

# Trendovi društvene odgovornosti

---

**Kovčaliya, Petar**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*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:137:710683>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-31**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

PETAR KOVČALIJA

TRENDOVI DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI  
Završni rad

Pula, 2020.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

PETAR KOVČALIJA

## TRENDOVI DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI

Završni rad

JMBAG: 0303057768, redoviti student

Studijski smjer: Management i poduzetništvo

Predmet: Menadžerske vještine

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Ekonomija

Mentor: Dr. Sc. Morena Paulišić

Pula, svibanj 2020.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani \_\_\_\_\_, kandidat za prvostupnika \_\_\_\_\_ovime izjavljujem da je ovaj Završni 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 Završnog 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

\_\_\_\_\_

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine

IZJAVA

## o korištenju autorskog djela

Ja, \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom \_\_\_\_\_

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, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

\_\_\_\_\_

**SADRŽAJ**

UVOD	1
1. POJMOVNO ODREĐENJE I ULOGA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI	3
1.1. ODRŽIVI RAZVOJ	3
1.2. DRUŠTVENA ODGOVORNOST	9
1.3. ULOGA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI U SUVREMENOJ EKONOMIJI I GLOBALNOM DRUŠTVU	10
2. TRENDOVI DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI	13
2.1. MEĐUNARODNI TRŽIŠNI TRENDOVI	13
2.2. SOCIOLOŠKI TRENDOVI	16
2.3. UPRAVLJAČKI ČIMBENICI	17
2.4. ETIKA U POSLOVANJU	19
3. PRIMJERI DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI I SUVREMENI TRENDOVI KOJI UTJEČU NA NJEZIN RAZVOJ	22
3.1. ROLEX	22
3.2. LEGO	23
3.3. DISNEY	25
3.4. HEINEKEN HRVATSKA	28
ZAKLJUČAK	31
LITERATURA	33
POPIS SLIKA	36
SAŽETAK	37
SUMMARY	38

## UVOD

Pojam društvene odgovornosti, točnije društveno odgovornog poslovanja javlja se u novije doba, odnosno s pojavom koncepta održivosti i održivog razvoja. U skladu s time može se percipirati kao suvremena strategija ili koncept poslovanja koji odgovara i korespondentan je dimenzijama održivosti i načelima održivog poslovanja. Upravo zbog toga, pri analizi društvene odgovornosti i aktualnih suvremenih trendova koji se vežu uz ovo poslovanje, vrlo je značajno krenuti od analize održivog razvoja.

O ovim pojmovima danas postoje vrlo opsežna znanstvena i stručna istraživanja, a često su objekt rasprave i središte rada specijaliziranih organizacija u međunarodnoj ekonomiji pa i šire. U začetima implementacije koncepta društvene odgovornosti on se razmatrao kao nešto novo pa čak i kao inovativni pristup poslovanja, a danas sve više predstavlja uobičajenu praksu te više pravilo nego iznimku. O tome između ostaloga svjedoči i sve veći broj organizacija koje snažno poštuju, implementiraju i promoviraju održivi razvoj i društveno odgovorno poslovanje.

U suvremenim uvjetima poslovanja, koje je po mnogočemu specifično u odnosu na sva prethodna razdoblja razvoja međunarodne ekonomije, za uspješno i učinkovito poslovanje, a time se misli i na ono društveno odgovorno, iznimno je značajno prepoznati, razumjeti i odgovoriti na suvremene izazove. Oni čine okolinu vrlo kompleksnom, a svakodnevni tržišni nastup organizacija vrlo izazovnim. Uspješno odgovaranje na ove izazove primarno zahtijeva ulaganja u znanje, kontinuirana istraživanja i dinamiku zastupanja koncepta održivosti.

Cilj istraživanja je analizirati značenje i specifičnosti suvremenog poslovanja, a pri tome se kao središnji pojam istražuje koncept održivosti i održivog razvoja. Svrha je analizirati suvremene trendove društvene odgovornosti i time ukazati na čimbenike koji u današnjici determiniraju održivo, odnosno društveno odgovorno poslovanje.

Sadržajno se rad sastoji od tri poglavlja, uvoda i zaključka. Prvo poglavlje posvećeno je pojmovnom određenju i ulozi društvene odgovornosti. Ono istražuje pojam održivog razvoja, njegove dimenzije i značajke, te sam koncept društvene odgovornosti. Sljedeće poglavlje sistematizirano razmatra suvremene trendove društvene odgovornosti. Ono predstavlja središnju problematiku rada. Pred zaključno poglavlje je svojevrsna studija slučaja. Ono daje primjere organizacija koje se iskazuju kao društveno odgovorne s obzirom na poštivanje i implementaciju društvene odgovornosti.

Metodologija istraživanja odnosi se na metodu analize i sinteze, induktivno-deduktivnu metodu, metodu komparacije, metodu apstrakcije, te metodu dokazivanja. U radu su korištene i metoda studije slučaja, metoda kritičkog promišljanja i metoda deskripcije.



# 1. POJMOVNO ODREĐENJE I ULOGA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI

Pojam održivosti javlja se tijekom 80-ih godina prošloga stoljeća, a već tada javnosti je predstavljen kao suvremena koncepcija poslovanja u međunarodnoj ekonomiji, ali i razvoja globalnog društva. Razvojem svijesti o značajkama, dimenzijama i specifičnostima održivog razvoja, a s njime povezanim i konceptom društvene odgovornosti, nastupa suvremeno doba, koje je ujedno i najnaprednije razdoblje u povijesti ekonomije i društva.

## 1.1. ODRŽIVI RAZVOJ

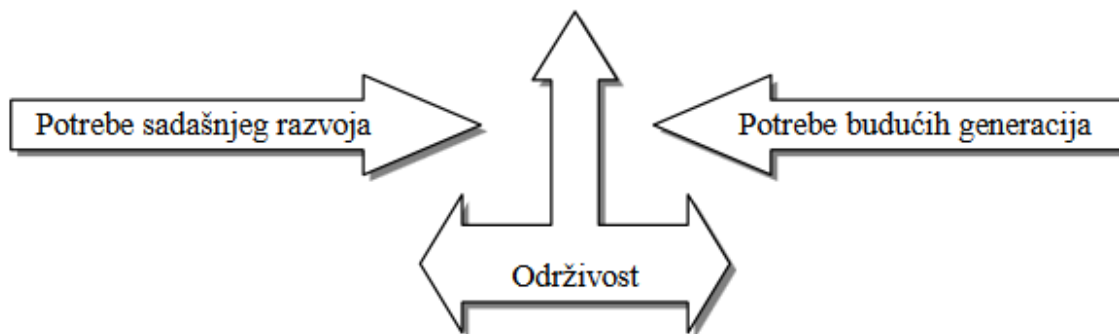
Točan trenutak pojave pojma i koncepcije održivog razvoja teško je precizirati. Najčešće se uz taj događaj veže 1987. godine, kada je ovaj pojam javno predstavljen znanosti i struci. Po prvi puta je javno promoviran u studiji „Naša zajednička budućnost“, koja je rezultat rada organizacije Ujedinjenih naroda za okoliš i razvoj (Drljača, 2012).

Razvoj ove koncepcije nije bio spontan, već nastupa kao posljedica opće globalne zabrinutosti u svezi okoliša i dotadašnjeg neodrživog razvoja. Tijekom 60-ih godina prošloga stoljeća nastupila je globalna zabrinutost o stanju u okolišu, kao i neizvjesnost u svezi budućnosti društva. Godine 1972. u okviru Izvještaja istraživačke skupine *Massachusetts Institute of Technology* za potrebe nacrtu Rimskog kluba o dilemama čovječanstva pristupa se detaljnijoj analizi, definiranju i konkretiziranju obilježja ove koncepcije. Od tada do danas on je središnji pojam međunarodne ekonomije i suvremenog društva (Drljača, 2012).

Iako postoje razne definicije i diferencirani pristupi poimanja održivog razvoja, među prvotnima se navodi percepcija koja ističe kako je riječ o stabilnoj situaciji ili ravnotežnom stanju između ekonomskog razvoja te kvalitete života ljudi. To je instrument osiguranja dugoročno profitabilnog, odgovornog i opravdanog napretka.

U tom kontekstu, a nastavno na ondašnju globalnu zabrinutost, održivi razvoj predstavlja pozitivnu opciju konfliktne situacije (Slika 1.).

**Slika 1. Održivi razvoj kao rješenje konfliktne situacije**



Izvor: Drljača, M. (2012.) *Koncept održivog razvoja i sustav upravljanja*. Dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/580157.Koncept\\_odrivog\\_razvoja\\_i\\_sustav\\_upravljanja.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/580157.Koncept_odrivog_razvoja_i_sustav_upravljanja.pdf) (29.04.2020.). Str. 5.

Održivi razvoj je zapravo suvremeni pristup i optimalna strategija poslovanja i razvoja koja je primjenjiva na razini gospodarstva općenito. To zapravo znači da ju je moguće implementirati na razini privatnog i javnog sektora.

