

# Društveno odgovorno poslovanje poduzeća

---

**Smonkar, Despina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:132724>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-21**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**Despina Smonkar**

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE  
PODUZEĆA**

Završni rad

Pula, 2020.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

# **DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE PODUZEĆA**

Završni rad

**Despina Smonkar**

JMBAG: 0303073130, redovna studentica

Studijski smjer: Menadžment i poduzetništvo

Kolegij: Marketing

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Marketing

Mentor: izv. prof. dr. sc. Ariana Nefat

Pula, rujan 2020.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani DESPINA SMONKAR, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera MENADŽMENT I PODUZETNIŠTVO OVIME izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega ne citiranog rada, te da i koji 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

Despina Smonkar

U Puli, 22.09.2020. godine



IZJAVA  
o korištenju autorskog djela

Ja, DESPINA SMONKAR dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile

u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE PODUZEĆA 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, 22.09.2020. (datum)

Potpis  
Despina Smonkar

## Sadržaj

1. Uvod .....	1
1.1. Predmet istraživanja .....	1
1.2. Cilj rada.....	1
1.3. Pregled sadržaja rada .....	2
1.4. Izvori podataka i metode prikupljanja.....	2
2. Društveno odgovorno poslovanje .....	3
2.1. Definiranje društveno odgovornog poslovanja .....	3
2.1.1. <i>Pregled dimenzija društveno odgovornog poslovanja</i> .....	5
2.1.2. <i>Ekonomska dimenzija</i> .....	6
2.1.3. <i>Pravna dimenzija</i> .....	7
2.1.4. <i>Etička dimenzija</i> .....	7
2.1.5. <i>Filantropska dimenzija</i> .....	8
2.2. Koristi društveno odgovornog poslovanja.....	8
2.3. Korporativne društvene akcije .....	11
3. Poslovna etika, korporacijska odgovornost i održivost.....	14
3.1. Poslovna etika.....	14
3.1.1. <i>Odnos poslovne etike i društveno odgovornog poslovanja</i> .....	15
3.1.2. <i>Problemi etike i društvene odgovornosti na radnom mjestu</i> .....	17
3.2. Interesni dionici kao temelj društvene odgovornosti poslovanja.....	19
3.3. Korporacija u društvu.....	21
3.3.1. <i>Pitanja multinacionalnog poslovanja</i> .....	21
3.3.2. <i>Značaj društveno odgovornog poslovanja u zajednici</i> .....	22
3.3.3. <i>Filantropija</i> .....	22
3.4. Održivost.....	24
4. Istraživanje primjene društveno odgovornog poslovanja .....	25
4.1. Kontekst društveno odgovornog poslovanja u Europi i Hrvatskoj .....	25
4.2. Primjer hrvatskog društveno odgovornog poduzeća – INA Grupa .....	27
4.3. Primjeri društveno odgovornog poslovanja poduzeća u svijetu.....	29
4.3.1. <i>Primjer kompanije rangirane prema doprinosu društvenoj odgovornosti</i> .....	29
4.3.2. <i>Primjer kompanija rangirane prema doprinosu održivosti</i> .....	33
5. Zaključak .....	36
6. Literatura .....	38
7. Popis slika .....	40
8. Sažetak .....	41
9. Summary.....	42

# 1. Uvod

## 1.1. Predmet istraživanja

Društveno odgovorno poslovanje pomaže u izgradnji povjerenja, podizanju svijesti i poticanju društvenih promjena. Što je poduzeće društveno odgovorno, zajednica i potrošači ga više poštuju i postaju podrška tom poduzeću. Društvena odgovornost poduzeća se može opisati kao prihvaćanje odgovornosti i poticanje na pozitivan utjecaj kroz aktivnosti tvrtke koji su povezani s okolinom, potrošačima, zaposlenicima, zajednicom i drugim dionicima. Može uključivati filantropske napore, volontiranje zaposlenika i temeljne strategije poslovanja. U današnjem svijetu je veoma važno da tvrtka djeluje na društveno odgovoran način, iako to nije zakonski zahtjev, smatra se dobrom praksom da poduzeće u svoje poslovanje uzima u obzir socijalna i ekološka pitanja. Bilo da tvrtke zagovaraju ženska prava, štite okoliš ili pokušavaju ukloniti siromaštvo na lokalnoj, nacionalnoj ili globalnoj razini, društveno odgovorna poduzeća svojim doprinosom daju privlačnu sliku o svom načinu radu, za potrošače ali i za dioničare, što u konačnici pozitivno utječe na njihove rezultate. Društveno odgovorno poslovanje je važno za poduzeće i sve dionike jer tvrtka time može ojačati imidž, te može potaknuti moral kod zaposlenika i time dovesti do veće produktivnosti radne snage. Poduzeća sve više postavljaju vlastite standarde i odabiru aktivnosti na temelju svojih vrijednosti, pomažu svojoj zajednici, podržavaju svoje zaposlenike i poboljšavaju svoj utjecaj na okoliš kako bi postali odgovorniji.

## 1.2. Cilj rada

Cilj rada je temeljem teorijske obrade društveno odgovornog poslovanja prikazati kako izabrana poduzeća primjenjuju društveno odgovorno poslovanje. U radu će se prikazati različite teorije vezane za društveno odgovorno poslovanje, te zašto društveno odgovorno poslovanje u konačnici koristi poduzećima i njihovim dionicima. Analizirat će se uloge poduzeća i velikih korporacija koji svojom veličinom utječu na lokalne, regionalne, nacionalne i globalne zajednice. Stvaranje pozitivnog učinka u

tim zajednicama može doprinijeti otvaranju radnih mjesta, jačanju ekonomije ili pokretanju investicija.

Svrha ovog rada je u tome što pokazuje razloge zašto treba primjenjivati društveno odgovorno poslovanje i zašto je on važan za cjelokupno društvo, okoliš i samo poduzeće.

### **1.3. Pregled sadržaja rada**

Rad je podijeljen u tri glavna poglavlja, prvi dio predstavlja definiranje pojma društvenog odgovornog poslovanja, njegove dimenzije i objašnjavaju se koristi koje tvrtka može imati ako provede društvenu odgovornost. Drugi dio predstavlja poslovnu etiku, održivost i dionice. Treći dio rada je fokusiran na istraživanje primjene društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj prema indeksu DOP-a i u svijetu. Indeks društveno odgovornog poslovanja je metodologija koja omogućuje uvid u društveno odgovorne prakse kompanije u Hrvatskoj, te kompanijama omogućava objektivno mjerenje, praćenje i upravljanje, a koristeći ovaj alat poduzeća mogu bolje vidjeti ono što rade dobro u odnosu na druga poduzeća. U trećem poglavlju će se analizirati i multinacionalne kompanije koje svojim društveno odgovornim ponašanjem uvelike mogu promijeniti svijet na bolje, u smislu smanjivanja emisija ugljičnih dioksida, globalnog zatopljenja, siromaštva i slično.

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

U ovom radu je korištena stručna literatura i deskriptivna metoda istraživanja, odnosno opisna metoda istraživanja. Navedena metoda se koristi kod teorijske razrade, te se primjenjuje kako bi se mogli opisati i obrazložiti osnovni pojmovi rada. Rad se temelji na prikupljanju i analizi sekundarnih izvora podataka. Sekundarni podaci koji su korišteni u ovom radu su dostupni u stručnoj literaturi vezanoj uz društveno odgovorno poslovanje, o korporativnom upravljanju, poslovnoj etici i korporativnoj društvenoj odgovornosti i održivosti. Navedeni primjeri poduzeća su analizirani temeljem podataka dostupnih na internetu.



## 2. Društveno odgovorno poslovanje

### 2.1. Definiranje društveno odgovornog poslovanja

Značenje društveno odgovornog poslovanja se mijenjalo kroz povijest pod utjecajem mnogih promjena koje su pratile razvoj društva. Neke oblike društveno odgovornog poslovanja možemo uočiti još u vrijeme uspostave prvih korporacija u 20. st. koje svojom veličinom, utjecajem i financijskom uspješnošću nadilaze snagu mnogih država. S 20.-im stoljećem situacija se počela mijenjati, događali su se mnogi neredi, razlog je uglavnom bilo nezadovoljstvo radnim uvjetima. Društveno odgovorno poslovanje je došlo do izražaja s neodgovornim odnosom prema zaposlenicima (sindikalizam je jedan od odgovora), zatim prema potrošačima (agencije i udruge za zaštitu potrošača) i prema okolišu (strogi zakoni o zabrani onečišćenja jedan su od odgovora). Društvena odgovornost poduzeća se u posljednjih deset godina razvila i proširila, na što su utjecali mnogi čimbenici: razvoj tehnologije, globalizacija, osvještenije društvo, bolja organiziranost civilnog sektora i sl.

„Korporativna društvena odgovornost ili društvena odgovornost poslovanja (DOP) predstavlja opredjeljenje tvrtke za unapređenje dobrobiti zajednice kroz diskrecionu – dragovoljnu – poslovnu praksu i doprinose na račun vlastitih resursa.“<sup>1</sup> Najvažniji element ove definicije je dragovoljnost jer se ovdje ne podrazumijevaju zakonski obvezne poslovne aktivnosti, nego dobrovoljno opredjeljenje tvrtke da premaši uobičajenu razinu u primjeni poslovne prakse. Ta opredjeljenost se mora jasno pokazati kako bi znali i kako bi se za tvrtku moglo reći da je ona društveno odgovorna. Definicija društveno odgovornog poslovanja koja se često primjenjuje prema Karin. Buhmann - u, 2006. str.16., se definira kao „Činiti više nego što je propisano zakonom.“

Definicija Svjetskog poslovnog savjeta za održiv razvoj (World Business Council for Sustainable Development), u skladu s fokusom te organizacije na ekonomski razvoj, objašnjava korporativnu društvenu odgovornost kao „opredjeljenja tvrtki da potpomažu održiv ekonomski razvoj, kao i da, u cilju unapređenja kvalitete života,

---

<sup>1</sup> Kotler P., Lee N., Društveno odgovorno poslovanje, suvremena teorija i najbolja praksa, Zagreb, 2011., str. 14

surađuju sa zaposlenicima, njihovim obiteljima, lokalnim zajednicama i društvom uopće.“<sup>2</sup>

Prema definiciji Svjetskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (WBCSD), Društveno odgovorno poslovanje se definira kao: „predanost poslovnog svijeta održivom ekonomskom razvoju kojem će pridonositi radeći sa zaposlenicima, njihovim obiteljima, lokalnom zajednicom i društvom u cjelini kako bi se poboljšala kvaliteta njihova života“.<sup>3</sup> Prema definiciji WBCSD – a možemo zaključiti da bi poduzeća trebala težiti održivom razvoju, istovremeno izgrađujući svoju strategiju na društvenim, ekonomskim i ekološkim principima.

Prihvatanjem principa društveno odgovornog poslovanja poduzeće time prihvaća obvezu donošenja odluka koji u obzir ne uzima samo čimbenike bitne za stjecanje profita nego se bavi tekućim pitanjima kao što su ljudska prava, održivost, društvo i okoliš. Društveno odgovorno poslovanje se tumači i kao uloga poduzeća u održivom razvoju, drugim riječima, društveno odgovorno poslovanje je skupina aktivnosti koje poduzeće provodi unutar svog poslovanja, a čijom primjenom pridonosi održivom razvoju. „Prihvatanjem integracije društveno odgovornog poslovanja poduzeća zapravo preuzimaju odgovornost zaštite interesa, ne više samo dioničara (engl. shareholders) kao vlasnika koji polažu pravo na raspodjelu profita već i ostalih interesnih skupina odnosno dionicima (engl. stakeholders), a koje se sastoje od različitih socijalnih skupina na koje utječe poslovanje poduzeća ili one mogu utjecati na poslovanje poduzeća.“<sup>4</sup>

Društvena odgovornost znači razlikovanje pravog od krivog i činjenje pravog. Ljudi različito tumače akcije koje doprinose društvenoj dobrobiti, stoga je učinjen pokušaj da se definiraju neka pravila koja bi pomogla u jednakom vrednovanju tih aktivnosti. Takvu ulogu ima i sljedećih deset zapovijedi društveno odgovornog poslovanja:

1. Poduzmi korektivne akcije prije nego što se to izričito zahtijeva.
2. Radi s građanima i društvenim grupama na rješavanju zajedničkih problema.
3. Radi na uspostavljanju industrijskih standarda i propisa.
4. Javno priznaj svoje greške.

