

# Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na poslovni ugled

---

**Dregarić, Veronika**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*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:137:258871>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-25**



*Repository / Repozitorij:*

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



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

**VERONIKA DREGARIĆ**

**UTJECAJ DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA NA**  
**POSLOVNI UGLED**

**DIPLOMSKI RAD**

Pula, rujan 2023.

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

**VERONIKA DREGARIĆ**

**UTJECAJ DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA NA  
POSLOVNI UGLED**

Diplomski rad

Student: Veronika Dregarić

JMBAG: 0303073258

Studijski smjer: Management i poduzetništvo

Kolegij: Društveno odgovorno poslovanje

Mentor: prof. dr. sc. Kristina Afrić Rakitovac

Pula, rujan 2023.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Veronika Dregarić, kandidat za magistra ekonomije, smjera \_\_\_\_\_, 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 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, \_\_\_\_\_ (datum)



## **IZJAVA o korištenju autorskog djela**

Ja, **Veronika Dregarić**, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom „**UTJECAJ DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA NA POSLOVNI UGLED.**“ 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

1. UVOD .....	1
1.1 Predmet, svrha i cilj rada.....	1
1.2 Metode istraživanja .....	2
1.3 Struktura rada .....	3
2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE.....	4
2.1. Pojmovno određenje društveno odgovornog poslovanja .....	4
2.2. Prednosti primjene koncepta DOP - a u poslovanju.....	8
2.4 Obilježja koncepcije DOP-a.....	11
2.5 Društveno odgovorno restrukturiranje organizacija.....	17
3. UPRAVLJANJE IMPLEMENTACIJOM DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA .....	19
3.1. Teorije menadžmenta .....	19
3.2. Temeljne funkcije menadžmenta .....	23
3.3 Etika u menadžmentu .....	25
4. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HRVATSKOJ .....	27
4.1 Primjena društveno odgovornog poslovanja .....	27
4.2. Mjerenje društveno odgovornog poslovanja .....	30
4.3 Primjeri dobre prakse .....	30
5. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U TRGOVAČKOM DRUŠTVU NAMJEŠTAJ MIMA D.O.O. ....	33
5.1. Poslovni profil .....	33
5.2. Organizacija poslovanja .....	36
5.3. Društveno odgovorno poslovanje.....	37
6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE – UTJECAJ DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA NA POSLOVNI UGLED PODUZEĆA NAMJEŠTAJ MIMA D.O.O. ....	41

6.1 Metodologija istraživanja .....	41
6.2 Opis uzoraka.....	42
6.3. Rezultati istraživanja .....	43
6.4. Interpretacija rezultata.....	47
7. ZAKLJUČAK .....	50
LITERATURA.....	52
ANKETNI UPITNIK .....	56
POPIS SLIKA .....	58
POPIS GRAFIKONA .....	59
SAŽETAK.....	60
SUMMARY .....	61

# 1. UVOD

Društveno odgovorno poslovanje (u daljnjem tekstu DOP) već dugo ne predstavlja inovaciju u poslovnom svijetu, već za njim posežu brojne velike, srednje i male poslovne organizacije. U prošlosti se poslovanje organizacija uglavnom temeljilo na ostvarenju prihoda, no razvoj globalizacije to je promijenio. Zarada će uvijek biti najvažniji faktor poslovanja organizacija, no danas organizacije sve više pažnje posvećuju društveno odgovornom poslovanju, koje kao takvo može doprinijeti razvoju zajednice, okoliša, zaposlenika i ostalih dionika povezanih s radom organizacije.

## 1.1 Predmet, svrha i cilj rada

Cilj rada je teoretski obraditi pojmove društvenog odgovornog poslovanja, upravljanje menadžmenta, etiku u menadžmentu. S obzirom na navedene aspekte, cilj ovog završnog rada jest istražiti karakteristike društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj. Glavna svrha ovog istraživanja je detaljnije razumjeti koncept društveno odgovornog poslovanja i analizirati povezanost između stvaranja pozitivnog ugleda organizacije putem primjene tog koncepta i uspješnosti poduzeća Namještaj Mima d.o.o.

Determinirane hipoteze koje će se istražiti u ovom diplomskom radu su:

**H1: Primjena društveno odgovornog poslovanja ima direktan utjecaj na povećanje ugleda organizacije.**

**H2: Primjena društveno odgovornog poslovanja u poduzeću Mima d.o.o. Pula pridonosi jačanju poslovnog ugleda i ugleda kod kupaca.**



## 1.2 Metode istraživanja

U ovom istraživačkom radu, osnovni izvor podataka koristi se iz stručne literature koja se bavi problematikom zaštite prirode i očuvanja okoliša, kao i literaturom iz područja civilnog društva i marketinga vezanog za neprofitne organizacije. Ova literatura pruža dublji uvid u teme koje se tiču zaštite okoliša i aktivnosti neprofitnih organizacija u tom kontekstu. Za obradu tematike diplomskog rada koriste se različite znanstvene metode u odgovarajućoj kombinaciji. Povijesna metoda omogućuje razumijevanje razvoja problema kroz vrijeme, dok metoda analize i sinteze pomaže u razdvajanju ključnih komponenti teme i njihovom ponovnom povezivanju radi stvaranja cjelovitog razumijevanja. Induktivna i deduktivna metoda koriste se za izvlačenje općih zaključaka i primjenu specifičnih slučajeva na te zaključke. Metoda klasifikacije pomaže u organizaciji informacija i kategorizaciji relevantnih podataka.

Korištena je i komparativna metoda za usporedbu različitih pristupa i rezultata u području zaštite okoliša. Metoda kompilacije omogućuje prikupljanje i analizu podataka iz različitih izvora radi dobivanja šireg i dubljeg razumijevanja teme. Studija slučaja koristi se za detaljnije analiziranje specifičnih situacija ili organizacija. Metoda deskripcije koristi se za opisivanje relevantnih činjenica i pojava, dok metoda dokazivanja omogućuje potvrdu zaključaka i tvrdnji korištenjem relevantnih dokaza i podataka. Citati iz korištene literature označeni su fusnotama kako bi se omogućilo precizno povezivanje izvora s odgovarajućim dijelovima teksta, a statistički prikazi izrađeni su i prikazani koristeći statističku metodu kako bi se grafički prikazali relevantni podaci.

### 1.3 Struktura rada

U ovom završnom radu, rezultati istraživanja koji su dobiveni prezentirani su kroz sedam međusobno povezanih dijelova.

Treće poglavlje, fokusira se na teorije menadžmenta, ulogu menadžmenta u društveno odgovornom poslovanju te etiku u menadžmentu. U drugom poglavlju opisane su pojmovne odrednice društveno odgovornog poslovanja (u daljnjem tekstu DOP), uvođenje koncepta DOP – a te njegove prednosti, dimenzije i mjere, kao i njegov budući razvoj. U četvrtom poglavlju istraživanje počinje prikazom nastanka društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj, zatim se objašnjava indeks društveno odgovornog poslovanja, a na kraju su navedeni pozitivni primjeri kompanija koje primjenjuju društveno odgovorno poslovanje u svojim aktivnostima. Peti dio rada se bavi studijom slučaja poduzeća Namještaj Mima d.o.o., gdje je analizirano njihovo poslovanje i strategija društveno odgovornog poslovanja. Šesti dio rada predstavlja empirijsko istraživanje koje se bavi utjecajem društveno odgovornog poslovanja na ugled poduzeća Namještaj Mima d.o.o. Sedmi, posljednji dio rada, predstavlja zaključak u kojem se vrši sinteza i sažimanje glavnih rezultata istraživanja.

Ovako strukturiran rad omogućuje postupno produbljivanje u tematiku društveno odgovornog poslovanja, teorije menadžmenta, etike i konkretnih primjera iz hrvatskog poslovnog okvira. Studija slučaja i empirijsko istraživanje doprinose praktičnom razumijevanju kako društveno odgovorno poslovanje utječe na konkretne organizacije.

## **2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE**

Društveno odgovorno poslovanje predstavlja ključnu komponentu modernog poslovnog svijeta. U današnjem globalnom društvu, organizacije sve više prepoznaju svoju ulogu i odgovornost prema široj zajednici, okolini i društvu u cjelini. U ovom poglavlju, autorica će se baviti konceptom društveno odgovornog poslovanja i njegovim značajem u suvremenom poslovnom okruženju. Upoznat će se s različitim aspektima ove prakse, njihovim utjecajem na poslovne organizacije i društvo u cjelini, kao i sa koristima koje donosi kako organizacijama, tako i široj zajednici. Osim toga, autorica će se fokusirati na neke od najvažnijih trendova i izazova s kojima se organizacije suočavaju u implementaciji društveno odgovornih strategija.

### **2.1. Pojmovno određenje društveno odgovornog poslovanja**

Suvremeni je život dinamičan i obiluje tehničko- tehnološkim napretkom i to na način da nam je svaka informacija lako dostupna i nadohvat ruke. Promjene koje nosi današnjica, osim pozitivnih za sobom nose i neke negativne strane tj. problemi koji ugrožavaju naše živote, ali i okoliš. Kako bi se to preveniralo sve se više poseže za održivim razvojem. Tako primjerice organizacije za koje se smatra da direktno utječu na zagađenje okoliša i uništavanje tradicionalne baštine sve veću brigu u svom poslovanju posvećuju održivom razvoju, Današnje organizacije moraju naći način kako da uvedu promjene u svoje poslovanje, a jedan od načina za uvođenje promjena je poslovanje u skladu sa ISO standardima (Bićo Car, 2023.).

Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) u svom izvješću navodi kako društvena odgovornost predstavlja djelovanje organizacije koje podrazumijeva preuzimanje odgovornosti za utjecaj njenih aktivnosti na društvo i okoliš. U ovom slučaju, te aktivnosti trebaju biti usklađene s interesima društva i principima održivog razvoja (Tafra-Vlahović, 2011:20). Dodatno, takvo djelovanje treba se temeljiti na etičkom ponašanju, usklađenosti s važećim zakonodavstvom i međunarodnim sporazumima, te integrirati u rutinsko poslovanje organizacije.

Također, istraživanje provedeno od strane Jalešnjak i Krkač (2016) ukazuje na to da moderna poduzeća, osim što nastoje postići financijski uspjeh, također se bave i drugim aspektima poslovanja. Osim što se orijentiraju na profit, poduzeća se sve više posvećuju i ekološkim i društvenim pitanjima, te teže društvenoj odgovornosti. Ovaj pristup poslovanju promiče sveobuhvatni pristup koji uključuje ne samo ekonomske, već i ekološke i društvene dimenzije, te potiče održivost i etičko ponašanje kao temeljne vrijednosti u današnjem poslovanju.

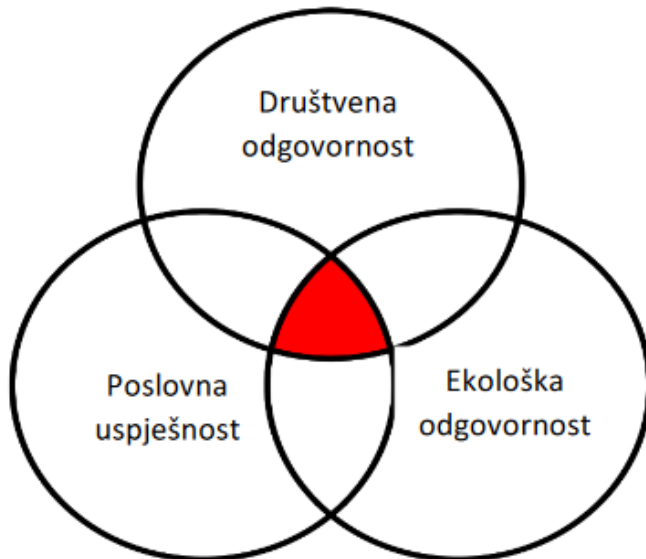
Kako bi to bilo izvedivo potrebno je da poduzeće ima kvalitetan tim, tj. da uz dobar management, ima uhodan odjel marketinga, odjel financija i računovodstva. Kada govorimo o održivosti mislimo na konkurentnost i dugotrajnost organizacija, naime organizacije koje nisu dovoljno održive ne mogu dugoročno uspjeti u svojim poslovnim ciljevima.

Pojam DOP - a se razvijao kroz desetljeća te je do potrebe za njime došlo zbog organizacija koje su bile neodgovorne prema zaposlenicima te se zato osnivao sindikat čija je uloga bila zaštita prava radnika. U razvijenim su zemljama prava radnika zakonom dobro uređena, kao primjerice minimalna plaća, isplata prekovremenih sati, slobodni dani i ostala prava. Nimalo zanemariv element DOP-a je *Zakon o zaštiti potrošača* kojim se štiti kupovna moć potrošača. Zahvaljujući tom zakonu uređena su prava potrošača pri odabiru proizvoda.

Pokret koji promovira društvenu odgovornost organizacija počeo je dobivati na značaju tijekom devedesetih godina prošlog stoljeća, kada je naftni div Shell započeo primjenjivati koncept društveno odgovornog poslovanja. Ova promjena u Shellu dogodila se kao odgovor na zahtjeve kampanje zelenih udruga koje su javnosti otkrile Shellovu namjeru potapanja neprofitabilnih naftnih platformi u Sjevernom moru. Nakon što su ovi podaci postali javni, Shell je suočio s gubitkom povjerenja svojih dioničara i investitora, što je direktno ugrozilo njegovu opstojnost. Iz tog razloga, Shell je osnovao zakladu putem koje je financirao humanitarne projekte usmjerene na očuvanje bioraznolikosti na svojim naftnim crpilištima. Ova inicijativa Shell-a označila je značajnu prekretnicu u pristupu velikih korporacija poslovanju širom svijeta, a taj trend se brzo proširio i na ostale, uključujući srednja i mala poduzeća. (HRSPOR, 2023.).

Poslovanje prema društvenoj odgovornosti aktivnost je pri kojoj je potrebno raditi u skladu s pravilima ekonomije u kontekstu ostvarivanja profita. Možemo istaknuti kako su zaposlenici zapravo stup svake organizacije te kako je za svaku organizaciju.

Slika 1. Vrste odgovornosti kompanije



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

O sve tri odgovornosti ovisi uspjeh organizacije te su one međusobno povezane i ovisne jedna o drugoj. Tako Slika 1. prikazuje preklapanje odgovornosti koje je zapravo i tajna uspjeha. Organizacije koje slijede takav pristup preklapanja odgovornosti u svom radu posluju na društveno odgovoran način, prema svim socijalnim i ekološkim standardima. No nije uvijek tako, mnogo je organizacija koje se poštuju i slijede samo jedan segment. Isto tako u današnjem se svijetu ne rijetko događa da pojedine organizacije koje kroz svoje poslovanje djeluju neodgovorno na okolinu, koriste korporativnu filantropiju kao sredstvo prikrivanja loših utjecaja.

"Društvena odgovornost poduzeća (DOP) predstavlja poslovnu praksu koja ima za cilj povećati društvenu odgovornost i pozitivan utjecaj poduzeća na društvo. Neki od načina na koje tvrtke mogu usvojiti DOP uključuju promicanje ekološke održivosti i svijesti o okolišu, podržavanje jednakosti, raznolikosti i inkluzivnosti na radnom mjestu, odnos prema zaposlenicima s poštovanjem, doprinos zajednici te donošenje etičkih poslovnih odluka." (Glumac, 2018.)

"Važno je napomenuti da se DOP razvijao od prvotnog dobrovoljnog pristupa pojedinih tvrtki do današnjih obaveznih regulativa na regionalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini. Unatoč tome, mnoge tvrtke odlučuju ići korak dalje od zakonskih zahtjeva i integriraju ideju 'činjenja dobra' u svoje poslovne modele." (Glumac, 2018.)

