaranje radnih mjesta, plaćanje poreza, doprinosa i slično. Može se reći kako se organizacija i lokalna zajednica nalaze u dvosmjernoj vezi. Obje nešto nude i prihvaćaju od druge strane. Organizacija koja živi u suživotu sa svojom lokalnom zajednicom, pomaže pri očuvanju okoliša, odabire lokalne dobavljače, zapošljava marginalizirane skupine, sponzorira manifestacije u gradu, pruža stipendije učenicima i slično, jednostavno čini sve kako bi unaprijedila život u svojoj lokalnoj zajednici uvidjevši da na taj način ne profitira samo lokalna zajednica, već i organizacija u cjelini.

**Odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima** predstavlja jedan od neophodnih odnosa za uspjeh svake organizacije. „Odnosi se grade povjerenjem, etičnošću odnosa i poštivanjem želja i potreba partnera, dobavljača i potrošača te dobrom kvalitetom proizvoda. Stvaranje partnerstva može rezultirati povoljnijim cijenama, poštivanjem rokova izrade i dobave te kvalitete proizvoda i usluga. Na taj se način može postići DOP u cijelom dobavljačkom lancu.“<sup>10</sup>

Dobri partnerski odnosi važni su jer se na njima gradi uspjeh i marka organizacije. Imati fer i korektan odnos s poslovnim partnerima omogućuje gradnju čvršćeg poslovnog carstva pa i ukoliko dođe do recesije, potrebnih restrukturiranja i slično, poslovni partneri pomoći će na koji god način budu mogli jer je i u njihovom interesu da organizacija posluje što je bolje moguće. Uz taj odnos, veže se i fer odnos prema dobavljačima. Raznolik popis dobavljača omogućit će svakodnevnu nabavu sirovina i repromaterijala koji su potrebni za kontinuiranu proizvodnju ili rad uslužnog objekta i slično. Upravo raznolik popis dobavljača smanjit će potencijalnu opasnost od prekida nabave potrebnih sirovina. Ukoliko se dogodi da jedan od dobavljača nema na stanju potreban materijal, drugi dobavljač će zasigurno moći dostaviti potrebitu količinu istog.

Treba napomenuti kako je važno birati dobavljače koji posluju na društveno odgovoran način, koji posjeduju određene certifikate i ISO standarde koji osiguravaju dovoljnu kvalitetu procesa i materijala/proizvoda koji se nabavljaju. Birajući lokalne dobavljače (koji brinu za okoliš, partnere i vode brigu o kvaliteti proizvoda koje nude) automatski se pomaže cijeloj zajednici što u konačnici opet ima pozitivan efekt na poslovanje organizacije. Odnos s potrošačima spada također u kategoriju najvažnijih odnosa koje neka organizacija može imati. Zašto je to tako? Pa prije svega, da nema potrošača ne

---

<sup>10</sup> A., Jergović i D., Salarić, *Poduzetništvo i društveno odgovorno poslovanje*, Vol. 2, No. 2, 2012. dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/130278> (pristupljeno 9. svibnja 2021.)



bi bilo ni organizacije jer ona ne bi imala ni misiju ni svrhu postojanja. Potrošači su pokretači gospodarskih aktivnosti, a organizacije su dio gospodarstva. Kada se uspostavi fer i iskren odnos prema potrošačima, kada im se nude kvalitetni i provjereni proizvodi koji im trebaju i koji će zadovoljiti njihove želje i potrebe, tada nema sumnje da odnos između organizacije i njenih potrošača neće biti win-win situacija. Važno je izgraditi odnos koji će dati potrošačima osjećaj da su važni, da se njihovo mišljenje uvažava i da se pokušava sve kako bi se zadovoljile njihove želje.

**Poštivanje ljudskih prava** zasebna je kategorija, a opet usko povezana sa svim prethodno nabrojanim eksternim dimenzijama društveno odgovornog poslovanja. Područje ljudskih prava obuhvaća osnovna ljudska prava, radna prava i poštivanje standarda, borbu protiv korupcije (o čemu je već bila riječ kod spominjanja Indeksa o percepciji korupcije), te elemente koji govore o zaštiti okoliša. Primjer društvene inovacije, koja zagovara poštivanje socijalnih i ekoloških standarda proizvodnje te poštivanje osnovnih ljudskih i radnih prava bio bi Fairtrade. To je zapravo pokret koji zahtjeva plaćanje fer cijene na proizvode proizvedene u zemljama trećeg svijeta poput Afrike. U proizvodnju takvih proizvoda nisu uključeni: prisilni rad, dječji rad i ne iskorištavaju se prirodni resursi izvan granica dopuštenog.

Poduzeća sve više implementiraju kodeksa ponašanja u svoje organizacije poput: uvjeta rada, zaštitu okoliša i ljudska prava jer su pod pritiskom potrošačkih udruga i grupa (čija je misija zaštititi prava potrošača i dobavljača). Radni uvjeti podrazumijevaju upravljanje radnim vremenom, iznos minimalnih plaća, nadnica i slično. Radno vrijeme najčešće se krši u zemljama u kojima se zakon o uvjetima rada ne provodi na pravilan način. Još jedno od kršenja radnih uvjeta i ljudskih prava je spolno uznemiravanje i diskriminacija. Iako se ono najčešće javlja u zemljama u razvoju, takvih slučajeva ima i na području Europe. DOP pokušava utjecati na navedene probleme kako bi se radni uvjeti poboljšali, kako bi svi imali jednaka prava na zapošljavanje i kako bi svi imali približno jednak životni standard.

S obzirom da je cijeli svijet ostao pogođen COVIDOM-19, online trgovina se razvila više nego ikada. Zbog straha, zatvaranja ili nekog trećeg razloga, potrošači su se okrenuli ka online trgovini jer im pruža određenu razinu sigurnosti. No, kao i u svakom poslovanju, stvaraju se brojne online trgovine koje ne rade na pošten način, već pokušavaju zaraditi varajući potrošače. Najčešće se tu radi o modnim online trgovinama koje ne poštuju ljudska prava, pa tako ni prava koja imaju potrošači. Iz

navedenih razloga, donesen je Nacionalni program zaštite potrošača za razdoblje od 2021. do 2024. godine, objavljen u Narodnim Novinama 19. ožujka 2021. godine. „Predviđen je daljnji razvoj zakonodavnog okvira, aktivno praćenje promjena i trendova u zakonodavstvu Europske unije, kao i daljnji razvoj alata koji omogućuju jednostavnije ostvarivanje potrošačkih prava. Nacionalni program usmjeren je na učinkovitiji nadzor nad tržištem te bolju informiranost i educiranost potrošača kako bi se potaknulo potrošače da donose informirane odluke, razmišljaju o zdravlju i sigurnosti te na taj način potiču održivu potrošnju. Zbog pojave pandemije uzrokovane virusom COVID-19, životni stil i navike građana morale su se prisilno i brzo mijenjati. S obzirom na to da se do sada nismo susreli s tako velikim i dugotrajnim razmjerima krize, pandemija nas je upozorila na neke postojeće slabosti funkcioniranja tržišta i zaštite potrošača.“<sup>11</sup>

Zaštita prava potrošača uz poštivanje ljudskih prava trebao bi biti temelj postojanja ljudi i održavanja kontinuiteta poslovanja. Prijevare, korupcija i laži, samo su neki od dijelova koji uništavaju društvo, a društvo je stup svake države. Treba pomno voditi računa o zaštiti onih koji imaju najveći utjecaj na sve gospodarske aktivnosti, a naravno samo gospodarstvo i Vlada dužni su kreirati i provesti navedenu zaštitu.

**Tablica 1:** Razlika između korupcije, birokracije i administracije promatrana prema vremenu i stručnosti.

Vrijeme Stručnost	Prerano počinje	Pravo vrijeme	Kasnije počinje
Nestručno	<b>Korupcija</b>		
Stručno		<b>Administracija</b>	
Nestručno		<b>Birokracija</b>	

*Izvor: izrada autora prema Jalešnjak, B., i Krkač, K., „Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost“, 2. prepravljeno i prošireno izdanje, 2016. Zagreb.*

Kada govorimo o korupciji (prikazanoj u tablici 1) koja narušava društvo, krši ljudska prava i uzrokuje snižavanje standarda građana, tada moramo reći kako se privatni sektor izuzima iz svake definicije korupcije. Nije jasno zašto je privatni sektor izuzet iz te definicije, a najveći postotak korupcije se i javlja u privatnom sektoru, zajedno uz

<sup>11</sup> [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021\\_03\\_29\\_620.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021_03_29_620.html) (pristupljeno 9. svibnja 2021.)

onaj Javni sektor. Birokracija na jednak način kao i korupcija guši sustav, uništava odnose među ljudima, ruši povjerenje građana u sustav države u kojoj žive i privređuju. Svaka Vlada definira korupciju na svoj način, pritom pokušavajući što je više moguće zaštititi samu sebe i svoju poziciju. U većini slučajeva moćnici na položaju koriste svoju poziciju kako bi pridobili novčana sredstva, nekretnine, poslove i tako dalje u svoju korist.

**Globalna briga za okoliš** važno je pitanje današnjice. Veliki postotak organizacija posluje i na međunarodnom tržištu. Pitanje zaštite okoliša različito je uređeno od države do države. Dok većina zemalja na teritoriju Europe brine o zaštiti okoliša, ima uvedene regulative, norme i pravila koja nalažu kako pojedine organizacije trebaju poslovati na održivi način. Bliski Istok, Indonezija, Azija i šire područje iskorištavaju sve svoje prirodne resurse, ne vodeći brigu o potrebama sadašnjih ni budućih generacija.

Primjera radi, čak 85% palminog ulja dolazi iz Indonezije i Malezije. „Ogromne šume su posječene i tlo spaljeno jer je to najjeftiniji i najbrži način pripreme tla za buduće plantaže. Plantaže palminog ulja također proizvode zagađenje koje dolazi do rijeka i onečišćuje vodu. Ne gube samo životinje svoje domove zbog plantaža - i ljudi ih gube! Budući da su ljudi protjerani sa svoje zemlje, dolazi do društvenih konflikata.“<sup>12</sup> Jasno je koliko toga uništava sječa šuma, a pogotovo koliko to negativan utjecaj ima na prirodnu bio raznolikost, a u konačnici i na stanovništvo. Protjerivanjem ljudi sa svoje zemlje, krše im se osnovna ljudska prava o čemu je bila riječ u prethodnom dijelu rada.

Biti međunarodni poduzetnik zahtjeva koordinaciju nekoliko zemalja i stranih tržišta, no društveno odgovorno poslovanje zahtjeva odgovornost u svim segmentima poslovanja i u svim zemljama u kojima poduzetnik posluje. U nekim zemljama postoje smjernice kako bi se trebalo postupati u skladu sa zaštitom okoliša, no to su samo smjernice, a ne zakoni kojih se poduzetnici moraju pridržavati. Isto tako, u zemljama gdje postoje takvi zakoni, organizacije svejedno krše pravila jer kazne koje dobivaju su manje od profita kojeg su ostvarili ne poštivajući propisane standarde i zakone.

Globalna briga za okoliš veže se uz pojam održivosti. Održivost i društvena odgovornost često se kose s profitom multinacionalnih kompanija i njihovim interesima. Interesi takvih kompanija orijentirani su u najvećem postotku samo na profit, iskorištavanje zaposlenika i prirodnih resursa. „Industrijske zemlje trebaju oblikovati

---

<sup>12</sup> <https://www.eatresponsibly.eu/hr/palm-oil/3#section-now> (pristupljeno 9. svibnja 2021.)

civilizacijski model koji bi se mogao primijeniti na sve, odgovornost za cijeli svijet. Za to će se trebati iznova pozivati na bolju socijalnu učinkovitost (eficijenciju), kao i na individualnu suficijenciju, krepost ispravne mjere.“<sup>13</sup> Ovakva situacija bi bila idealna, ali koliko je ona izvediva pitanje je na koje mnogi još uvijek nemaju odgovor. Neki autori nude potencijalna rješenja, no ona su daleko od mogućnosti ostvarenja.

### *2.2.2. Koristi društveno odgovornog poslovanja*

Primjenjujući društvenu odgovornost i implementiranjem strategije DOP-a u srž poslovanja organizacije, istraživanje od strane Business for Social Responsibility pokazalo je kako organizacije ostvaruju mnogobrojne koristi poput<sup>14</sup>:

1. jačanja pozicije marke
2. jačanja korporativnog imidža i utjecaja
3. povećanja prodaje i udjela na tržištu
4. smanjenja troškova poslovanja
5. jačanje sposobnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika i
6. povećanje privlačnosti za investitore i financijske analitičare.

**Jačanje pozicije marke** kompleksan je proces koji stavlja velike izazove pred svaku organizaciju i managere. U teorijskom pogledu vjerovalo se kako potrošači racionalno odabiru proizvode, važu njihove koristi i nedostatke i zatim se odlučuju na kupnju nekog od ponuđenih proizvoda. No, psihologija danas u sklopu marketinga i istraživanja potrošačkih navika, došla je do zaključka kako se potrošači više vode svojim emocijama i emocijama, odnosno psihološkim aspektima proizašlih iz određenih proizvoda i marketinških aktivnosti vezanih uz te proizvode. Možemo to pojasniti na primjeru Always-ove reklame za higijenske uloške koja ističe da svakom kupnjom jednih Always uložaka, kupac donira jedan paket djevojkama u školama koje si ne mogu priuštiti redovitu kupnju higijenskih uložaka. Sama činjenica da kupnjom određenog proizvoda pomažemo nekome, u našem mozgu se budi osjećaj sreće i zadovoljstva zbog čega ćemo ponekad kupiti i proizvode koji nam nužno ne trebaju, ali

---

<sup>13</sup> B., Jalešnjak, i K., Krkač, *Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost*, 2. prepravljeno i prošireno izdanje, Zagreb, MATE, 2016., str. 165.

<sup>14</sup> P., Kotler, i N., Lee, *Društveno odovorno poslovanje – suvremena teorija i najbolja praksa*, Zagreb, M.E.P., 2009., str. 22.

smo ih uzeli jer smo htjeli nekome pomoći. Većina marki igra na tu kartu emocija koja kod ljudi stvara pozitivan osjećaj ako kupe određeni proizvod.

Primjerice u božićnoj reklami za Coca-Colu, uvijek se prikazuju obitelj, neka lijepa poruka i pouka kako trebamo drugome pomoći. Također, ako ponudimo potrošačima mogućnost kupnje jednog ili dva proizvoda uz koje će dobiti drugi ili treći proizvod gratis, u potrošaču se javlja osjećaj zadovoljstva da je nešto dobio za što nije morao platiti. Primjer bi bio dm koji često ima akcije 1+1 gratis ili 2+1 gratis. Naravno da će potrošači kupiti one proizvode koji im trebaju, ali će ponekad uzeti i one koji im zapravo nisu potrebni, ali ih raduje činjenice da će dobiti nešto na poklon. Kod potrošača se češće javljaju emocije kod prvog primjera vezanog uz Coca-Colu jer takve marketinške aktivnosti prikazuju veći društveni sadržaj od akcije poklanjanja jednog proizvoda uz kupnju drugog. Takav način marketinške prodaje proizvoda pospješuje ukupnu prodaju, stvara jaču moć marke i samim time jača se i pozicija marke na tržištu.

**Jačanje korporativnog imidža i utjecaja** mjeri se na razne načine. Najčešće tu spadaju zakoni i propisi koji nalažu da se organizacije moraju pridržavati određenih društvenih pravila i da moraju voditi brigu o lokalnoj zajednici, okolišu i svim interesnim dionicima. Važnost jačanja korporativnog imidža vidimo i u činjenici kako se jake marke lakše nose s poteškoćama koje nastaju kao posljedica recesija, nereda, ratova i slično. Oni jednostavnije i što je više bezbolnije nastavljaju sa svojim poslovanjem, rijetko kada dolazi do otpuštanja radnika ili smanjenja kapaciteta proizvodnje. Zapravo takve organizacije nemaju potrebu za brigom ili opterećenjem jer znaju da će svaki nadolazeći problem riješiti što je bezbolnije moguće. Prednost organizacija koje ne posluju da bi samo došle do te granice izvršenja obveza i dužnosti, već posluju kako bi više činile dobro, često imaju povlastice da: „uživaju veću slobodu i manje podliježu kontroli od strane državnih i lokalnih organa vlasti“.<sup>15</sup> Razumljivo je da organizacije koje uvelike doprinose lokalnim zajednicama, brinu o svojim zaposlenicima i vode brigu o okolišu, dobiju pravo na povlastice jer su to i zaslužile. No, te povlastice se ne bi trebale iskorištavati kako bi se prekrili nedostaci u nekim drugim područjima poslovanja, o čemu je bila riječ kod korporativne filantropije, odnosno lažnog predstavljanja kao filantropske organizacije.

---

<sup>15</sup> P., Kotler, i N., Lee, *Društveno odgovorno poslovanje – suvremena teorija i najbolja praksa*, Zagreb, M.E.P., 2009., str. 26.

**Povećanje prodaje i udjela na tržištu** glavno je pitanje napretka svake organizacije i menadžera koji ju vodi. Većina marketinških, financijskih i menadžerskih odluka vezana je uz ideju povećanja prodaja i udjela na tržištu jer se time stvara otpornost organizacije na potencijalne probleme. Također, tim načinom se pobjeđuju konkurenti u istim industrijama i osigurava se bolji i sigurniji napredak. Potrošači uvijek više vjeruju organizacijama za koje znaju da čine dobre stvari, da se trude ostvariti neki društveni cilj i napredak. Svi bismo mi radije kupili proizvod od organizacije koja podržava primjerice čišćenje obala ili stipendiranje učenika, nego od neke organizacije koja je orijentirana isključivo na profit, uništava sve oko sebe i ne mari za to. Ljudska psihologija kompleksna je stvar, ali jednostavno je kad kažemo da su ljudi bića koja u dubini svog postojanja su stvorena da pomažu drugome i čine dobro. Povećanje prodaje i udjela na tržištu uz pomoć društveno odgovornih aktivnosti nije nimalo beznačajna situacija, već je to odgovorna praksa koja pomaže organizacijama da ispune svoju misiju i viziju, da ostvare svoje strateške i operativne ciljeve, a da ujedno čine pozitivne promjene u svijetu.

**Smanjenje troškova poslovanja** posljedica je provođenja društveno odgovornih aktivnosti. Na prvu, uvođenje novih mehanizama, pravilnika, procesa u poslovanje kako bi se ispunili društveno odgovorni ciljevi, možda će povećati troškove. No, ubrzo nakon toga slijedi smanjenje troškova poslovanja jer novi filteri za zrak, vodu, uvođenje recikliranja, štednja vode, struje i drugih energenata dovest će do snižavanja troškova poslovanja jer će organizacije moći proizvoditi ili nuditi usluge s nižim prosječnim i ukupnim troškovima, čime se automatski povećava konkurentna prednost takve organizacije u odnosu na organizaciju koja ne primjenjuje principe društveno odgovornog poslovanja. Naime, organizacije koje posluju prema principima društveno odgovornog poslovanja uživaju u poreznim olakšicama, bespovratnim sredstvima i slično jer im se na taj način pomaže kako bi i dalje s lakoćom mogle stvarati boljitak za sve interesne dionike. Ovo je samo jedan od poticaja organizacijama da se na što je veći mogući način uključe u društveno odgovorno poslovanje, da implementiraju strategiju DOP-a u svoj core poslovanja jer mogu očekivati samo pozitivne ishode od takve poslovne odluke. Uz to, današnji trendovi se sve više okreću ka zdravijem i kvalitetnijem načinu života, pa se iz tog razloga biraju i proizvodi organizacija koje podržavaju društvene ciljeve, proizvedeni su na ekološki održiv način ili proizvode za

čiju proizvodnju nije korišten prisilan ili dječji rad. To su samo neke od karakteristika na koje potrošači danas obraćaju sve više pažnje.