Prva, no ne i jedina međunarodnih konferencija koja je bila isključivo posvećena raspravama o okolišu, je konferencija u Stockholmu, održana 1972. godine. Ona je značajna jer je na njoj tada sudjelovalo 113 država i predstavnika 19 međunarodnih organizacija (Čavlek et al., 2011). Rezultati iste očitovali su se u razradi programa Ujedinjenih naroda za zaštitu okoliša, a osnovna misija pri tome se odnosila na vođenje i poticanje svih oblika partnerstva u području zaštite okoliša. Njome su definirana prava i obveze država i ostalih dionika u javnom promicanju održivog razvoja (Slika 2.).

**Slika 2. Koncept održivog razvoja**



Izvor: Odras (2015.) Ciljevi održivog razvoja do 2030. Dostupno na: [http://odraz.hr/media/291518/globalni%20ciljevi%20odrzivog%20razvoja%20do%202030\\_web.pdf](http://odraz.hr/media/291518/globalni%20ciljevi%20odrzivog%20razvoja%20do%202030_web.pdf) (29.04.2020.). Str. 8.

Nakon ove konferencije održane su brojne druge, koje su se također bavile ovom temom i pitanjima. Sve to utjecalo je na intenzivan razvoj svijesti o međunarodnom značaju održivog razvoja pa stoga danas ne čudi što je on postao jednom od očekivanih strategija diljem svijeta.

Prema definiciji Ujedinjenih naroda, točnije osnovanoj Svjetskoj komisiji za okoliš i razvoj (engl. *World Council for Environmental and Development* - WCED), koja je spomenute 1987. godine objavila izvješće pod nazivom „Naša zajednička budućnost“, dana je sveobuhvatna definicija ove koncepcije. Navodi se kako je održivi razvoj vrsta ili oblik razvoja koji „zadovoljava potrebe današnjice bez ugrožavanja sposobnosti budućih generacija da ostvare vlastite potrebe (Čavlek et al., 2011: 419).“

U području promicanja održivog razvoja na međunarodnoj razini treba spomenuti i neke konkretne dokumente. Među njima je Agenda 21. Ovim dokumentom predstavljen je opći koncept održivog razvoja na međunarodnoj razini, a o kojem su se usuglasile vlade 182 država na sastanku u Rio de Janeiru 1992. godine. Danas ovaj dokument predstavlja okvir

implementacije i jačanja održivog razvoja, a time predstavlja i središnji dokument u definiranju društvene odgovornosti.

Agenda 21 objedinjuje 40 poglavlja, koja su klasificirana kroz 4 sekcije, a to su (Poslovni dnevnik, 2019):

- Socijalna i ekonomska dimenzija razvoja zemlja u razvoju, siromaštvo, potrošački partneri, stanovništvo, zdravlje, integracija okoliša i razvoja;
- Očuvanje i menadžment prirodnih i antropogenih dobara, atmosfera, zemlja, šume, pustinje, planine, poljoprivreda, biološka raznolikost, biotehnologija, oceani, pitka voda, otrovne kemikalije, opasne radioaktivne tvari, čvrsti otpad i kanalizacija;
- Jačanje uloge vodećih skupina: žene, djeca i mladež, domorodačke skupine, nevladine organizacije, lokalne vlasti, radnici, poslodavci i proizvođači, poljoprivrednici, znanstvenici i tehnolozi;
- Načini implementacije: financije, transfer tehnologije, znanost, obrazovanje, gradnja novih kapaciteta, međunarodne institucije, zakonske mjere, informacije.

Ovim dokumentom vrlo detaljno su definirane i pojašnjene uloge svih dionika, iz raznih područja, u svezi osiguranja i jačanja održivog razvoja. Poseban naglasak postavljen je na države, koje imaju obvezu poduzeti sve mjere očuvanja okoliša i koristiti okoliš i prirodne resurse na dobrobit današnjih i budućih naraštaja. U svrhu navedenoga važno je kontinuirano izrađivati studije utjecaja na okoliš, provoditi objektivno i kontinuirano informiranje svih dionika, osigurati integrirano planiranje, te provoditi usku suradnju s drugim državama.

Osim Agende 21, poseban značaj u međunarodnom zastupanju održivog razvoja ima Milenijska deklaracija (engl. *United Nations Millennium Declaration*), koju je kao krovni dokument usvojila Opća skupština Ujedinjenih naroda 2000. godine. danas ona ima status političkog dokumenta 21. stoljeća, a utvrđuje ciljeve razvoja koji su sistematizirani u 8 zasebnih područja. Ovi ciljevi nazivaju se Milenijskim razvojnim ciljevima (engl. *Millennium Development Goals* - MDGs), a prikazuju se Slikom 3.

### **Slika 7. Milenijski ciljevi 2015. godine**



Izvor: Odraž (2015.) *Ciljevi održivog razvoja do 2030.* Dostupno na: [http://odraz.hr/media/291518/globalni%20ciljevi%20odrzivog%20razvoja%20do%202030\\_web.pdf](http://odraz.hr/media/291518/globalni%20ciljevi%20odrzivog%20razvoja%20do%202030_web.pdf) (29.04.2020.). Str. 8.

Ovaj dokument dao je još snažniju podršku održivom razvoju na međunarodnoj razini, koja je predstavljena na Svjetskom sastanku o održivom razvitku (engl. *World Summit on Sustainable Development – WSSD*), održanom 2002. godine u Johannesburgu. Uslijedila je konferencija Ujedinjenih naroda o održivom razvoju (engl. *United Nations Conference on Sustainable Development - UNCSD*) Rio+20, 2012. godine u Rio de Janeiru, a ona je dala jedinstveni okvir održivog razvoja (Ministarstvo vanjskih poslova i europskih integracija, 2019). Tada u naglašene tri dimenzije ove koncepcije.

Na Summitu UN-a o New Yorku 2015. godine, usvojen je još jedan strateški dokument, Agenda 2030 za održivi razvoj. Danas je to temeljna globalna politička platforma za rješavanje izazova suvremenoga doba. Njezina svrha je prepoznati međunarodne izazove i trendove održivog razvoja, a njome se definira ukupno 17 ciljeva i 169 usko povezanih pod ciljeva (Slika 4.).

**Slika 4. Ciljevi Agende 2030**



Izvor: Odras (2015.) Ciljevi održivog razvoja do 2030. Dostupno na: [http://odraz.hr/media/291518/globalni%20ciljevi%20odrzivog%20razvoja%20do%202030\\_web.pdf](http://odraz.hr/media/291518/globalni%20ciljevi%20odrzivog%20razvoja%20do%202030_web.pdf) (29.04.2020.). Str. 8.

Ovaj dokument nije pravno obvezujući, no sve države članice UN-a preuzele su na sebe političku obvezu u svezi njegove provedbe. To svjedoči o suvremenoj odgovornosti i naklonjenosti zemalja prema održivom razvoju.

## 1.2. DRUŠTVENA ODGOVORNOST

Društvena odgovornost može se definirati kao koncept odgovornog i održivog poslovanja. Kao takva, ona polazi od sve snažnijeg uvjerenja da suvremena poduzeća preuzimaju sve više odgovornosti o njihovoj ulozi, ne samo u ekonomskom kontekstu, već i onom socijalnom te ekološkom. Prema ovome konceptu poslovanja, poduzeća su sve svoje aktivnosti i odnose s različitim skupinama dionika imaju obvezu integrirati intenzivnu brigu za društvena pitanja i zaštitu okoliša s ekonomskim pokazateljima poslovanja (Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, 2010).

Ovakva poslovna praksa u principu nadilazi zakonske zahtjeve, a svako poduzeće koje posluje u skladu s njom samostalno odlučuje o područjima prema kojima će usmjeriti posebnu pažnju, kao i o načinima na koje će to ostvariti. U skladu s time poduzeća definiraju svoje strateške ciljeve, kontroliraju izvore rizika i iskorištavaju poslovne prilike. Sukladno tome, društvena odgovornost postaje svojevrsna strategija poslovanja i njihova razvoja, uz pomoću koje ona osnažuju konkurentnost na način da (Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, 2010):

- Maksimiziraju reputaciju;
- Minimiziraju troškove poslovanja;
- Prate industrijske trendove i nastoje uspješno odgovoriti na njih;
- Zadovoljavaju potrebe kupaca;
- Privlače i motiviraju zaposlenike;
- Reduciraju rizike od tužbi;
- Osiguravaju pristup jeftinijem kapitalu;
- Učinkovito upravljaju rizicima.

Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj definira društvenu odgovornost poduzeća kao „predanost gospodarstva da pridonese održivom ekonomskom razvoju radeći s ljudima, njihovim obiteljima, lokalnom zajednicom i društvom općenito kako bi svi mogli poboljšati uvjete u kojima žive (Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, 2010).“ U ovoj se definiciji uspješno integriraju sve one ekonomske, socijalne i ekološke koristi društvene odgovornosti.