---

<sup>2</sup> loc. Cit, str. 20.

<sup>3</sup> Ibidem, str. 22.

<sup>4</sup> Matešić M., Pavlović D., Bartoluci D., Društveno odgovorno poslovanje, Sveučilišna tiskara d.o.o, Zagreb, 2015., dostupno na: <https://bib.irb.hr/datoteka/981956.DOP.pdf> (Pristupljeno: 17.08.2020.)

5. Uključi se u prikladne socijalne programe.
6. Pomoći u rješavanju problema okoline.
7. Prati promjene u društvenoj okolini.
8. Uspostavi i poštuje korporacijska pravila ponašanja.
9. Prihvati javne standarde o socijalnim pitanjima.
10. Nastoji ostvariti profit na stalnoj osnovi.

### *2.1.1. Pregled dimenzija društveno odgovornog poslovanja*

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) se odnosi na strategije poduzeća koje vode posao dobrovoljno i bez zakonske prisile na način koji je etičan i koristan zajednici u smislu razvoja. Koncept je upravljanja kojim tvrtke integriraju brigu o okolišu i društvu u svoje poslovanje, ali i u odnose sa svojim dionicima. Društveno odgovoran znači ulagati u ljudski kapital, u odnose sa svim interesnim stranama i okoliš, te ispunjavati zakonske obveze. Općenito se shvaća kao način na koji tvrtka postiže ravnotežu ekonomskih, okolišnih i društvenih koncepata. Velika poduzeća i korporacije nisu jedini koji društveno odgovorno posluju, društvena odgovornost se širi i na srednja i mala poduzeća. Poduzeća koja provode praksu društvene odgovornosti trebaju izvještavati o načinu njihovog rada kako bi vanjska (mediji, klijenti, zajednica i drugo) i unutarnja (zaposlenici, dioničari) javnost saznali što je učinjeno.

Društvenu odgovornost smo odredili kao obvezu da se uz maksimiziranje profita s tim spoji i maksimiziranje pozitivnog utjecaja na okoliš i društvo u cjelini. Postoje četiri dimenzije društvene odgovornosti: ekonomska, pravna, etička i filantropska dimenzija (slika 1).

**Slika 1.: Carollova piramida (hijerarhija dimenzija društvene odgovornosti)**



Izvor: Jalšenjak B., Krkač K.; Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost, MATE d.o.o., Zagreb, 2016. str.22

Kao što je vidljivo na slici 1, društvena odgovornost poduzeća podrazumijeva istodobno ispunjavanje ekonomske, zakonske, etičke i filantropske odgovornosti. Osim što se od poduzeća očekuje da bude ekonomski odgovorno, odnosno profitabilno, ono se treba pridržavati zakona, jer oni određuju što je ispravno, a što krivo u društvu. Treba biti etično, da izbjegava štetu dionicima, bude dobar korporativan građanin, što se očekuje da pridonose zajednici i poboljša kvalitetu života u društvu.

### *2.1.2. Ekonomska dimenzija*

Glavna odgovornost svake tvrtke je povećati profit, sve ovisi o procesu proizvodnje i prodaje. Kako bi tvrtka mogla ispuniti bilo koju drugu odgovornost, ova mora biti zadovoljena. Ekonomska odgovornost se usredotočuje na uspostavljanje ravnoteže između poslovne, okolišne i filantropske prakse. Ova dimenzija se pridržava postavljenih standarda etičkih i moralnih propisa, Tvrtke pokušavaju pronaći rješenje

koje će dovest do rasta profita, minimizirajući troškove imajući na umu širu zajednicu i ne poduzimajući radnje koje bi naštetili društvu. Tvrтка treba zaraditi dovoljno novaca da bi zadovoljila svoje dioničare i kako bi isplatila svoje zaposlenike.

### *2.1.3. Pravna dimenzija*

Tvrčke se moraju pridržavati zakonskih propisa, ali osim što se moraju pridržavati lokalnih, saveznih i međunarodnih zakona, tvrtke moraju razumjeti i pravila regulatornih tijela za svoju industriju. Primjerice, ako tvrtka prodaje igračke za djecu, ona mora osigurati da proizvodi zadovoljavaju sve sigurnosne propise koje su propisala regulatorna tijela. Potrebno je provjeriti jesu li međunarodni proizvođači koristili odgovarajuće materijale, jer tvrtke u drugim zemljama imaju drugačija pravila i propise.

### *2.1.4. Etička dimenzija*

Kao jedan od najvažnijih elemenata društvene odgovornosti je etička odgovornost koja definira temeljne vrijednosti poslovanja. Etička odgovornost se odnosi na brigu o dobrobiti zaposlenika osiguravanjem pravedne radne prakse zaposlenika. Umjesto da se samo pridržavaju zakonski propisi, poduzeća koja se usredotočuju na društvenu odgovornost moraju prijeći i dalje od toga i donositi odluke na temelju onoga što je ispravno, a ne samo što je zakonski propisano, tj. etičko odgovorno poduzeće je ono koje poduzima aktivnosti koje su očekivane od strane društva, ali nisu definirane zakonom. Na primjer, ako tvrtka svojim zaposlenicima isplaćuje minimalnu plaću, ta akcija slijedi zakonsku regulativu, međutim ako poslodavac odluči isplatiti svojim zaposlenicima više od minimalne plaće, to donosi društveno odgovornu odluku. Osiguravanjem poštene radne prakse za zaposlenike znači da neće biti spolne, rasne i vjerske diskriminacije među zaposlenicima i da će svaki zaposlenik dobiti jednaku plaću za jednaki rad i bolju nadoknadu. Tvrčke bi trebale izbjegavati radnje koje su u suprotnostima s društvenim normama, čak i ako nisu zakonom zabranjene, npr. manje razvijene zemlje imaju stroge zakone o zaštiti okoliša, te ne bi bilo dobro da tvrtke to koriste i time naštetite društvu, što je danas čest slučaj. Uz naknadu, poslodavci mogu ponuditi plaćene odmore, obrazovanje i obuku, te zdravstveno osiguranje. Primjerice Googleovi zaposlenici imaju visoku razinu zadovoljstva poslom jer su dobro plaćeni. Radno okruženje u Google je dobro

i tvrtka brine o dobrobiti svojih zaposlenika, također nudi besplatan obrok na poslu i sl.

### *2.1.5. Filantropska dimenzija*

To područje odgovornosti predstavlja područje gdje se ulaže u društvo u kojem tvrtka djeluje. Tvrtke ispunjavaju svoju filantropsku odgovornost donirajući svoje vrijeme, novac ili resurse dobrotvornim organizacijama te organizacijama na nacionalnoj ili međunarodnoj razini. Te donacije su obično u obliku pomoći u katastrofama, uključuju ljudska prava, obrazovne programe u nerazvijenim zemljama, ali i ulaganja u kulturne programe, obnovu određenih ustanova, parkova, sportskih centara i drugo. Bill Gates je primjerice donirao milijarde dolara zakladi Bill and Melinda Gates, koja podržava brojne aktivnosti, uključujući obrazovanje, razvoj poljoprivrede i iskorjenjivanje malarije.

## **2.2. Koristi društveno odgovornog poslovanja**

Ispravno implementiran koncept društveno odgovornog poslovanja može donijeti niz konkurentskih prednosti kao što je povećana prodaja i udjela na tržištu, smanjenje troškova poslovanja, poboljšana produktivnost i kvaliteta, jačanje pozicije marke, jačanje korporativnog imidža i utjecaja, lojalnost kupaca, bolji postupak odlučivanja i upravljanja rizikom. Društvena odgovornost je i najbolji način privlačenja, motiviranja i zadržavanja kvalitetne radne snage, posebice stručnih i visoko obrazovanih osoba. Poduzeće osigurava pristup novim idejama i iskustvima jer se društvenom odgovornošću povećava privlačnost za investitore i financijske analitičare, time se otvara prostor inovacijama, te ukazuje na potrebe za novim proizvodima s novim klijentima.

Jedan od primjera korporativne društvene inicijative koja je povećala prodaju i udio na tržištu je bila kampanja American Express za restauraciju Kipa slobode 80-ih godina. Umjesto da samo ispišu ček kako bi potpomogla određenu akciju, American Express se obvezao da će svaki put kada netko iskoristi njihovu karticu dati prilog za financiranje restauracije Kipa slobode. Tom su kampanjom prikupili 1,7 milijuna dolara, a korištenje kartice se povećalo za 27%, dok se broj zahtjeva za izdavanje

novih kartica povećao za 10%. Oblik takvog djelovanja se naziva marketing opće dobrobiti ili marketing uzročnih odnosa (engl. Cause related marketing).

Potrošači imaju pozitivnu sliku o tvrtki koja čini nešto kako bi popravila svijet ili koja čini nešto dobro za svoju zajednicu, te će prije kupiti proizvod koji je povezan s društvenim ciljem do kojeg im je stalo. Sudjelovanje tvrtke u društvenim inicijativama može pozitivno utjecati i na zaposlenike, tj. na one što će se tek zaposliti, ali i na građane i rukovoditelje.

„Postoji pet vrsta odnosa kojima kompanije ostvaruju ili ne ostvaruju društveno odgovorno djelovanje ili isto takve učinke svog djelovanja: odnos prema vlasnicima (donositi profit), odnos među zaposlenicima (jednakost mogućnosti, sigurnost radnog mjesta), odnos prema kupcima i klijentima (sigurnost proizvoda, prava potrošača), odnos prema okolišu (ne štetiti cjelovitosti, ravnoteži i ljepoti okoliša, pravima životinja, proizvoditi onečišćenje) i odnos prema zajednici (pomaganje lokalnoj zajednici ili svjetskoj zajednici u sferi svoje proizvodnje ili pružanja usluga).“<sup>5</sup>

Koristi za poduzeća uslijed društveno odgovornog poslovanja su sljedeće:

- Povećana prodaja
- Bolja produktivnost i kvaliteta
- Veća lojalnost kupaca
- Bolji odnosi sa zaposlenicima
- Veća sposobnost zapošljavanja i zadržavanja najboljih ljudi
- Bolji imidž u medijima
- Poboljšani imidž robne marke
- Bolja financijska izvedba

Koristi za lokalnu zajednicu uslijed društveno odgovornog poslovanja su sljedeće:

- Sigurnost i kvaliteta proizvoda ili usluga
- Dobrovoljni prilozi
- Uključenost poduzeća u obrazovne programe
- Dobrotvorne akcije i volonterski programi

---

<sup>5</sup> Jalšjenjak B., Krkač K., Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost, MATE d.o.o, Zagreb, 2016., str. 221.