**Jačanje sposobnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika** kompleksno je pitanje koje se sastoji od mnogobrojnih čimbenika. Za organizaciju nije važno imati samo zaposlenike, već je važno imati kvalitetne i kompetentne zaposlenike koji će gurati organizaciju prema naprijed, odnosno bit će aktivni zaposlenici koji žele pridonositi i stvarati novu vrijednost za organizaciju u kojoj rade. Organizacije koje pružaju svojim zaposlenicima mogućnost volonterskog rada ili im pružaju mogućnost da obavljaju radne zadatke koji će ostvariti neki društveni cilj, imaju više potencijala za privlačenjem i zadržavanjem kvalitetnih zaposlenika.

Motivacija se u današnje vrijeme prošila daleko izvan granica plaća i doprinosa. Tu se sada govori o kreativnim aktivnostima, mogućnostima fleksibilnog radnog vremena, mogućnostima da zaposlenici jedan dio svog radnog dana odvoje za aktivnosti koje su njima zanimljive i privlačne, mogućnostima da jedan dan ili više u mjesecu mogu volontirati i činiti dobro za druge. Organizacije koje su društveno odgovorne i vode se konceptom DOP-a, najčešće pružaju takve mogućnosti raznolikog izbora zaposlenicima zbog čega su zaposlenici zadovoljniji, produktivniji i ponosniji što rade za organizaciju poput takve. „Jedna značajna studija koju je obavila tvrtka Net Impact, utvrdila je da više od polovice od 2.100 anketiranih studenata MBA navode da bi prihvatili raditi za manju plaću ako bi radili za društveno odgovornu firmu.“<sup>16</sup> Iz navedenog, jasno je kako plaća u današnje vrijeme nije dovoljna motivacija, ponekad čak ni nije motivacija, već samo neki osnovni motiv zbog kojeg ljudi rade. Ljudska i radna motivacija zasebne su i kompleksne kategorije o kojima trebaju voditi brigu stručnjaci i psiholozi u odjelima ljudskih potencijala, ali uz njih brigu trebaju voditi i manageri. Ako su manageri istinski vođe, shvatit će i razumjeti što motivira njihove zaposlenike, na koji način mogu nekoga zadržati u svojoj organizaciji ako uviđaju da je taj zaposlenik vrijedan resurs te organizacije. Primjer organizacije koja pruža mogućnost volonterskog rada svojim zaposlenicima, zbog čega se smatra organizacijom vrijednom za zaposlenike je Timberland. Organizacija koja se bavi proizvodnjom obuće od prave kože, te pritom svoje zaposlenike stavljaju na prvo

---

<sup>16</sup> Ibidem, str. 27.

mjesto te se trude omogućiti im dovoljno motivacije kako bi bili još zadovoljniji i produktivniji.

**Povećanje privlačnosti za investitore i financijske analitičare** svakako je jedna od pozitivnih strana organizacija koje primjenjuju DOP. Smatra se kako je takvim organizacijama ponuđen veći izvor kapitala i veći iznosi kapitala upravo iz razloga jer poštuju i posluju prema društvenim, etičkim i ekološkim smjernicama koje čine dobrobit za sve uključene strane. Organizacijama koje nisu dio društveno odgovornog svijeta, takva vrsta kapitala često je uskraćena i to s punim pravom. Moguće je dobiti velike količine bespovratnih sredstava kako iz Europske unije (za članice koje su dio Europske unije) tako i iz fondova drugih država i organizacija koje potiču rast i razvoj društveno odgovornog poslovanja. Najčešći primjeri kada organizacije imaju pravo na bespovratna sredstva bili bi: kupnja novih strojeva koji smanjuju količinu otpada, ugradnja solarnih panela kako bi se reducirali troškovi električne energije i tako dalje. Mogućnosti je bezbroj, na organizacijama je da se trude što je više moguće pomoći društvu i okolišu u cjelini.

Prema opisanih šest izvora koristi koje organizacije dobivaju prilikom poslovanja na društveno odgovoran način, jasno je kako postoje brojne beneficije i prednosti koje te organizacije mogu ostvariti, a da pritom ne odmažu svom poslovanju, već pomažu i svim važnim dionicima koji čine povezani lanac njihovog poslovanja. Važno je i korisno omogućiti takvim organizacijama pomoć kroz porezne olakšice, bespovratna sredstva, smanjene kontrole pregleda od strane državnih i lokalnih organa vlasti jer se i ovako te organizacija trude poslovati kako bi svakodnevno činile pozitivne promjene. I to promjene koje će biti prepoznate sa svih strana i od svih interesnih dionika.

### **2.3. Društvena odgovornost u Republici Hrvatskoj**

Pitanje društvene odgovornosti u Hrvatskoj još uvijek je novija tema. Iako u svijetu postoje na stotine tisuća društvenih poduzeća i onih koji posluju na društveno odgovoran način, u Hrvatskoj ta tematika nailazi na otpor. Multinacionalne organizacije pri samom su vrhu popisa onih koje pružaju taj otpor. On se ponajviše vidi u segmentima poslovanja organizacija koje ne vode računa o utjecajima svog poslovanja na lokalnu zajednicu, zaposlenike ili okoliš. „Volkswagen je odlučio da nije važno jesu li njegovi automobili otrovali planet emitirajući 40 puta veću zakonsku granicu



dušikovog oksida, sve dok mu to dopušta da postane vodeći svjetski proizvođač automobila.“<sup>17</sup>

Emisije koje su uzrokovane od strane neispravnih motora automobila Volkswagena učinile su nepovratnu štetu za okoliš i prirodu. Iako kažnjene s gubitkom imidža, milijunskim odštetama, jasan je primjer kako neke organizacije ništa ne može zaustaviti u njihovom naumu, posebice ako se prevara ne otkrije na vrijeme. Ono što ipak treba naglasiti, činjenica je kako ponekad organizacije shvate na vrijeme da moraju promijeniti svoj način poslovanja, moraju promijeniti lošu sliku koja se stvara o njima i njihovom proizvodima ako se ne žele susresti s izbacivanjem s tržišta. Volkswagen je primjer organizacije koja je promislila o svojim odlukama, pogreškama u prošlosti te su zaposlili novog voditelja odjela za društveno odgovorno poslovanje i okrenuli se ka boljoj i čišćoj budućnosti koje će njihovi automobili pružati (o čemu je više bila riječ u poglavlju internih dimenzija društveno odgovornog poslovanja). Svakako je ovo jedan od vrijednih primjera za spomenuti jer pokazuje koliko svijet i potrošači mogu imati utjecaja na promjenu smjera poslovanje neke organizacije. Ponekad se dogodi da organizacija sama shvati kako njeno poslovanje nije ispravno i da je vrijeme za novi pravac koji će podržati svijet u pokušaju očuvanja i zaštite vrijednih resursa koji su nam preostali.

Društvenoj odgovornosti u Hrvatskoj nije pomogla ni situacija s Domovinskim ratom kao ni s Velikom recesijom 2008. godine koja se iz svijeta prelila na hrvatsko područje. Recesija je trajala otprilike 7 godina, a za to vrijeme došlo je do propadanja i nestajanja na desetke i stotine poduzeća i obrtnika koji nisu uspjeli opstati u teškom poslovnom svijetu. Sve su to situacije koje nisu omogućile DOP-u da dođe do izražaja, da uspostavi norme poslovanja koje će omogućiti bolji i ravnopravniji odnos prema zaposlenicima, odgovorniji odnos prema zajednici i okolišu.

### *2.3.1. Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj*

Društveno odgovorno poslovanje postalo je važno pitanje na kojem se počelo raditi nakon smirivanja recesije u Hrvatskoj. „U proljeće 2007., gotovo tri godine nakon prve nacionalne konferencije o DOP-u održane 2004. godine., društveno odgovorno poslovanje postalo je dovoljno važan koncept da potakne suradnju između poduzeća,

---

<sup>17</sup> [Volkswagen And The Failure Of Corporate Social Responsibility \(forbes.com\)](https://www.forbes.com) (pristupljeno 15. svibnja 2021.)

akademske zajednice, organizacija civilnog društva i drugih stručnih organizacija, što je rezultiralo udruživanjem koje potiče horizontalnu razmjenu najboljih upravljačkih praksi i redovno javno objavljivanje nefinancijskih podataka na temelju kojih se može procijeniti doprinos kompanije održivom razvoju.“<sup>18</sup>

Ovo je bio jedan od odlučujućih trenutaka za društvenu odgovornost u Republici Hrvatskoj. Nakon 2007. godine došlo je do sve većeg razvijanja društvene odgovornosti, jačanja svijesti o njenoj važnosti i načinima primjene u svijetu korporacija. Međunarodne razvojne agencije i vodeća poslovna udruženja u najvećoj mjeri zaslužni su za pokretanje i razvoj DOP-a u Hrvatskoj. Prije tog odlučujućeg trenutka, pojedinim organizacijama koje su i htjele poslovati na drukčiji način, odnosno htjele su poslovati po principima društveno odgovornog poslovanja, bio je problem pronaći dovoljno informacija o DOP-u. Imale su problem pronaći adekvatne informacije o tome na koji način i kako implementirati strategiju društveno odgovornog poslovanja, što bi takva poslovna odluka zapravo značila za budućnost njihovih organizacija i slično.

Nakon pokretanja pitanja o DOP-u, stvorili su se brojni web izvori gdje se nalaze informacije i upute o tome kako primijeniti koncept društveno odgovornog poslovanja. Postoje i priručnici koji govore o primjeni DOP-a. Mogu se pronaći smjernice i zakoni koji govore o mehanizmima, procesima i postupcima koje je potrebno uvesti kako bi se implementacija DOP-a provela na pravilan način. Također, sve je više organizacija čija je svrha vođenje drugih organizacija na putu prema društvenoj odgovornosti. Sve navedeno omogućilo je organizacijama lakše donošenje odluke o promjeni pravca dotadašnjeg poslovanja i osiguralo im je lakšu tranziciju kako bi poslovale na etičan i društven način uz istovremeno očuvanje okoliša. Glavni pokretači društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj zapravo su same organizacije. Male, srednje i velike organizacije koje su više počinjale razmišljati o korisnim efektima primjene DOP-a u njihovim poslovanjima. Već su prethodno bile spomenute koristi od implementacije strategije DOP-a u poslovanje, ali u najvećoj mjeri to su: produktivnost, veća participacija zaposlenika, jačanje imidža i veća kohezija s potrošačima.

Uz pomoć financijske pomoći Europske unije, sredinom 2010. godine započela je provedba projekta „Nacionalne mreže za razvoj društveno odgovornog poslovanja“.

---

<sup>18</sup> <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:339980> (pristupljeno 15. svibnja 2021.)

Samim time započele su i prve aktivnosti koje su označavala ozbiljniji početak bavljenja pitanjima u svezi društveno odgovornog poslovanja. „Temelj projekta je bila uspostava Nacionalne mreže za promicanje DOP-a koja će funkcionirati na način da predstavlja međusektorsko tijelo s predstavnicima svih relevantnih organizacija i institucija koje se bave promocijom nekog od oblika DOP-a.“<sup>19</sup>

Navedeni projekt donio je brojne pozitivne promjene kada se govori o smjeru razvoja DOP-a u Hrvatskoj. Projektom je osigurana podrška organizacijama prilikom provedbe strategije DOP-a, osiguran im je kapital za pomoć pri implementaciji određenih mehanizama za promoviranje DOP-a i tako dalje. Danas je DOP došao do izražaja u velikom postotku, no još uvijek postoje oni koji smatraju da društvena odgovornost nema što tražiti u području poslovanja organizacija jer vjeruju kako je organizacijama glavna i jedina zadaća ostvarivati profit. Jasno je kako postoji sve više onih poduzetnika i direktora koji smatraju da organizacije mogu ostvarivati profit, ali da uz to mogu činiti i pozitivne promjene u svojim lokalnim zajednicama. Da organizacije mogu održavati poslovanje, a da pritom ne uništavaju okoliš i da im u svemu tome mogu pomoći njihovi zaposlenici o kojima vode brigu i smatraju ih vrijednim resursom bez kojeg organizacija ne bi mogla uspjeti.

Uz razvijanje svijesti o DOP-u, pokretanju brojnih aktivnosti za njegovo podržavanje i osiguravanje pomoći, nastala je i norma ISO 26 000. Ona je jasni pokazatelj koliko je DOP postao važan u poslovnom svijetu. „Norma ISO 26 000 za društvenu odgovornost tumači da je održivi razvoj proces cijelog društva, a poslovni sektor u njemu sudjeluje primjenom društveno odgovornog poslovanja. Drugim riječima, DOP je skupina aktivnosti koje se provode unutar poduzeća, a čijom primjenom poduzeće pridonosi održivom razvoju.“<sup>20</sup>

Primjer organizacije koja posluje i vjeruje u ovakav način poslovanja bila bi IKEA Hrvatska. Ova organizacija usred pandemija uzrokovane korona virusom, pokazala je kako stoji iza svojih zaposlenika, podržava ih i nije ni u jednom trenutku dopustila da poslovanje naruši odnos koji imaju s njima. Suprotno tome, osigurali su sva radna mjesta svojim zaposlenicima (kojih ima ukupno 611 na teritoriju Hrvatske) te su još donirali 1,5 milijuna kuna za pomoć zdravstvenom sustavu u obliku kupljenih

---

<sup>19</sup> <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:339980> (pristupljeno 15. svibnja 2021.)

<sup>20</sup> D., Bartoluci, M., Matešić, D., Pavlović, *Društveno odgovorno poslovanje*, Zagreb, VPŠ Libertas, 2015., str. 14., Dostupno na: [981956.DOP.pdf \(irb.hr\)](#) (pristupljeno 17. svibnja 2021.)

najpotrebnijih proizvoda uključujući i onim najugroženijima. Drugi primjer organizacije koja podupire svoju lokalnu zajednicu, svoje zaposlenike i brine o okolišu bio bi Janaf d.d. koji je zajedno sa svojim zaposlenicima donirao plaće zaposlenih u upravi i uskrsnice svih radnika kako bi donirali za pomoć osobama pogođenih koronavirusom. Ukupno je donirano 250 tisuća kuna na račune akcija „Hrvatska protiv koronavirusa“. Ovo je primjer kako i zaposlenici vjeruju u cilj svoje organizacije za koju rade i kako im nije bilo teško odvojiti od sebe da bi pomogli drugome. Ima mnogo primjera koji su slični navedenima, a samo nam pokazuju kako postoji sve više organizacija koje rade za društveni cilj i žele promijeniti svijet.

Postoji i veliki broj onih koji još uvijek ne razumiju srž društveno odgovornog poslovanja. Prikazuju se i oglašavaju kao društveno odgovorne organizacije „jer svi to tako danas rade“. Nije teško provjeriti je li neka organizacija zaista društveno odgovorna, primjerice dovoljno je pogledati u njezina financijska izvješća (prema zakonu moraju se objavljivati svake godine) i vidjeti postoje li izdavanja za implementaciju novih mehanizama pomoću kojih bi se provodile aktivnosti DOP-a, imaju li zaposlenici određeno potrebno znanje o DOP-u i trudi li se organizacija poslovati na društveno odgovoran način kroz prave procese. Nije dovoljno donirati ili biti sponzor nekome (o čemu je više bila riječ kod negativne konotacije na spomen korporativne filantropije u potpoglavlju 2.1.) jer to nije srž onoga što DOP u cjelini predstavlja. Puno je važnije zaista činiti pozitivne promjene u društvu, brinuti o okolišu i zaposlenicima. Trebalo bi postaviti jasnu granicu za one organizacije koje su društveno odgovorne i činiti sve kako bi im se pomoglo, od onih organizacija koje DOP koriste samo za bolji imidž u svijetu medija i potrošača. Zaključno, prostora za napredovanje DOP-a još uvijek ima, no taj se prostor svakodnevno smanjuje i ne ostavlja puno izbora onima koji vjeruju da je profit jedini i isključivi cilj kojim se organizacije trebaju voditi.

### *2.3.2. Ključna područja DOP-a u Hrvatskoj*

Društveno odgovorno poslovanje možemo promatrati kao alat odnosno mehanizam koji se bavi konkretnim kriterijima i pitanjima. Zbog obujma pokazatelja prema kojima se poslovanje jedne organizacije treba i može voditi, kao i popisa kriterija prema kojima se provjerava ozbiljnost organizacija u namjeri provedbe DOP-a, postoji šest ključnih područja DOP-a koja omogućuju lakšu sistematizaciju i pregled aktivnosti:

**Ekonomska održivost** – ovo područje predstavlja utjecaj koji organizacija ima na lokalnu zajednicu u kojoj djeluju u kontekstu ekonomskog utjecaja. Primjerice, radi se o pozitivnim učincima koje organizacijsko djelovanje ima na lokalnu zajednicu. Znači, ovdje nije riječ direktno o ekonomskoj uspješnosti koju pojedina organizacija ostvaruje, već o tome kako se ta uspješnost prelijeva na lokalnu zajednicu, odnosno kako se stvara nova vrijednost. To je jedan od prvih kriterija prema kojima se mjeri područje ekonomske održivosti. Pod ovaj kriterij spadaju plaće koje organizacija isplaćuje svojim zaposlenicima, zatim porezi koji se plaćaju državi, subvencije i donacije kojima organizacija pomaže potaknuti ekonomske aktivnosti u svojoj lokalnoj zajednici.

Drugi kriterij prema kojem se mjeri ekonomska održivost su financijski i drugi rizici koji su povezani s promjenom klimatskih uvjeta. „Klimatske promjene predstavljaju rizik, ali i priliku za organizacije, njihove ulagače i dionike. Organizacije se mogu suočiti s fizičkim rizicima i prilikama zbog promjena klimatskog sustava i meteoroloških obrazaca. Oni uključuju utjecaj sve češćih i jačih oluja, promjene razine mora... utjecaje na radnu snagu, npr. zdravstvene posljedice (poput bolesti ili oboljenja povezanih s vrućinom) ili potrebu za premještanjem poslovanja.“<sup>21</sup> U ovom segmentu se zapravo navode svi rizici koji mogu imati utjecaj na poslovanje organizacije, njene prihode, troškove i slično. Treći kriterij prema kojemu se gleda ekonomska održivost organizacije je omjer standardne početne plaće i lokalne minimalne plaće. Ovo bi značilo da se blagostanje zajednice postiže kada organizacija nudi konkurentne plaće svojim zaposlenicima, odnosno kada su te plaće veće od minimalnih plaća propisanih zakonom. Ponuda veće plaće od minimalne razine jedan je od čimbenika kojima se postiže lojalnost zaposlenika, izgradnja jačeg odnosa s lokalnom zajednicom i slično.

Zapošljavanje lokalnog kadra na pozicijama višeg menadžmenta, četvrti je kriterij mjerenja ekonomske održivosti organizacije. Zapošljavanjem lokalnog obrazovnog kadra na važne pozicije poslovanja organizacije pokazuje se značaj kojeg ima obrazovano lokalno stanovništvo za poslovanje jedne organizacije. To povećava koheziju lokalne zajednice s organizacijom. Pozitivna sfera ovakvog zapošljavanja najviše se vidi u pogledu međunarodnog poslovanja kada zapošljavanjem lokalnih menadžera zapravo pridajemo važnost lokalnim potrebama i željama. Takvo

---

<sup>21</sup> D., Bartoluci, M., Matešić, D., Pavlović, *Društveno odgovorno poslovanje*, Zagreb, VPŠ Libertas, 2015., str. 39., Dostupno na: [981956.DOP.pdf \(irb.hr\)](#) (pristupljeno 17. svibnja 2021.)

zapošljavanje u većini slučajeva završi kao pametna poslovna odluka koja je unaprijedila i olakšala poslovanje u novoj zemlji.