Europska komisija također se bavi pitanjima i definiranjem ovoga pojma. Ona ističe kako je to koncept kojim poduzeća nastoje integrirati društvene i ekološke ciljeve u svoje poslovne aktivnosti. Time se ukazuje na doprinos društveno odgovornih poduzeća široj zajednici.

### **1.3. ULOGA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI U SUVREMENOJ EKONOMIJI I GLOBALNOM DRUŠTVU**

U kontekstu uloge društvene odgovornosti u suvremenoj ekonomiji i globalnom društvu, nastoji se ukazati na sva ona područja primjene ove koncepcije. U tom se nastupu zapravo ukazuje i na niz pozitivnih učinaka primjene ove koncepcije poslovanja. Treba istaknuti pri tome da je ona primjenjiva na sva poduzeća, neovisno o sektoru, djelatnosti i veličini, no nešto veća pažnja se u istraživanjima pridaje velikim poduzećima, posebice multinacionalnim kompanijama, s obzirom da su njihovi utjecaji najvidljiviji i najsnažniji.

Osnovna obilježja društveno odgovornog poslovanja razmatraju se kroz (Glumac, 2018):

- Dobrovoljnost u provedbi aktivnosti i implementaciji ove koncepcije;
- Upravljanje eksternalijama, kao pozitivnim i negativnim nuspojavama gospodarskih aktivnosti;
- Orijentacija na više dionika u smislu poštivanja prava, interesa i zahtjeva svih integriranih dionika, uz poseban naglasak na lokalnu zajednicu, ali i potrošače, poslodavce, dobavljače, medije i ostale;
- Usklađivanje društvenih i ekonomskih odgovornosti u smislu njihova balansiranja;
- Prakse i vrijednosti pri čemu društvena odgovornost predstavlja skup poslovnih praksi i strategija koje se bave socijalnim pitanjima te za mnoge predstavlja filozofiju ili skup vrijednosti koja vode poduzeća u reagiranju i "odgovaranju" na društvena pitanja i izazove;
- Korporativnu velikodušnost i poticanje društveno korisnih projekata koji garantiraju razvoj društva.

Glavne poslovne aktivnosti u ovome smislu odnose se na proizvodnju, marketing, nabavu, upravljanje ljudskim resursima, logistiku, financije i redom dalje. kroz



razumijevanje ovih obilježja društvene odgovornosti zadire se u bit ili srž same koncepcije, a na osnovnu toga moguće je identificirati i sve one koristi koje ona donosi.

Primjena društveno odgovornog poslovanja najčešće se očituje u nekoliko osnovnih sustava. to su (Glumac, 2018):

- Tržište kao jedno od najvažnijih područja – na njemu se najočitije manifestira poslovna neodgovornost, a primjeri su kontroverzne industrije poput alkohola ili brze hrane. Primjeri društvene odgovornosti u ovome sustavu su odgovorni marketing ili poslovanje u koje se integriraju razni standardi kvalitete. U ovome sustavu posebna pažnja posvećena je tržištu potrošača i finansijskom tržištu;
- Radno okruženje u smislu ulaganja u zaposlenike i brizi za zaposlenike. Kroz aktivnosti ove koncepcije poduzeća unaprjeđuju radne uvjete, motiviraju zaposlenike i investiraju u njihov razvoj;
- Zajednica ili društvo – filantropsko poslovanje i provedba projekata za opće društveno dobro najjednostavniji su primjeri pozitivnog djelovanja društvene odgovornosti u ovome sustavu;
- Okoliš – misli se na učinkovito korištenje prirodnih resursa i minimiziranje otpada, prevenciju onečišćenja, uspostavljanje upravljanja proizvodima, inovacije u proizvodima, procesima i uslugama, upravljanje klimatskim promjenama i osiguravanje sigurnosti resursa i pravdu pri korištenju istih.

Kada se govori o općem značenju i ulozi društvene odgovornosti važno je razlučiti već spomenute dimenzije na kojima ona počiva. To su ekonomska, socijalna i ekološka. Ekonomska dimenzija očituje se u generiranju proizvodnje i svih onih ekonomskih funkcija i koristi na nekom prostoru. Sociološka dimenzija podrazumijeva ulaganje u zajednicu ili društvo. Pod time se misli na ulaganje u znanje i razvoj zaposlenika i integriranih dionika. Moguće je govoriti o raznim oblicima volonterstva, donacija, subvencija, ali i projekata koji koriste zajednici. Ekološka dimenzija zadire u etiku poslovanja i poštivanje temeljnih normi i načela održivog razvoja, u smislu zaštite i očuvanja okoliša.

## **2. TRENDVI DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI**

Svake godine se na međunarodnoj razini, a time i na onim nacionalnim, raspravlja o aktualnim trendovima koji obilježavaju ili će u budućnosti utjecati na društvenu odgovornost kao koncepciju poslovanja. Ti se trendovi klasificiraju u nekoliko temeljnih skupina, pri čemu se svaka od njih detaljnije razrađuje, a time se daju i smjernice ili strategije kojima je moguće osigurati i unaprijediti društvenu odgovornost organizacija. Prema aktualnim raspravama i istraživanjima novijeg datuma, u ovome se poglavlju razmatraju temeljne skupine trendova koji u suvremeno doba utječu na društvenu odgovornost.

### **2.1. MEĐUNARODNI TRŽIŠNI TRENDVI**

Kao što je već istaknuto, tržište je vrlo kompleksni sustav, a ujedno i jedno od područja primjene ove koncepcije. Kao što je prethodno konstatirano, upravo se tržište navodi kao vodeće područje implementacije ovog poslovnog koncepta. U tom se sustavu zasebno razmatra društvena odgovornost prema potrošačima, dobavljačima, ali i konkurentima. Logičnim slijedom, na ovaj je način potrebno razmotriti i utjecajne čimbenike, odnosno trendove koji determiniraju društvenu odgovornost.

Kod analize tržišnih utjecaja ili trendova vrlo je značajno osvrnuti se na začetke razvoja društvene odgovornosti u međunarodnoj ekonomiji. Cjelokupna se praksa javlja se kao sasvim nov, inovativan način poslovanja, primarno na razini velikih i moćnih multinacionalnih kompanijama. Prvotne aktivnosti ove prirode javljaju se kao odgovor multinacionalnih kompanija na napade koji su usmjeravani prema njihovu odnosu spram okoliša, zaposlenika i lokalne zajednice. Brojne kritike usmjeravane su u to vrijeme prema njihovoj snažnoj i bezuvjetnoj orijentaciji isključivo prema profitu.

Kao rezultat navedenoga javlja se potreba za promjenom dotadašnje prakse poslovanja, te implementacije suvremene koncepcije koja će kontinuirano rezultirati koristima za samo poduzeća, ali i za društvo te okoliš općenito.

S vremenom ova praksa postaje sve uspješnija i popularnija, a poduzeća se sve češće odlučuju na njezinu primjenu, osluškajući pri tome aktualne i one nadolazeće tržišne trendove.

Na taj način ova su poduzeća postupno gradila svoj imidž na lokalnom i globalnom tržištu, kao što to čine i danas.

Vodeći tržišni trendovi koji su tijekom povijesti utjecali na društvenu odgovornost, posebice od 70-ih godina prošloga stoljeća na dalje jesu (Vrdoljak Raguž, Hazdovac, 2014):

- Globalizacija;
- Razvoj informacijskih tehnologija;
- Bolja organiziranost civilnog sektora;
- Bolje obrazovani potrošači i osvještenije građanstvo;
- Rast potražnje za socijalno osjetljivim investicijama.

Ovi trendovi mogu se okarakterizirati postojanima jer se identificiraju tijekom svih razdoblja, a tako i danas. Novija generacija društvene odgovornosti posvećena je pak nekim suvremenim pitanjima pa se protežu rasprave o trendovima siromaštva, socijalne ugroženosti, uništavanju životne sredine i sličnim etičkim i moralnim pitanjima, koja se detaljnije razrađuju u nastavku.

Nastavno međunarodnim tržišnim trendovima treba istaknuti kako je suvremeno doba posebice obilježeno jačanjem globalizacije i liberalizacije međunarodne ekonomije. Kako bi se tržišta liberalizirala, a time odgovorilo na pritiske globalizacijskih procesa traže se konkurentna i otvorena, stabilna gospodarstva. Upravo te karakteristike dijelom su determinirane koncepcijom društvene odgovornosti, što argumentira globalizaciju kao trend koji utječe na predmetnu koncepciju.

Informacijske tehnologije mogu se razmatrati kao utjecajni čimbenik na razini tržišta, ali i u okviru socioloških trendova s obzirom da intenzivno obilježava današnje društvo i potrošače, te na razini upravljačkih procesa, o čemu slijedi detaljnije u nastavku. Današnje društvo je snažno digitalizirano i informatizirano.

To znači da tehnologija i tehnološki procesi zadiru u sve životne i poslovne procese, te u potpunosti mijenjaju dosadašnje navike i prakse.