Društveno-odgovorno poduzeće nastoji pronaći određenu ravnotežu između uspostaviti interesa poduzeća i društva vodeći se temeljnim etičnim principima. Ivaniš (2015.) navodi kako: „ društveno odgovorno poslovanje predstavlja koncept koji u svojoj osnovi integrira brigu poduzeća za okoliš i društvo.“

U radu Črnjar i Črnjar (2009) ističe se da društveno odgovorno poslovanje zapravo podučava ljude kako povezati stvari izvan svog posla s onim čime se bave u radnom kontekstu. Ovakav pristup omogućava da pojedinac postane suodgovoran za šire društveno stanje, uključujući zajednicu, okoliš, kulturu i druge aspekte, unutar svog radnog procesa.

Prema navedenim definicijama možemo govoriti kako društveno odgovorno poslovanje kao niz aktivnosti pridonosi osvješćivanju utjecaja malog čovjeka na zajednicu i okoliš.

Da bi određeno poduzeće uspješno uvelo koncept društveno odgovornog poslovanja (DOP), ključno je provesti i implementirati načela DOP-a u svoje poslovanje. To podrazumijeva usklađivanje teorije i prakse, kao i uspostavljanje dobre suradnje među različitim odjelima unutar organizacije. Važno je postići ravnotežu između obaveznih ciljeva koje je potrebno ostvariti i onih ciljeva koje organizacija želi postići kako bi promovirala društvenu odgovornost.

Današnje organizacije djeluju u izazovnom i dinamičnom poslovnom okruženju koje karakterizira nesigurna i nepredvidiva budućnost. U takvom okruženju, uspješne organizacije su one koje se prilagođavaju novim tržišnim uvjetima i promjenama. Poduzeća koja prakticiraju društvenu odgovornost imaju za cilj poboljšati svoj odnos prema zajednici, gospodarstvu i okolišu. Društvena odgovornost poduzeća (DOP) predstavlja oblik samoregulacije koji odražava odgovornost i posvećenost poduzeća u doprinosu dobrobiti zajednice i društva putem različitih mjera zaštite okoliša i društvenih inicijativa.

DOP ima ključnu ulogu u percepciji brenda tvrtke, privlači kupce, zaposlenike i investitore te time doprinosi zadržavanju talenata i ukupnom poslovnom uspjehu

organizacije. Osim toga, DOP je sredstvo kojim poduzeća mogu ostvariti pozitivan utjecaj na društvo i okoliš, pridonoseći održivijoj i etički orijentiranoj poslovnoj praksi.

## **2.2. Prednosti primjene koncepta DOP - a u poslovanju**

Rasprava o društvenoj odgovornosti poslovanja (DOP) u poslovnom svijetu donosi različite perspektive i tumačenja. Protivnici DOP-a često ističu da je primarni cilj menadžmenta i poslovnih organizacija povećanje profita, te tvrde da prevelik fokus na DOP može odvući pažnju od te osnovne odgovornosti. Također, argumentiraju da DOP može umanjiti učinkovitost i ugroziti ekonomsku produktivnost organizacije, što dovodi do dodatnih troškova koji se prenose na društvo kroz više cijene proizvoda i usluga (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008:564).

S druge strane, zagovornici DOP-a ističu visoku međuovisnost između organizacija i društva te naglašavaju da društvo pruža organizacijama različite pogodnosti i resurse, dok istovremeno unutarnje aktivnosti organizacija značajno utječu na društvo. Prema njihovom mišljenju, poslovanje usklađeno s DOP-om dugoročno osigurava stabilan profit.

Istraživanje koje je proveo "Business for Social Responsibility" s ciljem ispitivanja utjecaja DOP-a na konkurentnost organizacija pokazuje da organizacije koje primjenjuju DOP u svom poslovanju ostvaruju brojne koristi koje doprinose jačanju konkurentnosti poduzeća (Kotler, Lee, 2009: 22).

Ova rasprava jasno ukazuje na kompleksnost i raznolikost stajališta u vezi s DOP-om, ali isto tako sugerira da organizacije koje usvoje DOP mogu imati koristi koje dugoročno pomažu njihovom uspjehu i konkurentnosti na tržištu.

Jačanje pozicije marke nije nimalo jednostavan proces, upravo suprotno, ovaj proces veliki je izazov za svaku organizaciju i managere. Pretpostavlja se kako su nekada kupci odabirali proizvode racionalno, smisljeno važući prednosti i nedostatke proizvoda kojeg planiraju kupiti. S druge strane, danas se veliki utjecaj pridaje marketingu, koji kao takav kroz različite marketinške aktivnosti izaziva emociju kod potrošača prema nekom proizvodu. Ovdje možemo navesti primjer kupnje nekog proizvoda pri čemu se određeni iznos daje u dobrotvorne svrhe jer u takvom slučaju

kupac će osjetiti unutarnje zadovoljstvo te kupiti proizvod koji mu vrlo vjerojatno ne treba.

DOP postaje sve važnija komponenta uspješnog poslovanja u današnjem svijetu. Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na ugled poduzeća je neosporno pozitivan i sveprisutan (Kotler, Lee, 2009: 31). DOP se odnosi na praksu poslovanja koja ide iznad i dalje od ispunjavanja zakonskih obveza i brine se o doprinosu društvu i okolišu.

Poduzeća koja prakticiraju DOP često uživaju veće povjerenje svojih potrošača. Potrošači su skloniji podržati i kupovati proizvode ili usluge od tvrtki koje pokazuju društvenu odgovornost (Sikavica et al., 2014: 570). Kada se poduzeće angažira u aktivnostima poput doniranja sredstava za dobrotvorne svrhe ili smanjenja ekološkog utjecaja, to može potaknuti lojalnost potrošača.

Investitori sve više cijene poduzeća koja vode računa o društvenoj odgovornosti. Poslovne prakse usmjerene na održivost i društveno korisno poslovanje privlače investitore koji traže dugoročnu stabilnost i pozitivan društveni utjecaj (Kotler, Lee, 2009: 37). Također, poduzeća koja se bave DOP-om imaju bolje šanse za pristup financijskim sredstvima i kapitalu.

Društveno odgovorno poslovanje može pomoći u minimiziranju rizika od reputacijske štete. Kroz transparentno i etičko poslovanje, tvrtke se štite od skandala, kriza i negativnog publiciteta. U slučaju problema, tvrtke s dobrim DOP-om često se lakše oporavljaju.

Mladi profesionalci sve više traže poslodavce koji cijene DOP. Tvrtke koje promiču održive prakse, podržavaju raznolikost i uključenost te brinu o zajednici privlače kvalificirane i angažirane zaposlenike. Ovo je ključno za privlačenje najboljih talenata na tržištu rada.

Društveno odgovorno poslovanje može imati pozitivan utjecaj na okoliš i zajednicu u kojoj posluje. Smanjenje ekološkog otiska i podrška lokalnim projektima i inicijativama stvaraju dugoročne koristi za sve dionike, uključujući poduzeće.



Tvrtke koje uspješno primjenjuju DOP stvaraju konkurentske prednosti. Osim što privlače više potrošača i investitora, takve tvrtke često su inovativnije, efikasnije i otpornije na promjene.

DOP ne samo da doprinosi pozitivnom ugledu poduzeća, već i stvara održivu osnovu za uspjeh na duge staze. Tvrtke koje prepoznaju i primjenjuju DOP kao središnji dio svoje strategije poslovanja često ostvaruju bolje financijske rezultate, privlače bolje talente i doprinose boljem društvu i okolišu. To je razlog zašto se DOP sve više smatra ključem za uspjeh u modernom poslovnom svijetu.

Maksimiziranje profita strateški je cilj svake organizacije, no potrošači će uvijek više poštovanja pridati društveno osviještenim poduzećima koji kroz svoje poslovanje paralelno pozitivno utječu na zajednicu. Naime, psihologija potrošačkih navika navodi kako su potrošači vođeni emocijama, tj. psihološkim aspektima proizašlih iz marketinških aktivnosti prema određenom proizvodu.

Provođenje društveno odgovornih aktivnosti u skladu s drugim ciljevima dugoročno smanjuju troškove poslovanja. Prema tome, možemo govoriti o pozitivnim dugoročnim utjecajima DOP-a u organizacijama koje primjenjuju takva načela.

Rezultati anketa provedenih s početkom devedesetih godina ukazuju na značajno poboljšanje poslovanja poduzeća koja primjenjuju društveno odgovorno poslovanje (DOP). Prema istraživanjima, rezultati su sljedeći (Kotler i Lee, 2016):

- čak 84% ispitanika ima pozitivnu percepciju o poduzećima koja brinu o dobrobiti društva.
- 78% ispitanika radije će kupiti proizvod koji podržava društvene ciljeve koji im se sviđaju.
- 66% ispitanika bi radije izabralo proizvod od poduzeća koje primjenjuje DOP umjesto uobičajenog brenda koji kupuju.
- 62% anketiranih preferira kupnju u maloprodajnim lancima koji podržavaju društvene ciljeve.
- 64% ispitanika smatra kako bi marketing trebao biti usmjeren prema društvenim ciljevima i trebao bi činiti strateški dio svake tvrtke (Kreković, 2017).

Isto tako, istraživanja o ponašanju potrošača u Europi sugeriraju da većina ispitanika (70%) vjeruje da primjena DOP-a ima izravan utjecaj na poboljšanje korporativnog imidža poduzeća (Kotler i Lee,2016:32.). Osim toga, čak 40% ispitanika je spremno platiti višu cijenu za proizvode od društveno odgovornih kompanija.

Ovi rezultati jasno ukazuju na to da se društveno odgovorno poslovanje može pozitivno odraziti na percepciju i preferencije potrošača te da ima potencijal za unapređenje korporativnog imidža, rasta prodaje i jačanja konkurentske pozicije na tržištu.

## **2.4 Obilježja koncepcije DOP-a**

Društvena odgovornost poduzeća obično se strukturira na hijerarhijskoj razini, gdje se najniža razina fokusira na ostvarenje profita, dok se više razine bave različitim aspektima odgovornosti prema društvu. Ovo hijerarhijsko razvrstavanje odgovornosti često odražava njihovu važnost i učestalost obrade od strane menadžera. Na primjer, niži stupanj odgovornosti, poput postizanja profita, obično se svakodnevno primjenjuje, dok se više razine odgovornosti, kao što su etički doprinosi društvu, možda ne razmatraju tako često.

Opća područja društvene odgovornosti, kako ih navodi Ivaniš (2015), uključuju:

- ekologiju i održivi razvoj - odgovornost prema zaštiti okoliša i promicanju održivog razvoja.
- zdravlje - briga o zdravlju i sigurnosti zaposlenika te doprinos društvu kroz proizvode ili usluge vezane za zdravstvo.
- obrazovanje - podrška obrazovnim inicijativama i edukaciji u zajednici.
- kultura i umjetnost - podrška umjetnosti, kulturi i kulturnim inicijativama.
- ljudski potencijali - briga o dobrobiti zaposlenika, promicanje raznolikosti i inkluzivnosti te razvoj ljudskih resursa.
- tržište - odgovornost prema konkurenciji i tržišnom okruženju.
- kupci - briga o zadovoljstvu i sigurnosti kupaca te pružanje kvalitetnih proizvoda ili usluga.

Sve ove oblasti čine važan dio društvene odgovornosti poduzeća, a organizacije mogu izabrati područja na kojima će se usredotočiti prema svojim vrijednostima i poslovnoj strategiji.

Archie B. Carroll društveno odgovorno poslovanje dijeli na četiri nivoa:

- ekonomski,
- pravni,
- etički i
- filantropski.“
- nivoe pojašnjava kao: „očekivanja koje društvo postavlja pred organizaciju u određenom trenutku.“

Četiri su razine DOP – a prikazane na sljedećoj slici 2.

Slika 2. Piramida društvene odgovornosti



Izvor: Buble, M.(2000): Menadžment, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split

Dimenzije DOP – a koje su prikazane na slici 2. su stoga sljedeće:

- ekonomska odgovornost – poduzeće treba proizvoditi proizvode i usluge kako bi ostvarilo što veći profit.
- pravna odgovornost – u svom poslovanju trebaju poštivati zakon.
- etička odgovornost – poduzeće treba donositi odluke pravedno i etično i ne činiti štetu drugima.

- diskrecijska odgovornost – dobrovoljan doprinos društvu bez očekivanja da dobiju nešto zauzvrat.“

Implementacija društveno odgovornog poslovanja (DOP-a) u organizaciju zahtijeva pažljivo planiranje i promišljanje kako bi se osiguralo da organizacija ne zanemari potrebe svojih dionika, kako unutar tako i izvan organizacije. U literaturi se često ističu dvije glavne dimenzije DOP-a: interna (unutarnja) i eksterna.

Unutarnja dimenzija DOP-a odnosi se na prakse i odgovornosti vezane za društveno odgovorno poslovanje unutar same organizacije. Ova dimenzija obuhvaća različite aspekte, uključujući (Jergović, Salarić, 2012.):

- ljudski resursi: Briga o dobrobiti zaposlenika, promicanje raznolikosti, inkluzivnosti te razvoj ljudskih potencijala unutar organizacije.
- zdravlje i sigurnost: Osiguravanje sigurnih i zdravih radnih uvjeta za zaposlenike te minimiziranje rizika na radu.
- upravljanje promjenama: Otvorenost organizacije za promjene te prilagodba poslovanja kako bi se ostvarili društveno odgovorni ciljevi.
- upravljanje prirodnim resursima: Očuvanje okoliša i racionalno korištenje prirodnih resursa unutar organizacije.

Unutarnja dimenzija DOP-a usmjerena je na unapređenje internih procesa i praksi kako bi se postigla društvena odgovornost unutar same organizacije.

Nadalje, eksterna dimenzija DOP-a odnosi se na odnose organizacije s vanjskim dionicima, uključujući kupce, dobavljače, zajednicu, investitore i druge relevantne interesne skupine. Ova dimenzija obuhvaća aspekte kao što su (Pavić-Rogošić, 2012:2):

- odgovornost prema kupcima: Pružanje kvalitetnih proizvoda ili usluga, briga o zadovoljstvu kupaca i zaštita njihovih interesa.
- odgovornost prema zajednici: Aktivnosti i inicijative koje doprinose društvenoj zajednici, kao što su donacije, volontiranje i podrška lokalnim projektima.
- odgovornost prema okolišu: Mjere zaštite okoliša, smanjenje negativnog utjecaja na prirodu te promicanje održivih praksi.

- transparentnost i komunikacija: Komunikacija s dionicima o društveno odgovornim aktivnostima i postignućima organizacije.

Društveno odgovorno poslovanje zahtijeva pažljivu integraciju obiju dimenzija kako bi se postigao pozitivan utjecaj na širi društveni kontekst, istovremeno poboljšavajući internu učinkovitost i pridržavajući se etičkih standarda.

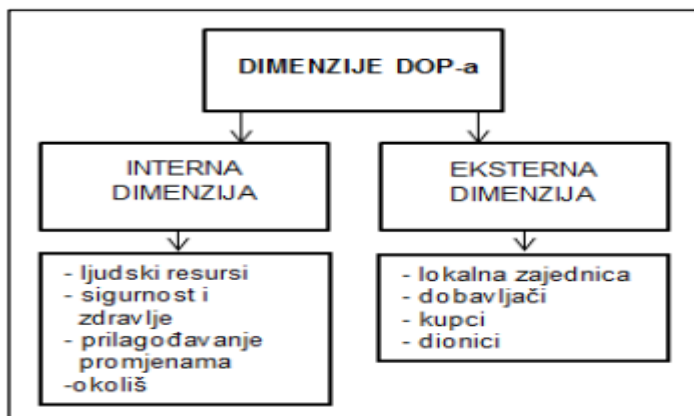
Eksterna ili vanjska dimenzija društveno odgovornog poslovanja odnosi se na sudionike koji utječu na poslovanje poduzeća, a nisu dio tog poduzeća, u tu kategoriju spadaju primjerice dobavljači, investitori, poslovni partneri, kupci, lokalna zajednica i slično.

„Eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja uključuje (Pavić-Rogošić, 2012:2):

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

Na sljedećoj slici može se uočiti shema dimenzija DOP-a te čimbenike tih dimenzija.

Slika 3. Dimenzije DOP - a



Izvor: vlastita izrada prema Pavić-Rogošić, L. (2004): Odras, Zagreb

Primjer organizacije poput Tekop Nove u Istri, koja zapošljava osobe s invaliditetom, ilustrira važan aspekt društveno odgovornog poslovanja (DOP-a) u području zapošljavanja i inkluzivnosti. Ovakve organizacije često se ističu kao pozitivni primjeri kako poduzeća mogu imati pozitivan društveni utjecaj. Glavni cilj ovakvih organizacija, poput Tekop Nove, obično je pružiti osobama s invaliditetom priliku za dostojan život kroz zapošljavanje i podršku. To uključuje redovitu edukaciju zaposlenika o novim trendovima u poslovanju, što pomaže njihovom profesionalnom razvoju. Također, aktivnosti usmjerene na zapošljavanje osoba s invaliditetom pridonose većoj inkluzivnosti na tržištu rada. Osim što pružaju značajnu podršku osobama s invaliditetom, organizacije poput Tekop Nove često doprinose stvaranju svijesti o važnosti inkluzivnosti i jednakih prilika za sve na tržištu rada. To može potaknuti druge organizacije da razmisle o svojim praksama zapošljavanja i društvenoj odgovornosti.

U konačnici, ovakvi primjeri ilustriraju kako DOP ne samo da ima pozitivan utjecaj na pojedince i zajednicu, već također može biti koristan za organizacije kroz poboljšanje reputacije, podršku lokalnoj zajednici i ostvarivanje društvenih ciljeva.

Iako svaki poslodavac svojem zaposleniku mora osigurati zdravlje i sigurnost na poslu što podrazumijeva pravo na bolovanje i pravo na odštetu radu ozljede na poslu, prema koncepciji DOP-a osim navedenih osnovnih prava, radniku se omogućuje trenutna prevencija ozljede ukoliko se dogodi za vrijeme radnog vremena. U organizacijskom poslovanju potrebno je osvijestiti moguće uzroke ozljeda te usvojiti načine brzog reagiranja i saniranja kako bi se ozljede na radu smanjile na minimum.

Kao što je već navedeno, društveno odgovorno poslovanje ima širok spektar utjecaja na vanjske dionike kao što su lokalna zajednica, dobavljači, poslovni partneri, lokalne udruge i slično. Organizacija koja djeluje na nekom području direktno i indirektno utječe na lokalnu zajednicu, pa možemo reći da je u suživotu sa lokalnom zajednicom. Društveno odgovorna poduzeća tako pomažu pri očuvanju okoliša, zapošljava lokalno stanovništvo, potiče društveni rad. Na taj način koristi su obostrane i dugoročne. (Karak, 2019.)

Odnosi s partnerima, dobavljačima i potrošačima predstavljaju ključnu komponentu uspješnog poslovanja organizacije. Ovi odnosi temelje se na povjerenju, etičkom ponašanju i uzajamnom poštivanju potreba i želja svih uključenih strana.

Stvaranje partnerstava i pozitivnih odnosa s ovim dionicima može imati brojne koristi za organizaciju, uključujući (Jergović i Salarić, 2023.):

- Povoljnije uvjete: Partnerstva s dobavljačima mogu rezultirati povoljnijim cijenama sirovina ili komponenti, što može poboljšati konkurentnost organizacije na tržištu.
- Pouzdanost u isporukama: Dobar odnos s dobavljačima može osigurati pravovremenu isporuku potrebnih resursa ili komponenata, što je ključno za nesmetano poslovanje.
- Kvaliteta proizvoda i usluga: Kroz suradnju s partnerima, organizacija može osigurati visoku kvalitetu svojih proizvoda ili usluga, što povećava zadovoljstvo potrošača.
- Društveno odgovorno poslovanje u dobavljačkom lancu: Partnerstva omogućuju organizaciji da širi svoje principe društveno odgovornog poslovanja i etičkog ponašanja na svoje dobavljače, čime se promiče odgovornost u cijelom lancu opskrbe.

Pristup koji uključuje društveno odgovorno poslovanje (DOP) u odnosima s partnerima, dobavljačima i potrošačima može stvoriti održive i pozitivne odnose, a istovremeno doprinosi dobrobiti zajednice i okoliša. Ovo je važno ne samo za organizaciju, već i za širu društvenu zajednicu koja očekuje od poduzeća da preuzmu odgovornost prema svojim partnerima, dobavljačima i potrošačima.

Velika važnost pridaje se odnosu s partnerima, dobavljačima i potrošačima jer oni imaju veliki utjecaj na uspješno poslovanje 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“ (Jergović i Salarić, 2023.). Na dobrim se partnerskim odnosima gradi uspjeh i brend poduzeća.

## 2.5 Društveno odgovorno restrukturiranje organizacija

Ulaganja organizacija u društveno odgovorno poslovanje bitno su se povećala u posljednjih godina, i to ponajviše zbog pritiska od strane kupaca, dobavljača, dioničara, zaposlenika i vlade. Neka poduzeća nastoje kao odgovor na te zahtjeve povećati ulaganja u DOP. Takvi pritisci na poduzeća zahtijevaju prilagodbu poduzeća novonastalim trendovima te što kvalitetniji sustav upravljanja rizicima. Prilagođavanje promjenama izazov je s kojim se svako poduzeće danas mora znati nositi. Današnji su potrošači sve svjesniji brige o zdravlju okoliša pa tako i klimatskim promjenama te su kao takvi spremni platiti više za proizvod poduzeća koje je društveno odgovorno te koje kroz inovativne poslovne modele smanjuje ili eliminira štetne utjecaje razvoja poslovanja na okoliš.

Suvremena ekonomija naglašava važnost društveno odgovornog restrukturiranja organizacija kako bi se ublažili potencijalni negativni učinci na zaposlenike i druge dionike. Restrukturiranje može biti nužno za organizaciju kako bi se prilagodila promjenama u industriji i održala konkurentnost. Ključna razmatranja u vezi s društveno odgovornim restrukturiranjem su sljedeća (Kreković, 2019.):

- briga o zaposlenicima: Organizacije koje su društveno odgovorne uzimaju u obzir potrebe i dobrobit svojih zaposlenika tijekom restrukturiranja. To uključuje pružanje potpore, obuke za prekvalifikaciju i, ako je moguće, smanjenje broja otkaza.
- transparentnost i komunikacija: Društveno odgovorne organizacije komuniciraju jasno s zaposlenicima i drugim dionicima o razlozima restrukturiranja, planovima i očekivanim promjenama. Transparentnost pomaže u očuvanju povjerenja.
- socijalna odgovornost: Organizacije trebaju razmotriti socijalnu odgovornost prema lokalnoj zajednici gdje posluju. To može uključivati ulaganje u programe prekvalifikacije za radnike koji su izgubili posao ili podršku drugim socijalnim inicijativama.
- utjecaj na okoliš: Društveno odgovorne organizacije nastoje smanjiti negativan utjecaj svojih aktivnosti na okoliš tijekom restrukturiranja, primjerice smanjenjem otpada ili emisija.



- suradnja s dobavljačima i partnerima: U slučaju restrukturiranja, organizacije trebaju surađivati s dobavljačima i poslovnim partnerima kako bi minimizirale negativan utjecaj na cijeli lanac opskrbe.
- socijalni dijalog: Potrebno je poticati dijalog između menadžmenta, sindikata i zaposlenika kako bi se postigao najbolji mogući kompromis i rješenje tijekom restrukturiranja.

Društveno odgovorno restrukturiranje ne samo da pomaže organizaciji da očuva svoju reputaciju i odnose s dionicima, već također doprinosi održivijem i etički orijentiranom poslovanju u cjelini.

„UN Global Compact proveo je istraživanje kojim je bilo obuhvaćeno 766 članova organizacija iz svih zemalja svijeta. Istraživanje je provedeno s ciljem ispitivanja percepcije menadžera poduzeća o društveno odgovornom poslovanju. Rezultati istraživanja pokazali su kako je vodstvo poduzeća svjesno važnosti primjene DOP-a.“ (Kreković:2019.) „Trećina menadžera smatra da je društveno odgovorno poslovanje ključno za izgradnju brenda te unapređenje tržišnog ugleda te većina ispitanika smatra da je potrebno implementirati društveno odgovorno poslovanje u lanac opskrbe.“ (COP:2023.)

Ovo je istraživanje svojevrsna potvrda stručnjaka o pogodnostima koje DOP donosi organizacijama.

### **3. UPRAVLJANJE IMPLEMENTACIJOM DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA**

U ovom poglavlju će se opisati koncepcija i razvoj društvene odgovornosti te upravljanje menadžmentom. „Menadžment je proces koji služi za koordinaciju aktivnosti drugih ljudi pomoću kojih se ostvaruju ciljevi organizacije što bi zapravo značilo da se radi o procesu koji se trajno obnavlja sve dok traje neka organizacija. Činjenica je kako koordinacija nije nimalo lak posao, a zadatak svakog menadžera je da uspostavi horizontalnu i vertikalnu koordinaciju koja će organizaciji omogućiti ostvarivanje ciljeva.“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008:11)

Naime, ostvarivanja ciljeva poduzeće može jedino postići kolektivnim radom u kojemu menadžment osigurava „logističku potporu“ a drugi obavljaju operativne zadatke. Menadžment je svojevrsan „alat“ pomoću kojega poduzeće dolazi do ostvarenja ciljeva. Svaki je resurs potrošni pa tako i resursi koji se upotrebljavaju kao inputi u procesu proizvodnje te je iz toga razloga potrebno racionalno postupati s raspoloživim resursima. (Bubble, 2006.5) Možemo zaključiti kako uspjeh poduzeća ovisi o dobrom menadžmentu o čemu više slijedi u nastavku rada.

#### **3.1. Teorije menadžmenta**

Različite teorije menadžmenta igraju ključnu ulogu u oblikovanju načina na koji organizacije donose odluke i upravljaju svojim resursima. Teorije menadžmenta mogu se klasificirati na različite načine, a evo nekoliko glavnih klasifikacija:

1. Klasifikacija prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2011):
  - klasične teorije organizacija i menadžmenta: Uključuju teorije poput teorije znanstvenog upravljanja Fredericka W. Taylora i teorije administracije Henrija Fayola.
  - neoklasične teorije: Ove teorije nastoje nadopuniti klasične teorije i često se bave ljudskim aspektom menadžmenta, kao što su teorije motivacije i komunikacije.

- moderna organizacija ili integrirana organizacijska znanost: Ove teorije istražuju složenije aspekte organizacija, uključujući organizacijsku kulturu, dinamiku timova i upravljanje promjenama.
- daleko istočni modeli organizacije i menadžmenta: Ova klasifikacija uključuje teorije koje se temelje na tradicionalnim filozofijama i pristupima iz Dalekog istoka, kao što su japanski model upravljanja.

## 2. Klasifikacija prema Pfeiferu i Staniću (2018):

### a) Tradicionalne teorije menadžmenta:

- klasična škola menadžmenta: Uključuje teoriju znanstvenog upravljanja i teoriju administracije.
- bihevioristička škola menadžmenta: Fokusira se na ljudske aspekte i ponašanje u organizacijama.
- kvantitativna škola – menadžment kao znanost: Osnova se na matematičkom i kvantitativnom pristupu upravljanju.

### b) Suvremene teorije menadžmenta:

- sustavni pristup: Razmatra organizaciju kao složeni sustav s mnogo međusobno povezanih dijelova.
- kontingencijski pristup i situacijski pristup: Naglašava da nema jednog univerzalno primjenjivog modela upravljanja i da se pristup menadžmentu mora prilagoditi specifičnim situacijama.
- pristup kvaliteti i izvrsnosti: Fokusira se na postizanje visokih standarda kvalitete i kontinuiranog poboljšanja.

Sve ove teorije doprinose razvoju menadžmenta na različite načine i pružaju alate i koncepte za razumijevanje i primjenu menadžmenta u stvarnim organizacijskim okruženjima. Ovisno o kontekstu i potrebama organizacije, različite teorije mogu biti primjenjive i korisne.

Premda je menadžment fenomen 20. stoljeća činjenična praksa menadžmenta bila je poznata još u ranijoj povijesti čovječanstva, no s vremenom je oblikovana u teoretski pravac, odnosno u znanost o menadžmentu. Povijest menadžmenta obuhvaća različite periode i ključne ličnosti koje su oblikovale ovu disciplinu.

Važni trenuci u razvoju menadžmenta su sljedeći (Bahtijarević-Šiber i Sikavica 2004, 21):

- Mojsije i organizacija izlaska iz Egipta: lako se ne može smatrati modernim menadžmentom, Mojsije je primjer ranog organizatora. Prema Bibliji, Mojsije je organizirao izlazak iz Egipta i vođenje izraelskog naroda prema Obećanoj zemlji. Ovaj događaj naglašava važnost organizacije i vođenja u povijesti.
- Frederick W. Taylor i znanstveni menadžment: Taylor se smatra ocem znanstvenog menadžmenta. U ranom 20. stoljeću razvio je teoriju znanstvenog upravljanja koja je istraživala metode za povećanje produktivnosti radnika kroz znanstveno pristupanje poslu.
- Henri Fayol i funkcionalna teorija menadžmenta: Fayol se također pojavio u ranom 20. stoljeću i usredotočio se na funkcionalne aspekte menadžmenta. On je razvio pet funkcija menadžmenta (planiranje, organiziranje, zapošljavanje, vodstvo i kontrola) i četrnaest načela menadžmenta koja su postala temelj moderne teorije menadžmenta.
- razvoj menadžmenta kroz organizacijske strukture: Tijekom vremena su se razvijale različite organizacijske strukture i različite razine menadžmenta. Klasična trostruka podjela menadžmenta na strategijsku, srednju i operativnu razinu odražava hijerarhijski pristup upravljanju.

Važno je napomenuti da se menadžment razvijao kroz povijest kako bi se bolje prilagodio potrebama organizacija u različitim vremenima i industrijama. Danas, menadžment je široko priznata disciplina koja se izučava i primjenjuje u svim vrstama organizacija i industrija kako bi se postigla efikasnost, učinkovitost i uspjeh.

Svaka od ovih grana se danas i znanstveno izučava, no, primjeri iz prakse i studije slučajeva oplemenjuju ukupnu sliku kompleksnosti bavljenja menadžmentom.

1950-ih godina 20. stoljeća označavaju ključnu fazu u razvoju modernih teorija menadžmenta, a to je bilo vrijeme kada su se počele javljati promjene koje su zahtijevale nove pristupe upravljanju. Promjene u okolini poduzeća, uključujući razvoj novih materijala i tehnologija, pridonijele su povećanju kompleksnosti i raznolikosti asortimana proizvoda i usluga (Moderne teorije:2023.). Osim toga, tradicionalne administrativne i teritorijalne podjele unutar poduzeća su se mijenjale kako bi se bolje nosile s tim promjenama.