Ulaganje u infrastrukturu smatra se petim kriterijem važnim za mjerenje ekonomske održivosti. Ulaganje organizacije u izgradnju infrastrukture, ona pomaže lokalnoj zajednici, no pomaže i sebi u kontekstu unaprjeđenja osnovnih čimbenika proizvodnje koji su važni za konkurentsku prednost u odnosu na druge organizacije u istoj industriji. Infrastruktura ne znači nužno samo prometna povezanost i mreže, već bi značilo i izgradnju sportskih centara, društvenih objekata zajednice ili centara za medicinsku skrb. Sve su to pokazatelji blagostanja koje organizacija može i mora ponuditi lokalnoj zajednici u kojoj djeluje.

***Opredijeljenost poduzeća za stratešku primjenu održivog razvoja i DOP-a*** – ovo područje ima sedam pokazatelja koji mjere razinu implementacije DOP-a u organizaciji. Prvi pokazatelj je odgovornost za društveno odgovorno poslovanje na razini uprave. On zapravo govori o ozbiljnosti koju organizacija ima kada je riječ o primjeni DOP-a. „Dokazom da je odgovornost za uvođenje i rezultate u području DOP-a dodijeljena članu uprave govori o ozbiljnosti primjene DOP-a te razumijevanja svrhe uvođenja DOP-a u poduzeće. Taj pokazatelj traži dokaz da je DOP izravna odgovornost nekog člana uprave...“<sup>22</sup>

Drugi pokazatelj je pristupnost društveno odgovornog poslovanja u strateškim dokumentima – ovaj pokazatelj nam govori kako nije dovoljno spomenuti DOP u misiji i viziji organizacije, već je važno osmisliti i izraditi popis aktivnosti kojima će se DOP provoditi. Bitno je osigurati financijske i ljudske resurse u operativnim dokumentima kojima će pokazati ozbiljnu namjeru za provedbu aktivnosti DOP-a.

Treći pokazatelj je sustavna procjena svih odluka s aspekta društveno odgovornog poslovanja. Ovakva procjena omogućuje organizacijama da imaju uvid na koji način njihove strateške odluke utječu na društvene, ekonomske i okolišne učinke pojedine lokalne zajednice. Upućuje organizacije da vode brigu oko planiranja i provođenja ciljeva kako ne bi imali negativan utjecaj na razvoj lokalnih zajednica.

Četvrti pokazatelj predstavlja sustavno praćenje reputacije organizacije. Kada organizacija vodi brigu o reputaciji svog poduzeća, ona pokazuje brigu za mišljenje

---

<sup>22</sup> Ibidem, str. 41.

koje dionici imaju za tu organizaciju. Nadalje, s takvim pokazivanjem brige jača se lojalnost potrošača jer im se daje do znanja kako je njihovo mišljenje važno kao i njihove potrebe. Mjerenjem reputacije organizacije može se dobiti šira slika o tome postoje li određeni rizici koji bi mogli ugroziti postojeću reputaciju i navode se sve mogućnosti koje bi mogle spriječiti mogući pad imidža organizacije čime bi se automatski zaustavila i moguća šteta za poslovanje.

Peti pokazatelj je postojanje programa društveno odgovornog poslovanja koji je dokaz ozbiljnosti organizacije u namjeri da aktivno prati, mjeri i upravlja svim svojim nefinancijskim učincima na interesne dionike. Ovakvi programi organizaciju mogu voditi korak po korak ka rješavanju društvenih i okolišnih problema koji narušavaju odnose s lokalnom zajednicom.

Izveštavanje o društveno odgovornom poslovanju šesti je pokazatelj opredijeljenosti poduzeća za stratešku primjenu održivog razvoja i DOP-a. Izveštavanjem o DOP-u pokazuje se ozbiljnost namjere organizacije na primjenu principa DOP-a, čime se osigurava i praćenje napretka i evaluacija učinaka organizacije na pojedine segmente provođenja DOP-a.

Certificiranost za neki od sustava upravljanja DOP-om predstavlja sedmi, ujedno i zadnji pokazatelj koji govori o ozbiljnosti namjere da se aktivnosti povezane s DOP-om evaluiraju na pravodoban način čime bi se pokazali pozitivni ili negativni učinci koji su ostvareni provedenim aktivnostima. Primjerice sustav upravljanja kvalitetom ISO 9000 pokazuje angažiranost organizacije kada je riječ o vođenju poslovanja na pravi način koji neće uzrokovati negativne odnose sa zajednicom, zaposlenicima ili dioničarima. Također, takav sustav upravljanja im omogućuje praćenje aktivnosti i procesa koje provode, njihovu evaluaciju, a samim time im pokazuje i procese ili mehanizme u poslovanju koje je potrebno popraviti ili unaprijediti čime se povećava razina društvene odgovornosti za organizaciju. Sustavi upravljanja kvalitetom, energijom ili sigurnosti i vođenje brige oko održavanja procesa na maksimumu izvedbe i kvalitete povećava konkurentsku prednost pojedine organizacije, podiže ili održava razinu reputacije i omogućava uspješnije poslovanje i prepoznatljivost na tržištu. U današnje vrijeme konkurentnosti i sve ubrzanijeg načina promjene trendova, organizacije koje posjeduju neki od certifikata upravljanja kvalitetom ili drugim segmentom, čine se prvim izborom kada je riječ o određenim natjecajima za posao i

slično. Biraju se sve više organizacije koje vode brigu o svojem poslovanju i utjecajima koje to poslovanje ima na interesne dionike.

**Radna okolina** – ovo područje čini važan segment svakog poslovanja, a ujedno predstavlja i jedan od najvažnijih područja kada je riječ o provođenju društveno odgovornog poslovanja. Radna okolina dijeli se na pet zasebnih područja koja međusobno nadopunjuju jedno drugo. Na taj se način radna okolina sastoji od:<sup>23</sup>

- Odgovorne politike zapošljavanja
- Odgovarajuće plaće i beneficije (vrednovanje rada)
- Ulaganja u obrazovanje i zapošljivost
- Kvalitete i sigurnosti radnih uvjeta i
- Suradničke organizacijske klime.

Odgovorna politika zapošljavanja obuhvaća nekoliko čimbenika poput redovite isplate plaća, zapošljavanja teško zapošljivih osoba (marginaliziranih skupina), omogućavanje cjeloživotnog učenja i zapošljavanje žena u menadžmentu. O ovim čimbenicima već je bila riječ kod interne dimenzije društveno odgovornog poslovanja, no u ovom potpoglavlju će se dati jasniji opis i značenje navedenih čimbenika.

Kada govorimo o čimbeniku redovite isplate plaće, moramo reći kako je taj čimbenik kontrolna točka u Indeksu DOP-a zbog česte pojave slučajeva organizacija koje neredovito isplaćuju plaće svojim zaposlenicima. Iz tog je razloga čimbenik redovite isplate plaće važan i odlučujući čimbenik hoće li neka organizacija dobiti status organizacije koja posluje prema principima društveno odgovornog poslovanja. Za čimbenik zapošljavanja marginaliziranih skupina, odnosno zapošljavanje teško zapošljivih osoba dan je primjer Hedone u prethodnom poglavlju. No, važnost promicanja svijesti o zapošljavanju teško zapošljivih osoba vidimo i u samoj srži DOP-a koja govori kako organizacija mora poslovati i pridonositi zajednici u kojoj radi i boravi. Odnosi se to upravo i na davanje mogućnosti zapošljavanja osoba koje imaju poteškoća s pronalaskom radnog mjesta na tržištu rada. Takvo zapošljavanje vratiti će se organizaciji samo u pozitivnom smislu te će joj osigurati dodatna financijska sredstva iz europskih ili državnih fondova. I razni oblici cjeloživotnog učenja omogućiti će organizaciji zadržavanje starijeg, ali iskusnijeg ljudskog resursa koji oplemenjuje

---

<sup>23</sup> Ibidem, str. 43.



organizacijsku klimu i potiče kvalitetnije i prirodnije međuljudske odnose. Omogućavanje starijim zaposlenicima da mogu i dalje napredovati, učiti i razvijati se, osigurati će organizaciji stabilno i produktivno poslovanje jer će zaposlenici biti sretniji i zadovoljniji. Zadnji čimbenik odgovorne politike zapošljavanja bio bi udio žena u menadžmentu. Nažalost, u svim dijelovima svijeta postoje „stakleni stropovi“ – fenomen koji govori o onemogućavanju žena da napreduju u srednji i viši menadžment. Organizacije koje pružaju mogućnost napredovanje ženama u srednji i viši menadžment, smatraju se društveno odgovornim organizacijama koje ne diskriminiraju žene u odnosu na muškarce.

Zaključno, jasno je zašto su ovi čimbenici važan dio radne okoline i iz kojih se razloga organizacije koje ne posluju prema pojašnjenim čimbenicima, ne mogu smatrati organizacijama koje posluju prema principima DOP-a.

Odgovarajuće plaće i beneficije smatraju se kriterijima potrebnim za vrednovanje rada. Ovo područje sastoji se od: a) formalnog sustava evaluacije rada i povezanosti sa sustavom nagrađivanja – „ocjenjivanje učinka zaposlenika u odnosu na zajedničke ciljeve pomaže osobnom razvoju pojedinih zaposlenika i pridonosi stjecanju vještina i razvoju ljudskog kapitala unutar poduzeća. Također se povećava zadovoljstvo zaposlenika, što je u uzajamnoj vezi s poboljšanjem organizacijskog učinka. Evaluacija zaposlenika prema učinku motivira i povećava zadovoljstvo radnika“<sup>24</sup>; b) poslovna uspješnost vs. nagrađivanja zaposlenika – važan kriterij koji govori da li se prilikom nagrađivanja zaposlenika, organizacija vodi rezultatima svoje poslovne uspješnosti. Važan je transparentan i jasan sustav nagrađivanja zaposlenika jer se njime stvara pozitivna okolina u kojoj zaposlenici žele raditi i pridonositi; c) sindikati i kolektivni ugovori govore o spremnosti organizacije na potpisivanje kolektivnih ugovora kako bi pokazali zaposlenicima da su spremni na sve kako bi im osigurali kvalitetne radne uvjete i najveću razinu sigurnosti.

Ulaganje u obrazovanje i zapošljivost – od organizacije se zahtjeva konstantna prilagodba promjenama ukoliko želi opstati među svojim konkurentima. To prilagođavanje obuhvaća i stalnu edukaciju svojih zaposlenika kako bi mogli pomoći u razvijanju poslovanja organizacije. Primjerice, neka marketinška organizacija morala bi prilikom uvođenja novog alata za izradu reklama, pružiti i edukciju svojim stalnim

---

<sup>24</sup> Ibidem, str. 43.

zaposlenicima o tome kako se koristiti tim alatom i što se od njega može očekivati. Kada organizacije na vrijeme obavijeste svoje zaposlenike o uvođenju promjena i što će te promjene značiti za njih i za poslovanje organizacije, tada će doći do manjeg otpora zaposlenika. Posebice ako navedene promjene uključuju edukacije ili tečajeve kako bi prilagodba prošla što je jednostavnije moguće.

Pružanje konstantne edukacije osigurava i veću razinu motivacije kako na osobnoj razini zaposlenika tako i na razini organizacije. Postoje raznovrsni programi za edukaciju ili stjecanje određenih vještina koji će nekoj organizaciji biti potrebni kako bi mogla osigurati izvedbu svojih strateških ciljeva. Možda navedene edukacije ili programi zvuče kao dodatni troškovi o kojima organizacija mora misliti, no prije svega je tu riječ o pozitivnim efektima koji će u konačnici dovesti do veće produktivnosti, motivacije i manjih troškova, pa bi se na njih trebalo gledati kao na investiciju, a ne trošak.

Kvaliteta i sigurnost radnih uvjeta – predstavlja važan faktor za svakog zaposlenika, a ujedno i za one potencijalne zaposlenike. Važno je implementirati sustav zaštite na radu kako bi se zaposlenicima osigurala maksimalna zaštita. Nadalje, važno je i da organizacija ima što je moguće manji broj ozljeda na radu s obzirom na ukupan broj zaposlenih. Mali postotak ozljeda najčešće znači veću sigurnost zaposlenih pa samim tim raste i njihova produktivnost i motivacija. Programi prevencija ozljeda na radu mogu se provoditi putem dodatnih zdravstvenih pregleda, više slobodnih dana da se zaposlenici stignu odmoriti i slično. Svi navedeni alati za povećanje sigurnosti na radu osiguravaju manje troškova jer zaposlenici neće ići na bolovanje, odnosno neće biti potrebe za zapošljavanjem novih djelatnika, povećat će se razina produktivnosti, a samim tim povećat će se i profit koji organizacija ostvaruje.

Suradnička organizacijska klima – često se pokaže najviše zanemarenim čimbenikom poslovanja u većini organizacija. Stvaranje poticajne radne okoline važno je za stvaranje pozitivnog i podupirajućeg ozračja koji će generirati pozitivne učinke poput veće motiviranosti zaposlenika, njihove inovativnosti i zadovoljstva. Ovo je često zanemareno područje poslovanja, posebice kada govorimo o organizacijama koje djeluju na području Hrvatske. Nije dovoljno osigurati plaću zaposleniku i misliti kako je to jedino potrebno da bi taj zaposlenik osiguravao najveći postotak izvedbe radnih zadataka. Već smo govorili kako su plaće osnovni čimbenik zbog kojeg ljudi rade, ali one ne spadaju u poticajne motivatore koji će osigurati veću razinu zadovoljstva i motiviranosti za radom. Kada govorimo o takvim motivatorima, mislimo na mogućnost

kreiranja radnog vremena kako zaposlenik smatra da će mu najbolje odgovarati, to se još odnosi i na fleksibilno i klizno radno vrijeme kao i osiguravanje radnih zadataka koji će poticati kreativnost kod zaposlenika. Zapravo se želi staviti naglasak na upravljanje putem ciljeva (MBO) čiji sustav omogućuje izvedbu svih prethodnih čimbenika. Ovakav način upravljanja i vođenja poslovanja omogućuje smanjenu razinu stresa kod zaposlenika, veće performanse i bolji sveukupni radni rezultat organizacije i svih odjela u suštini. Još jedan od nužnih faktora za uspješno provođenje poslovanja i zadovoljstvo zaposlenika svakako je transparentnost i pravovremena dostava informacija. Takav način poslovanja omogućuje bolju organizacijsku klimu između timova i unutar timova, bolje odnose i veću iskoristivost kapaciteta za obavljanje radnih zadataka.

Zaključno, svi navedeni čimbenici radne okoline osiguravaju provjeru organizacija ispunjavaju li sve zahtijevane kriterije kako bi se mogle voditi pod organizacije koje primjenjuju i posluju prema principima društveno odgovornog poslovanja. Nije dovoljno ispuniti samo neke od navedenih kriterija, već DOP zahtjeva ispunjenje svih postavljenih kriterija kako bi se pokazalo da organizacija vodi brigu o svojim zaposlenicima i smatra ih vrijednim resursom.

**Zaštita okoliša** – jedan od najvažnijih područja DOP-a koje je potrebno dodatno zaštititi. Današnji svijet suočen je s masovnim gubitkom prirodnih resursa, oskudicom vode i hrane u najpogođenijim dijelovima svijeta poput Afrike ili Indije. Zemlje u razvoju su zapravo zemlje koje su suočene s najmanjim materijalnim blagostanjem što ujedno uključuje i oskudicu prirodnih resursa ili ne mogućnost zadovoljenja najosnovnijih ljudskih potreba. Organizacije, posebice one međunarodne uvijek imaju utjecaj na okoliš, bez obzira čime se one bave. Nije važno da li je riječ o proizvodnji, pružanju usluga ili nekom trećem segmentu, riječ je o tome da bi svaka organizacija trebala voditi računa na koji način njeno poslovanje utječe na okoliš. DOP zahtjeva od organizacija svjesno vođenje brige o zaštiti okoliša i svih potrebnih resursa kako bi se izbjegle moguće katastrofalne posljedice za prirodu. Primjer organizacije koja ne vodi brigu o tome da njeno poslovanje čini katastrofalne posljedice za čovječanstvo i okoliš bila bi australska tvrtka AGL koju čine elektrane koje gore na ugljen. „AGL je ostvario više od 42 milijuna tona emisija stakleničkih plinova, što je više nego dvostruko od

iznosa najbližeg konkurenta.“<sup>25</sup> Bez obzira na otkrivanje u medijima i kazne koje su dobili, ništa ih nije spriječilo da nastave poslovati na dosadašnji način. Ono što čine svojim poslovanjem uništavajući okoliš neće se moći ispraviti stotinama godina. Jasno je kako već sada uništavaju mogućnost normalnog života budućim generacijama.

DOP je postavio granice organizacijama kada je riječ o mjerenju učinka poslovanja na okoliš. Organizacije koje posluju na društveno odgovoran način trudit će se poslovati osiguravajući mjerenje i evaluaciju učinaka na okoliš koji su iznad granica propisanog. Zapravo se ovdje želi reći kako će organizacije poslovati na način da smanje što je više moguće loše utjecaje koje imaju na okoliš. Neće se truditi poslovati na način da poštuju minimalne propisane zakone, već će htjeti biti pozitivan primjer organizacije koja može poslovati s minimalnim ili nikakvim štetnim utjecajem na okoliš. Kako bi se osigurala transparentnost u želji za očuvanjem i zaštiti okoliša, unutar organizacije kreira se dokument naziva „politika zaštite okoliša“ kojim organizacija definira svoju odgovornost, rizike, utjecaje i ciljeve u području zaštite okoliša. Imenovanjem odgovorne osobe za zaštitu okoliša, posebice u višem menadžmentu dokazuje se ozbiljnost namjere koju organizacija ima u pogledu očuvanja okoliša i to je jedini ispravni način na koji bi organizacije trebale poslovati.

**Odnosi na tržištu** – predstavljaju kompleksnu cjelinu koja se sastoji od 12 pokazatelja, a u nastavku rada izdvojiti i opisat će se nekoliko njih. Primjerice, odnosi na tržištu obuhvaćaju čimbenik obveznog plaćanja na vrijeme. Ovaj pokazatelj reguliran je zakonom jer obvezuje organizacije da na vrijeme podmiruju svoje tekuće obveze. No, kako situacija u Hrvatskoj nije sjajna po pitanju vođenja poslovanja, veliki broj organizacija kasni sa izvršenjem svojih obaveza čime se stvara problem nelikvidnosti koji uzrokuje zastoje u gospodarskim aktivnostima. Primjerice, organizacija koja ne isplati svoje dugovanje prema dobavljaču na vrijeme, automatski uzrokuje problem dobavljaču jer on nije u mogućnosti naručiti nove proizvode koje je trebao pa ih samim tim ne može ni dostaviti dogovorenim naručiteljima, to jest drugim organizacijama. To za sobom povlači problem organizacijama jer bez potrebnih sirovina i repromaterijala one nisu u mogućnosti izvršiti svoj cilj poslovanja, to jest ponuditi neki proizvod ili uslugu. Tako se cijeli gospodarski lanac nalazi u problemu ako samo jedna karika u njemu ne funkcionira kako bi trebala. Iako ovaj pokazatelj nije reguliran DOP-om, već

---

<sup>25</sup> [AGL is Australia's biggest climate polluter. #TellAGL to ditch coal by 2030 so Australia can get to net-zero emissions \(australiasgreatestliability.com\)](#) (pristupljeno 20. svibnja 2021.)

zakonom, on se navodi u Indeksu DOP-a prema čemu se organizacije koje ne podmiruju svoje obveze na vrijeme ne mogu smatrati društveno odgovornima.