Način na koji ovaj trend utječe na društvenu odgovornost očituje se u činjenici da informatičke tehnologije unaprjeđuju kvalitetu poslovanja i time minimiziraju negativne čimbenike, pospješuju transparentnost i informiranost, pojednostavljuju pristup znanjima i vještinama, jačaju kvalitetu opće informiranosti, bolje povezuju dionike i pridonose jačoj suradnji. Može se konkretizirati da tehnologija kao trend podržava i pojednostavljuje društvenu odgovornost, s naposljetku utječe i na njezin razvoj na organizacijskim razinama.

U kontekstu bolje organiziranosti civilnog sektora misli se na opći napredak i razvoj društva. Lokalne zajednice danas su sve više uređene i organizirane. Njihovi članovi sve su obrazovaniji i osvješteniji o raznim pitanjima i dilemama. Današnje društvo počiva na demokraciji, jednakim pravima i jednakosti interesa, međusobnom razumijevanju, kao i novim znanjima te cjeloživotnom obrazovanju. Nastavno tome, lokalne zajednice ili društva sve su samostalnija, sofisticiranija i zahtjevnija, a od kompanija ne očekuju samo ekonomske, već i ostale koristi, što se ostvaruje jedino primjenom ove koncepcije.

Jedna od suvremenih poveznica na aktualne tržišne trendove je trenutna situacija s pandemijom Covid19. Riječ je o sociološkoj i ekološkoj, a time i ekonomskoj krizi koja pogađa međunarodnu razinu. Na ovome primjeru moguće je pratiti globaliziranost svijeta, ekonomije i društva generalno. Za sada je nemoguće precizirati do kada će trenutna kriza trajati, koje će razmjere imati te na koji način će se riješiti.

Ono što je potrebno istaknut jest činjenica da je riječ o još jednom od tržišnih događaja koji izravno utječu na društvenu odgovornost u smislu očekivanje dionika da se ovakve prakse osnaže, kao i u smislu postavljanja novih zahtijeva i izazova pred kompanije, posebice one velike. Jednako tako, smatra se da ova situacija dodatno čini upitnom i nadasve kritiziranom praksu koja nije u skladu s načelima održivog razvoja, a koje su naposljetku i dovele do ovakvoga stanja.

## **2.2. SOCIOLOŠKI TRENDVI**

Istraživanje Forbesa iz 2020. godine pokazalo je da je prethodna, 2019. godina bila središnja godina korporativne društvene odgovornosti. Razlog tome očituje se u podatku da su upravo koncepti korporativne odgovornosti i održivosti privukli iznimnu medijsku pažnju, ali i pažnju lokalne zajednice. Trendovi koji su obilježili proteklu godinu u osobitoj mjeri su sve bolji dijalog dionika, jačanje učenja i obrazovanja, osobitost angažmana u sprječavanju katastrofa, veća jednakost. Prema predviđanjima, smatra se kako tekuća godina donosi veće izazove, ali i prilike (McClimon, 2020).

Trendovi koji se mogu okarakterizirati kao oni koji uglavnom potječu iz sociološkog okruženja, a koji ukazuju na aktualnosti u 2020. godini su (McClimon, 2020):

- Traganje za istinom – unatoče očekivanoj korporativnoj odgovornosti i transparentnosti, postoje konkretni dokazi o lažnim vijestima, alternativama i sposobnosti društvenih medija da manipuliraju zajednicom;
- Postizanje ugljične neutralnosti – iako su razne tvrtke ostvarile značajne korake u smanjenju emisije ugljika, jednostavno smanjenje utjecaja korporativnog poslovanja na okoliš nije dovoljno. Danas dionici traže da u suradnji s tvrtkama u

potpunosti eliminiraju ove negativne učinke, a posebno se naglašava značaj postizanja zavidnih rezultata u području reduciranja i reciklaže otpada;

- Samostalnost zaposlenika – sve konkretniji zahtjevi prema integraciji s kompanijama u raznim segmentima i poslovnim područjima;
- Svrha strasti – strast je presudna za vođenje tvrtki i građanskih organizacija, ali postoji sve veće priznanje da su strasti ponekad promašene, no njihova svrha može biti i postojana. Kretanje prema stvaranju korporativne svrhe kao načina nadahnjivanja zaposlenika i angažiranja kupaca može koristiti društvenoj odgovornosti;
- Stvaranje zajedničkih vrijednosti kao pravilo, a ne iznimka.

Treba naglasiti kako je ova skupina trendova vrlo značajna, s gledišta kompanija, a time i strategija ili koncepcija njihova poslovanja. To se opravdava činjenicom da su potrošači, a time i čitava lokalna zajednica jedna od vodećih skupina dionika, o kojima ovisi uspjeh poslovanja kompanija.

### **2.3. UPRAVLJAČKI ČIMBENICI**

Upravljački čimbenici usko su vezani uz sustav obrazovanja, prakse usavršavanja i edukacije, kao i interes dionika prema navedenom. U okviru ove skupine trendova detaljnije se razmatraju umjetna inteligencija, kao jedan od snažnih trendova suvremenog poslovanja, cjeloživotno obrazovanje, investicije i inovacije te organizacija transporta.

Umjetna inteligencija već je nekoliko godina aktualna tema raznih istraživanja, posebice u sferi međunarodne ekonomije i menadžmenta. Ona se definira na razne načine, a usko se veže uz napredak tehnologije i digitalizaciju. Osnovna korist umjerene inteligencije u davanju podrške društveno odgovornom poslovanju očituje se u pružanju koristi u kontekstu korporacijskog izvještavanja i maksimizacije učinkovitosti poslovanja. Ovo je jedan od onih trendova koji snažno obilježava današnje, ali i ono buduće poslovanje.

Umjetna se inteligencija očituje u preusmjeravanju podataka, kao strateških resursa današnjice, prema obradi unaprijed. Ona također pomaže obradi podataka koje je do tada bilo nemoguće i otežano obrađivati. Najčešće je riječ o opsežnim podacima koji se odnose

na obradu protokola, procjenu napretka, ali i osnovu za buduće odlučivanje i razumijevanje tih odluka (Social Innovation & Inclusion of Sustainable Development Goals, 2019).

Ulaganje u obrazovanje i usklađivanje obrazovnih sustava s potrebama nekog gospodarstva oduvijek je imalo poseban značaj u ekonomiji. Međutim, često se ovaj čimbenik zanemarivao ili podređivao nekim drugim, najčešće financijskim interesima. Već je neko vrijeme na međunarodnoj razini zabilježen snažni trend ulaganja u obrazovanje, posebice ono cjeloživotno, kao i u investiranje u buduće stručnjake.

Razlog tome je što kompanije diljem svijeta tragaju za stručnjacima u području održivosti i odgovornog poslovanja, kako bi na taj način osnažila svoju organizacijsku kulturu.

Financijski odjel, nabava, komunikacije, istraživanje i razvoj, odnosi s investitorima i svi ostali koji se javljaju na razini neke organizacije izravno ovise o ovim stručnjacima, koji svojim znanjima podržavaju napredak svih navedenih odjela. Upravo ovi stručnjaci imaju za cilj i svrhu odgovoriti na ključna strateška pitanja, formirati programe i politike informiranja u cijeloj organizacijskoj strukturi, kao i razumjeti te uspješno odgovoriti na nadolazeće trendove (Social Innovation & Inclusion of Sustainable Development Goals, 2019).

U današnjici je zabilježen rast stručnih programa u svezi obrazovanja i specijalizacije ovih stručnjaka. Neki od primjera su tečajevi visokog obrazovanja na Harvard Business School, Wharton Business te ostalima. Jedna od poznatijih ponuda usavršavanja ovih stručnjaka dolazi s Instituta za korporativnu društvenu odgovornost na Sveučilištu Johns Hopkins ili Cambridge Instituta za održivo vodstvo (Social Innovation & Inclusion of Sustainable Development Goals, 2019).

Također, suvremeno društveno odgovorno poslovanje sve više postavlja imperativ na korištenje raznih alata ili instrumenata, najčešće u kontekstu podešavajućih softverskih programa, kojima se potvrđuju investicije u smjeru revizije lanaca opskrbe. Pri tome se educiraju zaposlenici o potrebama kontaktiranja dobavljača koji samopouzdanost i argumentima mogu dokazati da oni zauzvrat provode prakse društvene odgovornosti. Na taj način se jača suradnja među ovakvim kompanijama.

U konačnici se treba osvrnuti i na upravljanje transportom. Naime, prijevoz je djelatnost koja se na međunarodnoj razini vrlo dinamično i ubrzano mijenja, a s druge strane vrlo je podložna negativnim utjecajima iz okoline. Destabilizacija transporta danas utječe na destabilizaciju čitavih ekonomskih sustava, što je vidljivo i na primjeru aktualne situacije u svezi Covid19. Suvremeni se transport mijenja u smjeru maksimizacije učinkovitosti i stabilnosti, na način da se implementiraju utvrđene i provjerene metode boljeg rasporeda, isporuke po narudžbi i usmjeravanja pomoću računala.