Koristi za okoliš uslijed društveno odgovornog poslovanja su sljedeće:

- Bolja iskoristivost i duži rok trajanja proizvoda
- Veća reciklaža upotrijebljenih materijala
- Bolja iskoristivost obnovljivih materijala i resursa
- Smanjeni fiksni i varijabilni troškovi zbog eko efikasnosti

Koristi za zaposlenike uslijed društveno odgovornog poslovanja su sljedeće:

- Osobni razvoj
- Fleksibilno radno vrijeme
- Edukacija zaposlenika
- Zaštićenost u slučaju roditeljskog dopusta ili bolovanja
- Bolji uvjeti poslovanja i veća sigurnost na radnome mjestu
- Volontiranje za vrijeme radnog vremena

Koristi za kupce uslijed društveno odgovornog poslovanja su sljedeće:

- Zdravi proizvodi
- Jamstva i osiguranja proizvoda
- Bolje ključne značajke proizvoda
- Pouzdanost proizvoda
- Transparentnost u poslovanju
- Veća vrijednost za plaćeno



### 2.3. Korporativne društvene akcije

Korporativne društvene akcije, odnosno šest načina na koji tvrtka čini dobro su:

#### 1. Korporativno promoviranje društvenih ciljeva/ podrška rastu brige i svijesti za stanje u društvu (engl. corporate cause promotion)

„Korporacija osigurava financijska sredstva, priloge u naturi ili druge korporativne resurse kako bi se razvila svijest o nekom društvenom cilju, odnosno interes za njega ili da bi se u korist tog društvenog cilja prikupila sredstva ili osiguralo sudjelovanje, odnosno dobrovoljni rad.“<sup>6</sup> Krajnji cilj je razvijati svijest i probuditi zainteresiranost za neki društveni problem i pridobiti potencijalne donatore te volontere da se uključe u aktivnosti koje pomažu u rješavanju tog društvenog problema. Korporacija može sama inicirati promociju i njome upravljati, tvrtka Body Shop se tako zalaže za zabranu korištenja životinja za laboratorijsko ispitivanje kozmetičkih proizvoda. Body Shop je svoju prvu trgovinu otvorio 1976. godine, a danas predstavlja uglednu međunarodnu trgovinu na malo koja posluje u 50 zemalja širom svijeta, nudi visokokvalitetne proizvode za lice i tijelo. 1990.-te godine je Body Shop pokrenuo prvu u nizu javnih kampanja za skretanje pozornosti javnosti na korištenje životinja za laboratorijska ispitivanja u kozmetičkoj industriji. Korporacija isto tako može biti glavni partner u nekoj aktivnosti ili može biti jedan od nekoliko sponzora.

#### 2. Korporativni društveni marketing/ marketinške kampanje s ciljem promjene ponašanja u društvu (engl. social marketing)

Korporacija potpomaže razvoju ili provođenju kampanje u cilju promjene ponašanja kako bi se unaprijedili zdravlje, životna okolina, sigurnost i blagostanje zajednice. Korporacija može sama razviti i provesti kampanju u cilju promjene ponašanja, utjecaja na to ponašanje ili djelovanje, primjerice izlazak na izbore, sigurna vožnja, zdrava prehrana, smanjenje upotrebe duhana, planiranje obitelji i slično. Njegova misija je utjecati na ljude, na opće teme poput zdravlja i okoliša, a najviše putem oglašavanja. Promjena ponašanja je fokus i željeni ishod, cilj društvenog marketinga je pronaći odgovor na socijalni problem i omogućiti pozitivne promjene u ciljanoj publici. Značajne dodatne koristi od društvenog marketinga uključuju veću profitabilnost i stvarni utjecaj na društvo. Tvrtka Samsung Electronics je 2014. godine

---

<sup>6</sup> Kotler P., Lee N., op. cit., str. 33.

predstavila inicijativu kojom želi unaprijediti život osoba s autizmom. Aplikacija „Look at me“ za cilj ima pomoći djeci s autizmom u razvijanju komunikacijskih sposobnosti i vještina i u produblivanju odnosa s ljudima kojima su okruženi. Na temelju istraživanja, pokazalo se da djeca s autizmom vole interakciju s pametnim uređajima, stoga je Samsung u suradnji s doktorima i profesorima s Nacionalnog Sveučilišta u Seulu i Yonsei razvio aplikaciju „Look at me“. Aplikacija je jednostavna i zanimljiva koja omogućava djeci učenje kroz igru, kako bi djecu naviklo na kontakt s očima te prepoznavanje ljudskih osjećaja. S pomoću različitih funkcija kamere na pametnim uređajima, djeca mogu naučiti prepoznati osjećaje drugih ljudi i snimiti vlastite fotografije koje im pomažu da zabilježe široki spektar osjećaja i različite izraze lica. Inspiracija za aplikaciju „Look at me“ potječe iz Samsungove kampanje „Launching people“, koja objedinjuje ideje iz različitih dijelova svijeta tehnologija s ciljem da svijet učini boljim uz pomoć tehnologije.

### **3. Marketing tvrtke povezan s društvenim ciljevima/ donacije ovisne o opsegu prodaje (engl. cause-related marketing)**

Korporacija se obvezuje da će određeni postotak od prihoda koji je ostvaren od prodaje proizvoda, priložiti za određeni društveni cilj. Takva ponuda se najčešće odnosi na određeno razdoblje, proizvod i određenu humanitarnu akciju. Ovakve inicijative često zahtijevaju duge pripreme i bolju koordinaciju s nekom humanitarnom organizacijom, te uspostavljanje promotivne ponude, osmišljavanje oglasa i praćenje kupovina i aktivnosti od kupaca. Korporacija obično uspostavlja suradnju s nekom neprofitnom organizacijom kako bi kroz obostrano koristan odnos povećala prodaju određenog proizvoda i prikupila financijska sredstva za određenu humanitarnu akciju. Koristi korporacije od marketinške kampanje povezane s društvenim ciljem uključuje mogućnosti kao što su osvajanje određenih segmenta tržišta, privlačenje novih potrošača povećanje prodaje proizvoda i stvaranje pozitivnog imidža marke.

### **4. Korporativna filantropija/ dobročinstvo prema drugima u zajednici (engl. corporate philanthropy)**

Korporacija neposredno daje priloge za neku dobrotvornu ili društvenu akciju, najčešće kao bespovratne novčane pomoći ili kroz donacije. Ova društvena inicijativa je oduvijek bila važan izvor podrške socijalnim i zdravstvenim institucijama, obrazovanju i umjetnosti te organizacijama čiji je cilj zaštita životne okoline. Takva

inicijativa je orijentirana na komuniciranje i fokusirane su na aktivnosti za koje se trebaju povećati svijest i zainteresiranost za neki poseban problem. Glavne prednosti su podizanje ugleda korporacije, privlačenje i zadržavanje motivirane radne snage, utjecaj na društvene probleme i sl.

#### **5. Društveno koristan rad/ zaposlenici – volonteri (engl. employee volunteerism)**

Korporacija podržava i potiče zaposlenike, partnere iz sektora trgovine na malo da dobrovoljnim radom pomognu lokalnim društvenim organizacijama. Ove aktivnosti mogu biti samostalne ili se mogu provoditi u suradnji s nekom neprofitnom organizacijom, primjerice Shell u suradnji s Organizacijom za zaštitu oceana (The Ocean Conservancy) sudjeluje u čišćenju morskih obala. Zaposlenici mogu sami izabrati neku aktivnost za koje će podršku od tvrtke dobiti kao u obliku plaćenog radnog vremena, ili kroz besplatno ustupanje. Programi volonterskog društveno korisnog rada mogu pridonijeti uspostavljanju trajnih odnosa s lokalnim zajednicama, privući i zadržati radnike, učinit ih zadovoljnim i motiviranim, pridonijeti ostvarivanju poslovnih ciljeva, ojačati imidž i pružiti dodatne mogućnosti za promoviranje proizvoda ili usluge.

#### **6. Društveno odgovorna poslovna praksa/ redovno poslovanje temeljeno na povišenoj društvenoj odgovornosti (engl. socially responsible business practices)**

Korporacija primjenjuje poslovnu praksu koja podržava neki društveni cilj koji treba unaprijediti život u zajednici i zaštititi okolinu, odnosno ulagati u takav cilj. Ovakve inicijative organizacije mogu osmisliti i provesti same ili zajedno s drugima. Glavne karakteristike takvih praksi uključuje fokusiranje na diskrecione aktivnosti, a ne na one koje su zakonski propisane ili se jednostavno očekuju. Tijekom prošlog desetljeća došlo je do promjena u usvajanju odgovorne poslovne prakse koju su nametnuli zakonski propisi, pritisci posebnih interesnih skupina i pritužbe potrošača, k proaktivnom istraživanju kako bi se pronašla rješenja za društvene probleme i usvojila nova poslovna praksa koja će podržati rješavanje problema.

### 3. Poslovna etika, korporacijska odgovornost i održivost

#### 3.1. Poslovna etika

Poslovna etika određuje sustav vrijednosti, pravila i procedura na kojima se temelji poslovanje poduzeće. Poslovna etika u širem smislu, je grana primijenjene etike, a proučava što je dobro i ispravno za posao. Poslovna etika u užem smislu je etika određenih dužnosti vezanih uz bilo koju profesiju ili struku, vrstu posla ili uz cijelo društveno ili poslovno područje, a koja se najčešće izražava etičkim kodeksom. O poslovnoj etici se konstruktivno raspravlja na razini pojedinca, a na razini organizacija se govori o društvenoj odgovornosti poduzeća, dok se na razini industrije ili društva govori o održivom razvoju.

Poslovna etike je vrsta primjene općih etičkih načela na posebno područje života – na poslovanje. Etika predstavlja proces činjena moralno ispravnih stvari. Razlikujemo tri moralna načela u poslovnoj etici, tj. tri principa kojima poslovna etika najčešće služi. Princip korisnosti koji kaže da je djelovanje moralno ili ispravno ako povećava količinu dobra. „Princip prava je stečevina suvremenog svijeta koju bi, prema nekima, bilo moguće svesti na neki temeljni princip (primjerice, na naravni zakon).“<sup>7</sup> Ako postoje prava, postoje i dužnosti onih koji ta prava trebaju poštivati ili ih čak omogućiti (npr. omogućiti pravo na edukaciju, zdravstvenu skrb). U Republici Hrvatskoj je mnogo prava zapisano u Ustavu, poštivanje tih prava srži se poštivanjem ljudskog dostojanstva, a to donosi kriterij za donošenje moralno opravdanih poslovnih odluka. Princip pravednosti se naglašava u raspodjeli postignutih dobara ili u raspodjeli količine posla koji netko mora obaviti.

---

<sup>7</sup> Jalšenjak B., Krkač K., op. cit., str. 38.

### 3.1.1. Odnos poslovne etike i društveno odgovornog poslovanja

Poslovna etika je dio društveno odgovornog poslovanja. Kada govorimo o odnosu poduzeća prema kupcima, zaposlenicima, zajednici, dobavljačima i ostalim dionicima u sustavu poslovanja, etiku možemo smatrati temeljem svih poslovnih odnosa. Ona određuje kvalitetu tih odnosa, tj. daje odgovor kako se poduzeće odnosi prema svojim dionicima. Etičko poslovanje kroz implementaciju programa etike i usklađenosti ima direktan utjecaj na brojne nefinancijske pokazatelje, kao što su: inovativnost i efikasnost internih procesa, proizvodnost, vjernost zaposlenika, zadovoljstvo kupaca i društveno odgovornog poslovanja koji indirektno utječu na financijske rezultate poslovanja poduzeća (slika 2).

**Slika 2.: Direktni i indirektni utjecaj poslovne etike na uspješnost poslovanja**



Izvor: Vig S., Poslovna etika; Kako razviti autentično vodstvo i izgraditi kulturu zadovoljnih i angažiranih zaposlenika programima etike i usklađenosti?, CODUPO, Zagreb, 2019., str. 66

Slika 2. pokazuje da se kroz modele poslovne etike koji se temelje na etičkim vrijednostima, implementaciji i upravljanju programima etike, utječe na izgradnju organizacijske kulture koja se temelji na integritetu, a koja ima veliki utjecaj na nefinancijske i financijske rezultate poslovanja poduzeća. Zaposlenici čine jedan od najvažnijih potencijala poduzeća, te su moral i zadovoljstvo zaposlenika važne

varijable u većini poduzeća i smatraju se pokretačem lojalnosti, proizvodnosti i angažiranosti zaposlenika. Kako bi poduzeće utjecalo na zaposlenika i time povećalo njegovu proizvodnost, mora uspostaviti jasnu misiju, odrediti etičke vrijednosti, poticati timski duh, jednakost i poštivanje, ulagati u razvoj zaposlenika. Lojalni zaposlenici pružaju trajne vrijednosti za poduzeće. Inovacije također predstavljaju ključni čimbenik rasta i razvoja poduzeća, one unapređuju proizvodne procese, radnu sredinu, organizacijske metode u poslovanju i drugo. Stvaraju dugoročne vrijednosti i pridonose većoj uspješnosti u budućnosti.