Pridržavanje zakonskih propisa kod označavanja proizvoda činilo bi drugi pokazatelj za mjerenje odnosa na tržištu. Označavanjem istinitih informacija i prikazivanjem od kojih sastojaka i materijala je neki proizvod sačinjen, nastoji se dati jasna slika o tome kako organizacija pazi kakav utjecaj ti proizvodi imaju za potrošače i okoliš. Ovo je važna stavka prilikom proizvodnje bilo kojeg proizvoda jer neprikazivanje štetnih sastojaka ili loših utjecaja na okoliš, automatski se smatra ne fer poslovanjem i ponašanjem čime se neka organizacija ne može i ne smije smatrati društveno odgovornom. Primjer bi bilo povrće koje se prodaje pod oznakom „bio“ što u većini slučajeva ne znači da nije špricano pesticidima ili drugim kemikalijama iako na prvu to najčešće zavarava ljude. Zbog lažnog oglašavanja proizvoda kao onih „bio“ proizvoda uvela se obveza organizacijama da svi proizvodi moraju proći inspekciju i dobiti oznaku „bio“ u obliku lista ili u obliku riječi BiO. Te potvrde dokazuju da su proizvodi nešpricani ili špricani samo dopuštenim pesticidima koji nisu štetni za ljudsko zdravlje. Organizacije koje propisno registriraju i prikazuju sastojke svojih proizvoda i vode brigu o utjecaju tih sastojaka na potrošače i okoliš čine društveno odgovorne organizacije.

## **Slika 2:** Oznake ekoloških proizvoda



*Izvor: [oznaka bio proizvoda - Bing images](#) (pristupljeno 20. svibnja 2021.)*

Sigurnost proizvoda i usluga smatra se jednim od najvažnijih pokazatelja mjerenja odnosa na tržištu. Potrošači od kupljenih proizvoda ili dobivenih usluga očekuju da oni ispune svoju funkciju i svrhu zbog koje su se i našli na tržištu proizvoda i usluga te da ne ugrožavaju ničije zdravlje tijekom trajanja životnog ciklusa proizvoda. Primjerice, potrošači od novog kupljenog mobitela očekuju da ispuni funkcije poput mogućnosti poziva, slanja poruka, snimanja fotografija i slično i to sve duže od roka jamstva koji je postavljen, a da ne ugrožava njihovo zdravlje. Problem koji ovdje nastaje kreće od

proizvođača koji proizvode proizvode s kraćim vijekom trajanja i to sve sa svrhom kako bi potrošači opet išli kupiti neki njihov novi proizvod. Ovakvo nekorektno ponašanje regulirano je u Europskom parlamentu gdje je izglasano da većina proizvoda mora imati najmanje 5 godina vijek trajanja. „Promicanje dužeg vijeka trajanja proizvoda nužno je za poštivanje temeljnih prava potrošača čime se usklađuju njihova očekivanja, mogućnosti i potrebe. Razina kvalitete proizvoda i njihov dug vijek trajanja ključni su faktori za zadovoljavanje potrošačkih preferencija. Osmišljavanjem otpornih, trajnih i visokokvalitetnih proizvoda ostvaruje se dobrobit za sve građane Unije.“<sup>26</sup>

Smatramo ovakvu odluku više nego poštenom kada je riječ o poštivanju prava potrošača. Nitko ne želi kupiti „dugotrajniji“ proizvod kojeg će već za godinu dana morati zamijeniti s novim jer se prvi pokvario odmah po isteku roka jamstva. Manja kupnja proizvoda spriječit će onečišćenje okoliša jer podaci iz 2019. godine govore kako se godišnje baci 444 kg komunalnog otpada po stanovniku. Taj trend nastavio je rasti kroz godine, no nakon uvođenja obveze proizvođačima da moraju proizvoditi proizvode s dužim vijekom trajanja, vjerujemo kako će se taj trend početi smanjivati i kako neće više biti riječ o stotinama kilograma otpada po glavi stanovnika u Republici Hrvatskoj.

Posljednji pokazatelj mjerenja odnosa na tržištu je mjerenje zadovoljstva potrošača. Mjerenje zadovoljstva potrošača ključno je za uspjeh svake organizacije. Važno je oslušivati i ispitivati želje i potrebe potrošača. Lean metoda predstavlja jednu od najpoznatijih metoda ispitivanja želja i potreba potrošača i to ponudom prototipa određenog proizvoda. Primjerice, organizacija XY želi uvesti novi proizvod u svoj asortiman. Recimo da se radi o novoj vrsti čokolade s posebno kvalitetnim orašastim plodovima. Kako bi organizacija ispitala sviđa li se potrošačima takva čokolada, oni bi mogli ponuditi limited edition seriju čokolade, odnosno u određenom broju bi ju mogli staviti na tržište. Nakon određenog vremenskog roka, primjerice mjesec dana putem svoje službene internet stranice mogli bi zamoliti potrošače da ocjene novu čokoladu, njezin ukus, pakiranje i slično. Na taj način bi organizacija dobila povratnu informaciju trebaju li napraviti doradu čokolade i postoji li uopće potražnja za njom. Takvo uvođenje

---

<sup>26</sup> [Proizvodi koji će imati dulji vijek trajanja | Vijesti | Europski parlament \(europa.eu\)](#)  
(pristupljeno 20. svibnja 2021.)

proizvoda sprječava ogromne gubitke za organizaciju ukoliko ona ponudi proizvod koji ne može pronaći svoje mjesto na tržištu.

Zaključno, organizacije moraju istraživati potrebe i želje svojih potrošača jer jedino na taj način mogu osigurati uspjeh svog poslovanja i napredovanje kada je riječ o konkurentskoj prednosti. Što je veća konkurentska prednost organizacije, to postoji veća lojalnost njezinih potrošača čime si organizacija osigurava dugoročan uspjeh.

**Ulaganje u zajednicu** – smatra se jednim od vrlo bitnih segmenata društveno odgovornog poslovanja organizacija. No, kako je već prethodno spomenuto kod korporativne filantropije, nije dovoljno donirati određeni iznos novca ili sponzorirati neki lokalni sportski klub. Više od toga, potrebno je zaista aktivno sudjelovati u aktivnostima lokalne zajednice, podupirati razvoj novih aktivnosti koji će potaknuti rast i razvoj zajednice. Ovaj čimbenik sastoji se od nekoliko ključnih pokazatelja kao što su: sponzorstva, formalizirana komunikacija s predstavnicima lokalne zajednice, odnos prema lobiranju, financiranje političkih stranaka i drugo.

Kada je riječ o financiranju političkih stranaka, ovaj pojam najčešće se veže uz nelegalne radnje poput korupcije. Zakonom je uređeno u kolikom iznosu organizacije mogu donirati i podržavati pojedine političke stranke. No, taj iznos se lako može premašiti putem lobista ili trećih posrednika kako bi organizacije ostvarile svoje privatne ciljeve (primjerice podržavanjem i financiranjem političke stranke, organizacija si može osigurati pobjede na natjecajima za određene poslove i slično). Upravo zbog mogućih nelegalnih radnji, važno je da političke stranke javno objave podatke o donacijama koje su zaprimile od pojedinih organizacija kako bi javnost dobila transparentne brojke i kako bi se spriječili mogući pokušaji korupcije. Sve u svemu, organizacije imaju veliku ulogu u formiranju i razvoju lokalnih aktivnosti, no ponajviše imaju odgovornost za korektno poslovno ponašanje koje neće ugroziti niti jednog uključenog dionika. Poslovati i osiguravati lokalnoj zajednici donacije, sponzorstva, izgradnju objekata zdravstvene skrbi i slično, čini jednu organizaciju društveno odgovornom.

### *2.3.3. Indeks DOP-a u Hrvatskoj*

Kao što je već rečeno, DOP predstavlja društveno odgovorno poslovanje kada organizacija integrira brigu za svoje interesne dionike u svoje svakodnevno poslovanje. Ono zapravo posluje na način da odluke koje donosi ne utječu negativno na okoliš i

zajednicu, već pridonosi stvaranju nove vrijednosti za dionike. Društveno odgovorno poslovanje poslovni je model koji navodi organizacije da ostvaruju profit na društveno odgovoran način. S ciljem da se organizacije koje posluju na društveno odgovoran način, razlikuje od organizacija koje posluju samo po principu ostvarivanja većeg profita, kreiran je Indeks DOP-a. „Indeks DOP-a je metodologija za ocjenjivanje odgovornih praksi u poslovanju hrvatskih tvrtki. Nastala je po uzoru na slične svjetske metodologije, a u prvom redu na Business in the Community CR Index. Indeks DOP-a je ujedno i nagrada koju jednom godišnje u kategoriji malih, srednjih, velikih i javnih tvrtki zajednički dodjeljuju HGK i HR PSOR.“<sup>27</sup> Indeks DOP-a zapravo se smatra projektom koji traje od 2007. godine, a nositelji projekta su HGK (Hrvatska gospodarska komora) i Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HR PSOR).

Važnost sudjelovanja u Indeksu DOP-a organizacije mogu uvidjeti prilikom dobivanja povratnih informacije koje govore u kojim područjima zadovoljavaju sve navedene kriterije, a u kojim područjima postoji mjesta za poboljšanja. Metodologija Indeksa DOP-a definira niz kriterija u sedam područja poslovanja (prema najnovijim podacima iz 2020. godine prema službenoj stranici Hrvatske gospodarske komore jer je do tada Indeks mjerio poslovanje prema šest ključnih područja) koje je potrebno zadovoljiti kako bi se dobila prilika za dobivanje nagrade Indeksa DOP-a i to organizaciji koja je najbolja u svojoj kategoriji (odnosi se na kategorije malih, srednjih i velikih organizacija). Sedam navedenih područja su: ekonomska održivost, tržišni odnosi, radna okolina, odnosi sa zajednicom, zaštita okoliša, uključenost DOP-a u poslovnu strategiju i zaštita ljudskih prava. Prvih šest navedenih područja čini ključna područja DOP-a koja su opisana u prethodnom potpoglavlju u kojem su se dala pojašnjenja što se točno očekuje i želi postići mjerenjem svakog od tih područja. Navedena metodologija od sastavljenih područja i pokazatelja pretočena je u upitnik. Postoji veliki upitnik koji sadrži 137 pitanja koja su namijenjena srednjim i velikim organizacijama te postoji mali upitnik od 67 pitanja koji je namijenjen malim organizacijama.

Posljednji rezultati o dobitnicima nagrade Indeksa DOP-a datiraju iz 2018. godine kada je za kategoriju velike organizacije nagradu dobio AD Plastik d.d., u kategoriji srednje organizacije nagradu je dobio HiPP Croatia d.o.o. te u kategoriji male organizacije, nagradu je dobio Media Val d.o.o. „Istraživanja dokazuju da su društvena odgovornost

---

<sup>27</sup> [Hrvatska gospodarska komora \(hgk.hr\)](http://Hrvatska.gospodarska.komora(hgk.hr)) (pristupljeno 21. svibnja 2021.)



i poslovni uspjeh poduzeća koja sudjeluju u natjecanju Indeksa DOP-a rezultat poslovne politike i filozofije koja objedinjuje odgovornost i transparentnost.“<sup>28</sup> Na popisu se nalaze mnogobrojne organizacije za koje se danas smatra da ne zaslužuju u potpunosti dobiti nagradu Indeksa DOP-a jer njihovo poslovanje na međunarodnim tržištima nije prihvatljivo. No, Indeks DOP-a ocjenjuje poslovanje samo na hrvatskom području pa nije moguće isključiti neku organizaciju ako udovoljava navedenim kriterijima propisanim za Hrvatsku.

Organizacije koje prime nagradu Indeksa DOP-a smatraju se pravim primjerom organizacija koje vode brigu o okolišu, zaposlenicima i lokalnoj zajednici. Nagrada podiže imidž organizacije te ju čini privlačnijom u očima potrošača prilikom odabira proizvoda koji će kupiti. Beneficije od nagrade su velike, no važnije je zaista vjerovati u svoj cilj poslovanja bez štetnih utjecaja na bilo kojeg dionika.

---

<sup>28</sup> D., Bartoluci, M., Matešić, D., Pavlović, *Društveno odgovorno poslovanje*, Zagreb, VPŠ Libertas, 2015., str. 74., Dostupno na: [981956.DOP.pdf \(irb.hr\)](#) (pristupljeno 21. svibnja 2021.)

### 3. UGLED PODUZEĆA

Ugled, odnosno reputacija smatra se neopipljiva vrijednost organizacije. Najčešće se kaže da se percepcija reputacije nalazi u očima promatrača. Upravo iz tog razloga ju nije moguće točno definirati. Postoje brojne definicije raznih autora o tome što točno predstavlja ugled jedne organizacije, no svaki pojedinac će ju definirati prema svojem osobnom stajalištu i onako kako ju on doživljava. Kada govorimo o neopipljivoj vrijednosti koju organizacija stvara i time ostvaruje pozitivan ugled, ona je vrlo važna prilikom dobivanja i zadržavanja konkurentne prednosti. Neopipljiva vrijednost predstavlja vrijednost koju je teško imitirati ili kopirati pa zbog toga stvara prepreke konkurentima u pokušaju da nadmaše poslovanje druge organizacije.

Pozitivan ugled sugerira kako organizacija nudi proizvode ili usluge visoke kvalitete koje je teško pronaći kod drugih konkurenata. Također sugerira kako se organizacija vodi društveno odgovornim poslovanjem i uvažava mišljenja i potreba svojih potrošača. Izgraditi pozitivan ugled težak je zadatak koji se ne može ostvariti preko noći, već se gradi godinama uz ime marke. Međutim, pozitivan ugled moguće je izgubiti jednom lošom poslovnom odlukom ako se u javnosti pojave sumnja ili dokazi kako poslovanje organizacije nije na razini na kojoj bi trebalo biti (primjerice restoran koji glasi da uvijek naručuje svježiu ribu, neće više biti broj jedan odabira klijenata ukoliko saznaju da koriste smrznutu ribu niske kvalitete i slično). Zbog dolaska globalizacije i omogućavanja dobivanja informacija u tek nekoliko sekundi, nemoguće je lažirati kvalitetu jer se informacije šire brzinom svjetlosti, zbog čega je zadržavanje postojećeg ugleda jedan od najvažnijih zadataka svake organizacije.

Kada sagledamo sve ponuđene definicije o ugledu, možemo reći kako postoji ugled sa stajališta organizacije i ugled sa stajališta potrošača, odnosno interesnih dionika. Važno je da organizacija vodi računa o oba stajališta jer će jedino na taj način moći osigurati najvišu razinu ostvarenja ciljeva i uspješnosti poslovanja. Ugled sa stajališta organizacije odnosio bi se na nematerijalnu imovinu koja joj omogućava uspješno ophođenje sa željama i potrebama svojih interesnih dionika čime se automatski kreira konkurentna prednost koju je teško sustići, a još teže nadmašiti. Ugled sa stajališta interesnih dionika odnosio bi se na provjeru da li su akcije pojedine organizacije u skladu s potrebama i željama interesnih dionika. Ugled za njih zapravo predstavlja emocionalni i bihevioristički odgovor koji dobivaju od strane poslovanja organizacije i

onoga što ta organizacija predstavlja. Održivost ugleda raste dokle god je organizacija spremna ispunjavati želje i potrebe svojih interesnih dionika, a oni će im to vratiti u kontekstu podrške, lojalnosti pa čak i u onim trenucima kada se organizacije suoči s problemima. Potrošačima je važno dobiti dojam i potvrdu da je neka organizacija na njihovoj strani, da uvažava njihove potrebe jer kada dobiju takav dojam onda će im se smanjiti privlačnost proizvoda ili usluga drugih konkurenata.

Primjera radi, kada uđete u Chanelovu trgovinu možete očekivati sve savršeno složeno od ponuđenih artikala, također možete očekivati laganu glazbu koja vas opušta i ljubazno osoblje koje neće biti previše napadno, a ipak će vam pružiti svu potrebnu pomoć. Takav primjer opisuje ugled Chanela i ono što njegovi potrošači očekuju kada se odluče na kupnju njihovih proizvoda. Drugi primjer bila bi drogerija Müller u koju kada potrošači uđu mogu očekivati nalet mirisa raznih parfema jer se u prvim desnim redovima uvijek nalaze parfemi. Ambijent je ugodan, svijetao i privlačan oku zbog čega se potrošači često duže zadržavaju nego što je to uistinu potrebno. Takav ambijent omogućuje Mülleru stvaranje pozitivnog imidža kao organizacije koja ispunjava želje i potrebe svojih potrošača.

Prema svemu navedenom, možemo zaključiti kako iza svake uspješne organizacije postoji pozitivan ugled koji povećava mrežu potrošača i čini organizaciju dugoročno stabilnijom. „Istraživanje Fombruna i Riela dokazalo je da su organizacije s dobrom reputacijom imale bolje financijske učinke po nizu pokazatelja tijekom pet godina čime se može potvrditi tvrdnja „dobra reputacija vrjednija je od novca“. U strateškom planiranju to znači da je potrebno promijeniti točku gledišta te reputaciju smatrati prihodom, a ne troškom korporacije.“<sup>29</sup> Pozitivan ugled pridonosi boljoj provedbi aktivnosti društveno odgovornog poslovanja jer omogućuje poslovanje na financijski isplativ način, a da se pritom poštuju sva pravila i propisi vezani uz zaposlenike, lokalnu zajednicu i okoliš. Ugled osigurava i mogućnost lakšeg prepoznavanja u mnoštvu konkurenata jer kao što je već prije navedeno, pozitivan ugled organizacije znači kako ona nudi kvalitetne proizvode i usluge te vodi brigu o svojim interesnim dionicima. U današnjem svijetu, potrošačima je jedna od najvažnijih stavki upravo kupnja proizvoda organizacija koje su svijetli primjer poslovnog svijeta.

---

<sup>29</sup> M., Tafra-Vlahović, *Održivo poslovanje*, Zaprešić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti "Baltazar Adam Krčelić", 2011., str. 144.-151.

### 3.1. Povijesni pregled

Ugled, odnosno reputacija kao pojam postoji već više od stotinu godina i čini sastavnicu svakog poslovanja bez kojeg nije moguće stvarati nove vrijednosti kako za organizaciju tako i za potrošače. „Riječ reputacija izvedena je iz latinske riječi ‘reputance’ - što znači ocijeniti, prosuditi, smatrati. Termin reputacija jasno je definiran Websterovim Revised Unabridged Dictionary (1913.) kao procjena kojom se nekoga ocjenjuje, ocjena javnog mišljenja, ocjena koja se pripisuje osobi, stvari ili djelu“.<sup>30</sup> U današnje vrijeme raste udio vrijednosti neopipljive imovine u ukupnoj tržišnoj vrijednosti organizacija. Vjeruje se kako se tu radi o brojci od oko 90% što čini više nego značajan segment poslovanja. Najveći udio u toj brojci zauzimaju organizacijska imovina, intelektualni kapital i reputacija. Kao što je već navedeno, reputaciju nije moguće izmjeriti, no ona predstavlja značajan udio vrijednosti organizacije.

Kada govorimo o reputaciji, njezinoj neopipljivosti i kako se njena percepcija zapravo nalazi u očima potrošača, možemo reći kako je ono što potrošači doživljaju unutar sebe važnije od prave vrijednosti koju organizacija posjeduje i nudi. Možemo to objasniti na modelima novih automobila. Primjerice, izađe novi model automobila XY marke koja ima odličan ugled i veliku mrežu svojih korisnika. No, prilikom lansiranja novog automobila na tržište, ustanovi se kako on zapravo ne zadovoljava svim potrebnim i predstavljenim performansama kao prethodni modeli. Tu se javlja svijest potrošača koji će iz razloga jer vjeruju organizaciji svejedno kupiti novi model auta jer ipak se radi o novom modelu i poznatoj XY marki. Percepcija ponekad može biti varljiva za potrošače, ali za organizaciju je najvažnije da se trudi ostvariti pozitivan ugled koji će održavati godinama pružajući kvalitetne proizvode i usluge koji će svojim funkcijama i performansama ispunjavati sve željene potrebe potrošača.