To su dominantni trendovi, koji utječu na razvoj svijesti o tome na koji način će neminovne klimatske promjene promijeniti prometnu dinamiku. Industrija eksperimentira sa znatno niskim udjelom goriva, pa čak i bez goriva, kako bi smanjila trag ugljika i time reducirala negativne utjecaje na okoliš (Social Innovation & Inclusion of Sustainable Development Goals, 2019).

## **2.4. ETIKA U POSLOVANJU**

Etika se u poslovanju može razmatrati kroz razne segmente ili aspekte. Moguće je govoriti o etici na razini organizacije, etici donositelja odluka ili menadžera, ali i ostalim oblicima etičkog poslovanja. Pojam etike široko je poznat, a najčešće se istražuje integrirano s pojmom morala. Naziv etike grčkog je porijekla i dolazi od riječi „ethos“, što znači „običaj, te „ethikos“, što znači „morlan“ (Filipović, 1989).

Etika je znanost o moralu, ali i filozofska disciplinu koja istražuje ciljeve i smisao morala, njegove izvore te kriterije vrednovanja ponašanja kao moralnog ili nemoralnog (Filipović, 1989). Moral pri tome predstavlja osobni ili društveni putokaz, dok je etika filozofija, sustav i pristup koji pojašnjava te istražuje moral (Bahtijarević-Šiber i dr., 2008). Etiku je opravdan pojmiti kao „sustavu načela, normi, vrijednosti, ponašanja, koji se promatra s aspekta nekih osnovnih vrijednosti i kriterija ispravnog i neispravnog, dobrog i lošeg (Bahtijarević-Šiber, 2008:533).

Poslovna etika se određuje kao sustav etičkih elemenata u poslovnom svijetu, odnosno kao „skup moralnih načela i normi kojima se usmjerava ponašanje aktivnih sudionika u



gospodarskom sustavu, u skladu s vrijednosnim sustavima koji se temelje na općim ljudskim i vrijednostima i usmjerene su na dobrobit čovjeka (VGUK, 2018)“. Za potrebe ovoga istraživanja treba naglasiti pitanja na koja ona daje sustavne odgovore.

To su (VGUK, 2018):

- Pitanja moralne odgovornosti i čovjeka kao člana poduzeća – prema sebi, prema kolegama na poslu, okruženju i zajednici;
- Pitanja uspostavljanja moralnog subjektiviteta poduzeća unutar poduzeća, prema okruženju, dioničarima i prema kupcima;
- Pitanja društveno – socijalne odgovornosti poduzeća – poštovanje potreba okružja u kojem djeluje.

Poslovna etika raspravlja o poslovnom nastupu koji je ispravan, moralan i etički prihvaćen. Izvori poslovne etike, koji razlučuju i pojedinačne trendove su društvena, poslovna, profesionalna, organizacijska i osobna etika (Grančić, 2017).

Osim etike na razini poslovanja i kompanije, u suvremeno doba i u okviru društvene odgovornosti razmatraju se produkti ovoga trenda, koji uvelike mijenja koncepciju poslovanja. U suvremeno doba organizacije sve više investiraju u plasman održivih marki, proizvoda i usluga, ogledni primjeri su proizvodi od recikliranih materijala, veganske linije kozmetičkih preparata ili ekološki proizvodi u prehrambenoj industriji. Na ovaj način se stvaraju održivi proizvodi i održive marke, koje se smatraju najvećim konkurentima u suvremeno doba.

Osobitu ulogu u okviru društveno odgovornog, ali i etičkog poslovanja ima društveno odgovoran marketing. On predstavlja strukturno i funkcionalno najsloženiju koncepciju. Njegova uloga i značaj očituju se u podršci društvene odgovornosti. Na taj način razlučuju se njegovi elementi i to (Tolušić et al., 2013):

- Odgovornost prema društvenoj zajednici – napuštanje ili otklanjanje negativnih i društveno nepoželjnih aktivnosti (zagađivanje bukom, vibracijama ili štetnim tvarima, širenje lažnih informacija ili obećanja, manipulacija društvom ili pojedincima), poduzimanje pozitivnih i društveno odgovornih akcija, kao što su uključenost u život lokalne zajednice, recikliranje otpada, zapošljavanje

nezaposlenih ili teško zapošljivih skupina, pomaganje neprofitnim organizacijama, eliminiranje uvredljivih i manipulativnih oglasa, održivo korištenje raspoloživih resursa i ostalo;

- Marketing opće dobrobiti (engl. *Cause Related Marketing*) – oblik povezivanja poduzeća i društva na način da poduzeće putem marketinških aktivnosti promovira obećanje i obvezu pomaganja nekim tekućim društvenim problemima ili subjektima. Neki primjeri su subvencije, sponzorstva ili doniranje dijela zarade društvenim programima, udrugama ili ostalim dionicima;
- Zeleni marketing – društveno-ekološki marketing kao skup marketinških napora koji za cilj imaju zadovoljenje želja potrošača u svezi zaštite okoliša, a njegova strategija sačinjena je od „zelenog“ proizvoda (proizvodi koji ne štete ili minimalno utječu na okoliš), „zelene“ ambalaže, „zelene“ cijene (opravdana cijena s obzirom na kvalitetu i izdržljivost) i „zelena“ komunikacija ili certificiranje ekoloških proizvoda, javno objavljivanje informacija na etiketama.

Društveno odgovoran marketing generira niz prednosti i pozitivnih učinaka na sve skupine dionika. Na razini poduzeća on doprinosi promociji, jačanju imidža, konkurentnosti, maksimizaciji prodaje i učinkovitosti poslovanja. Zaposlenicima on donosi motivaciju, integriranost u poslovne procese, mogućnost razvoja i napretka te uvažavanje njihovih stavova. Na razini kupaca moguće je govoriti o povećanju kvalitete i ponude, većoj i dodanoj vrijednosti i boljoj zaštiti. Lokalna zajednica uživa bolju kvalitetu života, a vlada organizacije i udruge pomoć u realizaciji specifičnih ciljeva.

### **3. PRIMJERI DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI I SUVREMENI TRENDVI KOJI UTJEČU NA NJEZIN RAZVOJ**

Ovo poglavlje predstavlja studiju slučaja i analizira odabrane multinacionalne kompanije koje su u međunarodnoj ekonomiji visoko rangirane s obzirom na kvalitetu njihove društvene odgovornosti u uspješnosti u praćenju međunarodnih trendova društvene odgovornosti. Za sve ove kompanije karakteristična su obilježja poput kvalitetnog portfolija, otvorene, transparentne i etične prakse upravljanja, učinkovito rukovodstvo i društvena odgovornost. Kao ogledni primjeri izdvajaju se Rolex, Lego, Disney i hrvatska kompanija Heineken Hrvatska.

#### **3.1. ROLEX**

Sustav društveno odgovornog poslovanja snažno je inkorporiran u poslovnu filozofiju i organizaciju kompanije Rolex, što rezultira visokim rangiranjem ove kompanije na međunarodnoj razini već nekoliko godina, a koje se provodi na temelju osjene društveno odgovornog poslovanja. Sve poslovne operacije u ovoj su kompaniji dizajnirane na način da se kontinuirano poštuje i provodi održiv razvoj, a uz kontinuitet praćenja međunarodnih trendova društvene odgovornosti. Na taj način kompanija Rolex nastoji povećati svoj pozitivni društveni utjecaj i utjecaj na okoliš i život ljudi.

Kako bi isto uspješno ostvarila, ova kompanija snažno je usmjerena prema temeljnim vrijednostima koje se svakodnevno i bezuvjetno poštuju. To su poštovanje, povjerenje i integritet (Rolex, 2020).

Osim toga, kompanija ima jasno utvrđene i dokumentirane strateške ciljeve, među kojima je i društvena odgovornost, a kako bi isti bio uspješno realiziran, u okviru ovog sustava definirani su specifični ciljevi društvene odgovornosti. Prvi od ovih ciljeva odnosi se na poboljšanje životnih standarda zajednice. To se provodi kroz povećanje mogućnosti zapošljavanja i kvalitete rada u Rolexu. Kompanija počiva na iznimnom poštivanju zaposlenika i njihova rada. s rastom poslovanja ona nastoji kontinuirano stvarati nove

moćnosti zapošljavanja, a to postiže izravnim zapošljavanjem i ugovorima, kao i putem inkluzivnih poslovnih prilika. Osim toga, treba spomenuti unaprjeđenje zdravlja i dobrobiti lokalne zajednice kroz suradnju s lokalnim stanovništvom, donacije hrane i ostalih potrepština onim najpotrebnijima, te poticanje sponzorstava. Također, kompanija brine i o minimiziranju negativnih utjecaja na okoliš na način da djeluje u smjeru izbjegavanja štetnih utjecaja na okoliš putem usvajanja i unaprjeđenja operativnih procesa koji smanjuju zagađenje vode i zemljišta. Također, svi proizvodi isporučuju se metodom zbrinjavanja kako bi se smanjila rasipanje i povećalo recikliranje (Harvey, 2018).