Izgradnja organizacijske kulture kroz programe etike i usklađenosti svojom implementacijom rezultira društveno odgovornim poslovanjem koje potiče poduzeća na odgovornost prema svim dionicima i društvenom dobru. Poduzeće ima dužnost ponašati se društveno odgovorno jer time pozitivno utječe na sve dionike i smanjuje svoje potencijalno negativne učinke koje može imati na društvo. U daljnjem tekstu je prikazana slika 3, koja pokazuje razliku programa poslovne etike i društveno odgovornog poslovanja.

**Slika 3.: Razlike i preklapanja programa etike i usklađenosti te društveno odgovornog poslovanja**



Izvor: Vig S., Poslovna etika; Kako razviti autentično vodstvo i izgraditi kulturu zadovoljnih i angažiranih zaposlenika programima etike i usklađenosti?, CODUPO, Zagreb, 2019., str. 73

Slika 3. pokazuje razliku poslovne etike i društveno odgovornog poslovanja. Razlika je u tome što je društveno odgovorno poslovanje kao odgovornost poduzeća pogodna za izražavanje interesa interesnih dionika i donošenje pravednih, uravnoteženih, racionalnih i profitabilnih poslovnih odluka. Dok su poslovna etika, tj. etički kodeks pogodni za određene struke i stručnjake za te struke u kompanijama, npr. etički kodeks prodavača, menadžera, proizvođača, financijskih stručnjaka itd. Ovi kodeksi govore o konkretnim i tipičnim situacijama u kojima se ti stručnjaci mogu naći. Etički kodeksi su jasni, kratki i precizni dokumenti koji izriču moralne vrijednosti određenih struka i profesija, odnosno njihovu poslovnu etiku. Poslovna etika se integrira u rad poduzeća, a društveno odgovorno poslovanje se pojavljuje kao širi pojam utjecaja poduzeća na svoju okolinu.

### *3.1.2. Problemi etike i društvene odgovornosti na radnom mjestu*

Sklad između zaposlenika na radnom mjestu i između zaposlenika i poslodavca je važan čimbenik uspješnosti kompanije, odnosno poslodavac treba stvoriti pozitivnu radnu atmosferu kako bi svi bili motiviraniji i produktivniji u izvršavanju zadataka.

Problemi etike i društvene odgovornosti na radnom mjestu se dijele na:

- Pristupe odgovornosti različitih razina zaposlenika kompanije (npr. menadžmenta, radnika, vlasnika)
- Pristupe koji dijele odgovornosti kompanije prema zaposlenicima (npr. poštivanje zakona, kolektivnih ugovora, ugovora o radu, etičkih kodeksa)
- od odgovornosti zaposlenika prema kompaniji (npr. stručan rad, čuvanje poslovnih tajni)
- pristupe koji bez obzira na prethodna dva pristupa promatraju cjelinu rada u kompaniji i dijele ga na dijelove procesa, pri čemu su najvažniji dijelovi; zapošljavanje, rad i raskid ugovora

Procesi zapošljavanja su od presudne važnosti za zaposlenike i kompaniju, kompanije nastoje zaposliti radnike koji su najbolji na tržištu rada jer time neposredno utječu na postizanje uspješnosti. Međutim, kod zapošljavanja se mogu pojaviti mnogi etički problemi i problemi društvene odgovornosti. Nakon razgovora za posao, intervjua, dužnost zaposlenika kompanije, odnosno osobe koja se bavi ljudskim resursima je izvijestiti sve kandidate o rezultatu, što često nije slučaj. Prije samog intervjua poduzeća trebaju jasno iskazati mjerila koja zahtijeva od kandidata, bilo da su oni određeni zakonom ili etičkim kodeksom kompanije, no ta su mjerila često nepoznata. Takve situacije otvaraju prostora za korupciju i nepotizam (zapošljavanje rodbine ili kupovanje radnog mjesta). Intervju treba biti profesionalno proveden, ali se često kandidatima postavljaju osobna pitanja poput pitanja o bračnom statusu, namjerama za imanje djece, broj djece i sl.

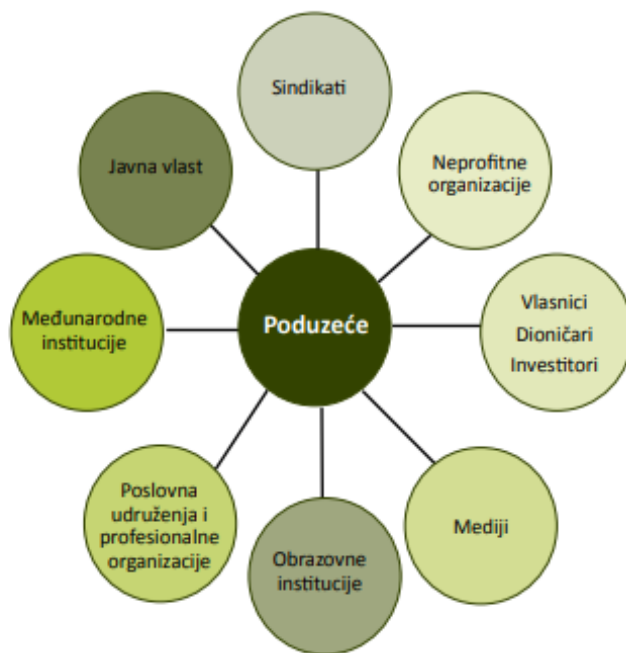
Tijekom radnog odnosa se pojavljuje najviše etičkih teškoća; kršenje zakona (primjeri, raznih pravilnika o sigurnosti na radnom mjestu, zakon o radu), kršenje pravila struke (npr. nestručan odnos menadžera prema zaposlenicima), kršenje ugovora o radu (npr, prisiljavanje zaposlenika da radi prekovremene sate bez naknade ili pod prijetnjom otkaza ili pak da zaposlenik potkrada kompaniju ili namjerno slabije radi) te kršenje etičkog kodeksa i načela društvene odgovornosti prema zaposlenicima. Neprimjereni fizički kontakti, uvrjedljiva dobacivanja bez obostranog pristanka, vrijeđanja podređenih, vrijeđanja na temelju spola, rase, vjere i drugo, su vrste mobinga kojim se krše ljudska i radnička prava. Zlostavljanje na radnom mjestu koji je često od nadređenog prema podređenima, može biti i među zaposlenicima, što narušava radni sklad među svim zaposlenicima, dovodi do pada produktivnosti, koji je nužan za uspjeh poduzeća. Česta pojava povezana s mobingom je „zviždanje“, što znači kada zaposlenik dojava (tuži, kolokvijalno; cinka) nekoga koji nešto krši. Zviždanje predstavlja moralnu dilemu, s jedne strane stvar izdaje povjerenja, a samim time i narušavanje zajedništva, s druge strane zviždanje je otkrivanje nepravilnosti u obliku ne etičnosti, društvene neodgovornosti.



### 3.2. Interesni dionici kao temelj društvene odgovornosti poslovanja

Društvena odgovornost poslovanja je odgovornost svih društvenih skupina i institucija prema poslovnim subjektima ili kompanijama. Ona definira odnos poduzeća i društva na mnogo razina kako bi uključila sve dionike i balansirala njihove potrebe. Interesni dionici su pojedinci ili skupine koje imaju interesa od rada kompanije. Interesno utjecajne skupine dijelimo na primarne i sekundarne (slika 4.).

**Slika 4.: Prikaz primarnih i sekundarnih dionika poduzeća**



Izvor: Matešić M., Pavlović D., Bartoluci D., Društveno odgovorno poslovanje, Sveučilišna tiskara d.o.o, Zagreb, 2015., dostupno na: <https://bib.irb.hr/datoteka/981956.DOP.pdf> (Pristupljeno 24.08.2020.)

Slika 4. prikazuje podjelu dionika na primarne i sekundarne, s obzirom na stupanj povezanosti i ovisnosti o poduzeću. U primarne dionice spadaju: dioničari, zaposlenici i dobavljači, a sekundarni dionici su socijalne grupe, kao što je lokalna zajednica, državna tijela, civilne udruge, znanstvene institucije i drugo.

Dioničar ima dionice, tj. udio u vlasništvu, a interesni dionik ima neki drugi udio, tj. neki drugi interes. Većina dioničara nema posebnog interesa od poslovanja kompanije osim porasta vrijednosti dionica. Ostale skupine imaju interesa prema

teoriji i praksi interesnih dionika te se ti interesi trebaju zadovoljiti. Neki su zadani zakonom ili su dio dugoročno uspješnog poslovanja, ili pak su filantropski na način fundacija, donacija, sponzorstva i sl. Interesni dionici mogu biti dobavljači, menadžeri, dioničari, zaposlenici u proizvodnji, potrošači koji imaju interesa od toga da kompanija posluje uspješno. Ako kompanija posluje samo tako da joj je jedini cilj zarada, mogu se pojaviti mnoge poteškoće. Primjerice zaposlenici koji su slabo plaćeni ili nezadovoljni radnim uvjetima mogu napustiti radno mjesto, time kompanija neće moći privući nove radnike, motivirati ih i zadržati. Česta promjena zaposlenika, odnosno visoka fluktuacija i teškoća pri održavanju njihove stručnosti može dovesti do smanjenja zarade kompanije. Zatim ako poduzeće ne posluje odgovorno kupci će ukoliko im se ukaže prilika, prijeći drugoj kompaniji koja nudi proizvode ili usluge bolje kvalitete. Primjerice da se neko poduzeće bavi proizvodnjom drvenog namještaja i da ima dobavljača za kojeg se otkrije da protuzakonito uništava šume ili je neodgovoran u očuvanju okoliša, kupci proizvoda tog poduzeća bi tada, zbog bliske suradnje s neodgovornim dobavljačem, mogli prestati kupovati njegove proizvode. Očekivanja dionica su znatno porasla i sve izravnije traže odgovorno ponašanje poslovnih subjekata.

„Interes je širi pojam od pojma vlasničkog interesa, upravljanja i sličnih pojmova, jer interes može biti financijski u smislu zarade (dioničari), plaće (radnici, menadžeri), razvoja novih načina upravljanja i primjene postojećih (menadžeri), omogućavanja kreativnog rada (odjeli marketinga, koji kreira nove proizvode, ili onog za istraživanja i razvoj – R&D, engl. = research and development, koji smišlja novi izumi i patente), kvalitete i sigurnosti proizvoda (kupci i potrošači), brige za lokalnu zajednicu (gradovi, županije, regije), brige za ekološki sustav (država, agencije i udruge za očuvanje biljnih i životinjskih staništa i vrsta), itd.“<sup>8</sup> Uspješna kompanija nije samo financijski uspješna, već uspješno upravlja i interesnim dionicima. Većina kompanija koje istinski posluju društveno odgovorno su ravnomjerno odgovorni prema društvu i okolišu. One kompanije koje su odgovorne na samo jedan način često pokušavaju prekriti neodgovorno ponašanje, primjerice društvena odgovornost prema zajednici u financiranju izgradnje dječjeg vrtića koriste kako bi prikrili odgovornost u drugom smjeru npr. onečišćenje okoliša.

---

<sup>8</sup> Ibidem, str. 183.