### 3.2. Mjerenje ugleda

Već je rečeno kako je ugled neopipljiva imovina koja predstavlja veliki značaj za poslovanje svake organizacije. Prema tome, jedna od temeljnih strategija organizacija današnjice postaje stvaranje i jačanje ugleda kako bi se odvijanje poslovanja napravilo

---

<sup>30</sup> D., Grgić, *Teorijski okviri reputacije poduzeća*, Vol. 59, No. 5-6, 2008., p. 266-288, dostupno na:

<https://hrcak.srce.hr/25658> (pristupljeno 23. svibnja 2021.)

na efikasan i efektivan način. Kroz vrijeme kreiran je širok spektar instrumenata i načina za mjerenje reputacije, a u nastavku će biti navedena i opisana dva načina: kvocijent reputacije i skala osobnosti poduzeća.

*Kvocijent reputacije* predstavlja noviji i snažniji instrument mjerenja reputacije, kreiran sa svrhom osiguranja prikupljanja percepcija različitih interesnih dionika. „Ovaj instrument mjerenja prihvaća širu perspektivu uvažavajući procjene nekoliko podgrupa, kao što su korisnici, zaposlenici i investitori. Kvocijent reputacije sastoji se od sljedećih šest kategorija pomoću kojih javnost objašnjava razloge zašto smatra da neko poduzeće ima dobru reputaciju<sup>31</sup>:

- emocionalni sud – dopadljivost, divljenje ili povjerenje prema poduzeću
- proizvodi/usluge – visoka kvaliteta, inovativnost, pouzdanost i isplativost
- financijski rezultat – profitabilnost, nizak rizik investiranja i vjera u daljnji rast
- vizija i vodstvo – tržišne prilike, izvrsno vodstvo i jasna vizija za budućnost
- radno okruženje – dobro vođeno poduzeće, dobra 'prilika' za radno mjesto i dobri zaposlenici
- društvena odgovornost poduzeća – podupiranje dobrih ciljeva i opće dobrobiti, odgovornost prema okolišu i društvenoj zajednici, te održavanje visokih standarda u načinu na koji se odnosi prema ljudima.

Istraživanja koja su provedena prikupljanjem podataka putem instrumenta kvocijenta reputacije pokazala su kako je ovo pravodoban instrument za analizu i rasuđivanje što točno interesni dionici misle o pojedinoj organizaciji.

*Skala osobnosti poduzeća* predstavlja instrument kojim se analizira na koji način ključni interesni dionici percipiraju organizaciju. Osobnost organizacije predstavlja onaj segment koji razlikuje jednu organizaciju od druge. Iz navedenog je proizašla zainteresiranost pojedinih autora za kreiranjem instrumenta skale osobnosti poduzeća kako bi na pravilan način prikupili valjane informacije o tome što zaposlenici i potrošači misle o reputaciji organizacije. „Skala se sastoji od pet glavnih (ugodnost, poduzetnost, stručnost, elegancija, bezobzirnost) i dviju sporednih dimenzija (ležernost) i zasniva se na osobnosti poduzeća. Najznačajnijom dimenzijom smatra se dimenzija „ugodnost“ koja prikazuje važnost stvaranja reputacije na povjerenju i društvenoj odgovornosti.“<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> D., Grgić., *Instrumenti mjerenja reputacije poduzeća*, Pregledni rad, Vol. 20., No. 20., 2008., str.238.

<sup>32</sup> Ibidem, str. 239.

### 3.3. Utjecaj ugleda na uspješnost poslovanja poduzeća

Prema svemu prethodno navedenom kada govorimo o ugledu i njegovom utjecaju na uspješnost poslovanja, jasno je kako ugled determinira budućnost razvoja uspjeha organizaciji. U nastavku rada bit će naveden primjer organizacije koja je uspješna u implementiranju koncepta društveno odgovornog poslovanja u svoju korporativnu strategiju organizacije pa samim tim glasi kao poznata marka koja se prepoznaje prema dobrom ugledu i odgovornom ponašanju prema interesnim dionicima. Jedan od primjera takve organizacije, a ujedno i dobitnik nagrade Indeksa DOP-a 2018. godine je Heineken Hrvatska. Organizacija koja spremno dočekuje nove zaposlenike, za njih priprema plan uvodnog školovanja gdje zaposlenici prolaze potrebne edukacije, upoznaju se s novim radnim mjesto, sa svojim kolegama i radnim zadacima koji ih čekaju prilikom preuzimanja posla. Također, ulažu u stalne zaposlenike jer ih žele zadržati u svojoj organizaciji, trude se omogućiti im razvoj karijere, a u uz korak s tim idu i promaknuća. Ovakav princip rada omogućuje zaposlenicima lakšu prilagodbu na novo radno mjesto i okruženje čime se smanjuje razina stresa od promjene. Vrlo je važno smanjiti stres kod zaposlenika u što većem obujmu jer će se zaposlenik lakše prilagoditi novoj okolini i pridonijeti stvaranju dobrih međuljudskih odnosa.

**Slika 3:** Prikaz Heinekenovih rezultata iz Indeksa DOP-a za 2018. godinu



Izvor: [Heineken Hrvatska | Stvaramo bolji svijet](#) (pristupljeno 24. svibnja 2021. god.)

Nadalje, Heineken je organizacija koja posluje prema načelima prirodnog, održivog i poštenog. To im ujedno predstavlja i temeljne principe prema kojima donose sve svoje poslovne odluke i to bez obzira radi li se o donošenju odluka vezanih uz dobavljače, poslovanje ili zaposlenike. „Kompaniji HEINEKEN su održivost i društvena odgovornost ključni poslovni prioriteti. Naša strategija održivosti zove se „Stvaramo bolji svijet“ i pokriva šest područja: zagovaranje odgovorne konzumacije, suradnja s lokalnom zajednicom, promicanje zdravlja i sigurnosti na radu, zaštita pitke vode, smanjenje emisije CO<sub>2</sub> te održiva nabava. Na svim ovim područjima ostvarujemo odlične rezultate, o kojima svake godine putem našeg Izvješća o održivosti informiramo ključne dionike.“<sup>33</sup>

Vidljivo je prema objavljenim izvješćima kako Heineken Hrvatska vodi brigu o svim svojim interesnim dionicima i stavlja ih na prvo mjesto pritom pazeći da svaki segment poslovanja vode na odgovoran način. Na tim temeljima poslovanja Heineken gradi svoj ugled koji je pozitivan i koji mu pomaže u uspješnom razvoju svog poslovanja. Zaposlenici, dobavljači i lokalna zajednica svjesni su koliko poslovanje takve organizacije pomaže u ostvarenju i njihovih ciljeva, onih zajedničkih i osobnih za svakog pojedinca. Svakako je ovo jedan od vrijednih primjera uspješnog poslovanja koje bi trebale slijediti i brojne druge organizacije jer jedino na ovakav način može se kreirati marka s prepoznatljivom vrijednošću i ugledom.

---

<sup>33</sup> [Heineken Hrvatska | Stvaramo bolji svijet](#) (pristupljeno 24. svibnja 2021. godine)

## 4. DM-DROGERIE MARKT

### 4.1. Povijest poduzeća

Prva prodavaonica drogerije dm otvorena je 1973. godine u Karlsruheu. Nakon što su stvoreni dobri temelji poslovanja u Njemačkoj, vlasnici Götz Werner i Günter Lehmann prošili su svoje poslovanje u Austriji otvorivši na području Linza prodavaonicu dm 1976. godine. Nakon toga krenula je intenzivna ekspanzija na međunarodnoj razini. Do 1990ih godina postojalo je oko 500 dm drogerija na području Njemačke i 300 na području Austrije. U isto vrijeme 1990ih godina dm se našao na području Hrvatske, Mađarske, Slovačke, Slovenije i Češke. U travnju 2000. godine dm je otvorio svoju 100. prodavaonicu u Esztergomu, a dm grupa je tada imala više od 1000 prodavaonica u svom vlasništvu.

#### *Dm (drogerie-markt) vremeplov*

- 1973. u Njemačkoj je osnovana tvrtka dm, a u istoj godini otvorena je i prva dm prodavaonica u Karlsruheu.
- 1976. u Linzu se otvara prva dm prodavaonica čime započinje i poslovanje dm-a na području Austrije.
- 1993. promjenom međunarodnih odnosa dm Austrija započinje trend internacionalizacije tržišta uspješnim širenjem na susjedne zemlje te otvara prve prodavaonice u Mađarskoj, Sloveniji i Češkoj.
- 1995. u Bratislavi otvorena prva dm prodavaonica u Slovačkoj.
- 1996. dm dolazi u Hrvatsku i otvara prvu prodavaonicu u Zagrebu.
- 2004. u Beogradu se otvara prva dm prodavaonica u Srbiji.
- 2006. otvaranjem vrata prve dm prodavaonice u Sarajevu započinje njihovo poslovanje u Bosni i Hercegovini.
- 2007. otvaranjem prve prodavaonice u Temišvaru dm ulazi na tržište Rumunjske.
- 2009. otvara se prva dm prodavaonica u Vidinu, a s njom i svijet ljepote, wellnesa, zdravlja i užitka na području Bugarske.
- 2010. godine u svibnju otvoreno je novo volumno skladište s dodatnih 5 000 m<sup>2</sup> koje osigurava nesmetanu distribuciju sve većeg broja proizvoda.



- 2011. dm je otvorio svoju službenu stranicu na aplikaciji Facebook te je ekološki zbrinuo 10 tona plastičnih vrećica te je nastao novi slogan koji vrijedi i danas „Tu sam čovjek, tu kupujem“.
- 2012. otvaranjem nove dvije prodavaonice u Skopju, dm je proširio svoje poslovanje u 12 zemalja Europe.
- 2013. održana volonterska akcija „Očistimo hrvatske vode zajedno“ koja je provedena u pet hrvatskih gradova.
- 2014. pokrenuta kampanja „Osmijeh za 5!“ kako bi se potaknula svijest kod najmlađih o važnosti dentalne higijene.
- 2015. odabrano više od 1 500 proizvoda koje nose oznaku Dobre cijene u svako vrijeme što znači da se za te proizvode cijena ne mijenja najmanje 4 mjeseca.
- 2016. povodom 20. obljetnice poslovanja u Hrvatskoj odabrano je 40 projekata u koje je bilo uloženo 1,5 milijuna kuna.
- 2017. pokrenuta dm akademija koja omogućava svim zaposlenicima mogućnost školovanja za zanimanje drogerista.
- 2018. završena prva generacija drogerista.
- 2019. obogaćivanje polica novim premium robnim markama poput SEINZ.
- 2020. kreiran dm online shop.<sup>34</sup>

Danas dm posluje u 13 zemalja diljem Europe te nudi više od 13 000 proizvoda iz područja ljepote i zdravstvene zaštite. Predano posluju vjerujući u očuvanje okoliša, zdrav način života te vjeruju kako zaposlenici mogu postići ravnotežu između poslovnog i privatnog života kako bi funkcionirali bez stresa ili s minimalnom razinom istog. Dm danas zapošljava 1 625 djelatnika na području Hrvatske i više od 62 606 djelatnika na području Europe. Trenutno posluje u preko 3 765 prodavaonica, od čega se njih 160 nalazi u Hrvatskoj.

Dm predstavlja jednu od najpoznatijih drogerija na području Europe koji je prema svom dm active beauty programu koji obuhvaća, prema podacima iz 2020. godine, više od milijun dm beauty card (kartica s bodovima) koje su do sada potrošačima donijele više od 53 milijuna kuna uštede. Potrošačima je iz tog razloga dm broj jedan kada se radi o izboru drogerija gdje će otići kupovati ono što im je potrebno.

---

<sup>34</sup> <https://www.dm.hr/> (pristupljeno 25. svibnja 2021. godine)

**Slika 4:** Prikaz poslovnih rezultata dm-a za 2019./2020. godinu.



Izvor: [infografika 2020 5 \(dmtech.com\)](#) (pristupljeno 25. svibnja 2021. godine)

Dm beauty card potrošačima omogućuje skupljanje bodova (minimalni iznos potreban kako bi se ostvario 1 bod je 10 kn), kroz brojne akcije može se skupiti veliki iznos bodova koje potrošači zatim mogu potrošiti prilikom kupnje na blagajni čime im se umanjuje iznos na računu. Potrebno je minimalno 200 bodova kako bi se račun mogao umanjiti za 20 kuna. Obiteljima s djecom ovakav princip poslovanja uvelike pomaže jer ostvaruju brojne uštede, posebice kada znamo koliko je potrebno kupiti dječjih pelena dok su djeca mala, a ovako skupljaju bodove i zatim si umanjuju sljedeće račune. Obitelji s djecom nisu jedini koji ostvaruju beneficije ovakvim poslovanjem, tu se može pronaći svaki potrošač koji prepoznaje kvalitetu poslovanja i proizvoda koji se mogu pronaći na policama drogerije dm-a.

#### 4.2. Obilježja društveno odgovornog ponašanja

DM-drogerie markt Hrvatska je organizacija koja posluje na međunarodnom tržištu te u skladu sa svim ostalim dm prodavaonicama diljem Europe posluje prema načelima društvene odgovornosti. Dm je u Republici Hrvatskoj već godinama jedna od vodećih organizacija koja primjenjuje koncept društveno odgovornog poslovanja u svim segmentima svog poslovanja.

Neka od područja poslovanja dm-a u kojima je definirana društvena odgovornost te za koja postoje i službeni dokumenti (koji govore na koji način se ta odgovornost treba provoditi) poput: Uputa o načinu vođenja poslovanja, Politika upravljanja okolišem, Kodeks ponašanja i tako dalje. Navedeni službeni dokumenti predstavljaju temelj poslovanja i upravljanja te se odnose na sve interesne dionike dm-a.

**Tablica 2:** Interesni dionici dm-a i način ophođenja prema njima.

<i>Interesne skupine</i>	<i>Način rada</i>
<i>Potrošači</i>	Mjerenje zadovoljstva potrošača. Slušanje potreba i želja potrošača. Partnerstvo u pronalasku najboljeg rješenja. Inovativna ponuda dm robnih marki koje čuvaju okoliš i ne uzrokuju klimatske promjene.
<i>Zaposlenici</i>	Iznadprosječna primanja. Stalne edukacije i usavršavanja. Dobri međuljudski odnosi poticajno radno okruženje.
<i>Partneri i dobavljači</i>	Redovite provjere sustava kvalitete (norma ISO 14:000). Poboljšanje dobavljačkog lanca. Konstantno uvođenje inovacija i prijenos znanja.

Izvor: izrada autora prema <https://www.dm.hr/tvrtka/drustvena-odgovornost>  
(pristupljeno 25. svibnja 2021. godine)

Dm posluje na način da zadovolji sve potrebe i želje svojih interesnih dionika. Strategija društveno odgovornog poslovanja implementirana je u korporativnu strategiju tvrtke i prema načelima društvene odgovornosti vode svoje poslovanje već nekoliko desetljeća. Ovakav način poslovanja omogućuje im uspješnost i prepoznatljivost na tržištu, a posebice prepoznatljivost među potrošačima jer prema podacima sa službene stranice dm-a, više od 95% potrošača kupuje neku od mnogobrojnih dm robnih marki. To pokazuje dobar omjer cijene i kvalitete njihovih robnih marki.

Uz društvenu odgovornost, donacije i volonterski rad koji je prepoznatljiv za dm, velika se pozornost posvećuje i pravodobnom te transparentnom informiranju javnosti o svim aktualnim aktivnosti koje provodi dm kao i njegovim rezultatima poslovanja. Izvještavanje javnosti na transparentan način jedan je od ključnih područja društvene odgovornosti koje dm uspješno provodi.

### **4.3. Područja društveno odgovornog poslovanja**

DM-drogerie markt nastoji poslovati po svim principima društveno odgovornog poslovanja uključujući odgovorno ponašanje prema zaposlenicima, lokalnoj zajednici i brigu za okoliš. No, više od toga dm nastoji implementirati strategiju DOP-a u svaku svoju poslovnu odluku. Primjerice, uključivanje DOP-a u poslovanje znači kreiranje i širenje osviještenog asortimana, racionalno korištenje resursa te podržavanje i pokretanje aktivnosti koje će zaštititi okoliš i prirodu.

Dm predstavlja organizaciju kojoj profit nije jedini cilj, već nastoji paziti na društvene i okolišne učinke koji nastaju aktivnošću njihova poslovanja. Prema takvom principu poslovanja dm je pokrenuo niz humanitarnih inicijativa s ciljem poboljšanja života lokalnih zajednica u kojima živi i djeluje. Na prvom mjestu im je izgradnja dugoročnog i povjerljivog odnosa s potrošačima, zaposlenicima, dobavljačima i partnerima koji čine neophodne resurse potrebne za normalno funkcioniranje poslovanja dm-a. U nastavku rada prikazat će se i pojasniti temeljne tri kategorije aktivnosti društveno odgovornog poslovanja koje provodi dm. Također će se pojasniti dobivene informacije temeljem intervjua vezane upravo uz kategorije ekološke osviještenosti, odgovornog poslodavca i inicijative „zajedno možemo više“ koje predstavljaju temelje poslovanja dm-a i njihovu glavnu misiju i viziju kojom nastoje promijeniti svijet oko sebe. Dm-u je takvo poslovanje donijelo samo dobrobiti kao što su pozitivan ugled, široka mreža lojalnih potrošača i zadovoljnih partnera i dobavljača.

#### *4.3.1. Odgovoran poslodavac*

Kada govorimo o jednoj od ukupno tri kategorije koje obuhvaćaju aktivnosti društveno odgovornog poslovanja, u prvom planu bi to bila kategorija odgovornog poslodavca. Istaknuli bismo upravo ovu kategoriju kao broj jedan jer stanje na hrvatskom tržištu rada je teško. Posebice je teško naći poštenog i odgovornog poslodavca koji će štiti, poštivati i nagrađivati svoje zaposlenike. Dm je osvojio brojne nagrade u segmentima odgovornog i poželjnog poslodavca. U dm-u vode se prema sloganu „Tu sam čovjek, tu kupujem“ koji se ne odnosi isključivo samo na zaposlenike, već i na potrošače, dobavljače i partnere. U 2021. godini dm je po dvanaesti put osvojio prvo mjesto kao „poslodavac prvog izbora“ odnosno stekao je titulu najpoželjnijeg poslodavca prema nezavisnom istraživanju o poslodavcima koje svake godine provodi portal MojPosao.

U navedenom nezavisnom istraživanju sudjelovalo je 20 000 ispitanika, a dm je bio vodeći kod svake kategorije ispitanika. Nadalje, prema istraživanju o zadovoljstvu zaposlenika 2020. godine dm se našao već četrnaestu godinu za redom među društvom najboljih poslodavaca u Hrvatskoj osvojivši drugo mjesto. Također, u 2020. godini je primio nagradu Zlatna košarica za društveno odgovornu organizaciju godine od strane časopisa Ja Trgovac. To je dm-u bila četvrta takva nagrada u navedenoj kategoriji koja je osvojena prije svega velikim doprinosom kroz volontiranje, sudjelovanje u humanitarnim donacijama, održivim djelovanjem, ali i brigom za okoliš.

Trenutno u dm-u u Hrvatskoj zaposleno je 1 625 djelatnika kojima se nudi sloboda u odlučivanju. „U dm-u zapošljavamo ljude koji su svjesni snažne povezanosti između slobode odlučivanja i preuzimanja odgovornosti, a takav pristup temelj je našeg poslovanja i međusobne suradnje djelatnika. Možda ponekad nije lako preuzeti odgovornost, no svjesni smo da jedino tako možemo rasti i kao pojedinci i kao zajednica.“<sup>35</sup> Ovakvim principom rada dm omogućuje svakom zaposleniku da osjeti kako je to preuzeti vodstvo, a time i odgovornost koja dolazi. Važno je svakom zaposlenom omogućiti napredak jer će samim tim doći do većeg zadovoljstva i unutarnje motivacije zaposlenika.