U okviru modernih teorija menadžmenta ističu se tri važna pristupa (Bahtijarević-Šiber i Sikavica 2004, 21):

- Sustavni pristup: Ovaj pristup gleda na organizaciju kao na kompleksan sustav u kojem su različiti dijelovi međusobno povezani. Promjene u jednom dijelu organizacije mogu utjecati na cijeli sustav, stoga je važno razumjeti te međuovisnosti i kako se one odražavaju na poslovanje.
- Kontigencijski pristup: Ovaj pristup prepoznaje da nema univerzalnog recepta za upravljanje koje bi odgovaralo svim organizacijama. Umjesto toga, on naglašava da pristup upravljanju ovisi o specifičnim okolnostima i kontekstu u kojem organizacija posluje. Različite situacije zahtijevaju različite pristupe upravljanju.
- Pristup kvaliteti i izvrsnosti: Ovaj pristup stavlja naglasak na postizanje visoke kvalitete proizvoda i usluga te kontinuirano poboljšanje učinkovitosti i produktivnosti. Organizacije se potiču da se usmjere na postizanje izvrsnosti u svim aspektima svog poslovanja.

Osim ovih pristupa, postoje i druge moderne teorije menadžmenta koje nude različite perspektive i alate za upravljanje organizacijama u suvremenom poslovnom okruženju. Važno je da menadžment bude svjestan dinamičnih promjena u okolini i bude sposoban prilagoditi se novim izazovima kako bi organizacija ostala konkurentna.

Menadžment mora pažljivo pratiti vanjsku i unutarnju okolinu poduzeća kako bi identificirao moguće prilike i prijetnje. Vanjska okolina uključuje tržište, konkurenciju, zakonodavstvo i ekonomske uvjete, dok unutarnja okolina obuhvaća resurse, zaposlenike, sustave i procese. Identificiranje potencijalnih rizika koji mogu utjecati na poslovanje poduzeća ključno je za pripremu strategija za njihovo upravljanje. Rizici mogu uključivati financijske, operativne, tehničke, pravne ili druge vrste rizika.

Na temelju analize okoline i identificiranih rizika, menadžment razvija planove i strategije za suočavanje s različitim scenarijima. To može uključivati usvajanje novih strategija, prilagodbu postojećih ili razvoj alternativnih planova. Rizici i okolnosti se stalno mijenjaju, stoga je važno da menadžment kontinuirano prati situaciju kako bi brzo reagirao na promjene. To može uključivati redovito ažuriranje analiza rizika i strategija.

Menadžment mora biti spreman prilagoditi se novonastalim situacijama i fleksibilno reagirati na izazove. Ovo može uključivati brzu reorganizaciju, restrukturiranje ili promjene u poslovnoj strategiji.

### **3.2. Temeljne funkcije menadžmenta**

Funkcije menadžmenta koje ste naveli predstavljaju osnovne aktivnosti koje menadžeri obavljaju kako bi upravljali organizacijom i postigli njezine ciljeve. Evo dodatnih informacija o svakoj od ovih funkcija (Balog, 2018.):

- **Planiranje:** Ova funkcija uključuje definiranje ciljeva organizacije i razvoj strategija, politika i planova za postizanje tih ciljeva. Planiranje pomaže organizaciji da usmjeri svoje napore prema željenim rezultatima, identificira resurse potrebne za postizanje ciljeva te pruža okvir za donošenje odluka.
- **Organiziranje:** Organiziranje uključuje utvrđivanje što treba učiniti, kako se zadaci raspoređuju među različitim odjelima i zaposlenicima, i kako će se resursi raspodijeliti kako bi se ostvarili planirani ciljevi. Ova funkcija uključuje i uspostavljanje odgovarajuće strukture organizacije.
- **Upravljanje ljudskim potencijalima:** Ova funkcija usmjerena je na upravljanje zaposlenicima i osiguravanje da organizacija ima adekvatan broj, kvalificiranu i motiviranu radnu snagu. To uključuje procese poput zapošljavanja, obuke, motivacije, evaluacije i razvoja zaposlenika.
- **Vođenje:** Vođenje se odnosi na sposobnost menadžera da motivira i usmjerava svoje zaposlenike prema ostvarivanju ciljeva organizacije. To uključuje komunikaciju, postavljanje očekivanja, rješavanje konflikata i stvaranje inspirativnog radnog okruženja.
- **Kontroliranje:** Kontroliranje se odnosi na praćenje i evaluaciju aktivnosti i rezultata kako bi se osiguralo da organizacija ide prema planiranim ciljevima. Ako postoje odstupanja ili problemi, menadžeri koriste kontrolu kako bi poduzeli korektivne akcije.

Što se tiče upravljanja ljudskim potencijalima, često se smatra funkcijom menadžera jer menadžeri igraju ključnu ulogu u upravljanju ljudima unutar organizacije (Čulo, 2012). Međutim, neki stručnjaci smatraju da bi upravljanje ljudskim potencijalima

trebalo biti integrirano u sve funkcije menadžmenta, jer se odnosi na sve aspekte angažmana zaposlenika u organizaciji. Sve ove funkcije su međusobno povezane i zajedno čine temelj menadžmenta. Ovisno o vrsti organizacije, sektoru i specifičnim izazovima, menadžeri će provoditi ove funkcije na različite načine i s različitim naglascima.

Organiziranje je druga menadžerska funkcija koja se odnosi na uporabu organizacijskih struktura i organizacijskih kultura. „Upravljanje ljudskim potencijalima definira se kao „proces pribavljanja, usavršavanja, procjenjivanja i nagrađivanja zaposlenika, uz brigu o radnim odnosima, zdravlju i sigurnosti zaposlenika, te pravednosti.“(Dessler, 2015:31). Četvrta organizacijska funkcija ili vodstvo je zapravo: „ skup aktivnosti pomoću kojih se potiče članove organizacije da zajedno rade na promicanju interesa organizacije.“ (Balog, 2018:226). Menadžerska kontrola je funkcija koja se bavi utvrđivanjem standarda te mjerenjem učinaka i rezultata koji se kasnije kompariraju sa standardima.

Uloga menadžera često je usko povezana s upravljanjem ljudskim potencijalima jer su zaposlenici ključni resurs organizacije. Menadžeri su odgovorni za regrutiranje, selekciju, obuku i razvoj zaposlenika. Također, brinu se o motivaciji, poticanju produktivnosti i rješavanju problema koji se odnose na osoblje (Čulo, 2012.). Komunikacija je ključna za uspjeh organizacije. Menadžeri moraju biti efikasni komunikatori kako bi jasno prenijeli ciljeve, očekivanja i informacije zaposlenicima. Također, moraju biti dobri slušatelji kako bi razumjeli potrebe i zabrinutosti svojih timova. Menadžeri se često suočavaju s izazovima i problemima u radu. Njihova uloga uključuje prepoznavanje problema, analizu situacije, generiranje rješenja i donošenje odluka koje će najbolje služiti interesima organizacije. Organizacije se neprestano mijenjaju kako bi ostale konkurentske. Menadžeri igraju ključnu ulogu u upravljanju promjenama i poticanju inovacija unutar organizacije. To uključuje prepoznavanje potrebe za promjenama, vođenje tih promjena i podržavanje inovativnih ideja.

### 3.3 Etika u menadžmentu

Menadžerska etika čini sastavni dio poslovne etike pri čemu se naglasak stavlja na ključnu ulogu menadžera u vođenju poslovanja. Menadžersku etiku čine: standardi, ponašanja i moralne prosudbe koje menadžeri primjenjuju u poslovanju i vođenju poduzeća. Menadžerska etika „sustav je temeljnih vrijednosti, pravila i kriterija koje menadžeri primjenjuju u donošenju odluka, u procjeni ispravnosti vlastitih postupka te procjeni širih učinaka tih postupaka i odluka i njihov utjecaj na druge“ (Bahtijerević – Šiber, Sikavica, Pološki Vokić, 2008: 156.)

Menadžersku etiku možemo podijeliti na tri vrste:

1. moralan menadžment,
2. amoralan menadžment i
3. nemoralan menadžment.

Slika 4. Važnost etike u menadžmentu



Izvor: Bahtijerević – Šiber, Sikavica, Pološki Vokić, 2008: 158.



Etički menadžment igra ključnu ulogu u oblikovanju organizacijske kulture koja promiče odgovorno i moralno ponašanje u poslovanju. Etički menadžeri moraju biti svjesni svoje odgovornosti prema svim dionicima, uključujući zaposlenike, klijente, dioničare i širu zajednicu. Neki od ključnih aspekata etičkog menadžmenta uključuju (Šimunić, 2021.):

- poštivanje zakona: Osnovno etičko načelo jest poštivanje svih relevantnih zakona i propisa. Menadžeri moraju osigurati da organizacija djeluje unutar zakona i propisa te da se pridržava svih normi i standarda.
- iskazivanje istine: Etički menadžeri trebaju biti iskreni i transparentni u komunikaciji sa svim dionicima. Skrivanje informacija ili iznošenje lažnih informacija može ozbiljno narušiti povjerenje.
- poštivanje drugih ljudi: To uključuje poštivanje različitosti i jednakost među zaposlenicima. Diskriminacija, uznemiravanje ili nepoštivanje prava drugih ljudi ne smiju biti tolerirani.
- zlatno pravilo: Klasično etičko načelo "Postupaj prema drugima onako kako želiš da drugi postupaju prema tebi" treba biti vodilja u poslovnom okruženju. To podrazumijeva empatiju i pažnju prema potrebama i interesima drugih.
- sudjelovanje i podrška drugima: Etički menadžeri trebaju poticati suradnju i podržavati svoje zaposlenike i kolege u postizanju zajedničkih ciljeva. Pružanje pomoći i mentorstvo također su važni aspekti etičkog vođenja.

Kroz primjenu pokazivanja i promicanja ovih etičkih načela, menadžeri mogu stvoriti pozitivno okruženje u organizaciji u kojem se cijeni etičko ponašanje. Ovo također može pomoći u privlačenju i zadržavanju talentiranih i etički osviještenih zaposlenika te izgradnji dugoročnog uspjeha organizacije.

## **4. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HRVATSKOJ**

U ovom poglavlju će se obraditi povijest društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj te mjerenje DOP – a sa primjerima dobre prakse poduzeća. U Republici Hrvatskoj, područja društveno odgovornog poslovanja uređena su Zakonom o zaštiti potrošača (NN 59/23), Zakonom o zaštiti tržišnog natjecanja (NN 122/03) te Zakonom o javnom priopćavanju (NN 69/03).

### **4.1 Primjena društveno odgovornog poslovanja**

Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj još uvijek je u fazi razvoja. Unatoč tome što se u literaturi i obrazovnim institucijama promiče kao ključni element uspješnog poslovanja, praksa pokazuje da mnoga hrvatska poduzeća još uvijek ne primjenjuju društveno odgovorno poslovanje.

Važan trenutak u razvoju društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj bio je osnivanje Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj 1997. godine. Ovu inicijativu osnovalo je 18 poduzeća u Hrvatskoj koja su se obvezala primjenjivati i promicati održivu praksu kroz svoje poslovanje, s ciljem zaštite okoliša i promicanja održivog razvoja Republike Hrvatske (Kreković, 2019.)

Prva nacionalna konferencija o društveno odgovornom poslovanju Agenda 2005 okupila je više od 120 istraživača i poduzetnika s ciljem razvijanja društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj. Glavni ciljevi konferencije bili su (HUP, 2023.):

- povećati svijest o važnosti društveno odgovornog poslovanja u kontekstu pridruživanja Hrvatske Europskoj uniji i povećanja konkurentnosti hrvatskog gospodarstva.
- stvoriti poticajno okružje za društveno odgovorno poslovanje putem poslovnih udruga, stručnih organizacija i državnih institucija.

- proširiti primjenu društveno odgovornog poslovanja u različitim sektorima, uključujući radnu okolinu, dobavljačke lance, zaštitu potrošača, zaštitu okoliša, odnose s zajednicom i korporativno upravljanje.
- povećati razinu znanja o društveno odgovornom poslovanju koja odgovara potrebama i specifičnostima Hrvatske.

Razvoj društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj u početku se uglavnom fokusirao na zaštitu okoliša. Međutim, s vremenom je interes za održivo poslovanje i društvenu odgovornost proširen na druge ključne područja, kao što su briga o lokalnoj zajednici i ljudski resursi. Tijekom ovog razvoja, zajednica za društveno odgovorno poslovanje igrala je značajnu ulogu i dala doprinos promicanju i razvoju ovih vrijednosti u Republici Hrvatskoj.

Važan dionik u razvoju DOP-a u Hrvatskoj je Global Compact Hrvatska (GCH) koji je dio inicijative Ujedinjenih naroda koji se bavi uvođenjem društveno odgovornog poslovanja. Načela te inicijative se odnose na ljudska prava, prava radnika, borbu protiv korupcije, te zaštitu okoliša. (Kreković:2019.)

Global Compact Ujedinjenih naroda predstavlja najveću svjetsku inicijativu koja se bavi korporativnom održivošću i održivim razvojem. Ima preko 13000 članova u čak 160 zemalja.

Osim Hrvatske gospodarske komore, za promicanje i implementaciju društveno odgovornog poslovanja u hrvatskim poduzećima odgovorne su Nacionalna mreža za društveno odgovorno poslovanje i organizacija civilnog društva ODRAZ. Nacionalna mreža za društveno odgovorno poslovanje predstavlja nezavisno tijelo sastavljeno od predstavnika javnog, privatnog i civilnog sektora, okupljenih radi razvoja društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj. Ova mreža ima za cilj povezivanje dionika koji su zainteresirani za promociju i razvoj društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj. Nacionalna mreža za društveno odgovorno poslovanje osnovana je 2010. godine s namjerom razvijanja partnerstava među organizacijama koje provode društveno odgovorno poslovanje (HUP, 2023.). Njezina glavna uloga je spajanje subjekata iz javnog, privatnog i civilnog sektora u Hrvatskoj koji promoviraju društveno odgovorno poslovanje. Članstvo u ovoj mreži je dobrovoljno, a novi član može pristupiti samo uz suglasnost svih postojećih članova.

Ciljevi Nacionalne mreže za društveno odgovorno poslovanje uključuju (HUP, 2023.):

- povećanje broja poduzeća koja provode društveno odgovorno poslovanje.
- integraciju društveno odgovornog poslovanja u javne politike.
- povećanje svijesti građana o važnosti primjene društveno odgovornog poslovanja.
- razvoj i promociju najboljih praksi društveno odgovornog poslovanja.

Mreža nastoji pomoći subjektima da stvore bolje radno okruženje, probude svijest o zaštiti okoliša te važnosti postizanja veće vrijednosti za potrošače.

Organizacija civilnog društva ODRAZ, osnovana s ciljem poticanja i podrške provedbi održivih promjena, igra ključnu ulogu u razvoju društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj (ODRAZ, 2023.). Njezina misija je podržati promjene usmjerene prema održivosti i ostvariti viziju održivog razvoja. ODRAZ ostvaruje svoje ciljeve organizirajući raznovrsne edukativne programe, radionice, rasprave, skupove i projekte iz područja društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja. Kroz svoje aktivnosti, ODRAZ potiče gospodarske subjekte i građane na usvajanje društveno odgovornih praksi i djelovanje u skladu s načelima održivosti.

U okviru strategije održivog razvoja Republike Hrvatske ističe se važnost promicanja nacionalnog gospodarstva temeljenog na blagostanju, razvojnim promjenama, natjecateljskom duhu i društvenoj odgovornosti kako bi se ostvarili opći ciljevi održivog razvoja (Stojanović i Milinković, 2014.:22). Osim Hrvatske gospodarske komore, Nacionalne mreže za društveno odgovorno poslovanje i organizacije civilnog društva ODRAZ igraju ključnu ulogu u promicanju i implementaciji društveno odgovornog poslovanja u hrvatskim poduzećima.

## 4.2. Mjerenje društveno odgovornog poslovanja

„Indeks DOP-a je svojevrsna metodologija koja se bavi ocjenom odgovorne prakse u poslovanju tvrtki u Hrvatskoj. Ova metodologija je nastala po uzoru na druge metodologije u svijetu koje dolaze iz sličnih područja kao što je primjerice Business in the Community CR Index.“(Karak, 2021.)