### 3.3. Korporacija u društvu

#### 3.3.1. Pitanja multinacionalnog poslovanja

Korporacijska društvena odgovornost je temeljni uzrok nastanka i postojanja poslovne etike i društveno odgovornog poslovanja. Neodgovornosti su sve češće i sve većeg opsega jer su kompanije sve veće ili postaju ili jesu multinacionalne kompanije. One mogu biti društveno odgovorne u jednom svom djelu svijeta (npr. velika međunarodna kompanija gaziranih sokova u Hrvatskoj) gdje posluju propisima i na odgovoran način, a mogu biti potpuno neodgovorne u drugom djelu svijeta (npr. velika međunarodna kompanija gaziranih sokova u Indiji) gdje iskorištavaju radnu snagu ili nesređene zakonske propise u nerazvijenim zemljama bez ikakvih pravnih posljedica ili kaznene odgovornosti. Coca Cola je tako u Indiji bila optužena za uništavanje lokalnih bioraznolikosti, trošila milijune litara vode dnevno dok mještani istovremeno tijekom suše nemaju pristupa tekućini. Suočeni su i s optužbama zbog nepravilnog odlaganja otpadnih voda i duplo više koncentracije kancerogenih kemikalija. Multinacionalne kompanije su poslovne organizacije koje upravljaju u više od jedne zemlje. Njihova široka ulaganja mogu pomoći gospodarstvu zemalja u razvoju ali mogu imati i štetne posljedice jer mogu dovesti do jake ovisnosti o stranom kapitalu i tehnologiji, te time ostavljaju zemlje u razvoju nemoćnom i ranjivom. Mnoge multinacionalne kompanije imaju svoje pogone u slabije razvijenim zemljama zbog jeftine radne snage ili kako bi proizvodili bez troškova prilagođavanja zdravstvenih, sigurnosnih uvjeta. Multinacionalne kompanije također nameću vlastite moralne i kulturne vrijednosti u zemljama u kojima djeluju. Zatim, glavni etički izazov s kojima se susreću menadžeri multinacionalnih kompanija u inozemstvo su slučajevi podmićivanja i ucjenjivanja. U mnogim zemljama je podmićivanje način života te je neophodan za vođenje posla.

### 3.3.2. Značaj društveno odgovornog poslovanja u zajednici

Lokalna zajednica ima važnu ulogu u poslovanje svake kompanije. Često kompanije u sklopu svoje društvene odgovornosti poduzimaju određene radnje, projekte ili akcije koje su od koristi lokalnoj zajednici. U tom slučaju često zaposlenici te određene kompanije volontiraju. Volontiranje je neprofitna, neplaćena aktivnost kojom pojedinci doprinose dobrobiti zajednici ili cijelom društvu. Društveno odgovorno poslovanje je sve više integriran u poslovanje malog i srednjeg poduzetništva, ali su oni više orijentirani na odgovornost prema dobavljačima dok se velika poduzeća bave zaštitom okoliša, zapošljavanjem i zajednicom. Jedan od važnih načela koje se poduzeća trebaju pridržavati jest odgovornost, time poduzeće pokazuje da su svjesni učinaka svoje radnje te trebaju upoznati strane koje su dio okruženja (unutarnje i vanjske) o mogućim posljedicama djelovanja poduzeća. Izvještaj treba biti razumljiv i dostupan svim uključenim stranama, te bi trebao predstavljati stvarnu situaciju. Biti odgovoran se više odnosi na volju i mogućnosti prema kojima poslovne organizacije uče i integriraju promjenjiva očekivanja društva u svoje poslovanje, kao i načine na koje te poslovne prakse zadovoljavaju očekivanja poslovnog okruženja.

### 3.3.3. Filantropija

Razlika društveno odgovornog poslovanja i korporativne filantropije je u tome što korporativna filantropija treba biti vođena željom za društvenom promjenom. Tvrtka samo donosi donacije imovine ili novca kako bi utjecala i poboljšala imidž marke. Dok je društvena odgovornost poduzeća stvarno integrirana u aktivnosti i identitet tvrtke.

Filantropija u etici označuje dobrohotno ponašanje prema drugim ljudima, posebice prema siromašnima. „Ukoliko bi se dobročinstvo pomaklo od djelovanja pojedinca koji na neki način pomažu drugima na razini kompanije ili korporacije koje pomažu dajući dio svojih profita raznim neprofitabilnim udrugama (od sportskih događanja, umjetnosti, obrazovanja, ili nečeg trećeg), to se naziva korporativna filantropija.“<sup>9</sup> Korporativna filantropija se može podijeliti u dvije funkcionalne kategorije: općenita i usmjerena. Općenita korporativna filantropija znači da kompanija ne djeluje

---

<sup>9</sup> Ibidem, str. 325.

filantropski iz strateških razloga, odnosno zbiva se kada kompanija koja poduzima filantropsko djelovanje nije usmjerena na segment društva koji bi joj bio poslovno zanimljiv. Usmjerena korporativna filantropija se biva u slučaju da filantropska aktivnost pomaže određenom segmentu koji je kompaniji ciljna skupina poslovanja ili s kojom kompanija želi da je se povezuje. Pojmovi koji su povezani uz korporativnu filantropiju su donacije i sponzorstva. Donacije su povremene ili redovite uplate kojima fizičke osobe dobrovoljno daju novac ili pružaju usluge. Time kompanije učvršćuju pozitivan imidž, razvijanje odnosa s javnošću te stvaranje pozitivnog publiciteta. Sve je veći broj poduzeća koji doniraju strateški, više se orijentiraju na publicitet svojih aktivnosti jer vjeruju da će tako pokazati svoju odgovornu stranu. Mali je broj onih koji ulažu u aktivnosti koje će unaprijediti njihove potencijalne konkurentnosti, primjer dobre donacije je onaj kada je društvena promjena koja je ostvarena donacijom za poduzeće korisna u tolikoj mjeri da će poduzeće nastaviti s aktivnostima potpore bez medija, odnosno čak i ako nitko neće znati za to. Ona poduzeća koje svoje poslovanje usmjeravaju na koristi za odnose s javnošću od donacija umjesto da se fokusiraju na stvaran učinak koji je postignut donacijom, propuštaju priliku za stvaranje društvene koristi. Preporučuje se da poduzeće koje se odluči za odobravanje donacije usmjeri donaciju u ono područje koje je povezano s poslovanjem poduzeća, takav oblik dodjele donacije nazivamo strateška filantropija. Četiri osnovna elementa konkurentne prednosti poduzeća su: pristup čimbenicima proizvodnje, uvjeti potražnje, lokalne politike i konkurentnost i razvijena industrija potpore. Utjecajem filantropijom na neke od ovih osnovnih elemenata konkurentnosti može rezultirati bolje uvjete poslovanja. Na primjer, utjecanje na čimbenike proizvodnje je moguće ulaganjem u obrazovanje zaposlenika čija će znanja pozitivno utjecati na konkurentnost poduzeća. Doniranje ne promiče samo interese poduzeća već donosi i širu društvenu korist.

### 3.4. Održivost

„Problematika etike i održivog razvoja je usko povezana. Ona se praktično odnosi na ljude, životinje i prirodu, te se proteže od sadašnjosti do nepredvidive budućnosti: od našeg odnosa prema drugim živim bićima i očuvanja bioraznolikosti na planetu do odgovornosti koju imamo prema postojećim društvenim dionicima i budućim generacijama koje će doći iza nas.“<sup>10</sup> Visoki pritisak na globalni okoliš te rast antropogenih emisija stakleničkih plinova koji je započeo industrijskom revolucijom u devetnaestom stoljeću doveo je do globalnih promjena i poremećaja. Trenutačno se moramo usredotočiti na dva glavna područja našeg okoliša: ograničavanje zagađenja i smanjenje stakleničkih plinova. Poduzeća su dužna ispuniti svoju gospodarsku odgovornost jer svijest o pitanjima zaštite okoliša uglavnom raste među potrošačima i danas se očekuje da poduzeće poduzme potrebne korake kako bi spasila planet i sačuvala cijeli život na njemu. Poduzeća koja su zabrinuta zbog onečišćenja zraka, zemlje i vode povećale su svoj ugled kao dobri korporativni građani koji doprinose društvu. Resurse treba koristiti na način da se zadovolje trenutne potrebe, s time da će ih biti i u budućnosti. Primjerice šumarstvo, za svaku sječu stabala, trebala bi se postojati akcija sadnje novih kako bi ta sredstva bila u budućnosti. Primjer odgovornosti za okoliš su Tesla Motors koji dizajniraju automobile koji kombiniraju stil, ubrzanje i rukovanje naprednim tehnologijama kako bi bili ekološki prihvatljiviji i smanjili zagađenje. Tvrtke koje se ne zauzimaju za održivost neće opstati u budućnosti. Danas je na nekim tržištima gotovo nemoguće prodati ili lansirati proizvod koji ne zadovoljava minimalne ekološke standarde, ti zahtjevi su usmjereni na sadržaj proizvoda, pakiranje, proces proizvodnje i mogućnost recikliranja. Većina se poduzeća na tržištu deklariraju kao prijateljski ekološka ili zelena, no taj pojam sve više postaje obveza. Sve je više i menadžera koji žele iskreno obavljati svoj posao na odgovoran način koji se ne može tako jednostavno vidjeti u kvartalnim ili godišnjim izvještajima, a ključan je za transparentnost poduzeća. Takav oblik poslovanja se bazira na održivom razvoju, zadovoljavanju ekološke dimenzije poslovanja i reputaciji poduzeća, poštivanju ljudskih prava i poticanju razvoja poduzeća koji se temelji na lojalnosti kupaca.

---

<sup>10</sup> Ibidem, str. 241.

## 4. Istraživanje primjene društveno odgovornog poslovanja

### 4.1. Kontekst društveno odgovornog poslovanja u Europi i Hrvatskoj

U nekim državama zakonska regulativa i utjecaj države su vrlo snažni te se isto tako i provodi društveno odgovorno poslovanje. Godine 1996. se stvara prva europska mreža posvećena društveno odgovornom poslovanju, 1998. godine se pokreće Europski centar za društveno odgovorno poslovanje, te se nastavlja 2000. godine u Lisabonu pozivom kompanija na društveno odgovorno poslovanje koji vodi prvom zaključnom dokumentu iz 2001. godine „Promoviranje europskog okvira za DOP“. Godina 2002. donosi prvo priopćenje Europske komisije o društveno odgovornom poslovanju, a 2003. godine se postavlja strategija djelovanja. Godine 2005. se otvorila prva europska tržnica i postavlja akcijski plan društveno odgovornog poslovanja koji se usmjerio na dvije vrijednosti, održivost i konkurentnost. Godine 2007. su se počeli održavati sastanci na visokoj razini o društveno odgovornom poslovanju uz sudjelovanje članova Europske komisije i najvećih europskih multinacionalnih kompanija.

Društveno odgovorno poslovanje se u Hrvatskoj počeo pojavljivati nakon osamostaljenja i Domovinskog rata 1991. – 1995. godine, ono se postupno pojavljivao, jer bi se strane kompanije koristile tim pojmom i oglašavati se kao društveno odgovorne prema okolišu. Ulaskom Hrvatske u Europsku uniju sva mjerila, tj. zajedničku politiku društveno odgovornog poslovanja, Europska Unija mora provoditi i Hrvatska.

Indeks društveno odgovornog poslovanja je metodologija koja omogućuje uvid u društveno odgovorne prakse kompanije u Hrvatskoj. Indeks je i nagrada koju jednom godišnje dodjeljuju HR PSOR I HGK u kategoriji malih, srednjih, velikih i javnih kompanija, te se kompanije natječu u četiri kategorije s obzirom na veličinu i tip vlasništva. Dobitnici indeksa DOP-a se ističu ugradnjom društveno odgovornih praksi i integracijom ciljeva održivosti u svoje poslovanje i poslovne strategije.