Prema riječima poslovotkinje dm-a na području grada Karlovca koja radi na toj poziciji već 20 godina (ujedno predstavlja i osobu s kojom je odrađen intervju) dm je poslodavac koji se trudi omogućiti svakom zaposleniku mogućnost edukacija, treninga, usavršavanja, mogućnost slobode da rade nešto kreativno i da imaju pravo sudjelovati u volontiranju ukoliko to žele. Rečeno je kako barem jednom mjesečno svi zaposlenici imaju mentalne edukacije kao i edukacije o vođenju posla, izazovima, proizvodima i slično održane od strane profesionalnog psihologa i stručnih osoba dm-a kako bi se što lakše prilagodili novonastaloj situaciji s korona virusom. Ovo govori koliko je važno kada poslodavac brine o mentalnom zdravlju svojih zaposlenika posebice kada se dogode izvanredne situacije kao što je to bio slučaj s korona virusom gdje je bila potrebna brza prilagodba na novi način poslovanja. Ono prema čemu se dm najviše ističe kao pošten i odgovoran poslodavac bila bi sloboda odlučivanja zaposlenika da li žele volontirati u humanitarnim akcijama. Djelatnicima je dana mogućnost da svoj slobodan dan iskoriste kao dan za volontiranje u bilo kojoj humanitarnoj akciji kojoj žele

---

<sup>35</sup> <https://www.dm-jobs.com/Croatia/content/aboutus/?locale=hr> HR#aboutus3 (pristupljeno 27. svibnja 2021. godine)

pomoći. Djelatnicima takva mogućnost daje osjećaj važnosti, pripadnosti i ispunjenosti jer su bili u mogućnosti pomoći onim potrebitima, no o tome će više biti riječ u kategoriji Zajedno možemo više. Prema riječima poslovotkinje, dm ovakvim principom rada postiže pozitivan ugled koji mu pomaže u izgradnji još jačeg imidža i marke koja svakodnevno čini promjene u poslovnom svijetu i lokalnim zajednicama.

Posao u dm-u u konačnici podrazumijeva zajedničko mjesto na kojem svaki pojedinac ima mogućnost učenja, stjecanja novih iskustava te mu se pruža prilika za pomicanjem vlastitih granica. Na takav se način kreira profesionalni put pojedinca koji je uvijek individualan i zasniva se prije svega na inicijativi pojedinca. Kako bi djelatnicima pružili mogućnost osobnog razvoja, osim edukacija i usavršavanja nudi im se i promjena radnog okruženja te sudjelovanje na mnogobrojnim projektima čime se zaokružuje cijeli spektar mogućnosti koje dm kao odgovoran poslodavac nudi svojim zaposlenicima. Zaključno, opravdano je dobiti titulu najpoželjnijeg poslodavca kada se dm pobrinuo za svaki aspekt poslovanja koji ima utjecaj za zaposlenika jer on svoje zaposlenike gleda kao vrijedan resurs koji želi zadržati pod svojom organizacijom.

#### 4.3.2. *Zajedno možemo više*

Jedno od temeljnih načela poslovanja dm-a je da pružaju uzor u svojoj zajednici, da potiču aktivnosti koje će doprinijeti razvoju i napretku lokalnih zajednice u kojima djeluju. Dm posluje pod krilaticom „Jedni za druge zajedno“ koja zapravo predstavlja cijeli niz humanitarno-edukativnih inicijativa koje su do sada promijenile život tisućama ljudi. Kao što je već rečeno do sada, dm prilikom poslovanja vodi veliku brigu o svojim potrošačima, zaposlenicima i partnerima. U ovoj kategoriji rad će se bazirati na poslovanju orijentiranom na potrošače u najvećem obujmu.

Prije svega, ovdje moramo istaknuti niz usluga dm-a koje potrošačima pružaju mogućnost zadovoljenja njihovih usluga i potreba. Primjerice, neke od tih usluga bile bi: *fotousluga* (pomoću koje potrošači dm-a mogu izraditi svoje slike preko uređaja Picture Makera i imati spremljene uspomene zauvijek); *OTC kutak bezreceptnih medicinskih proizvoda* (ova usluga predstavlja specijalizirani asortiman bezreceptnih medicinskih proizvoda i to više od 1 500 različitih proizvoda koji uključuju dodatke prehrani, dermokozmetičke proizvode i bezreceptne medicinske proizvode koje nudi stručno osoblje); *za najljepši početak* (koji svim trudnicama i bebama rođenim od 1.1.2020. godine omogućuje dobivanje poklon paketa s raznim pogodnostima koji će

omogućiti lakši dolazak prinove u obitelj. Prema informacijama dobivenim od poslovotkinje dm-a u Karlovcu, u periodu od siječnja do ožujka podijeljeno je više od pedesetak takvih poklon paketa) i *savjetnica za šminkanje* (stručno educirane djelatnice u 17 odabranih dm-a u Hrvatskoj pružaju mogućnost ljubiteljicama make-upa i potrošačima dm-a da nauče više o proizvodima za make-up i tehnikama nanošenja šminke putem besplatnih savjeta).

Jedna od posebnih usluga koje dm nudi svojim lojalnim potrošačima bila bi „dobre cijene u svako vrijeme“ koje zapravo znače da se cijene određenih proizvoda (više od 1 500 njih) ne mijenjaju najmanje 4 mjeseca što potrošačima omogućuje bezbrižno kupovanje najdražih ili potrebitih proizvoda bez da moraju kupovati više kako bi stvarali zalihe dok cijena ne prođe. Četiri mjeseca potrošačima omogućuju kupnju bez stresa, štede si vrijeme, prostor za skladištenje i naravno olakšavaju svoj mjesečni budžet. Ono što je istaknula poslovotkinja dm-a bilo bi kako kupci još uvijek nisu svjesni da dobre cijene u pravo vrijeme zapravo znače najmanje redovne cijene na tržištu. Te cijene ne traju nekoliko dana kao u drugim trgovačkim lancima, već traju mjesecima i predstavljaju izvrstan omjer cijene i kvalitete o čemu više govore dm robne marke. To je još jedna od usluga dm-a: mogućnost kupnje dm robnih marki koje su broj jedan za potrošače.

Dm robne marke dobile su i nagradu za izvrstan omjer cijene i kvalitete. Trenutno dm ima 28 vlastitih robnih marki kao što su: balea, alverde, babylove, dm bio, denk mit, donto dent, ebelin i druge. Sve navedene marke obuhvaćaju proizvode iz područja osobne njege i higijene, proizvoda za mame i bebe, hrane, dodataka prehrani i kozmetike. Sve dm robne marke proizvode se prema najnovijim tehničkim standardima, a sam postupak proizvodnje kao i sastojci te ambalaža prolaze najstrože redovite kontrole što u konačnici i osigurava najvišu razinu kvalitete koju konkurenti ne mogu nadmašiti. Dm se vodi kvalitetom lidera na tržištu u svom asortimanu, ali je uz to 30% jeftiniji nego njegovi konkurenti čime ostvaruje veliku konkurentsku prednost. Uz to što dm vodi s jeftinijim cijenama, njegove robne marke proizvedene su na što je više moguće ekološki način uz pažljivo biranje resursa, ambalaže koja se reciklira te se izbjegava dugi transport kada god je to moguće. Sve nabrojano omogućuje smanjenje štetnih učinaka na okoliš o čemu će više biti riječ u sljedećoj kategoriji ekološke osviještenosti.

**Slika 5:** Prikaz dm robnih marki.



Izvor: [babylove dm - Bing images](#), [alverde dm - Bing images](#), [balea dm - Bing images](#)  
(pristupljeno 27. svibnja 2021. godine)

Uz više od 17 000 proizvoda koje dm nudi, moramo još spomenuti i mnogobrojne donacije koje su pomogle onim potrebitima. Iz intervjua smo dobili informaciju kako se primjerice božićna večera 2020. godine nije održala, nego su se sve prikupljena sredstva donirala i svi zaposlenici su bili složni s tom idejom da se pomogne onim potrebitima. Dm je do sada sudjelovao u više od 50 projekata kao što su: Donacija Institutu Ruđer Bošković (dm je u pet godina osigurao više od četvrt milijuna kuna za istraživanje raka prostate); Donacija Hrvatskom Crvenom križu gdje je dm osigurao sve potrebne dezinficijense za starije osobe slabijeg imovinskog stanja; Podrška radu udruge P.I.N.K. life gdje je donirano 57 tisuća kuna za KBC Zagreb; Donacija Kliničkoj bolnici Sveti Duh gdje je donirano 41 tisuća kuna za kupnju opreme potrebne za dijagnostiku i tako dalje. Dm ne sudjeluje u donacijama i humanitarnim pomoćima kako bi prekrpio svoje nedostatke na ostalim područjima poslovanja, nego donira i pomaže kako bi zaista učinio promjenu u lokalnoj zajednici i šire jer vjeruje da on to može i da promjene kreće od svakog pojedinačno.

#### *4.3.3. Ekološka osviještenost*

Treća, ali jednako važna kategorija poslovanja dm-a bila bi ekološka osviještenost. Prema principima društveno odgovornog poslovanja, organizacija mora paziti na učinke koje njeno poslovanje ima i na potrošače i zaposlenike i u konačnici na okoliš. Dm od početka svog djelovanja (od 1996. godine u Hrvatskoj) vodi brigu o zaštiti okoliša i promovira dobrotvorne akcije za njegovu zaštitu kada god je to moguće.



Neke od mnogobrojnih aktivnosti koje dm provodi i danas, a čuvaju okoliš, bile bi:

- Od 2011. godine izbacili su iz ponude jednokratne vrećice tanje od 50 mikrona. Potrošačima su pružili mogućnost kupnje višekratnih vrećica i trajnih torbi koje sadrže certifikat „Plavi anđeo“: papirnate vrećice izrađene od minimalno 85% smeđeg recikliranog papira te trajne male i velike PET torbe izrađene od recikliranih boca. Također, nude još i trajne bio torbe male i velike izrađene od bojanog bio pamuka koje imaju certifikate „fair trade“ i GOTS.
- Velika pažnja pridaje se recikliranju pa su kreirane lokacije u upravno-distributivnom centru gdje djelatnici odvajaju papir, staklo, plastiku i baterije te ih se još uz to konstantno educira o ispravnom načinu odlaganja otpada sa svrhom kako bi mogli što pravilnije reciklirati.
- Ulaže se u obnovljive izvore energije pa je još 2014. godine ugrađena fotonaponska sunčana elektrana na krovu upravno-distributivnog centra te je 2017. godine izgrađen novi skladišno-logistički centar koji ima najviši energetski razred A.
- Ulažu u razvoj dm robnih marki koje se proizvode prema principima održivog razvoja kao što je već prethodno bilo spomenuto. Neka od ponuđenih rješenja u sklopu dm robnih marki bila bi: boca alverde gela za tuširanje bio-menta koja je izrađena od 100% recikliranog materijala ili primjerice Profissimo višenamjenske spužve koje su proizvedene od 100% celuloze/viskoze te su u potpunosti bio razgradive.
- Dm u svom asortimanu nudi i marku dmBio pri čijoj se proizvodnji koriste isključivo namirnice iz kontroliranog biološkog uzgoja.

Prema svemu navedenom možemo zaključiti kako se dm uistinu trudi poslovati i živjeti prema načelima društveno odgovornog poslovanja. Nastoji biti primjer lokalnim zajednicama i svojim konkurentima kako se može profitabilno poslovati, a da se pritom poštuju svi interesni dionici. Nastoji biti uzor kao odgovoran poslodavac, kao organizacija koja brine o zaštiti okoliša i željama i potrebama svojih potrošača. Sve tri opisane kategorije i poslovanje prema principima DOP-a osiguravaju dugoročno pozitivan ugled dm-u u što vjeruju zaposlenici i glavna poslovotkinja dm prodavaonice u Karlovcu.

## **5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE**

### **5.1. Metodologija istraživanja**

Anketno ispitivanje koje je provedeno u svrhu testiranja hipoteze, kojom se želi potvrditi utjecaj provedbe aktivnosti društveno odgovornog poslovanja na stvaranje i jačanje ugleda dm-a, ovog diplomskog rada dalo je odgovor na pitanja o stjecanju pozitivnog ugleda kroz primjenu koncepta društveno odgovornog poslovanja u DM-drogerie markt-u. Posebno dizajniran anketni upitnik poslužio je kao instrument istraživanja kako bi se prikupile informacije o društveno odgovornim aktivnostima dm-a te o stavovima potrošača, odnosno smatraju li da društveno odgovorne aktivnosti dm-u omogućuju stjecanje i jačanje pozitivnog ugleda. Anketni upitnik ispunilo je 80 osoba, to jest potrošača dm-a. Anketa je bila podijeljena potrošačima u dm-ovoj poslovnici na području grada Karlovca, te je prikupljanje informacija putem anketa trajalo od 1. lipnja do 8. lipnja 2021. godine.

Anketni upitnik sastoji se od 11 pitanja koja su zatvorenog tipa gdje je ponuđeno dva ili više moguća modaliteta odgovora. Anketa je podijeljena na dva dijela: prvi dio odnosi se na opće podatke o ispitaniku (skupina socio-demografskih pitanja), dok se drugi dio odnosi na stavove i mišljenja ispitanika o društveno odgovornim aktivnostima dm-a te utjecaju tih aktivnosti na kreiranje pozitivnog ugleda. Takva formulacija pitanja omogućila je dobivanje preciznih informacija i podataka o prepoznatljivosti društveno odgovornih aktivnosti koje provodi dm i njegovoj razini pozitivnog ugleda.

### **5.2. Opis uzorka**

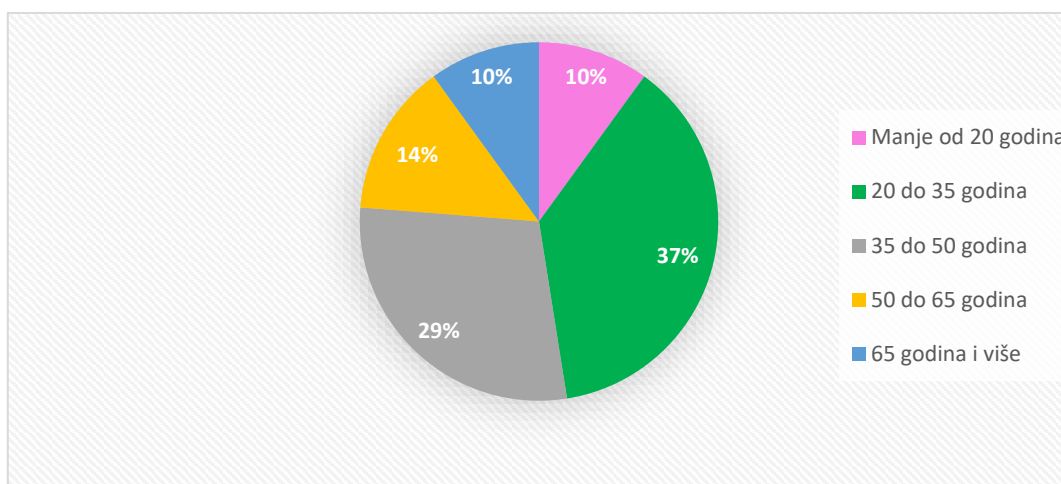
Odabrani uzorak ispitanika čini skupina od 80 potrošača dm-a koji redovito posjećuju poslovnice dm-a. Ispitanici su različitih dobnih skupina i to oni mlađi od 20 godina do onih starijih od 65 godina čije dobne skupine su rangirane u rasponu od 15 godina. Zatim su ispitanici odabrani iz oba spola kako bi se dobila veća jasnoća podataka i uključeni su ispitanici s različitim razinom obrazovanja (primjerice osnovna škola, srednja škola, preddiplomski studij, diplomski studij i doktorski studij) što omogućuje veću razinu reprezentativnosti uzorka i dobivenih informacija. Ispitanici su imali dovoljnu količinu vremena na raspolaganju za odgovaranje na anketni upitnik te im je bila pojašnjena svrha ispunjavanja ankete kao i to da su rezultati anonimni.

### 5.3. Rezultati istraživanja

U nastavku rada bit će prikazani i pojašnjeni rezultati anketnog upitnika vezani uz dobne skupine ispitanika, njihovu spolnu orijentiranost, razinu obrazovanja, područje stanovanja i u konačnici će biti prikazani rezultati vezani uz stavove ispitanika o aktivnostima koje dm provodi u skladu s DOP-om.

Prikaz rezultata socio-demografskih pitanja.

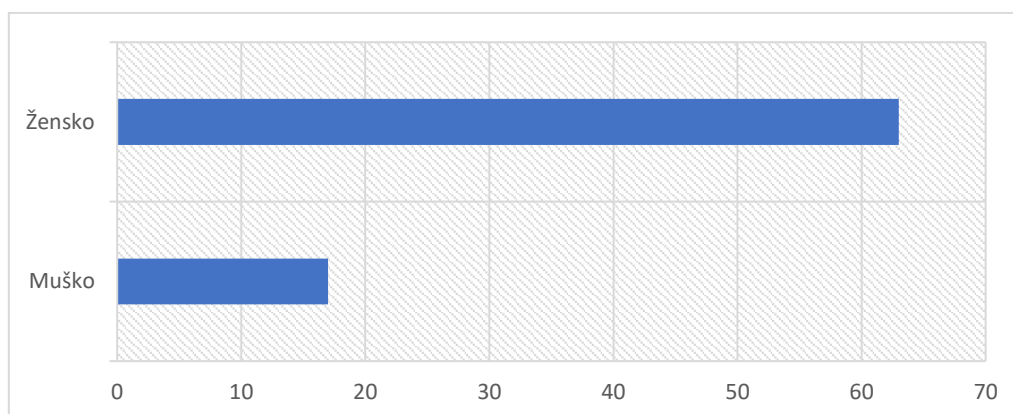
**Grafikon 1:** Dobna struktura ispitanika.



*Izvor: izrada autora*

Iz grafikona je jasno vidljivo kako se većina ispitanika nalazi u dobnoj skupini između 20 do 35 godina što čini 37% od ukupnog broja ispitanika, nakon čega slijedi dobna skupina od 35 do 50 godina od 29% ukupnih ispitanika. Najmanji broj ispitanika nalazi se u dobnoj skupini onih mlađih od 20 godina i starijih od 65 godina.

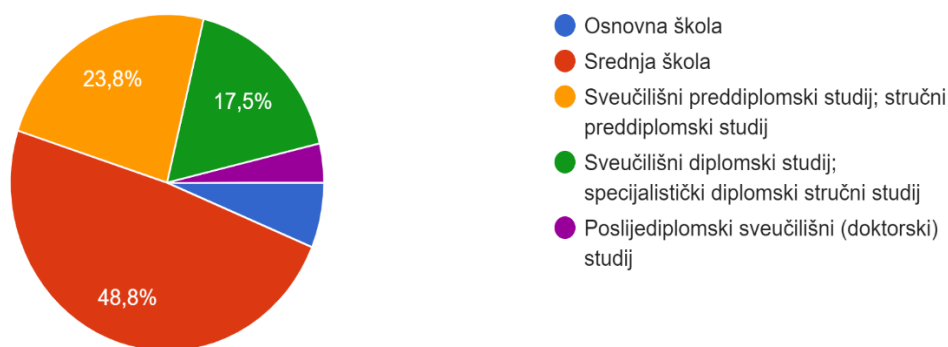
**Grafikon 2:** Spolna struktura ispitanika.



*Izvor: izrada autora*

Iz grafikona broj 2, vidljivo je kako su tri četvrtine ispitanika (63, odnosno 78,75%) žene, a trećina muškarci (21,25%, odnosno 17 ispitanika). Uočljivo je kako veći omjer potrošača dm-a čine ženske ispitanice, što nije iznenađujuće jer dm kao drogerija i privlači više žensku populaciju.