Metodologija ocjenjuje sedam različitih područja društvene odgovornosti kako bi se analizirala i procijenila razina društveno odgovornog poslovanja (HGK, 2023):

- Ekonomsku održivost,
- Uključenost društveno odgovornog poslovanja u strategiju,
- Radnu okolinu,
- Zaštitu okoliša,
- Tržišne odnose,
- Odnose sa zajednicom,
- Odgovorne politike raznolikosti i zaštite ljudskih prava.

Ovim sedam područja omogućuju sveobuhvatnu procjenu praksi i aktivnosti poduzeća u vezi s društveno odgovornim poslovanjem. „Do metodologije se dolazi rješavajući upitnike koji se dijele na veliki upitnik i mali upitnik. Veliki upitnik ima 137 pitanja i on je namijenjen velikim i srednjim poduzećima, a mali upitnik ima 67 pitanja i on je namijenjen malim tvrtkama. Također, dijeli se i nagrada za Indeks DOP-a u kategoriji malih, srednjih, velikih i javnih poduzeća“ (HGK, 2023.).

## 4.3 Primjeri dobre prakse

Hrvatska pošta je u svibnju 2023. potpisala povelju o raznolikosti u organizaciji Hrvatskoga poslovnog savjeta za održivi razvoj (HRPSOR). Ova korporacija posvećuje posebnu pozornost društveno odgovornom poslovanju, što uključuje brigu prema svojim radnicima, poticanje njihovog napretka, osobnog i poslovnog razvoja te osiguranje jednakih mogućnosti za sve.

Coca-Cola Hrvatska, koja je dio Skupine Coca-Cola HBC, također se ističe kao primjer dobre prakse društveno odgovornog poslovanja. Ova kompanija se posebno zalaže za osiguranje jednakih mogućnosti i potpunu ravnopravnost svih svojih zaposlenika. U 2019. godini, postigla je značajan napredak u postizanju cilja od 50% žena na rukovodećim položajima do 2025. godine, s postotkom od 48%. Također, Coca-Cola ulaže u inovativna rješenja za smanjenje otpada, povećavajući udio recikliranog materijala u plastičnim bocama bezalkoholnih napitaka i osiguravajući da ambalaža svih njihovih proizvoda može biti u potpunosti reciklirana.

„Programom upotrebe laganijih materijala težina plastičnih boca od 2 L dosad je smanjena za 22 % u odnosu na 2004. godinu, dok je težina plastičnih boca od 0,5 L smanjena za 19 % u odnosu na 2006. godinu. Coca-Cola HBC Hrvatska daje doprinos lokalnoj zajednici i kroz društveno odgovorne projekte, tako je od 2017. do kraja 2019. godine čak 2501 nezaposlena mlada osoba osnaživala ključne vještine tražene na tržištu rada kroz projekt Coca-Colina podrška mladima. Uz brigu za mlade i ulaganje u razvoj ugostiteljskog sektora, društveno odgovorni projekti odražavaju i predanost tvrtke zaštiti okoliša, pa je tako u 2018. i 2019. godini kroz projekt od Izvora do mora organizirano 25 akcija čišćenja s 1300 sudionika i 30,3 tone prikupljenog otpada. Coca-Cola HBC Hrvatska također je surađivala s Hrvatskim Crvenim križem u pružanju pomoći zajednici u izvanrednim i kriznim situacijama“ (Coca-Cola, 2023.).

DM je jedan od najpoželjnijih hrvatskih poslodavaca koji svojim zaposlenicima osigurava brojne dobrobiti, a između ostalog i poštovanje obitelji zaposlenika. U Hrvatskoj je prva *dm* prodavaonica otvorena 1996. u Zagrebu. Današnji *DM*, sa 154 prodavaonice, rasprostranjen je po cijeloj Hrvatskoj. *DM* je orijentiran na čovjeka, bio on kupac ili djelatnik. *DM* pridaje veliku pažnju svima, a posebno njihovim zaposlenicama trudnicama: u vrijeme rodiljnog dopusta informiraju ih o svim važnim događajima unutar tvrtke, pozivaju na sva važna događanja te im pri povratku nastoje olakšati uključivanje u posao, a svakom novorođenčetu daju i poklon-bon. Djecu djelatnika prate tijekom njihova odrastanja – pa im tako povodom blagdana Svetog Nikole uvijek daruju primjerene i zanimljive poklone. Kako ostali članovi obitelji ne bi ostali zapostavljeni, svake godine organizira se za Obiteljski dan. Na taj se dan okupljaju *dm*-ovci iz cijele Hrvatske s članovima obitelji (*DM*, 2023.).

Valamar Rivijera je implementirala društveno odgovorno poslovanje u sve svoje strateške i akcijske planove i inicijative. Društvena odgovornost se u ovom poduzeću obavlja u odnosu na razvoj zaposlenika, razvoj destinacija, ulaganje u lokalnu zajednicu, sustavni pristup zaštiti okoliša te transparentnost poslovanja kompanije prema svim njezinim dionicima. Valamar Rivijera analizira i prati svoje pozitivne i negativne učinke na zajednicu, okoliš i društvo u cjelini. Kompanija ima razvijen program društveno odgovornog poslovanja koji se sastoji od devet programa, putem kojih se djeluje na različite aspekte društveno odgovornog poslovanja. Valamar Riviera kontinuirano ulaže financijska sredstva u daljnji razvoj i unapređenje društvene odgovornosti (Črnja, 2022.).

Erste banka je banka u Hrvatskoj koja ima dugu tradiciju društveno odgovornog poslovanja, njihovo se društveno odgovorno poslovanje bazira donacijama putem kojih se potiču i podržavaju različiti segmenti društva. Putem raznih programa, banka podržava širok spektar humanitarnih, obrazovnih, kulturnih i sportskih institucija diljem Hrvatske. Koncept društvene odgovornosti u Erste banci podrazumijeva četiri segmenta društvene odgovornosti, i to odgovornost prema klijentima, prema zaposlenicima, odgovornost prema okolišu te odgovornost prema društvu i zajednici. Izvješća o društveno odgovornom poslovanju su sve češća i u Hrvatskoj jer nude poduzetnicima priliku za poboljšanje imidža poduzeća, zadržavanje kvalitetne radne snage i osvajanje novih tržišnih udjela. Velika i profitabilna poduzeća češće objavljuju ovakva izvješća i duže se bave društveno odgovornom praksom za razliku od manjih poduzeća (Erste banka, 2023.).

## **5. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U TRGOVAČKOM DRUŠTVU NAMJEŠTAJ MIMA D.O.O.**

Nakon razrade teorije tj. problema društveno odgovornog poslovanja u ovom poglavlju će se primjeru poslovanja Namještaja Mima d.o.o. prikazati njezin poslovanje, način organizacije poslovanja te aplikacija društvene odgovornosti u poslovanje..

### **5.1. Poslovni profil**

Namještaj Mima d.o.o. je uspješno hrvatsko poduzeće specijalizirano za proizvodnju i prodaju namještaja. Osnovano je 1991. godine u Puli, a od tada je postalo prepoznatljivo ime u industriji namještaja u Hrvatskoj. Poduzeće je započelo svoje poslovanje pod vodstvom poduzetnika Milenka Marjanovića, čije su inicijale MI MA inspirirale ime tvrtke.

Tijekom godina, Namještaj Mima je postupno proširivao svoje prisustvo na tržištu. Prva poslovnica otvorena je iste godine kao i osnivanje tvrtke, u Puli. Nakon toga, 2001. godine otvoren je salon u Rijeci, a već 2002. godine stvoreni su uvjeti za daljnje širenje poslovanja. Danas tvrtka ima desetak prodajnih salona diljem Hrvatske, u gradovima kao što su Poreč, Umag, Kukuljanovo, Zadar, Šibenik, Karlovac, Koprivnica i Split. Ti saloni ukupno zauzimaju impresivnih preko 33.000 kvadratnih metara izložbenog prostora.

Danas, Namještaj Mima d.o.o. broji više od 185 zaposlenih i raspolaže s preko 33.000 m<sup>2</sup> izložbenog prostora u 10 salona, uključujući i vlastitu proizvodnju namještaja (Namještaj Mima, 2023.). Poduzeće ima salone u Puli, Poreču, Umagu, Rijeci, Kukuljanovu, Zadru, Šibeniku, Karlovcu, Koprivnici i Splitu.

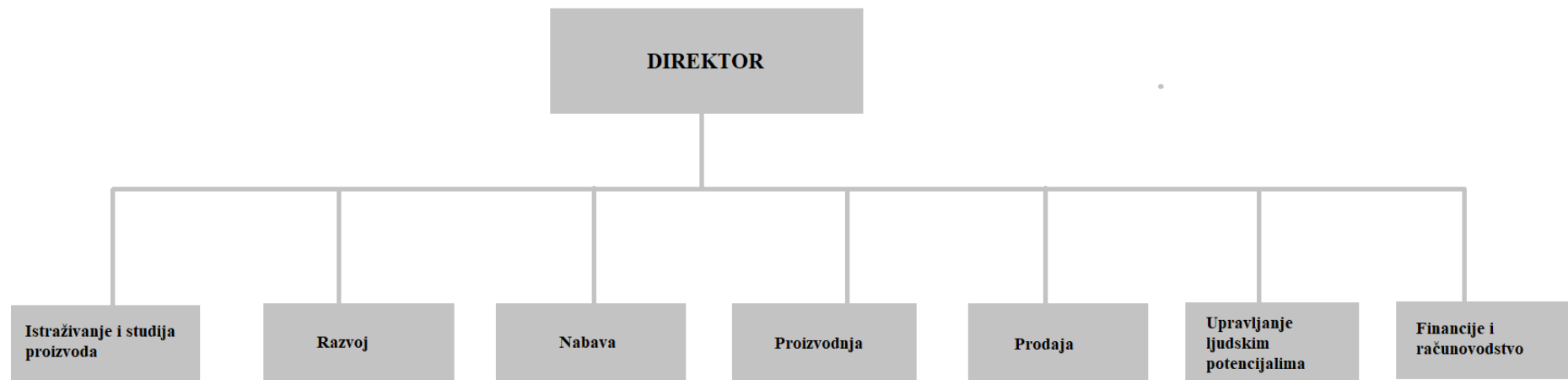
Ono što izdvaja Namještaj Mima od drugih je i vlastita proizvodnja namještaja, što im omogućava veću kontrolu nad kvalitetom proizvoda i prilagodbu potrebama svojih kupaca. S obzirom na svoju dugogodišnju prisutnost na tržištu, Namještaj Mima je stekao ugled pouzdanog dobavljača visokokvalitetnog namještaja. Osim toga,



Namještaj Mima ističe se i svojom posvećenošću društveno odgovornom poslovanju. Njihova briga prema zaposlenicima, njihovom napretku i ravnopravnosti vidljiva je u politici tvrtke. Također, tvrtka kontinuirano radi na inovativnim rješenjima u vezi s ambalažom kako bi smanjila ekološki otisak i potaknula održivost.

Organizacijska struktura Namještaja Mima je funkcijska, a direktorica Marina Marijanović je na samom čelu poduzeća.

Slika 5. Organizacijska struktura Namještaja Mima



Izvor: izrada autorice prema Sikavica i Novak, 1999. i Namještaj Mima, 2023.

Funkcijska organizacijska struktura poduzeća Namještaj Mima d.o.o. organizira radne zadatke i odgovornosti unutar tvrtke temeljem funkcionalnih područja ili odjela. Ova struktura je uobičajena u mnogim organizacijama, a svaki odjel ili funkcionalno područje odgovoran je za specifične zadatke i aktivnosti.

Namještaj Mima posluje dobro, a doprinos uspješnom poslovanju svakako donosi i društvena odgovornost ovog poduzeća o čemu će biti više riječi u nastavku rada. Svojim širenjem, kvalitetom proizvoda i društveno odgovornim pristupom, Namještaj Mima d.o.o. nastavlja biti važan igrač na tržištu namještaja u Hrvatskoj, nudeći visokokvalitetne proizvode i pridonoseći lokalnoj zajednici.

## **5.2. Organizacija poslovanja**

Poslovni subjekt NAMJEŠTAJ MIMA d. o. o. registriran je za djelatnost Trgovina na malo sa namještajem, opremom za rasvjetu i ostalim proizvodima za kućanstvo u specijaliziranim prodavaonicama.

Poduzeće Namještaj Mima d.o.o. je u potpunosti u privatnom vlasništvu i temeljni kapital tvrtke je financiran isključivo domaćim kapitalom. Tijekom prethodnog razdoblja, nije bilo promjena u iznosu temeljnog kapitala.

U financijskom izvješću za 2022. godinu, Namještaj Mima d.o.o. je ostvario ukupne godišnje prihode u iznosu od 17.839.781,67 €, što predstavlja relativno smanjenje prihoda u odnosu na prethodno razdoblje kada su ukupni godišnji prihodi iznosili 18.356.318,40 € (Namještaj Mima, 2023.).

. Tijekom posljednje dvije godine, poduzeće Namještaj Mima d.o.o. poslovalo je s dobiti. U 2022. godini, ostvaren je neto rezultat poslovanja u iznosu od 79.598,65 €, pri čemu je neto marža iznosila 0,45%.

Također, važno je napomenuti da je broj zaposlenih u tvrtki Namještaj Mima d.o.o. rastao tijekom 2022. godine, s ukupno 181 zaposlenim osobama.

Ove informacije pružaju uvid u financijsko i organizacijsko stanje poduzeća Namještaj Mima d.o.o. u 2022. godini.

Kako bi se ostvario planirani rast poslovanja i profitabilnost u nadolazećem razdoblju, menadžment je usmjeren na provedbu strateških smjernica poslovanja.

Namještaj Mima uspješno upravljanja kvalitetom. Namještaj Mima d.o.o. analizira i istražuje potrebe svojih kupaca te im nastoji pružiti jedinstvene brendove i proizvode, a sve sa ciljem zadovoljavanja potreba kupaca.

### **5.3. Društveno odgovorno poslovanje**

Namještaj Mima d.o.o. pod vodstvom svoje direktorice ističe svoju snažnu predanost društveno odgovornom poslovanju i brizi prema zajednici. Njihova odgovornost prema zajednici manifestira se kroz niz principa i vrijednosti koje promiču u svom poslovanju. Prvenstveno, Namještaj Mima d.o.o. posvećen je izgradnji bolje budućnosti za djecu i zemlju. Poštuju Konvenciju o ljudskim pravima i svoje djelovanje temelje na tim principima, s naglaskom na dostojanstvo i karakter svakog pojedinca (Namještaj Mima, 2023.). Podržavaju lokalne inicijative, projekte, organizacije i institucije koje dijele iste vrijednosti, čime doprinose pozitivnim promjenama u zajednici.

Osim toga, Namještaj Mima d.o.o. usmjerava svoju korporativnu društvenu odgovornost prema socijalnim ulaganjima koja se bave rješavanjem problema u zajednici. Brinu se o očuvanju okoliša te pridaju posebnu pažnju standardima očuvanja prirode u svom poslovanju i proizvodnji. Poduzeće također naglašava svoju odgovornost prema zaposlenicima, promatrajući svakog pojedinca kao važnog člana organizacije (Namještaj Mima, 2023.). Kontinuirano pružaju odgovore na pitanja svojih zaposlenika te ih smatraju ključnim resursom koji obogaćuje poduzeće svojom osobnošću i znanjem. Ove vrijednosti i principi čine osnovu društveno odgovornog poslovanja poduzeća Namještaj Mima d.o.o.