Sljedeći cilj društvene odgovornosti ove kompanije je stvaranje zajedničke vrijednosti ne samo za dioničare, već i za društvo u cjelini. Ovaj pristup omogućio je impresivan rast poslovanja, kao i širenje kompanije u regiji. Stvaranjem zajedničke vrijednosti Rolex maksimizira kvalitetu života zajednica u kojima djeluje. U ovome pothvatu kompanija promišlja o načinu na koji je moguće maksimizirati stvaranje vrijednosti kroz aspekte prehrane, vode, pročišćavanja zraka i poticanja ruralnog razvoja (Harvey, 2018).

Već nekoliko godina za redom ova kompanija jedna je od međunarodno uspješnijih i najviše rangiranih prema značaju i uspješnosti društvene odgovornosti. Posebno je značajna dugoročna održivost kompanije u realizaciji temeljnih ciljeva koji su rezultat obveza koje ona preuzima u ovome kontekstu. Kao što je već i istaknuto, misli se na obveze u smjeru odgovaranja na aktualne trendove i dugogodišnje probleme. Primjerice, to su minimiziranje gladi u svijetu i siromaštva te socijalne isključenosti, unaprjeđenje kvalitete života kroz smanjenje negativnih utjecaja na okoliš, kontinuirano unaprjeđenje kvalitete proizvoda.

### **3.2. LEGO**

LEGO je privatna, obiteljska tvrtka sa sjedištem u Billundu, Danskoj i sjedištem u Enfieldu, SAD-u, Londonu, Velikoj Britaniji, Šangaju, Kini i Singapuru. Djeluje od 1932. godine i jedan je od vodećih svjetskih proizvođača proizvoda za igranje. Svake godine ona primjenjuje aktualne definicije, metode mjerenja podataka i osnove izračuna kako bi procijenila svoj napredak u kontekstu društvene odgovornosti (The LEGO Group, 2019).

Lego je međunarodna kompanija i globalna marka koja se također nekoliko godina ističe kao vrlo uspješna u provedbi društvene odgovornosti. Ova danska kompanija ima postojanu i snažnu reputaciju s obzirom da poštuje vrijednosti održivog razvoja, obrazovanja i opće društvene dobrobiti.

Specifičnost ove kompanije, koja se može uzeti kao preporuka ili uroni primjer ostalima očituje se u specijaliziranom ustrojstvu koncepcije održivosti na razini čitave organizacije. Sustav društvene odgovornosti organiziran je i provodi se na sljedeći način (The LEGO Group, 2019):

- Upravni odbor podržava obveze i ciljeve održivosti i nadzire postizanje ciljeva. On odobrava godišnje izvještavanje o održivosti;
- Odbor za ocjenjivanje imenuje Upravni odbor. Također, nadgleda proces postavljanja ciljeva održivosti i izvještavanja, te upravlja postupkom za odobravanje nefinancijskih podataka treće strane;
- Izvršni leaderski tim odgovoran za programe održivosti, te predlaže odboru obveze i ciljeve održivosti i osigurava njihovo ostvarenje;
- Odbor za usklađenost, Odbor za zdravlje i sigurnost okoliša i odbor za održive materijale i resurse djeluju pri Izvršnom timu.

Svake se godine uspješnost u provedbi društvene odgovornosti prati i unaprjeđuje mjerenjima u tri osnovne skupine. Mjere se rezultati na razini djece kao vodećih potrošača, okoliša (potrošanja vode i struje, reciklirani materijali, ugljična efikasnost) te na razini ljudi, odnosno zajednice (motivacija i zadovoljstvo, zapošljavanje, razvoj i unaprjeđenje zaposlenika, prigovori).

Poslovni model ili koncept društvene odgovornosti danas počiva na četiri osnovna segmenta, u okviru kojih se provode aktivnosti i realiziraju ciljevi u skladu s međunarodnim trendovima i zahtjevima. To su (The LEGO Group, 2019):

- Djeca;
- Okoliš;
- Zaposlenici;
- Etičko poslovanje.

Djeca su vodeći potrošači i ključni dionici ove kompanije. Svake godine provode se opsežna istraživanja putem kojih se nastoje spoznati aktualne potrebe i interesi ovih

dionika. Primjerice tijekom 2019. godine provedeno je istraživanje na uzorku od 1,8 milijuna djece kako bi se stvorio okvir za razvoj proizvoda koji će osigurati učenje kroz igru. Također, u ovome razdoblju donirano je čak 1,4 milijuna setova za igru djeci diljem svijeta (The LEGO Group, 2018). Osim toga, vodeći ciljevi u ovoj skupini su osiguranje dobrobiti za djecu kroz sigurnost proizvoda i digitalnu sigurnosti.

U kontekstu okoliša posebna briga usmjerena je prema održivim materijalima i proizvodima, minimiziranju plastičnih materijala, reduciranju klimatskih utjecaja kroz minimiziranje potrošnje vode i energije. Treba kao primjer istaknuti kako je jedan od ciljeva ove prirode do 2025. godine osigurati 100% recikliranost materijala u proizvodnji ovih proizvoda. Osim toga, kompanija je nedavno zamijenili svoje plastične materijale biljnom plastikom iz šećerne trske (The LEGO Group, 2018).

U kontekstu zaposlenika vodeći ciljevi su poštivanje ljudskih prava i interesa, te osiguranje sigurnog i motivirajućeg radnog okruženja. Primjerice, tijekom 2019. godine broj ozljeda na radu iznosio je tek 0,9% na milijun radnih sati.

Posljednji segment društvene odgovornosti je etičko poslovanje. Ono se provodi poštivanjem različitosti među zaposlenicima i šire, kao i usvajanjem antikorupcijskih mjera i politika.

### **3.3. DISNEY**

Tvrtka Walt Disney također je visoko rangirana kompanija na međunarodnoj razini u kontekstu primjene i razvoja društvene odgovornosti. Kompanija se snažno oslanja na uvjerenje kako društvena odgovornost predstavlja dugoročnu investiciju koja služi jačanju poslovanja i konkurentnosti na tržištu, poboljšanju upravljanja rizikom, privlačenju i angažiranju talentiranih zaposlenika i održavanju reputacije. Njezina strategija društvene odgovornosti ima važnu ulogu u trenutnom i budućem uspjehu te razvoju. Ona služi za jačanje radne snage, očuvanje okoliša i pozitivno utjecanje na lokalne zajednice diljem svijeta.

Pristup korporacijskoj društvenoj odgovornosti ove kompanije temelji se na dugotrajnom i trajnom nasljeđu, usvajanju najviših standarda integriteta i snažnoj usmjernosti na dionike i njihovu dobrobit.

Sustav društvene odgovornosti na primjeru ove kompanije također je snažno organizacijski integriran i kvalitetno sistematiziran. Društvenu odgovornost kompanije nadgleda izravno glavni financijski direktor, koji usko surađuje s glavnim izvršnim direktorom, glavnim direktorom za ljudske resurse, glavnim savjetnikom i svim vođama poslovnih segmenata. Ti zaposlenici čine mrežu društvene odgovornosti na razini organizacije, a bave se razvojem politika i strategija društvene odgovornosti, upravljanjem programima, poslovnom integracijom i usklađivanjem (The Walt Disney, 2019).

Treba istaknuti kako u ovome sustavu postoje i vijeća izvršnih rukovodstava koja raspravljaju o ključnim pitanjima i trendovima društvene odgovornosti. Primjerice, Vijeće za upravljanje okolišem, koje je sastavljeno od rukovoditelja iz svih poduzeća i ključnih korporativnih funkcija, odgovorno je za nadgledanje integracije okolišnih aspekata u poslovanje te za jačanje napretka u postizanju ciljeva i politika. Na razini kompanije kontinuirano se provode analize procjene utjecaja na poslovanje, interesa vanjskih dionika i mogućnosti za pozitivan utjecaj na društvo. Upravo je to temeljna osnovu strategije društveno odgovornog poslovanja ove kompanije.

Društvena odgovornosti i ciljevi ove koncepcije na primjeru Walt Disney kompanije sistematizirani su na sljedeći način (The Walt Disney, 2019):

- Okoliš;
- Zaposlenici;
- Standardi održivosti;
- Proizvodi i usluge;
- Društveni utjecaji.

U okviru upravljanja okolišem kompanija je usmjerena prema odgovornom korištenju resursa i minimiziranju negativnih utjecaja. Na taj način ona odgovara na suvremene trendove društvene održivosti i jača održivi tržišni nastup.

Među brojnim aktivnostima koji svjedoče o iznimnoj brizi o okolišu izdvajaju se investicije u smjeru inovacija održivog dizajna, energetske učinkovitosti, nisko-ugljičnih izvora goriva, obnovljive električne energije i prirodnih klimatskih rješenja. Tijekom 2019. godine provedeni su brojni projekti ove prirode, a izdvajaj se gradnja kampusa u New Yorku, koji će uključivati više od milijun metara kvadratnih uredskog i proizvodnog prostora. Za gradnju istoga korišteni su održivi dizajni i materijali. Prostor ima globalno priznati certifikat održivog dizajna, kao i certifikati o wellnessu zaposlenika. Također, moguće je spomenuti i projekt Disney Cruise Line (DCL) kojim je instaliran sustav podmazivanja zraka na Disney Magic koji smanjuje otpor trupa i morske vode, što dovodi do uštede energije (The Walt Disney, 2019).