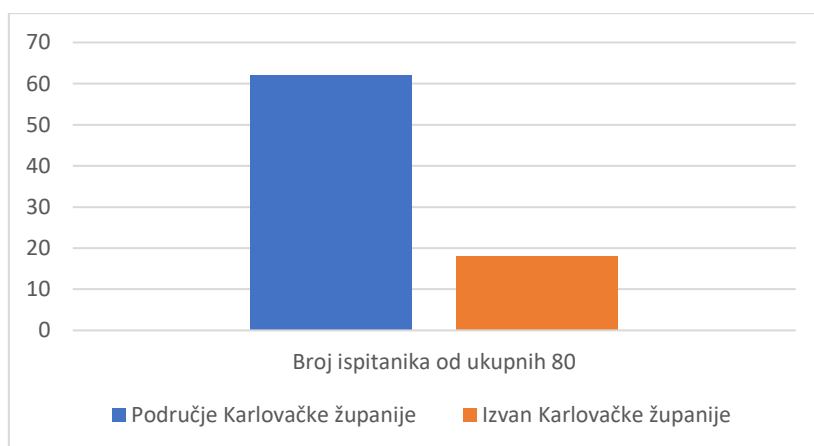
**Grafikon 3:** Razina obrazovanja ispitanika.



Izvor: [Anketni upitnik - Google obrasci](#)

Iz grafikona 3 vidljivo je kako najveći udio ispitanika ima završenu srednju školu i to njih 48,8% (39 ispitanika), nakon čega slijede ispitanici sa završenim Sveučilišnim, odnosno stručnim preddiplomskim studijem od 23,8% (19 ispitanika), dok najmanji udio od 3 ispitanika ima završen doktorski studij. Zaključno, prema odabranom uzorku može se zaključiti kako na području Karlovačke županije najveći udio potrošača dm-a čine osobe sa završenom srednjom školom, no ne zaostaju i oni sa završenom prvom razinom visokog obrazovanja.

**Grafikon 4:** Mjesto stanovanja ispitanika.

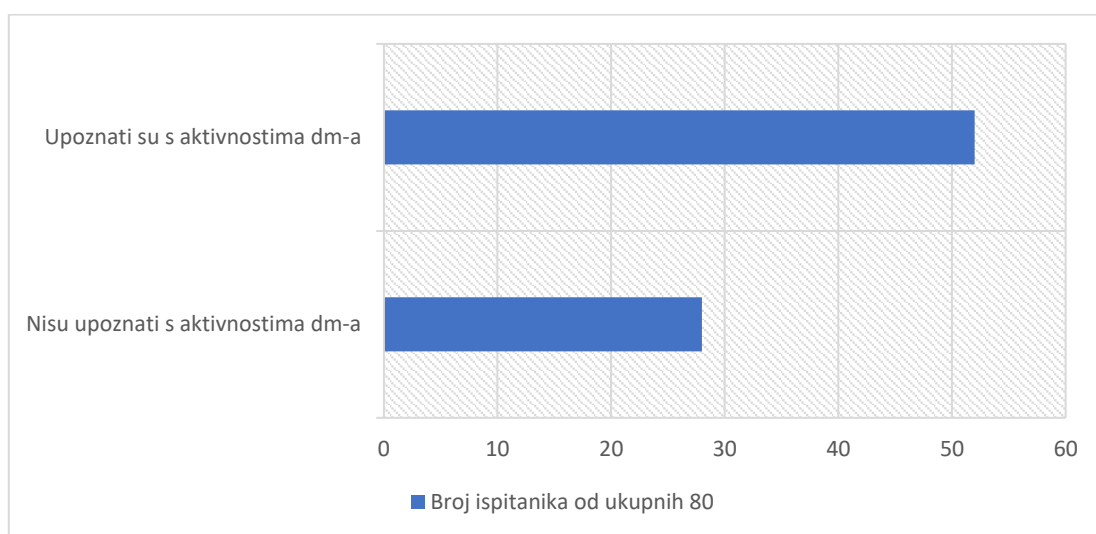


Izvor: izrada autora

Najveći broj ispitanika prema grafikonu broj 4 živi na području Karlovačke županije, točnije njih 88,8% (71 ispitanik od ukupno njih 80), dok 11,3% tj. 9 ispitanika koji su bili u poslovnicima dm-a na području grada Karlovca, borave izvan Karlovačke županije.

Rezultati ispitanika o njihovim stavovima vezanim uz dm-ovo provođenje društveno odgovornih aktivnosti.

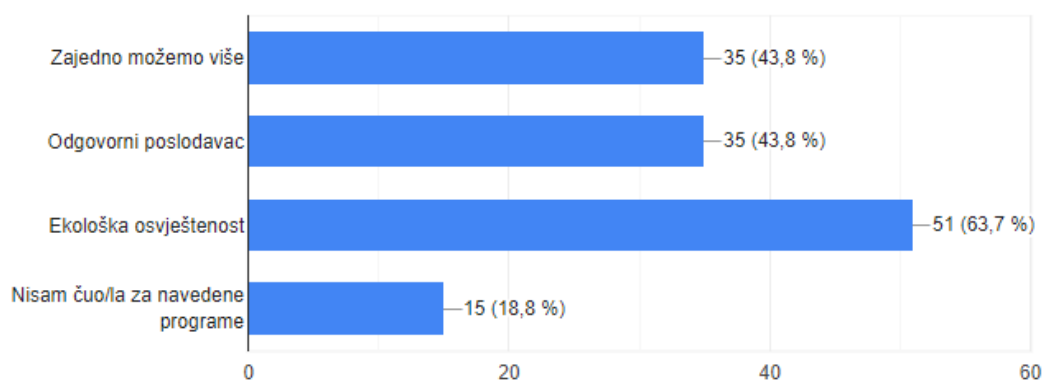
**Grafikon 5:** Upućenost ispitanika o društveno odgovornim aktivnostima koje dm provodi na godišnjoj razini.



Izvor: izrada autora

Prema grafikonu broj 5 možemo zaključiti kako veći postotak ispitanika, točnije njih 65% (52 ispitanika) upućeno je u društveno odgovorne aktivnosti koje dm provodi svake godine. Dok je 35% ispitanika izjavilo kako ne znaju da dm provodi navedene aktivnosti svake godine, iako su čuli za neke od njih.

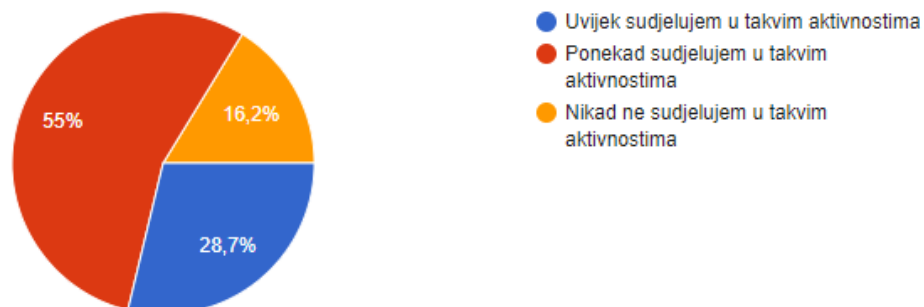
**Grafikon 6:** Upućenost ispitanika o programima DOP-a koje dm provodi.



Izvor: [Anketni upitnik - Google obrasci](#)

Vidljivo je kako je većina ispitanika čula ili ima informacija o nekom od programa društvene odgovornosti koji se provode na godišnjoj razini u svim poslovnica dm-a. Tek 15 ispitanika nije čulo za niti jedan od navedenih programa, no tu se radi o starijoj populaciji osoba, točnije onih ispitanika od 65 i više godine koji nisu u tolikom doticaju s internetom i tehnologijom pa je obujam informacija koji dopire do njih puno manji u odnosu na mlađe osobe. Iako iznenađuju podaci kako osobe mlađe od 20 godina nisu upoznate s pojmom društvene odgovornosti kao ni programima DOP-a koje dm provodi. Program ekološke osviještenosti jedan je od najviše prepoznatih programa dm-a, vjerujemo kako tome idu u prilog dobre marketinške reklame putem televizije, interneta i službenih stranica dm-a. Nakon navedenog programa, u podjednakom postotku ispitanici su čuli ili imaju informacije o programima zajedno možemo više i odgovorni poslodavac. Zanimljivo je kako su svi ispitanici sa završenim Sveučilišnim preddiplomskim i diplomskim studijem (33 ispitanika) čuli za program odgovorni poslodavac, ponajviše jer dm glasi kao jedan od najpoželjnijih poslodavaca na tržištu rada, o čemu je bila riječ u poglavlju 4 kod spomena dobivenih nagrada i priznanja dm-u.

**Grafikon 7:** Sudjelovanje ispitanika u inicijativama humanitarne pomoći koji se provode od strane dm-a.

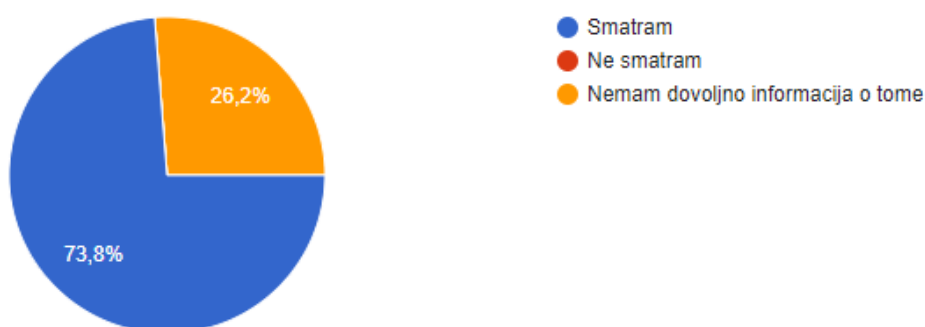


Izvor: [Anketni upitnik - Google obrasci](#)

Prema grafikonu broj 7 možemo zaključiti kako većina ispitanika podržava inicijative humanitarne pomoći koje se redovito provode u poslovnica dm-a i izvan njih. Čak 57 ispitanika je sudjelovalo jednom i/ili više puta u takvim inicijativama što je odličan pokazatelj kako dm provodi one aktivnosti koje su potrebne za pomoć potrebitima te su u skladu s konceptom društveno odgovornog poslovanja. 16,2% ispitanika, točnije 23 ispitanika odgovorilo je kako nikad ne sudjeluju u takvim inicijativama za pomoć potrebitima, no treba naglasiti kako se tu radi o mlađim osobama koje su još uvijek u

sustavu srednjeg obrazovanja te im kupovna moć ni ne dopušta prevelike mogućnosti doniranja i kupnje proizvoda koji će pomoći onima najpotrebnijima. Iz informacija prikupljenih intervjuom i anketom, došlo se do zaključka kako potrošači u najvećoj mjeri potiču aktivnosti humanitarne pomoći ako su one dobro prezentirane putem televizije i medija, odnosno društvenih mreža za mlađu populaciju.

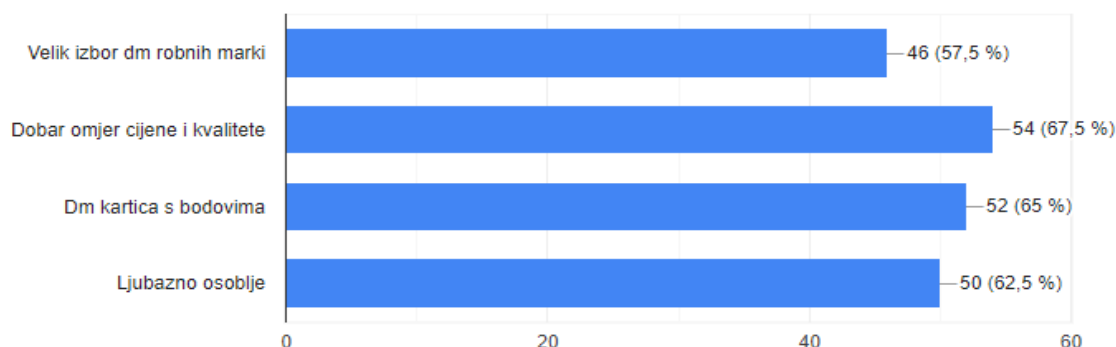
**Grafikon 8:** Stavovi ispitanika o tome smatraju li da društveno odgovorno poslovanje pridonosi pozitivnom ugledu dm-a.



Izvor: [Anketni upitnik - Google obrasci](#)

Istraživanje je pokazalo kako niti jedan ispitanik nije izjavio kako misli da društveno odgovorno poslovanje ne pridonosi pozitivnom ugledu dm-a, već su ispitanici mlađe populacije i starije populacije izjavili kako jednostavno nemaju dovoljno informacija kako bi mogli dati jasan odgovor na postavljeno pitanje. Čak 59 ispitanika, odnosno 73,8% njih smatra kako aktivnosti društveno odgovornog poslovanja pozitivno utječe na ugled dm-a što mu svakako ide u prilog kada sagledamo cjelokupno poslovanje te organizacije.

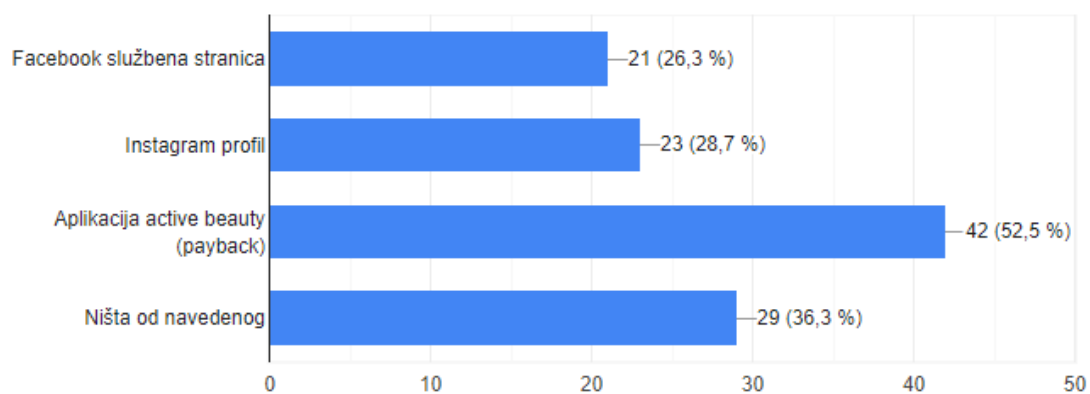
**Grafikon 9:** Odabir ispitanika zbog čega kupuju redovito u dm-u.



Izvor: [Anketni upitnik - Google obrasci](#)

Prema podacima iz grafikona broj 9 možemo zaključiti kako svaki trud dm-a da ispuni potrebe i želje potrošača su prepoznate i cijenjene. Počevši od ljubaznog osoblja što je čak 62,5% ispitanika odabralo kao razlog odlaska u dm, pa do odlične poslovne odluke da se nude proizvodi koji imaju dobar omjer cijene i kvalitete što je više nego prepoznato u košaricama redovitih potrošača dm-a. Odmah nakon te poslovne odluke, prepoznata je dm-ova kartica kao jedan od najboljih odluka dm-ove uprave jer se potrošači osjećaju zadovoljno, posebice kada mogu svoje bodove pretvoriti u novce i tako si umanjiti sljedeći račun.

**Grafikon 10:** Prate li ispitanici poslovanje dm-a putem društvene mreže facebook-a i instagram-a ili putem aplikacije active beauty.



Izvor: [Anketni upitnik - Google obrasci](#)

Prema prikupljenim informacijama, uočljivo je kako je poslovanje dm-a popraćeno i na društvenim mrežama i putem aplikacije. Aplikacija predstavlja najzastupljeniji instrument praćenja poslovnih aktivnosti dm-a, što ne iznenađuje s obzirom na veliki postotak zastupljenosti ispitanika koji kupuju u dm-u zbog kartice s bodovima. Nakon aplikacije u skoro podjednakom obujmu od nešto manje od 30% ispitanici prate dm-ove društvene aktivnosti putem facebook-a i instagrama što govori o dobroj zastupljenosti dm-a na društvenim mrežama, no napretka uvijek ima. Također, 29 ispitanika starije populacije, odgovorili su kako ne prate dm-ove poslovne aktivnosti čemu u prilog ide manja povezanost sa svijetom interneta i društvenih mreža. U prilog provedenoj anketi obavili smo istraživanje broja pratitelja na društvenim mrežama. Tako smo došli do zaključka da dm-ove poslovne aktivnosti uključujući najviše one društveno odgovorne, prati 210 tisuća osoba na instagramu, dok je ta brojka na facebook-u došla do visokih 518 tisuća pratitelja i zadovoljnih korisnika.



#### 5.4. Interpretacija rezultata

Prema svim dosadašnjim prikupljenim podacima putem empirijskog istraživanja koje se provelo pomoću instrumenata intervjua i anketnog upitnika, došli smo do potvrde postavljene hipoteze rada kako aktivnosti društveno odgovornog poslovanja imaju pozitivan utjecaj na stvaranje i jačanje ugleda organizacije DM-drogerie markt. Također, potvrdili smo kako primjenom koncepta društveno odgovornog poslovanja, dm već desetljećima ostvaruje uspješno poslovanje koje ga čini među najpoznatijim drogerijama na tržištu proizvoda i usluga.

Prema podacima dobivenim iz intervjua, možemo zaključiti kako dm ostvaruje pozitivne rezultate u svih šest područja društveno odgovornog djelovanja. Počevši od ulaganja u zajednicu, brige za svoje zaposlenike, kroz ekonomsku održivost koju potvrđuje činjenica da ostvaruju godišnji promet u iznosu od 2,2 milijarde kuna. Nadalje, njihovo društveno odgovorno djelovanje vidljivo je i kroz opredijeljenost za implementiranje aktivnosti za održivi razvoj i DOP te u konačnici kroz brigu i očuvanje okoliša kao i kroz brigu za dobre odnose na tržištu, točnije prema svim interesnim dionicima.

Svaka društveno odgovorna aktivnost dm-a prepoznata je u svijetu potrošača, no najviše istaknutnije su one aktivnosti koje su popraćene dobrim marketinškim alatima i koje su predstavljene u medijima. Primjerice tu govorimo o programu ekološke osviještenosti koja je najviše došla do izražaja kod potrošača dm-a, a ujedno predstavlja i program koji je popraćen medijskom pažnjom i predstavljen redovito na programima televizije i društvenih mreža. Humanitarne inicijative prihvaćene su i podržane kako od strane zaposlenika koji se i uključuju u volonterski rad, tako i od strane potrošača koji rado sudjeluju u takvim aktivnostima i brinu za potrebe onih najugroženijih.

Dm se smatra najpoželjnijim poslodavcem u Hrvatskoj iz razloga što vodi brigu za svoje zaposlenike, ulaže u njih i trudi se imati iskren i korektan odnos s njima. Dm svoje zaposlenike smatra jednom velikom obitelji s kojom stvara pozitivne promjene u Hrvatskoj i šire. Nadalje, dobavljači i partneri cijene dm prije svega zbog iskrenog i fer odnosa koji imaju s njim. Također, dm uvijek stoji na raspolaganju za pomoć bilo kojem interesnom dioniku jer mu je važno da su svi zadovoljni. Prikupljeni podaci iz anketnog upitnika omogućili su dobivanje pozitivnog odgovora kada je riječ o predstavljenoj

problematici rada i istraživačkoj hipotezi na kojoj je rad temeljen. Postavljena hipoteza omogućila nam je dublje istraživanje poslovanja dm-a, a u konačnici nam je donijela i potvrdu kako društveno odgovorno poslovanje ima utjecaj na stvaranje pozitivnog ugleda dm-a te potiče još djelotvornije i uspješnije poslovanje. Većina ispitanika kroz anketni upitnik je izrazilo svoje zadovoljstvo s ljubaznim osobljem i ponuđenim uslugama koje su dio dm-ovog poslovanje već nekoliko desetljeća. Kroz zadovoljno i ljubazno osoblje dobivamo potvrdu kako je dm uistinu odgovoran i dobar poslodavac koji pruža mnoge mogućnosti svojim zaposlenicima i drugim interesnim dionicima.