Poduzeće konstantno ulaže u razvoj ekološki prihvatljivije tehnologije. Prilikom proizvodnje biraju se održive sirovine, materijali i ambalaža koja ne zagađuje okoliš. Povodom Dana zaštite prirode u RH, Mima u svojim salonima provodi mini eko-projekt „Drvo za drvo“ (Namještaj Mima, 2023.). U cilju podizanja svijesti o zaštiti okoliša i odgovornog ponašanja prema prirodi Mima je uz kupnju kuhinje iz Mimine proizvodnje, kupce darovala sadnicom. Iz Mime ističu svijenost da je briga o okolišu briga o nama samima i da je to dužnost svakog pojedinca ali i poslovnih subjekata.

Tako su u lipnju 2019. godine u suradnji s udrugom Bosonogi iz Pule, organizirali eko - akciju čišćenja pulske plaže Galebove stijene.

Slika 6. Eko – akcija čišćenja u organizaciji Namještaja Mima



Izvor: Namještaj Mima, 2023.

Namještaj Mima d.o.o. snažno vjeruje u jednakost i pravednost za svakoga te se zalaže da djeca odrastaju u poticajnom okruženju obilježenom tolerancijom i razumijevanjem. Ova uvjerenja odražavaju se u njihovom kontinuiranom angažmanu u podršci projektima, organizacijama i institucijama koje dijele iste vrijednosti i rade na unaprjeđenju života zajednice.

Otvorivši novi salon u Koprivnici, Namještaj Mima je još jednom pokazao svoju brigu prema zajednici. Kroz razne inicijative redovito podržavaju lokalne projekte. Tom prilikom, otvaranje salona u Koprivnici obilježeno je značajnim donacijama lokalnoj zajednici. Udruzi za terapijsko jahanje 'Osmijeh', Centru za odgoj, obrazovanje i rehabilitaciju 'Podravsko sunce' te dječjem vrtiću 'Tratinčica' uručene su donacije u iznosima od 10.000 kuna (Namještaj Mima, 2023.). Ove organizacije posvećene su skrbi o ugroženima i najmlađima na području Koprivnice.

Tijekom prosinca 2022., Namještaj Mima je također podržao važne inicijative donacijama. Svojom podrškom Sos Dječjem Selu Hrvatska i Azilu za pse Rijeka pokazali su posvećenost dobrobiti zajednice i životinja. Ovim aktivnostima Namještaj Mima d.o.o. aktivno sudjeluje u stvaranju pozitivnih promjena i potiče odgovornost prema društvu i okolišu.

U 2021. Godini donacijama su podržali rad sljedećih organizacija: Udruga VauVau, Udruga Vis Vitalis, Udruga šapa u srcu Ogulin, Znanstveno edukacijski centar Višnjan, Dom za djecu Karlovac, KBC Rijeka, Volonterski centar Istra, Zavod za hitnu medicinu Istarske županije, Dječji vrtić Latica, Opća bolnica Sisak, Down centar, Zasadi drvo ne budi panj i brojne druge.

Gore je naveden tek dio donacija kroz koje poduzeće Mima nastoji pomoći zajednici i one su zapravo dokaz društveno odgovornog poslovanje koje organizacija kontinuirano provodi.

Namještaj Mima trudi se biti odgovorno prema zajednici i okolišu, te kako nastoji ostvariti pozitivan utjecaj na društvo. Međutim, postoji nekoliko aspekata koje je važno uzeti u obzir u ovom kontekstu.

Iako Namještaj Mima izvještava o svojim naporima u pogledu društveno odgovornog poslovanja, bitno je osigurati transparentnost i konkretne informacije o njihovim aktivnostima. Primjerice, unatoč spomenutim donacijama i podršci lokalnim organizacijama, nije jasno kako su ti iznosi raspoređeni i kako se donacije točno koriste. Kako bi se povećala vjerodostojnost njihovih napora u DOP-u, trebali bi pružiti detaljnije informacije o projektima koje podržavaju i učincima svojih donacija. Kroz programe društveno odgovornog poslovanja, filantropiju i volonterske napore poduzeća mogu dobiti brojne koristi, kako za društvo, tako i za sebe same.

Namještaj Mima ističe svoju odgovornost prema zaposlenicima i njihovom razvoju. Međutim, nedostaju konkretni detalji o programima podrške zaposlenicima, njihovom napredovanju i obuci. Važno je da se poduzeće istakne kao privlačno mjesto za rad i da uloži u razvoj svojih zaposlenika kako bi se osigurala njihova dugoročna dobrobit i zadovoljstvo.

Namještaj Mima se fokusira na očuvanje okoliša, što je pohvalno. Međutim, potrebno je pružiti više detalja o konkretnim praksama održivosti i ekološkim

inicijativama. Transparentnost u vezi s upotrebom materijala, recikliranjem i drugim ekološkim praksama može pomoći u stvaranju povjerenja s potrošačima.

Da bi poduzeće bilo društveno odgovorna, najprije mora znati cijeniti svoje zaposlenike. Tvrtke koje usvoje programe DOP-a često su razvile svoje poslovanje do te mjere da mogu uzvratiti društvu. Stoga ne čudi da je DOP obično strategija koju provode velike korporacije.

Mima posluje već dugi niz godina te je kao takva postala jedna od lidera u regiji u distribuciji namještaja. Mima u svom radu primjenjuje društveno odgovorno poslovanje prema zaposlenicima, okolišu, društvenoj zajednici i investitorima. To nije njezina zakonska obveza, već slobodna volja i odluka uprave da dio svog profita uloži u društvo. Tako poduzeće ulaže financijska sredstva u razvoj i poticaj sportskih, humanitarnih i kulturoloških aktivnosti i događanja.

Namještaj Mima d.o.o. ima dobre namjere u pogledu društveno odgovornog menadžmenta, ali kako bi njihovi napori bili učinkoviti i uvjerljivi, trebaju poboljšati transparentnost, konkretnost i detalje o svojim aktivnostima u ovoj domeni. To će pomoći u stvaranju snažnijeg društveno odgovornog identiteta i jačanju pozitivnog utjecaja na zajednicu i okoliš.

## **6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE – UTJECAJ DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA NA POSLOVNI UGLED PODUZEĆA NAMJEŠTAJ MIMA D.O.O.**

U središtu ovog istraživačkog poglavlja stoji ključno pitanje koje nas vodi dublje u razumijevanje poslovne dinamike i etičkog stava poduzeća Namještaj Mima d.o.o. – kako društveno odgovorno poslovanje utječe na njihov poslovni uspjeh? Kroz empirijsko istraživanje, temeljeno na stvarnim podacima i analizi, nastojat ćemo razotkriti i analizirati ovu važnu povezanost koja sve više privlači pažnju u suvremenom poslovnom svijetu.

### **6.1 Metodologija istraživanja**

Anketno ispitivanje provedeno je sa ciljem da se dokaže utjecaj društveno odgovornog poslovanja na stjecanje pozitivnog ugleda poduzeća Namještaj Mima d.o.o. prema svim vanjskim dionicima. Anketa se također provela kako bi se testirala hipoteza ovog diplomskog rada koja tvrdi kako društveno odgovorno poslovanje bitno utječe na uspješnost poslovanja poduzeća Namještaj Mima d.o.o.

U nastavku ovog rada nalaze se anketna pitanja pomoću kojih se provelo istraživanje. Instrument istraživanja bio je anketni upitnik koji se sastojao od 10 zatvorenih pitanja koja su pružala više opcija odgovora. Pomoću anketnih pitanja ispitali su se stavovi aktivnih kupaca o ugledu navedenog poduzeća. Anketni upitnik bio je dostupan online gdje je ukupno pristupilo 50 ispitanika, vjernih kupaca Namještaj Mima. Anketa je bila aktivna od 1. do 30. lipnja 2023. godine.

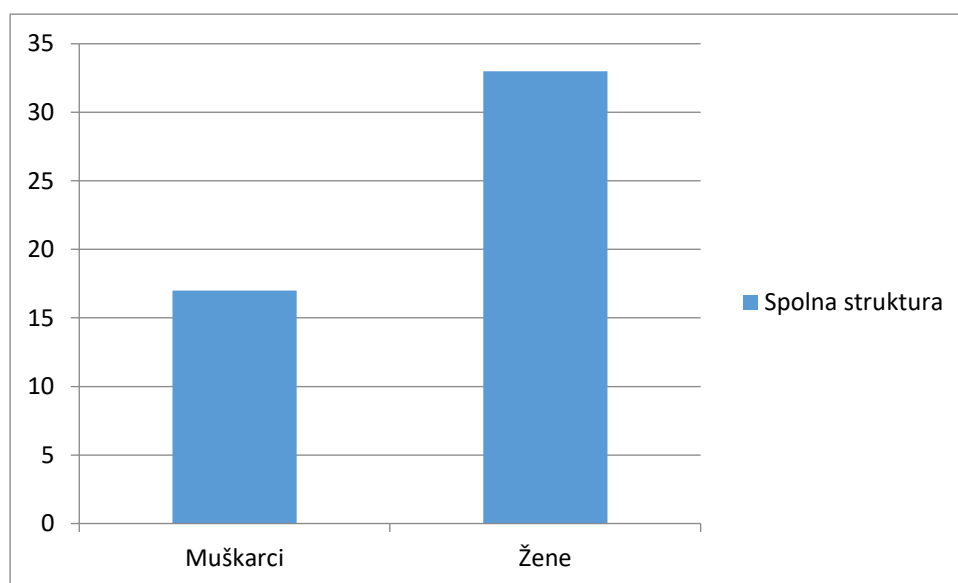
Prvi dio istraživanja obuhvaćao je prikupljanje osnovnih informacija o ispitanicima, kao što su dob, spol i slični parametri. Drugi dio istraživanja fokusirao se na ispitivanje stavova i mišljenja sudionika o utjecaju društveno odgovornog poslovanja na uspješnost poslovanja poduzeća. Ova studija omogućila je dublje razumijevanje prepoznavanja aktivnosti društveno odgovornog poslovanja koje poduzeće provodi (Keser, 2021.).



## 6.2 Opis uzoraka

Uzorak ispitanika sastoji se od 50 redovnih posjetitelja poslovnica Namještaja Mima. Sudionici istraživanja obuhvaćaju različite dobne skupine, uključujući osobe mlađe od 20 godina do onih starijih od 65 godina, s rasponom dobne skupine od 15 godina. Dobna struktura ispitanika pokazuje da najveći udio, odnosno 46% ispitanika, spada u dobnu skupinu između 35 i 50 godina. Slijedi dobna skupina od 20 do 35 godina, koja čini 26% ukupnog broja ispitanika. Manji broj ispitanika nalazi se u dobnoj skupini starijih od 65 godina i mlađih od 20 godina.

Grafikon 1. Spolna struktura ispitanika



Izvor: vlastita izrada autorice

Iz grafikona broj 1 vidljivo je da veći broj ispitanika, njih 33, čine žene, dok je 17 ispitanika muškaraca. Ovo ukazuje na veći udio ženskih potrošača među ispitanicima, što je u skladu s očekivanjima budući da su interijeri i dizajn često privlačniji ženskoj populaciji.

U kontekstu razine obrazovanja, prema anketnim podacima, najveći udio ispitanika ima završenu srednju školu, što predstavlja 56% ispitanika, odnosno njih 28. Slijede ispitanici sa završenim sveučilišnim ili stručnim preddiplomskim studijem.

Najmanji udio, odnosno 0 ispitanika, ima završen doktorski studij. Na temelju ovih podataka možemo zaključiti da na području Istarske županije najveći udio potrošača Namještaja Mima čine osobe sa završenom srednjom školom, no također ima i onih s višim razinama visokog obrazovanja.

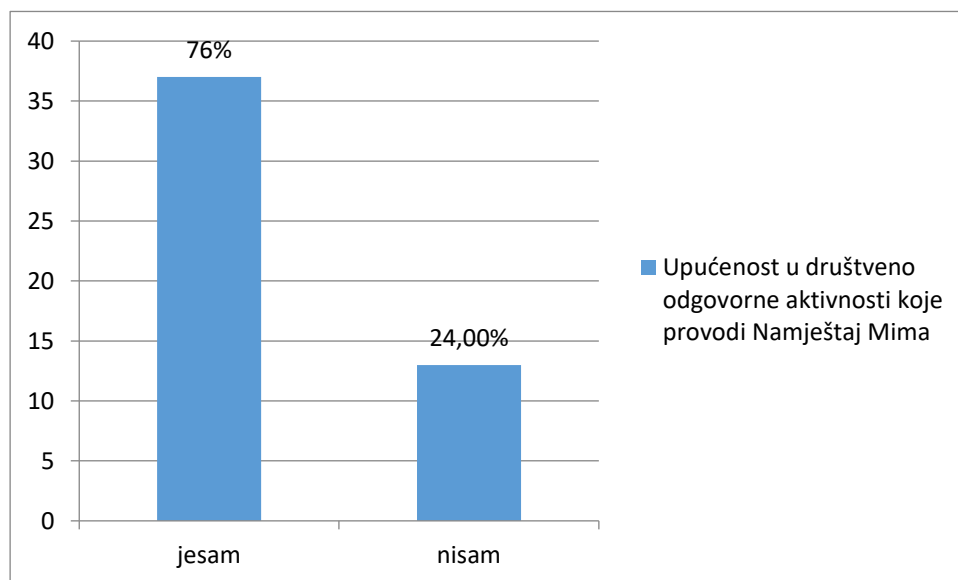
Najveći broj ispitanika, njih 41 ili 82% od ukupno 50, živi na području Istarske županije, dok 18%, odnosno 9 ispitanika, koji su posjetili poslovnice Namještaja Mima, žive izvan Istarske županije.

Ispitanici su podijeljeni po spolu, uključujući oba spola, kako bi se osigurala raznolikost u uzorku. Također, sudionici dolaze s različitim razinama obrazovanja, uključujući osnovnoškolsko, srednjoškolsko, preddiplomsko, diplomsko i doktorsko obrazovanje.

### 6.3. Rezultati istraživanja

Slijedi prikaz rezultata empirijskog istraživanja o aktivnostima koje Namještaj Mima provodi u skladu s društveno odgovornim poslovanjem.

Grafikon 2. Prepoznavanje društveno odgovornih aktivnosti t.d. Namještaj Mima d.o.o.

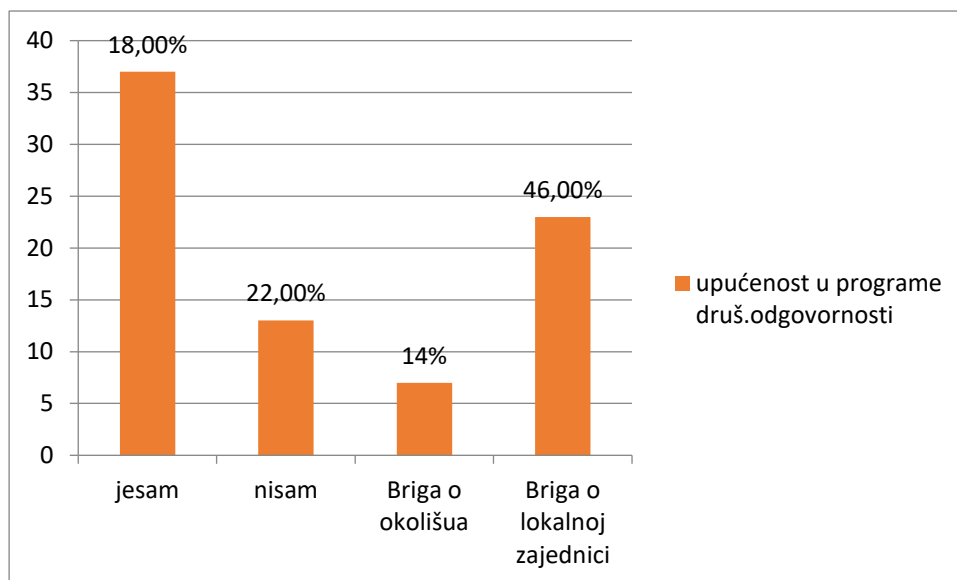


Izvor: vlastita izrada autorice

Prema grafikonu broj 2 možemo zaključiti kako veći postotak ispitanika, točnije njih 76 % (38 ispitanika) upućeno je u društveno odgovorne aktivnosti koje Mima

provodi svake godine, dok je 24 %, tj. njih 12 izjavilo kako ne znaju da Mima provodi navedene aktivnosti svake godine.