Ova je kompanija također snažno posvećena stvaranju i održavanju sigurnost i poticajnog okruženja na radnom mjestu. Ona zapošljava preko 200 000 zaposlenika, a prema svakom od njih odnosi se na osnovu najviših etičkih i moralnih načela. Posebno se brine o njihovu zdravlju i sigurnosti, zadovoljstvu i motiviranosti, te integritetu i poštivanju.

Tijekom 2017. godine kompanija je uvela nove mogućnosti zdravstvene zaštite usmjerene na smanjenje troškova za vlastite zaposlenike s Floride. Tijekom 2019. godine ova pogodnost je nastavila svoj razvoj, čime je uključena skupina zaposlenika u Južnoj Kaliforniji (The Walt Disney, 2018).

Također, zanimljivo je istaknuti kako kompanija ima tendenciju napretka njihovih zaposlenika, ali i obitelji tih zaposlenika. Stoga je 2019. godine proširen način na koji se daje podrška svim zaposlenicima ove kompanije. To uključuje pokretanje Disneylandovog programa za brigu o djeci s 10 milijuna dolara godišnje kojima se subvencionira trošak skrbi o djeci za zaposlenike. Ova inicijativa poboljšava opsežne programe skrbi o djeci koji su već ponuđeni zaposlenicima, kao što su pomoćna skrb, pomoć pri upućivanju djeteta i popusti u centru, pomoć u domaćim zadaćama i različita roditeljska obrazovna sredstva (The Walt Disney, 2018).

Posebna pažnja također je posvećena održivosti proizvodne linije i samih proizvoda te usluga ove kompanije. Misli se na stvaranje pozitivnih, sigurnih, zabavnih i inkluzivnih



zabavnih doživljaja u kojima potrošači svih dobnih skupina mogu uživati zajedno. Tijekom kreativnih poslovnih procesa pažljivo se razmatraju prava, zrelost i potrebe djece, a tome se prilagođavaju temeljne marketinške prakse. Interne smjernice marketinga posvećuju se distribucijskim platformama koje će djeca gledati, a one obuhvaćaju i dječju kognitivnu te emocionalnu zrelost, kao i osjetljivost na utjecaje, poštivanje odnosa te sigurnost i privatnost djeteta. Jedan od uspješnih primjera marketinških politika je Politika smjernica prehrane. Prehrambene obveze usmjeravaju se prema promociji hranjivih i zdravih namirnica.

Ova kompanija provodi brojne aktivnosti i programe kojima ostvaruje pozitivne društvene utjecaje. Kroz inicijative za angažman u zajednici nastoji se ostvariti jedinstven doprinos za društveno dobro. Posebno se njeguju lokalna suradnja i volontarizam. Kroz program Disney VoluntEARS 2019, članovi i zaposlenici kompanije ukupno su ostvarili 612 300 sati volontiranja, a u okviru ovih aktivnosti provedene su posjete djece u bolnicama, sudjelovanja u izgradnji igrališta, akcije čišćenja plaća i sadnji drveća te slično. Nadalje, nedavno je preuzeta višegodišnja obveza proširenja Anaheim inovativnog mentorskog iskustva, koje studentima u srednjoškolskom okrugu Anaheim Union pruža razne mogućnosti stažiranja i mentorstva (The Walt Disney, 2019).

### **3.4. HEINEKEN HRVATSKA**

Heineken Hrvatska dio je međunarodne korporacije Heineken. Zahvaljujući provedenim aktivnostima i postignutim rezultatima, 2018. godine nagrađena je od strane Hrvatske udruge poslodavaca kao najuspješnija kompanija u Hrvatskoj u okviru društveno odgovornog poslovanja.

Svake godine, po uzoru na međunarodne prakse, ova kompanija objavljuje godišnje izvješće o društveno odgovornom napretku. U ovim izvještajima već nekoliko godina naglašava se temeljna poslovna strategija „Stvaramo bolji svijet“, kojom se naglašava prioritetnost društvene odgovornosti u poslovanju. O tome svjedoče i rezultati iz 2018. godine koji potvrđuju navedeno.

Ključni segmenti održivog poslovanja Heineken Hrvatske očituju se u (Odgovorno, 2019)

- Očuvanju prirode;
- Sigurnosti na radnom mjestu;
- Kvaliteti života lokalne zajednice;
- Promicanju odgovorne konzumacije alkohola.

Iako se podjednaka pažnja posjećuje svim segmentima, na primjeru ove kompanije do sada su najveći pomaci postignuti u području zaštite okoliša. Tijekom 2018. godine tako je u pivovari u Karlovcu postavljeno čak 1 380 solarnih panela na krovu „ zelenog skladišta“. Danas ovi paneli proizvode oko 395 000 kWh električne energije i na taj način smanjuju emisiju CO<sub>2</sub> za čak 118,5 tona godišnje (Odgovorno, 2019). U odnosu na razdoblje od prije 10-ak godina ova emisija smanjena je za gotovo 70% što je vrlo zavidno postignuće u domeni zaštite okoliša, ali i generiranja veće kvalitete života lokalne zajednice.

Ova kompanija također ulaže zavidne investicije u očuvanje vode kao strateškog resursa današnjice, ali i u kvalitetu radnih mjesta, čime posebice brine o zadovoljstvu i motivaciji svojih zaposlenika. Danas se u pivovari u Karlovcu, u odnosu na razdoblje prije 10 godina, troši čak 43% manje vode za proizvodnju jedne litre piva. Rezultat je to investicija u proizvodnu tehnologiju i ponovno korištenje vode.

Iako sam proizvod ove kompanije ne odgovara koncepciji društveno odgovornog marketinga, s obzirom da je riječ o alkoholnom proizvodu, sama kompanija kontinuirano promovira odgovornu konzumaciju alkohola. Pri tome sudjeluje i s ostalim dionicima, primjerice Policijskom upravom karlovačkom i udrugom Psihološki centar Tesa, koja se bavi opasnostima maloljetničke konzumacije alkohola.

Treba istaknuti još jedan važni aspekt održivog i društveno odgovornog poslovanja ove kompanije, a koji se odnosi na nabavu sirovina domaćeg podrijetla. U tu svrhu već se 6 godina provodi projekt nabave domaćeg ječma za Karlovačko pivo u partnerstvu s Poljoprivredno prehrambenim kompleksom iz Nove Gradiške, Slavonija sladom te Poljoprivrednim institutom iz Osijeka.

Današnji ječam koji se koristi za proizvodnju piva ove kompanije je 100% hrvatskog podrijetla (Odgovorno, 2018).

Ovim se primjerima daje konkretizirati kako se uglavnom sve analizirane kompanije, u procesu organizacije, ustrojstva i provedbe društveno odgovornog poslovanja, usmjeravaju uglavnom jednakim segmentima. To su potrošači, zaposlenici, lokalna zajednica i okoliš. Unutar svakog od ovih segmenata one specijaliziraju i konkretiziraju ciljeve te aktivnosti kojima iste realiziraju, a u skladu sa svojim mogućnostima i specifičnostima djelatnosti u kojoj posluju.

Može se zaključiti kako su ovi primjeri i istaknuti rezultati društvene odgovornosti kompanija, stabilan argument koji svjedoči o sve razvijenijoj svijesti o značaju društvene odgovornosti u suvremeno doba. S obzirom na pozitivne učinke koje ove prakse generiraju, u budućnosti se očekuje rast broja kompanija koje će svoje poslovanje temeljiti isključivo na društvenog odgovornosti.

## **ZAKLJUČAK**

Društvena odgovornost pojam je i koncepcija novijeg datuma. Iako je donedavno predstavljala inovativnu i u mnogim dijelovima svijeta nepoznatu strategiju poslovanja, u

današnjici ona postaje sve značajnija komponenta poslovanja svih organizacija, neovisno o njihovom sektoru, djelatnosti ili veličini.

Društveno odgovorno poslovanje definira se na razne načine, a najjednostavnije je istaknuti kako je to model održivog poslovanja. Konkretnije, ova koncepcija ili strategija generira uspješne rezultate i pozitivne učinke u raznim segmentima, a na taj način kompanije zadovoljavaju etičke, ekološke, pravne, trgovačke i javne standarde. To se daje potvrditi i analiziranim primjerima međunarodnih kompanija, kao i hrvatskom kompanijom Heineken Hrvatska.

Na primjeru svih analiziranih primjera evidentno je kako se društvena odgovornost uglavnom usmjerava na četiri strateška područja. To su tržište, zaposlenici, lokalna zajednica i okoliš. Ovisno o mogućnostima kompanija, a primarno se misli na njihovu financijsku snagu i znanje, ova područja moguće je raščlaniti i proširiti, što je također potvrđeno na primjeru odabranih studija slučaja.