Ocjenjuju se aktivnosti sedam područja, a to su:

- usmjerenost kompanije na ekonomsku održivost
- radna okolina
- zaštita okoliša
- uključenost društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja u poslovnu strategiju
- DOP u tržišnim odnosima
- društveno odgovorni odnosi sa zajednicom odgovorne politike raznolikosti i zaštite ljudskih prava.

Prema indeksu društveno odgovornog poslovanja dobitnici nagrada u 2019. godini za društveno odgovorno poslovanje prema veličini poduzeća su bili:

- Prema kategoriji velikih poduzeća: AD PLASTIK d.d.
- Prema kategoriji srednjih poduzeća: HiPP Croatia d.o.o.
- Prema kategoriji malih poduzeća: Media Val d.o.o.
- Prema kategoriji javnih poduzeća: Odašiljači i veze d.o.o.

Prema indeksu društveno odgovornog poslovanja dobitnici nagrada u 2019. godini za društveno odgovorno poslovanje prema području su bili:

- Odgovorne politike i prakse u radnoj okolini: Heineken Hrvatska d.o.o.
- Odgovorne politike i prakse upravljanja okolišem: Ericsson Nikola Tesla d.d.
- Društveno odgovorni odnosi sa zajednicom: DVOKUT – ECRO d.o.o.
- Društveno odgovorne politike raznolikosti i zaštite ljudskih prava: INA – industrija nafte d.d.

Mnoga poduzeća ne znaju ili malo znaju o društveno odgovornom poslovanju, te se oglašavaju kao društveno odgovorne jer vide da to i drugi rade ali sve na tome ostaje. Mnoga poduzeća koriste društveno odgovorno poslovanje u svrhu oglašavanja, jer je vrlo malo stvarnih podataka, primjerice i znanju zaposlenika o društveno odgovornom poslovanju, financijskim sredstvima koja su uložena u društveno odgovorno poslovanje, o rezultatima i stvarnim mjerljivim djelatnostima kompanija. Mnoga poduzeća poistovjećuju društveno odgovorno poslovanje s sponzorstvima i donacijama, ali to nije srž društveno odgovornog poslovanja, jer s druge strane poduzeća mogu biti neodgovorna prema svojim zaposlenicima,



potrošačima, okolišu ili lokalnoj zajednici. Na primjer, kompanija koja sponzorira neki sportski klub, može istovremeno kršiti Zakon o radu ili Zakon o sigurnosti na radu, takva kompanija sebe može prikazivati kao društveno odgovornom ali je u biti neodgovorna. Unatoč tome, ima poduzeća koja razumiju društveno odgovorno poslovanje, te ga provode i pružaju dokaze o rezultatima te provedbe, dopuštaju da se razgovara s zaposlenicima, menadžerima i slično,

#### **4.2. Primjer hrvatskog društveno odgovornog poduzeća – INA Grupa**

INA je srednje velika europska naftna kompanija s vodećom ulogom u naftnom poslovanju u Hrvatskoj, kao i značajnom ulogom u regiji u području istraživanja, razrade i proizvodnje nafte i plina, preradi nafte te distribuciji nafte i naftnih derivata. INA Grupa čini više društava u potpunom ili djelomičnom vlasništvu INA, d.d. Sjedište Grupe se nalazi u Zagrebu, a osim u Hrvatskoj INA posluje u Angoli i Egiptu, u području istraživanja i proizvodnje nafte i plina. Upravlja dvjema rafinerijama, u Sisku i Rijeci, te mrežom od 439 benzinskih postaja.

INA je osvojila nagradu indeksa društveno odgovornog poslovanja u kategoriji društveno odgovorne politike raznolikosti i zaštite ljudskih prava. INA ima utvrđenu strategiju upravljanja raznolikošću, nediskriminacije i prihvaćanja razlika, sustavno je usmjerena na privlačenje i zadržavanje radnika različitih profila kroz različite procese upravljanja ljudskim resursima kao što je nagrađivanje, razvoj radnika, zapošljavanje. Jedna je od vodećih hrvatskih kompanija, a uspjehe grade na temelju obrazovanom i kreativnom kadru i timskoj suradnji gdje se potiče zajedničko učenje i usavršavanje. Temeljne vrijednosti INE su ljudi, koji određuju njihovo poslovno ponašanje, strukturu i organizacijske procese, jer upravo zadovoljni zaposlenici mogu doprinijeti rastu kompanije i uspješnosti poslovanja.

Zatim, održivi razvoj se smatra isto tako jednim od temeljnih načela poslovanja Ine i predstavlja trajnu predanost uravnoteženoj integraciji okolišnih, gospodarskih i društvenih čimbenika u poslovanju s ciljem povećanja zajedničkih vrijednosti i sprječavanja mogućih negativnih utjecaja. Aktivnosti i projekti održivog razvoja koje provode su sastavni dio poslovnog plana INA grupe, te se odnose na šest ključnih područja održivog razvoja:

- Klimatske promjene
- Zaštita okoliša
- Zaštita zdravlja i sigurnosti na radu
- Odnosi sa zajednicom
- Ljudski kapital
- Etika i upravljanje

S aspekta utjecaja klimatskih promjena na globalnoj razini, poduzimaju niz projekata koji su vezani za smanjenje stakleničkih plinova i povećanje energetske učinkovitosti. Posebnu pozornost posvećuju sigurnosti na radnom mjestu i smanjenju rizika vezanih uz svakodnevne aktivnosti, racionalnom korištenju energije i unapređenju zaštite okoliša, kontinuiranoj edukaciji, osposobljavanju i informiranju. Etičkim kodeksom određuju osnovne vrijednosti i načela ponašanja kojih se zaposlenici moraju pridržavati u pogledu njihovog odnosa prema radu, suradnicima i poslovnim partnerima ali i prema javnosti.

INA prepoznaje važnost ulaganja u zajednicu u kojoj posluje te je od svog osnivanja aktivno uključena u aktivnostima koje doprinose razvoju društva u cjelini. Sudjelovala je u mnogim kulturnim, zdravstvenim, znanstvenim, sportskim, obrazovnim, ekološkim i humanitarnim projektima, pomogla je izgraditi ceste, škole, vrtiće, domove zdravlja, sportske dvorane i druge objekte koje su značajne za gospodarstvo i životni standard lokalnih zajednica. Donacijama i sponzorstvima pruža pomoć djeci i mladima, osobama s posebnim potrebama, inovativnim, znanstvenim i kulturnim projektima, projektima koji doprinose zaštiti i unapređenju zdravlja i okoliša te onim projektima koji su važni za lokalne zajednice gdje INA djeluje.

INA je predvodnik korporativnog volontiranja svojih zaposlenika s ciljem dobrovoljnog ulaganja truda, osobnog vremena, znanja i vještina za opću dobrobit. INA klub volontera danas broji skoro 1400 članova, te je sudjelovao u ukupno više od 240 volonterskih akcija. Inini volonteri se uključuju u razne volonterske aktivnosti na svim krajevima Hrvatske u svim segmentima društva: kulturne, humanitarne, zdravstvene, ekološke i slično.

Godina 2014. je pokrenula program „Zeleni pojas“ s ciljem širenja svijesti o važnosti održivog razvoja. Na suradnju je pozvala nevladine udruge i edukativne ustanove kako bi zajedničkim snagama pridonijeli očuvanju okoliša u lokalnim zajednicama.

Ovim programom INA je sufinancirala ekološke projekte kao što su: uređenje zelenih površina, pošumljavanje, čišćenje podmorja, jezera i rijeka, edukacije o ekologiji i druge aktivnosti iz područja zaštite okoliša i prirode. Jednom godišnje uoči Dana planete Zemlje, objavljuju natječaj za sufinanciranje ekoloških projekata. Do 2019. godine su u suradnji s partnerima posadili 6.310 sadnica drveća, raslinja i cvijeća, obnavlja li su prihvatilišta za životinje, podržali rad učeničkih zadruga i edukacije o ekologiji.

### **4.3. Primjeri društveno odgovornog poslovanja poduzeća u svijetu**

#### *4.3.1. Primjer kompanije rangirane prema doprinosu društvenoj odgovornosti*

Svake godine 3BL Media objavi popis 100 najboljih korporativnih društva (engl. 100 Best Corporate Citizens) najvećih američkih kompanija na temelju transparentnostima i performansama u području zaštite okoliša, socijalne politike i upravljanja (ESG). Na vrhu ljestvice se nalaze sljedeće kompanije:

1. Owens Corning
2. Citi
3. General Mills
4. Cisco
5. HP – Hewlett Packard
6. Intel
7. Ecolab
8. General Motors
9. Hess
10. Accenture

3BL Media razvija 100 najboljih korporativnih društva u partnerstvu s institucionalnim Shareholder Services (ISS) ESG. Nakon što 3BL Media uspostavi svoju metodologiju, ISS ESG istražuje relevantne podatke i obrađuje rangiranje. Svi podaci koji se uzimaju u obzir za rangiranje moraju biti javno dostupni putem korporativnih mrežnih stranica, financijski podaci, politika, izvještaji i sl. Ovogodišnja rang lista je uzela u obzir 141 ESG čimbenika na osam stupova: odnosi među zaposlenicima, okoliš, financije, upravljanje, ljudska prava, dionici i društvo.

Korporativno društvo uključuje društvenu odgovornost poduzeća i mjeru u kojoj oni ispunjavaju zakonske, etičke i ekonomske odgovornosti, te se odnosi na odgovornost tvrtke prema društvu. Cilj je stvoriti viši životni standard i kvalitetu života za zajednice koje ih okružuju i zadržati profitabilnost za dionice. Sva poduzeća imaju osnovne etičke i pravne odgovornosti, ali najuspješnija poduzeća uspostavljaju snažne temelje korporacijskog građanstva, pokazujući predanost etičkom ponašanju stvaranjem ravnoteže između potreba dioničara i potreba zajednice i okoliša u okruženju.

Hewlett Packard Company (HP) je rangirana peta po redu na popisu 100 najboljih korporativnih građanstva. HP je jedna od najvećih tehnoloških kompanija i ima podružnice u gotovo svakoj zemlji. HP su osnovali Bill Hewlett i Dave Packard 1939. godine. Njihov prvi proizvod je bio audio oscillator. Do 1969. godine HP je prodavao ručni kalkulator HP – 35 i nekoliko računala u 1970.-ima. Krajem 1980.-te godine su imali čitav niz računalne opreme od velikih znanstvenih strojeva pa do osobnih računala. HP je vodeća marka računalnih proizvoda i perifernih uređaja. Bavi se širokim spektrom tehnoloških rješenja koja globalno zadovoljavaju računalne potrebe svojih kupaca. Godine 2015., HP je podijeljen u dvije tvrtke Hewlett Packard (HP) i Hewlett Packard Enterprise (HPE), HP je postao odjel računalnih proizvoda, a HPE odjel usluga. Sa sjedištem u Palo Alto, Kaliforniji, HP se bavi širokim spektrom uređaja za osobno računalo i druge uređaje za pristup, proizvodi za obradu slika i pisača. Iako je Hewlett Packard globalno poznat kao inovativna tehnološka marka, kompanija je usredotočena na održavanju jake i društveno odgovorne slike u svijetu.