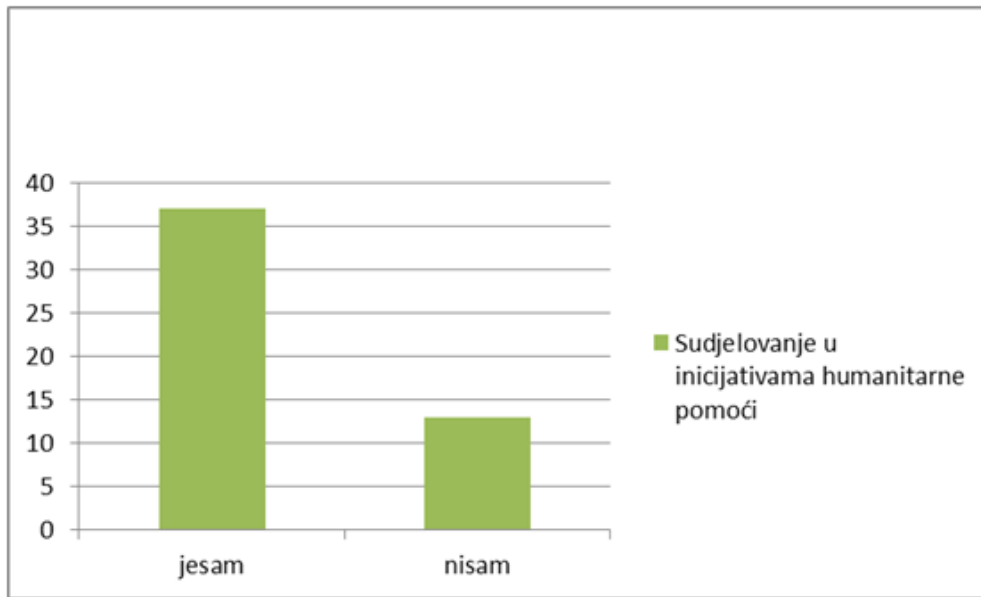
Grafikon 3. Upućenost ispitanika u programe društvene odgovornosti poduzeća Namještaj Mima d.o.o.



Izvor: vlastita izrada autorice

Rezultati pokazuju da većina ispitanika (60%) ima informacije o programima društvene odgovornosti koje Namještaj Mima provodi jer ih je toliki postotak odgovorio da su upućeni u brigu o okoliši i programima brige o zajednici, što sugerira da su marketinške kampanje i komunikacija putem medija efikasno doprli do potrošača. Nakon tog programa, 18% ispitanika ima informacije o tome kako Mima brine o svojim zaposlenicima, dok 14% zna kako se Mima brine o okolišu. Samo 22% ispitanika nije čulo za niti jedan od navedenih programa, što može ukazivati na manje zanimanje za kupnju namještaja ili nedostatak informacija o tim programima u određenim demografskim skupinama.

Grafikon 4. Sudjelovanje ispitanika u inicijativama humanitarne pomoći



Izvor: vlastita izrada autorice

Grafikon broj 4 ukazuje na to da većina ispitanika podržava humanitarne inicijative koje Namještaj Mima redovito provodi u svojim poslovnica i izvan njih, kao što su pomoć potrebitima, pomoć napuštenim životinjama i pomoć djeci s teškoćama u razvoju. Čak 74% ispitanika izjavilo je da su sudjelovali jednom i/ili više puta u takvim inicijativama, što sugerira da Mima provodi aktivnosti koje su dobro prihvaćene među svojim kupcima te su u skladu s konceptom društveno odgovornog poslovanja.

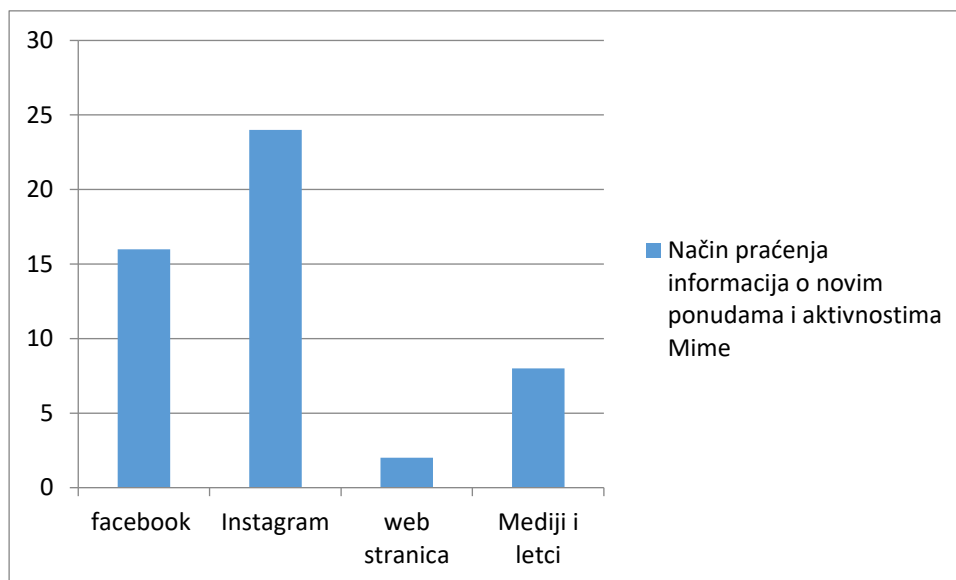
S druge strane, 26% ispitanika, odnosno 13 ispitanika, izjavilo je da nikada ne sudjeluje u takvim inicijativama za pomoć potrebitima. Važno je napomenuti da se među ovim ispitanicima nalaze mlađe osobe koje su još uvijek u sustavu obrazovanja, što može ograničavati njihovu financijsku sposobnost za donacije i kupovinu proizvoda koji podržavaju humanitarne akcije.

Iz prikupljenih informacija, kako putem intervjua tako i ankete, zaključak je da su potrošači najviše skloni podržavati aktivnosti humanitarne pomoći kada su te inicijative dobro prezentirane putem medija. To ukazuje na važnost transparentnog komuniciranja društveno odgovornih aktivnosti kako bi se potaknula podrška i sudjelovanje potrošača.

Istraživanje je pokazalo da niti jedan ispitanik nije izjavio da društveno odgovorno poslovanje ne pridonosi pozitivnom ugledu Namještaja Mima. Ispitanici mlađe i starije populacije često su izjavili da nemaju dovoljno informacija kako bi dali jasan odgovor na to pitanje (14% ili 7 ispitanika). S druge strane, 86% ispitanika (njih 43) smatra da aktivnosti društveno odgovornog poslovanja pozitivno utječu na ugled Namještaja Mima. To ukazuje na to da se društveno odgovorno poslovanje doživljava kao važan čimbenik koji doprinosi pozitivnom doživljaju i ugledu poduzeća.

Kada je riječ o razlozima zbog kojih ispitanici redovito kupuju u Namještaju Mima, rezultati ankete pokazuju da je najčešći razlog odličan omjer cijene i kvalitete (48% ispitanika). Zatim slijedi ljubazno osoblje (32% ispitanika) kao važan faktor, a hrvatska proizvodnja također ima utjecaja na odluku za kupnju kod 16% ispitanika. Ugled Namještaja Mima kao brenda ima utjecaj na samo 4% ispitanika. Ovi rezultati sugeriraju da kvaliteta proizvoda i usluga te ljubaznost osoblja imaju ključnu ulogu u privlačenju i zadržavanju kupaca, dok se hrvatska proizvodnja također doživljava kao pozitivan faktor, a ugled brenda ima manji utjecaj.

Grafikon 5. Način praćenja aktivnosti koje provodi poduzeće Namještaj Mima d.o.o.



Izvor: vlastita izrada autorice

Iz analize rezultata ankete o načinima na koje ispitanici saznaju nove informacije o aktivnostima Namještaja Mima može se zaključiti sljedeće:

- Veći broj ispitanika koristi društvene mreže kao glavni izvor informacija o aktivnostima Mima, posebno Instagram i Facebook. To ukazuje na važnost prisutnosti Mima na društvenim mrežama i uspješnu komunikaciju putem tih kanala, s obzirom na broj ispitanika koji ih koriste kao izvor informacija.
- Stariji ispitanici češće koriste tradicionalne izvore informacija kao što su letci i mediji. Ovo je važno imati na umu prilikom planiranja marketinških aktivnosti, jer ciljane kampanje u tim medijima mogu doseći ovu populaciju.
- Web stranica Namještaja Mima se čini manje značajnim izvorom informacija u usporedbi s društvenim mrežama i tradicionalnim medijima. To može ukazivati na potrebu za unaprjeđenjem web stranice ili boljim promoviranjem iste kako bi privukla više posjetitelja.

Sveukupno, ovi rezultati ukazuju na važnost raznovrsnih kanala komunikacije i prilagodbe strategije komunikacije različitim skupinama potrošača, uz naglasak na društvenim mrežama za mlađu populaciju i tradicionalnim medijima za stariju populaciju.

#### **6.4. Interpretacija rezultata**

Na temelju prikupljenih podataka iz empirijskog istraživanja, koje uključuje studiju slučaja i anketni upitnik, možemo potvrditi uspješno provođenje postavljenih hipoteza u ovom istraživanju. Aktivnosti društveno odgovornog poslovanja pokazale su se kao pozitivan čimbenik u stvaranju i jačanju ugleda poduzeća Namještaj Mima. Također je razvidno da Namještaj Mima već dugi niz godina ostvaruje uspješno poslovanje zahvaljujući primjeni koncepta društveno odgovornog poslovanja, što ga čini jednim od najviše prepoznatljivih salona namještaja u Hrvatskoj. Pored navedenog, može se zaključiti kako primjena koncepcije DOP-a pridonosi uspješnosti poslovanja kompanije.

Pregled podataka iz studije slučaja o Namještaju Mima dodatno potvrđuje da poduzeće postiže pozitivne rezultate u svim aspektima društveno odgovornog poslovanja. Posebno su uočljive aktivnosti usmjerene prema lokalnoj zajednici, pri čemu se ističu one koje su podržane učinkovitim marketinškim alatima i medijskom

prisutnošću. Programi humanitarne pomoći, kao što su Humanitarne inicijative, dobivaju podršku kako od zaposlenika koji se volonterski angažiraju, tako i od potrošača koji rado sudjeluju u takvim inicijativama.

Ovi zaključci ukazuju na pozitivan učinak društveno odgovornog poslovanja na ugled i uspjeh Namještaja Mime, te na njegovu predanost prema lokalnoj zajednici i potrebitima, što čini ključne komponente uspješnog poslovanja ovog poduzeća.

Rezultati istraživanja ukazuju na pozitivan dojam i prihvaćanje različitih aspekata društveno odgovornog poslovanja (DOP) u kontekstu Namještaja Mima d.o.o. Posebno se ističe podrška akcijama u kojima se dio prihoda od prodaje izdvaja za humanitarne projekte, kao i opažena odgovornost prema zaposlenicima.

Istraživanje je potvrdilo da DOP ima pozitivan utjecaj na stvaranje ugleda organizacije i njezin uspjeh. Ispitanici su izrazili zadovoljstvo omjerom cijene i kvalitete, ljubaznim osobljem te ponuđenim uslugama koje Mima pruža već desetljećima. Također, istaknuli su važnost hrvatske proizvodnje kao dodatnog pozitivnog aspekta. Unatoč većoj svijesti o DOP-u među ispitanicima s višom razinom obrazovanja, primijećen je nedostatak informacija među mlađom i starijom populacijom o tome kako DOP utječe na ugled organizacije. Preporučuje se bolje informiranje i edukacija o DOP-u već u srednjoj školi kako bi se potrošačima pružile jasnije informacije i podigla svijest o ovom konceptu.

Namještaj Mima d.o.o. posluje u skladu s načelima društveno odgovornog poslovanja te se trudi ostvarivati svoje strateške ciljeve, istovremeno brinući o potrebitima u lokalnoj zajednici i šire. Ova praksa pozitivno utječe na percepciju i ugled organizacije među potrošačima.

Utjecaj društveno odgovornog poslovanja (DOP) na poslovni ugled poduzeća Namještaj Mima d.o.o. je tema koja zaslužuje pažnju i istraživanje. DOP je postao ključan faktor u današnjem poslovnom okruženju, ali njegova primjena nije bez svojih ograničenja. Jedno od glavnih ograničenja za mala i srednja poduzeća kao što je Namještaj Mima d.o.o. može biti financijski teret povezan s implementacijom DOP-a. Investicije u održive i društveno odgovorne prakse, poput ekološki prihvatljivih proizvodnih procesa ili donacija dobrotvornim organizacijama, mogu zahtijevati značajne resurse. Ovo može predstavljati izazov za kompanije s ograničenim financijskim kapacitetima.

S povećanom sviješću o DOP-u, očekivanja dionika, uključujući potrošače, investitore i regulatorne agencije, također rastu. Namještaj Mima d.o.o. može se suočiti s pritiskom da ispunjava visoke standarde društvene odgovornosti, što može biti izazovno u smislu vremena, resursa i prilagodbe poslovnih procesa. Za tvrtke u industriji poput proizvodnje namještaja, lanac opskrbe može biti izuzetno složen. Osiguravanje da svi dobavljači i partneri dijele iste vrijednosti DOP-a može biti teško kontrolirati i zahtijeva dugotrajne napore u praćenju i suradnji.

Konkurencija u industriji namještaja može biti izuzetno jaka. Iako DOP može poboljšati ugled, konkurentska prednost može biti privremena ako se konkurencija brzo prilagodi ili ako cijene DOP-a prenesu na kupce. Namještaj Mima d.o.o. mora pažljivo razmotriti kako održavati svoju konkurentske prednosti putem DOP-a. Praćenje i izvještavanje o učincima DOP-a na poslovni ugled može biti zahtjevno. Namještaj Mima d.o.o. treba razviti sustav praćenja i mjerenja kako bi mogao kvantificirati i dokumentirati pozitivne učinke svojih društveno odgovornih aktivnosti.

Unatoč tim ograničenjima, Namještaj Mima d.o.o. ima priliku ostvariti značajan pozitivan utjecaj putem DOP-a. Kroz pažljivo planiranje, strategiju i kontinuirani angažman, poduzeće može poboljšati svoj poslovni ugled, privući lojalne kupce i investitore, te pridonijeti održivijem i etičnijem poslovnom okruženju. Ovo je izazov, ali i prilika za rast i uspjeh u današnjem poslovanju.



## 7. ZAKLJUČAK

Odgovorni menadžment je ključni element uspješnog poslovanja u današnjem društvu, gdje se očekuje od organizacija da prepoznaju i preuzmu odgovornost za svoje utjecaje na okoliš, društvo i zajednicu. Održivost je temeljni princip odgovornog menadžmenta. Organizacije moraju razumjeti svoj utjecaj na okoliš i implementirati strategije koje smanjuju negativne posljedice. To uključuje smanjenje emisija stakleničkih plinova, racionalno korištenje resursa te podršku inovacijama koje doprinose zaštiti okoliša.