Od pojave same koncepcije društveno odgovornog poslovanja pa sve do danas, moguće je govoriti o brojnim, dinamičnim i teško kontrolirajućim međunarodnim trendovima. Oni su odraz trenutne okoline u kojima djeluju kompanije, a misli se na ekonomsku, ekološku, pravno-političku, sociološku, tehnološku i etičku. Iako su zamijećene modifikacije ovih trendova tijekom proteklih dekada, moguće je zaključiti kako postoje neki od njih koji se mogu okarakterizirati postojanim.

U suvremeno doba dominirajući trendovi društvene odgovornosti su međunarodni tržišni, sociološki, upravljački i etički. U skupini međunarodnih tržišnih trendova moguće je identificirati čitav niz onih pojedinačnih kao što su globalizacijski procesi, liberalizacija, ali i oni specifični poput aktualnih zbivanja u svezi epidemije virusa Covid19. Sociološki trendovi podrazumijevaju promjene na strani zahtijeva, interesa i potreba potrošača, ali i lokalnih zajednica. Ekološki trendovi okarakteriziraju se u domeni vodećih ekoloških problema, a među vodećima su minimiziranje štetnih utjecaja, klimatskih promjena i neodrživog korištenja resursa. Etika se navodi kao jedan od stabilnijih trendova koji bi trebao danas, ali i u budućnosti bezuvjetno podržavati sve poslovne aktivnosti i poslovanje kompanija općenit.

Nastavno provedenom istraživanju zaključuje se kako će značaj društveno odgovornog poslovanja nastaviti svoj razvoj i u budućnosti. Pri tome se očekuje veći napredak kompanija u razvijenim zemljama svijeta, kao i onih većih te financijski snažnijih. Neovisno o tome, u budućnosti bi opća strategija međunarodne ekonomije trebala postati upravo strategija društvene odgovornosti.

## **LITERATURA**

KNJIGE:

- Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N.,(2008) Suvremeni menadžment, Vještine sustavi i izazovi. Zagreb: Školska knjiga
- Čavlek, N. et al.. (2011.) Turizam-ekonomske osnove i organizacijski sustav. Zagreb: Školska knjiga

## ČLANCI

- Glumac, M. (2018.) Društvena odgovornost kao važan aspekt uspješnog poslovanja. Paragraf : časopis za pravna i društvena pitanja Pravnog fakulteta Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Vol. 2 No. 1. Str. 99.-124.
- Tolušić, M. et al. (2013.). Primjena zelenog marketinga u Vukovarsko-srijemskoj županiji. Praktični menadžment. Vol. IV. Br. 2. str. 43.-49.
- Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K. (2014.) Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa. Oeconomica Jadertina. 1/2014. Str. 40.-59.

## INTERNET:

- Drljača, M. (2012.) Koncept održivog razvoja i sustav upravljanja. Dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/580157.Koncept\\_odrivog\\_razvoja\\_i\\_sustav\\_upravljanja.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/580157.Koncept_odrivog_razvoja_i_sustav_upravljanja.pdf) (29.04.2020.)
- Društvena odgovornost u Hrvatskoj (2010.) Društvena odgovornost poduzeća. Dostupno na: <https://www.dop.hr/drustvena-odgovornost-poduzeca-dop/> (29.04.2020.)
- Goncalves, A. (2019.) Building A Company's Reputation And The Importance Of CSR. Dostupno na: <https://youmatter.world/en/top-100-companies-best-csr-reputation2019-28108/> (01.05.2020.)
- Grančić, I. (2017.) Etično ponašanje menadžera i zadovoljstvo zaposlenika na primjeru poduzeća Promet Split d.o.o. Dostupno na: <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A1063/datastream/PDF/view> (30.04.2020.)
- Harvey, A. (2018.) Rolex Corporate Social Responsibility. Dostupno na: <https://www.essay48.com/13802-Rolex-Corporate-Social-Responsibility> (01.05.2020.)

- Institut za društveno odgovorno poslovanje (2019.) 8 DOP trendova koji će dominirati u 2019. godini. Dostupno na: <http://www.idop.hr/hr/dop-trendovi/zanimljivosti/dop-trendovi/8-dop-trendova-koji-ce-dominirati-u-2019-godini/> (01.05.2020.)
- McClimon, T. J. (2020.) 5 Corporate Social Responsibility Trends to Follow in 2020. dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/timothyjmcclimon/2020/01/02/5-corporate-social-responsibility-trends-to-follow-in-2020/#5531ef147e69> (30.04.2020.)
- Ministarstvo vanjske politike i europskih integracija (2019.) Održivi razvoj. Dostupno na: <http://www.mvep.hr/hr/vanjska-politika/multilateralni-odnosi0/globalne-teme/odrzivi-razvoj/> (29.04.2020.)
- Odgovorno (2018.) Heineken Hrvatska predstavlja dostignuća na području održivosti u 2018. godini. Dostupno na: <https://odgovorno.hr/aktualno/heineken-hrvatska-predstavlja-dostignuca-na-podrucju-odrzivosti-u-godini-2018/> (02.05.2020.)
- Odraz (2015.) Ciljevi održivog razvoja do 2030. Dostupno na: [http://odraz.hr/media/291518/globalni%20ciljevi%20odrzivog%20razvoja%20do%202030\\_web.pdf](http://odraz.hr/media/291518/globalni%20ciljevi%20odrzivog%20razvoja%20do%202030_web.pdf) (30.03.2019.)
- Poslovni dnevnik (2019.) Agenda 21. Dostupno na: <http://www.poslovni.hr/leksikon/agenda-21-233> (29.04.2020.)
- Social Innovation & Inclusion of Sustainable Development Goals (2019.) 7 CSR Trends that will dominate 2019. Dostupno na: <http://socsidg.com/en/blog/7-csr-trends-that-will-dominate-2019/> (30.04.2020.)
- The LEGO Group (2019.) Sustainability Progress 2019. Dostupno na: [https://www.lego.com/cdn/cs/aboutus/assets/blt50e84da94f92098d/The\\_LEGO\\_Group\\_Sustainability\\_progress\\_2019.pdf](https://www.lego.com/cdn/cs/aboutus/assets/blt50e84da94f92098d/The_LEGO_Group_Sustainability_progress_2019.pdf) (01.05.2020.)
- The Walt Disney (2019.) Corporate Social Responsibility Report 2019. Dostupno na: <https://thewaltdisneycompany.com/app/uploads/2020/02/CSR2019Report.pdf> (02.05.2020.)
- VGUK (2018.) Etika zamenadžere. Dostupno na: [www.vguk.hr/downloadParams=studnewsfile%7C871](http://www.vguk.hr/downloadParams=studnewsfile%7C871) (30.04.2020.)

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Održivi razvoj kao rješenje konfliktne situacije	4
Slika 2. Koncept održivog razvoja	5
Slika 7. Milenijski ciljevi 2015. godine	7
Slika 4. Ciljevi Agende 2030	8



## **SAŽETAK**

Društveno odgovorno poslovanje danas predstavlja sve više temeljne strategije poslovanja brojnih kompanija diljem svijeta. Iako je nešto razvijenije na razini naprednih gospodarstava i na primjeru većih kompanija, posebice onih multinacionalnih, sve više postaje koncepcijom ili dijelom poslovanja svih kompanija koje promišljaju dugoročno i na održiv način.

Ovo poslovanje danas je izloženo brojnim i dinamičnim trendovima, koji definiraju potrebe aktivnosti kako bi se uspješno implementiralo, a rezultati kvalitetno realizirali. Ovi trendovi održavaju se na razini tržišta, sociološke okoline, upravljačkih praksi i etike u poslovanju.

Neki od uspješnijih primjera društveno odgovornih kompanija, koje su predmet istraživanja ovoga rada su Rolex, Lego i Disney. Na razini Hrvatske jedna od uspješnijih kompanija koja posluje na temelju društvene odgovornosti je Heineken Hrvatska.

*Ključne riječi: društvena odgovornost, trendovi društvene odgovornosti, Rolex, Lego, Disney, Heineken Hrvatska.*

## **SUMMARY**

Corporate Social Responsibility is becoming more and more basic business strategy for many companies worldwide. In the past it has been developed at the level of advanced economies and on the example of larger companies, especially multinationals, today it is increasingly becoming the concept or division of business of all companies that are appropriate in the long term and in a sustainable way.

Today, this business is exposed to numerous and dynamic trends, which have defined the activities. They help to implement successfully this business concept and to manage

efficient results. These trends are maintained at the market level, sociological environment, management practices and business ethics.

Some of the successful examples of socially responsible companies that are the subject of research in this work are Rolex, Lego and Disney. At the Croatian level, Heineken Croatia is one of the successful CSR companies.

*Keywords: social responsibility, social responsibility trends, Rolex, Lego, Disney, Heineken Croatia.*