Većina potrošača dm-a su žene, no i muškarci su zastupljeni u dovoljno velikom broju ako se oslanjamo na podatke dobivene prema odabranom uzorku. Potrošači koji imaju veću razinu obrazovanja uvelike su upućeni u značenje DOP-a kao i aktivnosti koje provodi dm, no starija i mlađa populacija u ovom kontekstu ima manjak informacija kako DOP čini organizaciju dugoročno uspješnom ako se ona zaista trudi ostvariti sve svoje ciljeve, a da pritom poveća vrijednost svim svojim interesnim dionicima. Ovdje se vraćamo na potrebu da se DOP predstavi i mlađim populacijama u srednjim školama kako bi jednog dana mogli i oni djelovati pozitivno i činiti promjene. Ne čudi činjenica kako su visokoobrazovani ljudi više upućeniji u značaj DOP-a i što on točno predstavlja za pojedinu organizaciju, ali vjerujemo kako bi se sam pojam DOP-a trebao više promovirati u svijetu medija i društvenih mreža kao i osnovnih i srednjih škola jer jedino takvim načinom poslovanja kroz društveno odgovorne aktivnosti možemo očekivati pozitivne promjene u poslovnom svijetu.

Zaključno, dm je organizacija koja posluje prema načelima društveno odgovornog poslovanja. Trudi se ostvarivati svoje strateške ciljeve pritom brinući o najpotrebitijima u svojoj lokalnoj zajednici i šire. Dm je prepoznat u Europi i Hrvatskoj kao odgovorna organizacija i odgovoran poslodavac zbog čega je i dobio sve navedene nagrade i priznanja. Dm je pravi primjer organizacije koja posluje na pravi način i kreira novu vrijednost za potrošače i ostale dionike, a da pritom osigurava dugoročno održivo poslovanje svoje organizacije.

## 6. ZAKLJUČAK

Društveno odgovorno poslovanje zaživjelo je ponajviše zbog neodgovornog ophođenja organizacija prema svojim zaposlenicima te zbog iskorištavanja prirodnih resursa iznad dopuštenih granica. Društveno odgovorno poslovanje u posljednjih je desetak godina dobro uređeno u našim zakonodavnim okvirima, no prostora za poboljšanje još uvijek ima. Korporativna filantropija trebala bi se smatrati pojmom koji organizacije koriste kada posluju na odgovoran način, a ne kako bi se skrivale iza njega kada učine velike pogreške prema zaposlenicima, lokalnoj zajednici i okolišu.

Organizacije danas sve više moraju primjenjivati načela društveno odgovornog poslovanja kako bi zadržale svoju konkurentsku prednost, a samim tim si osigurale i dugoročno uspješno poslovanje. Važno je spomenuti kako nije dovoljno da organizacija ispuni zahtijevane kriterije koji su predstavljeni od strane koncepta DOP-a, već da istinski posluju i žele ostvarivati društvene ciljeve i pomagati lokalnim zajednicama u kojima borave i posluju. U današnjem poslovnom svijetu nije dovoljno orijentirati se na profit, puno je važnije orijentirati se na zaposlenike, zajednicu, partnere, okoliš i druge interesne dionike jer će kroz taj način organizacija stvoriti novu vrijednost kako za sebe tako i za svoje potrošače. Važno je slušati potrebe i želje potrošača ako organizacija želi uspjeti na tržištu, a tu dolazimo do primjera dm-a koji je uvrstio među svoje robne marke proizvode koji su proizvedeni od recikliranih materijala, koji su kreirani bez štetnog učinka na okoliš i zajednicu i slično.

DM-drogerie markt prepoznao je potrebu za vođenjem poslovanja prema načelima DOP-a i to prije više od dva desetljeća. Tako kroz svoje poslovanje brine za svoje zaposlenike, ulaže u zajednicu i štiti okoliš. Prema provedenom istraživanju dm je prepoznat kao organizacija koja posluje prema principima društveno odgovornog poslovanja što je vidljivo prema pozitivnom ugledu u svijesti potrošača te prihvatljivosti poslovanja dm-a u medijima i kod interesnih dionika. Programi društveno odgovornog poslovanja koje dm redoviti provodi svake godine su: zajedno možemo više, odgovorni poslodavac i ekološka osviještenost koji u potpunosti obuhvaćaju sva ključna područja društveno odgovornog poslovanja bez kojih dm ne bi mogao dobiti nagradu Indeksa DOP-a koju je primio 2018. godine. Koristi koje dm ima od poslovanja prema strategiji društveno odgovornog poslovanja prije svega su ostvarivanje veće dobiti, kreiranje široke mreže potrošača, jačanje korporativnog imidža i utjecaja, povećanje privlačnosti

za investitore te jačanje sposobnosti za privlačenje i zadržavanje kompetentnih i kvalitetnih zaposlenika. Takvo poslovanje omogućuje dm-u stvaranje i jačanje pozitivnog ugleda koji mu omogućuje dugoročno održivo poslovanje i prepoznatljivost u očima potrošača koji vjeruju kako im dm pruža dobar omjer kvalitete i cijene svojih proizvoda i usluga.

Zaključno, ugled se gradi godinama, a može se srušiti jednom nepromišljenom poslovnom odlukom. Stoga je važno paziti na sve segmente poslovanja i implementirati strategiju DOP-a u korporativnu strategiju organizacije kao što je to učinio DM-drogerie markt jer jedino na taj način organizacija može biti sigurna kako vodi dugoročno održivo poslovanje i zadovoljava potrebe svojih potrošača.

## SAŽETAK

Društveno odgovorno poslovanje ima velik utjecaj na sve sfere života pojedinca. Pojedinac je i potrošač i zaposlenik. Također, pojedinac može postati i odgovorna osoba na vlasti, poduzetnik ili manager neke organizacije. Pojedinac u svakom trenutku svog života ima određenu ulogu i zadaću te je važno kako odrađuje svoju ulogu. Čini li to za dobrobit svih ili za dobrobit samoga sebe. DOP se nalazi u svim segmentima poslovanja i nije ga moguće izbjeći ako se živi i radi na fer i korektan način.

DOP obuhvaća internu i eksternu dimenziju koje uključuju važne odnose s potrošačima, dobavljačima, zaposlenicima, lokalnom zajednicom i brigu za okoliš. Organizacija koja posluje na društveno odgovoran način ostvaruje i povećava svoju reputaciju. Stvara jači imidž koji osigurava dugoročno održivo poslovanje koje vodi brigu o svim interesnim dionicima. DM-drogerie markt je jedan od primjera organizacije koja primjenjujući koncept društveno odgovornog poslovanja, stvara veliku mrežu potrošača, svakodnevno privlači nove potrošače, čuva i brine o okolišu i lokalnoj zajednici u kojoj djeluje. Pozitivan ugled štiti organizaciju, omogućuje joj da uči i razvija se u skladu s postavljenim standardima i pravilima poslovanja. Potrebno je svakodnevno implementirati nove mehanizme, pratiti promjene i biti u toku s njima kako bi se strategija društveno odgovornog poslovanja uklopila u potpunosti u korporativnu strategiju organizacije.

Činiti dobro, znači brinuti o interesu svih dionika, ono znači htjeti činiti pozitivnu promjenu koja će rezultirati pozitivnim multiplikativnim efektom na sve segmente gospodarstva. Poslovati društveno odgovorno, poštivati etički kodeks, ljudska prava i poticati dobre međuljudske odnose kako između zaposlenika, tako i između poslovnih partnera, dobavljača i svih uključenih, zapravo znači poslovati na pravi način. Pravi način ne podrazumijeva uvijek poštivanje svih mjera, pravila i regulativa, ali znači činiti sve što je u mogućnosti jedne organizacije da napravi promjenu koja će osigurati normalan život sadašnjim i budućim generacijama koje dolaze i na kojima ostaje svijet.

**Ključne riječi:** koncept društveno odgovornog poslovanja, pozitivan ugled, dimenzije DOP-a, održivi razvoj.

## SUMMARY

Corporate social responsibility has a great impact on all spheres of an individual's life. An individual is both a consumer and an employee. Also, an individual can become a responsible person in power, an entrepreneur or a manager of an organization. An individual has a certain role and task in every moment of his life, and it is important how he performs his role. Whether he does it for the good of all or for the good of himself. CSR is found in all business segments and cannot be avoided if one lives and works in a fair and correct way.

CSR encompasses the internal and external dimensions that include important relationships with consumers, suppliers, employees, the local community and caring for the environment. An organization that operates in a socially responsible way achieves and increases its reputation. It creates a stronger image that ensures long-term sustainable business that takes care of all stakeholders. DM-drogerie markt is one of the examples of an organization that, applying the concept of socially responsible business, creates a large network of consumers, attracts new consumers every day, protects and cares for the environment and the local community in which it operates. A positive reputation protects the organization, allows it to learn and develop in accordance with set standards and business rules. It is necessary to implement new mechanisms on a daily basis, monitor changes and be up to date with them in order for the corporate social responsibility strategy to fit fully into the corporate strategy of the organization.

To do good means to take care of the interest of all stakeholders, it means to want to make a positive change that will result in a positive multiplier effect on all segments of the economy. Doing business socially responsibly, respecting the code of ethics, human rights and fostering good interpersonal relationships both between employees and between business partners, suppliers and everyone involved, actually means doing business the right way. The right way does not always mean respecting all measures, rules and regulations, but it means doing everything possible for an organization to make a change that will ensure a normal life for present and future generations to come and on whom the world remains.

**Keywords:** concept of socially responsible business, positive reputation, dimensions of CSR, sustainable development.

## LITERATURA

### **Knjige:**

1. Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, L., *Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj*, Zagreb, AED, 2004.
2. Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., Sever, J. M., *The Reputation Quotient: A multistakeholder measure of corporate reputation*, The Journal of Brand Management, 2000.
3. Goić, S., *Suvremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudskim resursima*, Split, Ekonomski fakultet Split, 1998.
4. Jalšenjak, B. i K. Krkač, *Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost*, 2. prepravljeno i prošireno izdanje, Zagreb, Mate, 2016.
5. Kotler P. i N. Lee, *Društveno odgovorno poslovanje – suvremena teorija i praksa*, Zagreb, M.E.P., 2009.
6. Kotler, P. i N. Lee, *DOP - društveno odgovorno poslovanje, suvremena teorija i najbolja praksa*, Zagreb, M.E.P., 2009.
7. Omazić, M. A., *Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća*, Zagreb, EFZG, 2007.
8. Pavić-Rogošić, L., *Društveno odgovorno poslovanje*, Zagreb, Odraz, 2012.
9. Pološki, N., Sinčić, D., Tkalac, A., *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada – kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje*, Zagreb, M.E.P., 2010.
10. Tafra-Vlahović M. *Održivo poslovanje*, Zagreb, 2010. (str.144-151)
11. Zelenika, R., *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, Rijeka, Ekonomski fakultet u Rijeci, 2000.
12. Zelenika, R., *Tehnologija znanstvenog i razvojnog istraživanja*, 11. knjiga, Rijeka, IQ plus d.o.o., 2016.

### **E-knjiga:**

1. Bartoluci, D., Matešić, M., Pavlović, D., *Društveno odgovorno poslovanje*, Zagreb, VPŠ Libertas, 2015. Dostupno na: [981956.DOP.pdf \(irb.hr\)](#) (pristupljeno 17. svibnja 2021.)

### **Akademski članci:**

1. Grgić, D., „Teorijski okviri reputacije poduzeća“, Vol. 59, No. 5-6, 2008., p. 266-288, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/25658> (pristupljeno 23. svibnja 2021.)
2. Jergović, A. i D., Salarić, „Poduzetništvo i društveno odgovorno poslovanje“, Vol. 2, No. 2., 2012., p. 295-301, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/130278> (pristupljeno 9. svibnja 2021.)

### **Web izvori:**

1. Energetika-net, „Njemačka autoindustrija će biti ugljično neutralna do 2050.“ 2020., <http://www.energetika-net.com/vijesti/elektromobilnost/njemacka-autoindustrija-ce-bitu-ugljicno-neutralna-do-2050-31170> (pristupljeno 9. svibnja 2021.)
2. Europski parlament, „Proizvodi koji će imati dulji vijek trajanja“ [Proizvodi koji će imati dulji vijek trajanja | Vijesti | Europski parlament \(europa.eu\)](http://www.europa.eu/press-communications/infobox.cfm?id=11613) (pristupljeno 20. svibnja 2021.)
3. Forbes, „Volkswagen And The Failure Of Corporate Social Responsibility“ [Volkswagen And The Failure Of Corporate Social Responsibility \(forbes.com\)](http://www.forbes.com/sites/forbes/2018/03/22/volkswagen-and-the-failure-of-corporate-social-responsibility/) (pristupljeno 15. svibnja 2021.)
4. Hrvatska gospodarska komora, [Hrvatska gospodarska komora \(hgk.hr\)](http://www.hgk.hr/) (pristupljeno 21. svibnja 2021.)
5. Market Forces, [AGL is Australia's biggest climate polluter. #TellAGL to ditch coal by 2030 so Australia can get tonet-zero emissions\(austaliasgreatestliability.com\)](https://www.austlii.edu.au/au/other/auflii/australiasgreatestliability.com/) (pristupljeno 20. svibnja 2021.)
6. Narodne Novine, „Nacionalni program zaštite potrošača za razdoblje od 2021. do 2024. godine“ 2021., [https://narodnenovine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021\\_03\\_29\\_620.html](https://narodnenovine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021_03_29_620.html) (pristupljeno 9. svibnja 2021.)
7. Transparency International Hrvatska, „Indeks percepcije korupcije“ 2021. <https://transparency.hr/hr/novost/indeks-percepcije-korupcije-ipk-830> (pristupljeno 5. svibnja 2021.)
8. Udruga Lijepa Naša, „Palmino ulje svuda naokolo?“ 2017., <https://www.eatresponsibly.eu/hr/palm-oil/3#section-now> (pristupljeno 9. svibnja 2021.)
9. Zaklada za poticanje partnerstva i razvoja civilnog društva, „Filantropija“, <http://www.filantropija.hr/filantropija/korporativna-filantropija> (pristupljeno 6. svibnja 2021.)



## POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

Slika 1. Vrste odgovornosti kompanije koje vode uspješnosti .....	11
Slika 2. Ekološke oznake proizvoda .....	38
Slika 3. Prikaz Heinekenovih rezultata iz Indeksa DOP-a za 2018. godinu .....	47
Slika 4. Prikaz poslovnih rezultata dm-a za 2019./2020. godinu .....	51
Slika 5. Prikaz dm robnih marki .....	57
Tablica 1. Razlika između korupcije, birokracije i administracije promatrana prema vremenu i stručnosti .....	19
Tablica 2. Interesni dionici dm-a i način ophođenja prema njima .....	52
Grafikon 1. Dobna struktura ispitanika .....	60
Grafikon 2. Spolna struktura ispitanika .....	60
Grafikon 3. Razina obrazovanja ispitanika .....	61
Grafikon 4. Mjesto stanovanja ispitanika .....	61
Grafikon 5. Upućenost ispitanika o društveno odgovornim aktivnostima koje dm provodi na godišnjoj razini .....	62
Grafikon 6. Upućenost ispitanika o programima DOP-a koje dm provodi .....	62
Grafikon 7. Sudjelovanje ispitanika u inicijativama humanitarne pomoći koji se provode od strane dm-a .....	63
Grafikon 8. Stavovi ispitanika o tome smatraju li da društveno odgovorno poslovanje pridonosi pozitivnom ugledu dm-a .....	64
Grafikon 9. Odabir ispitanika zbog čega kupuju redovito u dm-u .....	64
Grafikon 10. Prate li ispitanici poslovanje dm-a putem društvenih mreža facebook-a i instagram-a ili putem aplikacije active beauty .....	65

## **PRILOG: ANKETNI UPITNIK**

### **Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na ugled dm-drogerie markt**

Poštovani,

Pred Vama se nalazi anketni upitnik sastavljen u svrhu pisanja diplomskog rada Sandre Keser, studentice Fakulteta ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ u Puli.

Upitnik je namijenjen potrošačima dm-a, a svrha mu je ispitati stavove potrošača o provedbi društveno odgovornih aktivnosti dm-a.

Upitnik je anonimn i koristit će se u svrhu pisanja diplomskog rada te eventualnih stručnih i znanstvenih radova.

Za ispuniti anketu, potrebno je od 2 do 4 minute.

Unaprijed se zahvaljujem na suradnji.

**Slijedi skupina socio-demografskih pitanja. Molim Vas da za svaku tvrdnju označite odgovor koji se odnosi na Vas.**

1. Kojeg ste spola?
  - Muško
  - Žensko
  
2. Kojoj dobnoj skupini pripadate?
  - Manje od 25 godina
  - 20-35 godina
  - 35-50 godina
  - 50-65 godina
  - 65 godina i više
  
3. Živate li na području Karlovačke županije?
  - Da
  - Ne

4. Odaberite razinu obrazovanja:
- Osnovna škola
  - Srednja škola
  - Sveučilišni preddiplomski studij; stručni preddiplomski studij
  - Sveučilišni diplomski studij; specijalistički diplomski stručni studij
  - Poslijediplomski sveučilišni (doktorski) studij

**Slijedi skupina pitanja o stavovima prema društveno odgovornim aktivnostima koje provodi dm.**

5. Zna li da dm provodi društveno odgovorne aktivnosti svake godine?
- Da
  - Ne
6. Da li ste čuli za programe dm-a: (označite jedan ili više odgovora)
- Zajedno možemo više
  - Odgovorni poslodavac
  - Ekološka osviještenost
  - Nisam čuo/la za navedene programe
7. Uključujete li se u programe humanitarne pomoći koje provodi dm? (primjerice: kupnja proizvoda s kojom dm donira određeni iznos dječjim bolnicama i sl.)
- Uvijek sudjelujem u takvim aktivnostima
  - Ponekad sudjelujem u takvim aktivnostima
  - Nikad ne sudjelujem u takvim aktivnostima
8. Smatrate li da društveno odgovorno poslovanje pridonosi pozitivnoj reputaciji dm-a?
- Smatram
  - Ne smatram
  - Nemam dovoljno informacija o tome

9. Što Vas najviše privlači da kupujete u dm-u? (označite jedan ili više odgovora koji se odnose na Vas)
- Velik izbor dm robnih marki
  - Dobar omjer cijene i kvalitete
  - Dm kartica s bodovima
  - Ljubazno osoblje
  - Ostalo: \_\_\_\_\_
10. Pratite li neku od sljedećih marketinških aktivnosti dm-a? (označite jedan ili više odgovora koji se odnose na Vas)
- Facebook službena stranica
  - Instagram profil
  - Aplikacija active beauty (payback)
  - Ništa od navedenog
11. Ako ste na prethodno pitanje označili barem jednu tvrdnju pozitivno. Pruža li Vam takva stranica ili aplikacija sve korisne informacije vezane uz Vaše kupnje u dm-u?
- Da
  - Ne
  - Trebalo bi unijeti neke promjene
  - Nije primjenjivo

Izvor: izrada autora prema stručnoj literaturi

1. Pološki, N., Sinčić, D., Tkalac, A., *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada – kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje*, Zagreb, M.E.P., 2010.
2. Zelenika, R., *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, Rijeka, Ekonomski fakultet u Rijeci, 2000.
3. Zelenika, R., *Tehnologija znanstvenog i razvojnog istraživanja*, 11. knjiga, Rijeka, IQ plus d.o.o., 2016.