Odgovorni menadžment također uključuje društvenu odgovornost prema zajednici i društvu u cjelini. Organizacije trebaju aktivno sudjelovati u lokalnim zajednicama, podržavati humanitarne inicijative, promicati obrazovanje i pridonositi socijalnoj pravdi. Društvena odgovornost jača pozitivan ugled organizacije i stvara dublje veze s korisnicima i dionicima. Organizacije trebaju postaviti visoke etičke standarde u svim aspektima svog poslovanja. To uključuje ispravno postupanje prema zaposlenicima, partnerima, konkurenciji i svim dionicima. Poštivanje etičkih načela izgrađuje povjerenje, što je ključno za održavanje dobrih poslovnih odnosa.

Transparentnost je ključna komponenta odgovornog menadžmenta. Organizacije trebaju jasno komunicirati svoje ciljeve, politike i prakse prema svim dionicima, uključujući zaposlenike, kupce, investitore i širu javnost. Transparentnost stvara povjerenje i olakšava praćenje napretka u postizanju odgovornih ciljeva. Odgovorni menadžment uključuje prepoznavanje i upravljanje rizicima koji se odnose na okoliš, društvo i poslovanje. Organizacije trebaju razviti strategije za minimiziranje rizika i osigurati poslovanje u skladu s najvišim standardima.

Odgovorni menadžment potiče raznolikost u radnoj snazi i poslovanju. Diversifikacija donosi različite perspektive i ideje te pomaže organizacijama da budu konkurentnije i inovativnije. Inkluzivnost također podrazumijeva pravedno postupanje prema svim zaposlenicima, bez obzira na njihove osobne karakteristike. Organizacije trebaju osigurati da njihovi dobavljači i partneri također provode odgovorni menadžment. To uključuje praćenje dobavljačkih lanaca, osiguravanje poštivanja radnih standarda i promicanje društvene odgovornosti među partnerima.

Principi odgovornog menadžmenta su ključni za održivi uspjeh organizacija u suvremenom poslovnom okruženju.

Poduzeće Namještaj Mima d.o.o. demonstrira snažnu predanost principima odgovornog menadžmenta u svom poslovanju. Analizom njihovih aktivnosti i rezultata istraživanja potvrđeno je da primjena tih principa pozitivno utječe na poslovni uspjeh i ugled tvrtke. Evo ključnih zaključaka vezanih uz principe odgovornog menadžmenta u Namještaju Mima: Namještaj Mima pokazuje visoku razinu ekološke osviještenosti. Kroz podršku lokalnoj proizvodnji i racionalno korištenje resursa, tvrtka smanjuje svoj ekološki otisak. To ne samo da pozitivno utječe na okoliš, već i privlači ekološki osviještene potrošače. Namještaj Mima je aktivan u svojoj lokalnoj zajednici i podržava različite humanitarne inicijative. Njihova briga o djeci, osobama s posebnim potrebama i životinjama ima pozitivan društveni utjecaj. To stvara dublje veze s potrošačima i jača ugled tvrtke. Namještaj Mima postavlja visoke etičke standarde u svom poslovanju, a zadovoljni zaposlenici svjedoče o odgovornom postupanju prema osoblju. Takvo etičko ponašanje stvara povjerenje među zaposlenicima i potrošačima. Namještaj Mima se ističe transparentnim pristupom prema svojim aktivnostima i komunikaciji s dionicima. To pomaže potrošačima da bolje razumiju njihovu posvećenost društvenoj odgovornosti i održivosti.

Kroz primjenu ovih principa odgovornog menadžmenta, Namještaj Mima d.o.o. ne samo da ostvaruje poslovni uspjeh već i pozitivno doprinosi društvu i okolišu. Ova tvrtka služi kao inspiracija drugima u industriji kako bi također usvojili i primijenili principe odgovornog menadžmenta radi bolje budućnosti za sve dionike.

# LITERATURA

## Knjige:

1. Alfirević, N. et. al. (2015): Društveno odgovorno poslovanje, Školska knjiga, Zagreb.
2. Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, L. (2006): Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, Zagreb
3. Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet, Split
4. Bahtijarević Šiber, F. (1998): Planiranje ljudskih potencijala, Informator, Zagreb
5. Bauer, T., Erdogan, B. (2010): An introduction to Organizational behaviour, Flat World Knowledge: Boston.
6. Buble, M. (2006): Management, Ekonomski fakultet Split, Split.
7. Črnjar, K., Črnjar, M. (2009): Menadžment održivog razvoja-ekonomija, ekologija, zaštita okoliša, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu i Glosa, Rijeka.
8. Hubak D.M. (2010): Marketinška dimenzija društveno odgovornog poslovanja članak broj 10-10
9. Ivaniš, M. (2015): Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja, Naklada Kvarner, Rijeka
10. Kotler, P., Lee, N. (2005): Corporate social responsibility – Doing the Most Good for Your Company and Your Cause, John Wiley and Son Inc., New Jersey
11. Kotler P., Lee N.(2009): Društveno odgovorno poslovanje – suvremena teorija i praksa, M.E.P. d.o.o., Zagreb
12. Kotler P., Lee N.(2007): Korporativna društvena odgovornost, Hisperia, Beograd
13. Pavić-Rogošić, L. (2012): Društveno odgovorno poslovanje, Odras, Zagreb
14. Sriblinović M. (2012), Utjecaj društvene odgovornosti poduzeća na ponašanje potrošača u Hrvatskoj

15. Stojanović S., Milinković K. (2014): Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, Zbornik radova sa prve znanstveno - stručne konferencije Feder Rocco, Zagreb
16. Sikavica P., Novak M. (1999): Poslovna organizacija, Informator, Zagreb
17. Šijaković A. Nikolić V. Savić S. Taradi J.(2013): Modeli dop-a u funkciji unapređenja sigurnosti na radu i održivog razvoja Rovinj
18. Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D. i Pološki Vokić, N. (2010). Priručnik za metodologiju istraživačkog rada. MEP, Zagreb.

### **Znanstveni i stručni članci:**

1. Babić, M. (2012): Društveno odgovorno poslovanje u funkciji unapređenja imidža poduzeća, Učenje za poduzetništvo
2. Carroll, A.B. (2016): Carroll's Pyramid of CSR – taking another look, International Journal of Corporate Social Responsibility 1:3
3. Čertanec, A. (2019). The Connection between Corporate Social Responsibility and Corporate Respect for Human Rights. DANUBE: Law, Economics and Social Issues Review, [online] 10(2), pp.103–127. Available at: <https://content.sciendo.com/view/journals/danb/10/2/article-p103.xml?language=en> [Accessed 14 Dec. 2021].
4. Delić, A. (2013). Društvena odgovornost preduzeća. Pregled: časopis za društvena pitanja, 54(1), pp.238–239.
5. Glumac M., (2018): Društvena odgovornost kao važan aspekt uspješnog poslovanja, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/305074>, pogledano 18.08.2023.
6. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj. Dostupno na: <http://www.hrpsor.hr/hrpsor/images/dokumenti/IndeksDOP.pdf>
7. Jakelić J.,(2019.):Društveno odgovorno poslovanje i konkurentna prednost tvrtke Impol-TLM d.o.o., dostupno na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/efst%3A2855/datastream/PDF/view>, pogledano 27.08.2023.
8. Keser S. (2021.): Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na ugled drogerije Dm, dostupno na

<https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu:6099/datastream/PDF/view>,

přristupljeno 20.08.2023.

9. Kreković M., Kronologija razvoja DOP-a, kritički osvrt i izazov CSR 2.0, dostupno na: <https://repozitorij.unipu.hr/islandora/object/unipu:2188/preview>, pristupljeno 02.07.2023.
10. Lazibat, T., Samardžija, J., Sutić, I. ISO 26000 SR – Društvena odgovornost. Pregledni rad, Zagreb
11. Matešić, M.: Održivi razvoj i društveno odgovorno poslovanje, Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Zagreb
12. Pavić-Rogošić, L. (2004): Naša zajednica naša odgovornost: priručnik za uspješno organiziranje lokalne zajednice, Odraz – Održivi razvoj zajednice
13. Skoko B., Mihovilović (2014), Odnosi s javnošću u funkciji društveno odgovornog poslovanja, stručni rad
14. Šimunić, M.(2021.):Etika u menadžmentu, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, dostupno na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu:5974/datastream/PDF/view>, pogledano 27.08.2023.
15. Zbornik radova, 6. Nacionalna konferencija o DOP-u, 2014. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj. Dostupno na: [http://issuu.com/svijet-kvalitete.com/docs/drustveno\\_odgovorno\\_poslovanje\\_u\\_p](http://issuu.com/svijet-kvalitete.com/docs/drustveno_odgovorno_poslovanje_u_p)

## Internet izvori:

1. HGK (2023): Društveno odgovorno poslovanje, dostupno na <https://dop.hgk.hr/>, 01.07.2023.
2. HRPSOR, (2023): Konferencija o društveno odgovornom poslovanju, Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, dostupno na: [http://hrpsor.hr/admin/uploads/article/files/9.1\\_okonferenciji.pdf](http://hrpsor.hr/admin/uploads/article/files/9.1_okonferenciji.pdf) 01.07.2023.
3. <https://www.poslovna.hr/lite/namjestaj-mima/361890/subjekti.aspx>, 2.07.2023.
4. HUP (2023): Global Compact Hrvatska. Hrvatska udruga poslodavaca, dostupno na: <http://www.hup.hr/global-compact-hrvatska.aspx> 02.07.2023.
5. Namještaj Mima (2023): O nama, dostupno na <https://namjestaj-mima.hr/o-nama/#about-testimonials> 19.06.2023.
6. ODRAZ (2023): Društvena odgovornost – publikacije, dostupno na <http://www.odraz.hr/hr/publikacije>, 20.07.2023.
7. Reckman, N. (2022): What Is Corporate Social Responsibility?, dostupno na <https://www.businessnewsdaily.com/4679-corporate-social-responsibility.html>, pristupljeno 01.08.2023.
8. UNDP (2023): Društvena odgovornost, dostupno na <http://www.drustvena-odgovornost.undp.hr/>, 02.07.2023
9. Woodward, N. (2021): Business organization, dostupno na <https://www.britannica.com/topic/business-organization>, pristupljeno 02.08.2023.

# ANKETNI UPITNIK

Anketni upitnik: Društveno odgovorno poslovanje bitno utječe na uspješnost poslovanja poduzeća Namještaj Mima d.o.o.

1. Vaš spol: M Ž
2. Upućenost u društveno odgovorne aktivnosti koje provodi poduzeće Namještaj Mima d.o.o. svake godine: JESAM NISAM
3. Upućenost u programe društvene odgovornosti koje provodi poduzeće Namještaj Mima d.o.o.:  
NE POZNAJEM PROGRAME KOJE PROVODI PODUZEĆE  
PODUZEĆE BRINE O OKOLIŠU  
PODUZEĆE BRINE O SVOJIM ZAPOSLENICIMA  
PODUZEĆE IZRAVNO UTEJEČE TE BRINE O LOKALNIJ ZAJEDNICI
4. Jeste li sudjelovali u jednom i/ili više puta u inicijativama humanitarne pomoći?  
JESAM NISAM
5. Smatrate li da aktivnosti koje poduzeće provodi doprinosi pozitivnom ugledu poduzeća?  
U POTPUNOSTI SE SLAŽEM DA DOPRINOSI UGLEDU PODUZEĆA  
NE SLAŽEM SE DA DOPRINOSI UGLEDU PODUZEĆA
6. Navedite što vas najviše potiče na kupnju proizvoda Namještaj Mima d.o.o.  
ODLIČAN OMJER CIJENE I KVALITETE  
LJUBAZNO OSOBLJE  
DOMAĆA PROIZVODNJA  
UGLED PODUZEĆA
7. Smatrate li da provođenje društveno odgovornih aktivnosti u t.d. Namještaj Mima d.o.o. potiče i druga poduzeća da konkuriraju prema tim načelima poslovanja?  
U POTPUNOSTI SE SLAŽEM DA UTEJEČE NA DRUGA PODUZEĆA  
NE SLAŽEM SE SA BITNO UTEJEČE NA DRUGA PODUZEĆA
8. T.d. Namještaj Mima d.o.o. provođenjem svojim aktivnosti društveno odgovornog poslovanja potiče povjerenje kod lokalnog stanovništva, no, smatrate li da bi poduzeće trebalo poduzeti i neke druge mjere?  
DA, BOLJA MARKETINŠKA PROMIDŽBA PODUZEĆA  
DA, BOGATIJA PROMIDŽBA KVALITETE PROIZVODA  
NE, PODUZEĆE POSLUJE PREMA SVOJIM KAPACITETIMA

9. Smatrate li da je motiv provođena društveno odgovornih aktivnosti isključivo promidžba poduzeća?

DA NE MOŽDA

10. Na koji način pratite informacije o novim ponudama i aktivnostima poduzeća Namještaj

Mima d.o.o.?

FACEBOOK

INSTANGRAM

WEB STRANICA

MEDIJI I LETCI



## POPIS SLIKA

Slika 1. Vrste odgovornosti kompanije.....	6
Slika 2. Piramida društvene odgovornosti.....	12
Slika 3. Dimenzije DOP – a.....	13
Slika 4. Važnost etike u menadžmentu.....	25
Slika 5. Logo Namještaja Mima.....	34
Slika 5. Organizacijska struktura Namještaja Mima.....	35
Slika 6. Eko – akcija čišćenja u organizaciji Namještaja Mima.....	38

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Spolna struktura ispitanika.....	44
Grafikon 2. Upućenost u društveno odgovorne aktivnosti u Namještaju Mima.....	45
Grafikon 3. Upućenost u programe društveno odgovornosti Mime.....	46
Grafikon 4. Sudjelovanje u inicijativama humanitarne pomoći.....	47
Grafikon 5. Način praćenja aktivnosti koje provodi Mima.....	48

## SAŽETAK

Do pojave društveno odgovornog poslovanja dolazi nakon što se poduzeća nisu odgovorno odnosila prema svojim zaposlenicima. Osim toga bitan je problem koji se javio u svijetu i neodgovoran odnos organizacija prema zaštiti okoliša. Društveno odgovorno poslovanje se u posljednje vrijeme uredilo pomoću raznih zakonodavnih okvira, no još uvijek ima dovoljno mjesta za poboljšavanje situacije. Organizacije danas sve više primjenjuju načela društveno odgovornog poslovanja s ciljem zadržavanja konkurentne prednosti i financijskog rasta.

Kao primjer organizacije koja pažnju posvećuje kupcima možemo spomenuti i Namještaj Mima, poduzeće koje posluje prema načelima DOP-a, a samim time i brine o zaposlenicima, okolišu, lokalnoj zajednici i društvu. Zahvaljujući poslovanju u skladu društveno odgovornim poslovanjem Namještaj Mima ima svake godine sve veći profit te jača svoju konkurentnost na tržištu, a njen brend poznaje sve prepoznatljiviji. Zaključno možemo reći da Namještaj Mima posluje prema načelima društveno odgovornog poslovanja zbog čega ubire brojne benefite.

**Ključne riječi:** konkurentnost, društvena odgovorno poslovanje, okoliš, Namještaj Mima

## SUMMARY

Corporate social responsibility (CSR) emerged after companies did not treat their employees responsibly. In addition, the irresponsible attitude of organizations towards environmental protection is an important problem in the world. Socially responsible business has recently been regulated through various legislative frameworks, but there is still plenty of room for improvement. Today, organizations increasingly apply the principles of socially responsible business with the aim of maintaining competitive advantage and financial growth.

The research elaborates on the implementation of CSR in the company Namještaj Mima d.o.o. Pula (Namještaj Mima is a company that operates according to the principles of CSR and therefore cares about employees, the environment, the local community, and society. Thanks to operations in accordance with socially responsible business, Namještaj Mima has an increasing profit every year and strengthens its competitiveness in the market, and its brand is becoming more and more recognizable. In conclusion, we can say that Namještaj Mima operates according to the principles of socially responsible business, which is why it reaps numerous benefits.

**Keywords:** competitiveness, Corporate social responsibility (CSR), environment, Mima furniture