Kompanija je 2019. godine izdala četvrto godišnje izvješće o napretku u životu, gdje nudi pregled njihovih pristupa, programima i napretku u (ESG) pitanjima zaštite okoliša, socijalne politike i upravljanja koja su najvažnija za njihovo poslovanje. Neka od područja u kojima je fokus HP-ovog programa društveno odgovornog poslovanja, uključuju obrazovanje pomoću digitalnih alata, stvaranje većih prilika za zapošljavanje i osnaživanje zaposlenike u vlastitom sustavu. HP zaklada koristi svoj opseg zajedno s nekoliko strateških partnerstva koje je stvorila kako bi povezala milijune ljudi širom svijeta s većim ekonomskim i socijalnim učincima. Zaklada se obveza da će do 2025. godine omogućiti bolje mogućnosti učenja za više od 100 milijuna ljudi širom svijeta, korištenjem tehnoloških alata i rješenja te financijskim doprinosima. Na primjer, partnerstvo između HP-a i Microsofta, „Ponovno pronađi učionicu“ je obrazovni program čiji je cilj nadahnuti, stvoriti i dizajnirati iskustva

učenja sljedeće generacije koristeći se HP tehnologijom i Microsoftovim rješenjima. To je mreža prostora za učenje širom svijeta te su prostori opremljeni vrhunskim tehnologijama dizajniranim za stvaranje i suradnju. Još jedan program koji je usmjerena na osnaživanje korisnika kroz tehnološko obrazovanje je HP Life. HP Life, globalni internetski program HP-ove zaklade, pruža ljudima besplatne informatičke i poslovne vještine za ljude širom svijeta. Ovi interaktivni i informativni tečajevi su osmišljeni kako bi pomogli korisnicima u razvoju informatičkih i poslovnih vještina. U HP život je uvršteno više od 30 tečajeva kao što je pokretanje malog poduzeća, prikupljanje kapitala, marketing i dizajnersko razmišljanje. Tečajevi su dostupni u svim krajevima svijeta na sedam jezika. HP-ova fundacija je pokrenula HP Life u Nigeriji 2018. godine, na ovaj način tvrtka pomaže zajednicama koje nemaju dovoljno usluga i potencijalnim poduzetnicima da otkriju svoj potencijal. U Indiji je tvrtka provela veliki program učenja čiji je cilj povezati milijune korisnika iz ruralnih dijelova zemlje s tehnološkim mogućnostima učenja i potaknuti digitalnu pismenost u cijeloj Indiji. HP radi na tome da izbjeglicama i raseljenim ljudima približi učenje. Kompanija se udružila sa Clooney Foundation i UNICEF-om te zajedno pružaju tehnološku obuku sirijskim izbjeglicama i libanonskim učenicima te nastavnicima u devet libanonskih škola. Godine 2017. HP je surađivao s UN-ovom agencijom za izbjeglice i još nekoliko partnera na pokretanju prva dva od šest HP-ovih studija za učenje na Bliskom istoku.

Osim ulaganja u tehnološko obrazovanje i obuku, HP također ulaže u lokalne zajednice. Ulaže vještine, vrijeme resurse u područjima u kojima djeluje kako bi zajednice učinila sretnijima. U 2017. godini više od 5600 HP-ovih zaposlenika je doprinijelo više od 89.000 sati lokalnim zajednicama svojim dobrovoljnim radom. Njihovi dobrovoljni prilozi su procijenjeni na oko 3,4 milijuna dolara. Tvrtka HP, HP Foundation te zaposlenici HP-a zajedno pružaju financijsku potporu ljudima i zajednicama pogođenim prirodnim katastrofama i drugim hitnim situacijama.

Kompanija primjenjuje snažne etičke i antikorupcijske principe u svom poslovanju, lancu vrijednosti i zajednici. Program HP Planet Partners prikuplja rabljene proizvode za daljnju prodaju i recikliranje u 76 zemalja širom svijeta. Gotovo 1 milijun plastičnih boca pretvaraju u nove spremnike s tintom. U 2019. godini su uporabu vode smanjili na 249.030.000 kubičnih metara, 3% niže u odnosu na 2018. godinu zbog smanjenja izravne i neizravne potrošnje vode koje su povezane s Hp-ovim globalnim

operacijama i upotrebom HP- ovih proizvoda. Strategija kompanije se odnosi na uporabu manje materijala i više recikliranog sadržaja, te izgradnju trajnih proizvoda koje je lakše popraviti i nadograditi.

Ciljevi održivosti proizvoda i usluga HP kompanije su sljedeći:

- Smanjiti emisije stakleničkih plinova u prvom stupnju proizvodnje i intenzitet emisija stakleničkih plinova za 10% do 2025. godine u usporedbi s 2015. godinom.
- Upotrijebiti 30% recikliranog sadržaja nakon potrošnje u Hp-ovim sustavima do 2025. godine
- Reciklirati 1,2 milijuna tona hardvera i zaliha do 2025. godine, od početka 2016. reciklirano je 528.300 tona do 2019. godine.

HP također do 2025. godine namjerava koristiti 60% obnovljive električne energije u svojim globalnim operacijama, a do 2035. godine namjerava koristiti 100% obnovljive električne energije. Kompanija je postigla 78% cilja do 2018. godine.


Hewlett Packard se čvrsto zalaže za održivost, a osim recikliranja i smanjenja otpada, očuvanja vode i izrade održivih proizvoda, ulaže u očuvanje okoliša kroz još nekoliko kanala i metoda. Kompanija radi na uklanjanju otpada iz svog sustava, osigurava da se plastika koja se koristi u HP-ovom sustavu može reciklirati ili ponovo upotrijebiti. U Sjedinjenim Američkim Državama, kupci mogu vratiti korištene HP proizvode u bilo koju od više od 1000 Best Buy trgovina.

U rujnu 2018. godine HP je zajedno s još 30 tehnoloških tvrtki potpisao Deklaraciju „Step Up“ na globalnom klimatskom akcijskom summitu u Kaliforniji, što je pokazatelj predanosti tvrtke prema očuvanju okoliša. HP sudjeluje i u nekoliko drugih programa koji su usmjereni na ublažavanje globalnih učinaka klimatskih promjena.

#### 4.3.2. Primjer kompanija rangirane prema doprinosu održivosti

Prema Forbesu objavljen je 21.siječnja 2020. godine, poredak 100 najodrživijih korporacija, što je prikazano u sljedećoj tablici (slika 5). Rangiraju se korporacije s prihodima većim od milijardu dolara na temelju ključnih podataka o održivosti.

**Slika 5.: 20 najodrživijih tvrtki u 2020. Godini.**



Rank	Name	Country
1	Orsted A/S	Denmark
2	Chr. Hansen Holding A/S	Denmark
3	Neste Oyj	Finland
4	Cisco Systems Inc	United States
5	Autodesk Inc	United States
6	Novozymes A/S	Denmark
7	ING Groep NV	Netherlands
8	Enel SpA	Italy
9	Banco do Brasil SA	Brazil
10	Algonquin Power & Utilities Corp	Canada
11	Osram Licht AG	Germany
12	Sekisui Chemical Co Ltd	Japan
13	Storebrand ASA	Norway
14	Umicore SA	Belgium
15	Hewlett Packard Enterprise Co	United States
16	American Water	United States
17	Iberdrola SA	Spain
18	Outotec Oyj	Finland
19	CEMIG	Brazil
20	Accenture PLC	Ireland

Izvor: Forbes, 21.siječnja.2020. Dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/samanthatodd/2020/01/21/who-are-the-100-most-sustainable-companies-of-2020/#179e032014a4> (Pristupljeno 18.08.2020.)

Slika 5. prikazuje 20 od 100 rangiranih najodrživijih tvrtki u svijetu. Europa bilježi 49 od 100 održivih tvrtki, te je u središtu promjene prema održivom poslovanju, najviše zbog propisa nametnutih od strane EU.

Na vrhu liste se nalazi danski dobavljač obnovljivih izvora energije „**Orsted A/S**“, koja je najodrživija kompanija na svijetu i vodeći je proizvođač vjetroelektrana, sa sjedištem u Fredericiji, Danska. Prije desetak godina su bili jedni od energetske najintenzivnijih kompanija u Europi s velikim brojem fosilnih goriva. U proteklom desetljeću su svoje poslovanje transformirali iz energetske kompanije s fosilnim gorivima u globalnu kompaniju za zelenu energiju, odnosno u potpunosti su usredotočeni na obnovljive izvore energije. Odlučili su promijeniti svoje poslovanje na temelju spoznaje da fosilna goriva nisu ni ekološki ni financijski održiva. Korištenje ugljena će u potpunosti ukinuti do 2023. godine i generirati gotovo 100% zelene energije do 2025. godine. Postupno ukidaju aktivnosti trgovanja prirodnim plinom uz istovremeno povećanje zelenog udjela električne energije. U Irskom moru imaju najveću priobalnu vjetroelektranu na svijetu, „Walney Extension“ koja je naziv dobila po obližnjem otoku. Ima ukupno 87 vjetroturbina koji su rasprostranjeni na površini od 145 km<sup>2</sup>, to jedanaesta priobalna vjetroelektrana danske tvrtke.

Ciljevi u Orstedovom programu dekarbonizacije:

- Do 2023. godine potpuno ukinuti ugljen. Orsted je zatvorio tri elektrane na ugljen u Danskoj. Jedina preostala elektrana na ugljen će biti zatvorena do 2023. godine. Elektrane koje imaju ključnu ulogu u proizvodnji topline u danskim kućanstvima su pretvorene iz ugljena u održivu biomasu.
- Do 2025. godine će postupno ukinuti fosilna goriva i ugraditi 20 GW obnovljive energije, a emisije ugljika će smanjiti za najmanje 98% do 2025. U usporedbi s 2006. godinom.
- Do 2030. godine će izgraditi više od 30 GW zelene energije u različiti tehnologijama, koja je dovoljna da napaja više od 50 milijuna ljudi.

Postajući ugljično neutralni do 2025. godine, Orsted će biti prva velika energetska tvrtka koja će postići neto nula emisija u svojim operacijama i proizvodnji energije. Kako je Orsted udaljena samo nekoliko godina od neto-nulte proizvodnje energije, tvrtka je odlučila krenuti u sljedeću fazu na svom putu dekarbonizacije, a to je postizanje ugljične neutralnosti u cijelom ugljičnom otisku tvrtke do 2040. godine,



deset godina prije globalnog cilja za neto-nula emisija kako zahtijeva klimatska znanost da se ograniči globalno zagrijavanje na 1,5°C. Da bi postigli ugljično neutralan otisak, tvrtka će postupno ukidati aktivnosti trgovine prirodnim plinom, istovremeno povećavajući zeleni udio energije kojom se trguje.

Svake godine provode procjenu kako bi utvrdili koji su ključni društveni izazovi relevantni za njihovo poslovanje i kako ih mogu poboljšati. Ovaj strateški proces im pomaže da ostanu konkurentni i relevantni.

Druga na listi najodrživijih kompanija u svijetu se nalazi Danska tvrtka „**Chr. Hansen Holding A/S**“ koja razvija prirodna rješenja za prehrambenu, farmaceutsku i poljoprivrednu industriju. Posvećeni su unapređivanju usvajanja prirodnih sastojaka i rješenja za bioznanost kako bi doprinijeli razvoju održive poljoprivrede, poboljšanju dobrobiti ljudi, životinja i smanjiti rasipanje hrane. Iskorištavaju prirodna svojstva dobrih bakterija za upotrebu u proizvodnji, farmaceutskoj i poljoprivrednoj industriji, što može pomoći u ograničavanju rasipanja hrane, smanjiti potrebu za pesticidima u poljoprivredi i povećati prinos. Pomažu u prehrani rastuće populacije promovirajući održivu poljoprivredu i učinkovitu proizvodnju hrane. Pomažu i doprinijeti Globalnom cilju Un-a, zaustaviti glad i promicati održivu poljoprivredu.

Osim poticanja održivih praksi, Chr. Hansen je postavio posebne ciljeve za vlastitu upotrebu energije i vode. Cilj im je povećati energetska učinkovitost za 20% do 2022. godine u usporedbi s korištenjem energije i vode u 2013./2014. godini.

Tvrtka radi i na smanjenju uporabe plastike u proizvodnji i ambalaži te u menzama njihovih poslovanja. Plastični pribor za jelo su zamijenili alternativama koje se mogu reciklirati ili biorazgraditi. Održivost nastoje integrirati u sve što rade.

Sva rješenja temelje na znanstvenim kompetencijama u istraživanju i razvoju. Društvena odgovornost je sastavni dio Chr. Hansenove vizije za poboljšanje hrane i zdravlja za sadašnje i buduće generacije.

## 5. Zaključak

Društveno odgovorno poslovanje je postalo obavezna praksa. Možemo zaključiti da društvena odgovornost znači da poduzeća, osim što maksimiziraju vrijednost dioničara, moraju djelovati na način koji koristi društvu, odnosno to znači koncept upravljanja poduzećem tako da se ostvaruje profit, ali da se zadovoljavaju društveni kriteriji i kriterij zaštite okoliša s krajnjim ciljem održivosti i zadovoljstva svih uključenih dionika. Kako bi društveno odgovorno poslovanje poduzeća bilo uspješno, projekt koji poduzeće provodi mora biti održiv, mora se pridržavati etičkih standarda, razmatrati potrebe društva, mora biti podržan od strane zaposlenika tvrtke i stvoriti pozitivan učinak na zajednicu. Poduzeća trebaju razmatrati važna socijalna pitanja kako bi izgradile marku kojoj potrošači vjeruju i poštuju. Korporacije, mala i srednja poduzeća, poduzetnici mogu poboljšati svoj imidž podržavanjem neprofitnih organizacija kroz volontizam i davanje novčanih sredstava ili donacija kako bi izgradili snažne odnose i povjerenje sa svojim potrošačima i zajednicom. Uspješno implementirani programi etike ojačavaju etičke vrijednosti i principe koji olakšavaju provedbu strategija društveno odgovornog poslovanja te utječu na izgradnju organizacijske kulture zadovoljnih zaposlenika koja rezultira etičkim i društveno odgovornim ponašanjem poduzeća. Tvrtke mogu odgovorno djelovati na više načina, poput promicanja volontiranja, uvođenja promjena koje imaju koristi za okoliš i sudjelovanje u dobrotvornim akcijama. Važno je da izvršni direktori uključe društveno odgovorno poslovanje u svoje poslovne strategije kako bi poboljšali bolji odnos sa potrošačima, zaposlenicima i svim dionicima. Zatim, kada filantropski napori dobiju medijsku pozornost, tvrtke time povećavaju svoje šanse da zadrže kupce ali i privuku nove. Potrošači se osjećaju zadovoljno dok kupuju ili koriste usluge kod poduzeća koji pomažu zajednici.

Indeks DOP-a u Hrvatskoj kompanijama omogućava objektivno mjerenje, praćenje i upravljanje, te koristeći ovaj alat poduzeća mogu bolje vidjeti ono što rade dobro u usporedbi s drugim poduzećima te im to ukazuje na moguća područja unapređenja. Kako bi poduzeća održale vlastiti razvoj i održivost, moraju pokazivati kontinuirano dobre rezultate u svim procesima svog poslovanja te odnosima. Jačanje svijesti o važnosti ulaganja u odgovorne prakse dokazuje se stalni interes među hrvatskim poduzećima kojih sve više sudjeluje u indeksu DOP-a iz godine u godinu. Iz prijašnje

opisanog primjera je vidljivo da INA prepoznaje važnost ulaganja u zajednicu u kojoj posluje te je od svog osnivanja aktivno uključena u aktivnostima koje doprinose razvoju društva u cjelini. Također, INA s aspekta utjecaja klimatskih promjena na globalnoj razini, poduzima niz projekata koji su vezani za smanjenje stakleničkih plinova i povećanje energetske učinkovitosti.

Društveno odgovorno poslovanje je vrlo važno za potrošače diljem svijeta, činjenica koja to dokazuje je i povećana potraga za proizvodima sa zelenim karakteristikama. Ako poduzeća rade na zelenoj energiji, tada će doprinijeti smanjenju klimatskih promjena, potaknuti društveni razvoj i ekonomski rast. Napori multinacionalnih kompanija imaju dalekosežne rezultate koji mogu utjecati na glavna svjetska pitanja o gladi i zdravlju, te globalnom zatopljenju. Primjerice, opisana Hewlett Packard kompanija je uspjela upravljati i smanjiti emisije stakleničkih plinova i druge emisije povezane s proizvodnjom i transportom. Tvrtka inovacijama osigurava da se plastika koju koriste može reciklirati i ponovno upotrijebiti, koriste reciklirane plastične boce za izradu HP spremnika s tintom. Orsted A/S je također tvrtka koja svojim poslovanjem utječe na smanjivanju emisija stakleničkih plinova, bavi se obnovljivim izvorima energije te poduzimaju akcije kako bi stvorile svijet koji u potpunosti radi na zelenoj energiji. Upravo takve tvrtke, koje se zalažu za društvo, čovječanstvo i okoliš, doživljavaju se kao pozitivne, a što u konačnici povećava njihov profit i razvoj. Što je poduzeće društveno odgovorno, to ga zajednica i potrošači više podržavaju. Sva poduzeća danas moraju ulagati više napora kako bi ostvarili profit i opstali na tržištu, a biti društveno odgovoran je dio opstanka poslovanja u današnjoj ekonomiji.

## 6. Literatura

### Knjige:

1. Buble M., Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 2011.
2. Jalšenjak B., Krkač K., Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost, MATE d.o.o, Zagreb, 2016.
3. Kotler P., N. Lee, Društveno odgovorno poslovanje, suvremena teorija i najbolja praksa, Zagreb, 2011.
4. Krkač K., Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, MATE d.o.o., Zagreb, 2007.
5. Letica B., Doba odgovornosti; Korporacijska društvena odgovornost u vrijeme svjetske financijske krize, MATE d.o.o., Zagreb, 2010.
6. Tipurić D., Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, 2008.
7. Vig S., Poslovna etika; Kako razviti autentično vodstvo i izgraditi kulturu zadovoljnih i angažiranih zaposlenika programima etike i usklađenosti?, CODUPO, Zagreb, 2019.

### Internet izvori:

1. Chr. Hansen Holding, dostupno na: <https://www.chr-hansen.com/en> (Pristupljeno 28.08.2019.)
2. Chr. Hansen Sustainability Report 2018./ 2019., dostupno na: <file:///C:/Users/despi/Downloads/Chr%20Hansen%20Sustainability%20Report%202018-19.pdf> (Prikupljeno: 01.09.2020.)
3. Crowther D., Guler A., Corporate Social Responsibility, 2008., dostupno na: <https://www.mdos.si/wp-content/uploads/2018/04/defining-corporate-social-responsibility.pdf> (Prikupljeno: 17.08.2020.)
4. Dallaire J., Samsung explores the love spectrum, Strategy, 23.10.2017. Dostupno na: [https://strategyonline.ca/2017/10/23/samsung-explores-the-love-spectrum/?utm\\_source=newsletter&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=samsung-explores-the-love-spectrum&u=bK4ZWW%2btDTs%3d](https://strategyonline.ca/2017/10/23/samsung-explores-the-love-spectrum/?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=samsung-explores-the-love-spectrum&u=bK4ZWW%2btDTs%3d) (Prikupljeno: 01.09.2020.)
5. Different Types of Corporate Social Responsibility (CSR), dostupno na: <https://www.transparenthands.org/different-types-of-corporate-social-responsibility-csr/> (Pristupljeno: 17.08.2020.)

6. DOP Dobra Hrvatska, Poslovna inicijativa za afirmaciju društvene odgovornosti i održivog razvoja, 2015., dostupno na: <https://odgovorno.hr/o-dop-u-strucno/sto-je-to-drustveno-odgovorno-poslovanje/> (pristupljeno 20.08.2020.)
7. HP, Sustainable impact report, 2019. Dostupno na: <https://www8.hp.com/h20195/v2/GetPDF.aspx/c06601778.pdf#page=8> (Pristupljeno: 28.08.2020.) INA, dostupno na: <https://www.ina.hr/> (Pristupljeno: 20.08.2020.)
8. Hrvatska gospodarska komora, Indeks DOP-a, dostupno na: <https://dop.hgk.hr/> (Pristupljeno: 20.08.2020.)
9. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, dostupno na: <https://www.hrpsor.hr/indeks-dop-a/> (Pristupljeno: 20.08.2020.)
10. Kimberlee L., Four Types of Corporate Social Responsibility, Chron, 12. siječnja 2019., Dostupno na: <https://smallbusiness.chron.com/four-types-corporate-social-responsibility-54662.html> (Pristupljeno: 16.08.2020.)
11. Matešić M., Pavlović D., Bartoluci D., Društveno odgovorno poslovanje, Sveučilišna tiskara d.o.o, Zagreb, 2015., dostupno na: <https://bib.irb.hr/datoteka/981956.DOP.pdf> (Pristupljeno: 18.08.2020.)
12. Orsted, dostupno na: <https://orsted.com/> (Pristupljeno: 20.08.2020.)
13. United nations industrial development organization, dostupno na: <https://www.unido.org/our-focus/advancing-economic-competitiveness/competitive-trade-capacities-and-corporate-responsibility/corporate-social-responsibility-market-integration/what-csr> (Pristupljeno: 18.08.2020.)
14. Zeleni pojas, dostupno na: <https://www.ina.hr/zelenipojas/index.html> (Pristupljeno: 20.08.2020.)
15. 3BL Media, 100 Best Corporate Citizens 2020. Dostupno na: <https://100best.3blmedia.com/> (Pristupljeno: 28.08.2020.)

## 7. Popis slika

Slika 1: Carollova piramida (hijerarhija dimenzija društvene odgovornosti .....	6
Slika 2: Direktni i indirektni utjecaj poslovne etike na uspješnost poslovanja .....	15
Slika 3: Razlike i preklapanja programa etike i usklađenosti te društveno odgovornog poslovanja .....	16
Slika 4: Prikaz primarnih i sekundarnih dionika poduzeća .....	19
Slika 5: 20 najodrživijih tvrtki u 2020. godini .....	33

## 8. Sažetak

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) je vrlo važna tema u današnjem svijetu. O tome se mnogo raspravlja u cilju podizanja svijesti i stvaranja programa koji bi se bavili tim problemom. Tvrtke diljem svijeta istražuju održivije načine poslovanja, razmatraju svoj dugoročni utjecaj na lokalno okruženje, zajednicu i gospodarstvo. Za takav primjer možemo uzeti Hewlett Packard (HP) kompaniju koja je pokrenula nekoliko inicijativa u vlastitom globalnom poslovanju kako bi upravljali svojim utjecajem na okoliš i okrenuli se prema budućnosti s niskim udjelom ugljika. Za dobrobit društva ali i cijelog planeta je od iznimne važnosti da poduzeća počnu koristiti koncept društvene odgovornosti kako bi život učinile održivim. Koncepti društvene odgovornosti poduzeća znatno variraju unutar određenog društva. Za neka poduzeća je to pojedina obveza prema određenim vrijednosnim načelima, ili pak prikriivanje profita ili strategije kojoj je svrha izbjegavanje striktnije zakonske regulative. Društveno odgovorno poduzeće treba nastojati ostvariti dobit, poštivati zakone, biti etično i pridonijeti zajednici.

## 9. Summary

Corporate Social Responsibility (CSR) is a very important topic in today's world. There are big issues in order to raise awareness and to make programs to deal with it. Companies all over the world are exploring sustainable ways of their business, they're considering their long term impact on the local environment, community and economy. For example, Hewlett Packard (HP) company launched several more initiatives in its own business operations globally to manage its environmental impact and move towards a low carbon future. For the wellbeing of societies and for the whole planet, it is out of essential importance that companies start to use the concept of Corporate Social Responsibility in order to make the environment sustainable. Concepts of corporate social responsibility vary within a particular society. For some companies, this is an individual obligation according to certain value principles or a concealment of profit or a strategy whose purpose is to avoid stricter legal regulations. Socially responsible companies should strive to make a profit, respect the law, be ethical and contribute to the community.