

# Društveno odgovorno poslovanje

---

**Vugrinec, Antonia**

**Undergraduate thesis / Završni 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:137:816707>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-07**



*Repository / Repozitorij:*

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



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

**ANTONIA VUGRINEC**

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE:  
ANALIZA ODABRANIH POSLOVNIH SLUČAJEVA**

Završni rad

Pula, 2023.

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

**ANTONIA VUGRINEC**

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE:  
ANALIZA ODABRANIH POSLOVNIH  
SLUČAJEVA**

Završni rad

**JMBAG:** 0303094379, redovita studentica

**Studijski smjer:** Menadžment i poduzetništvo

**Predmet:** Menadžment održivog razvoja

**Znanstveno područje:** Društvene znanosti

**Znanstveno polje:** Ekonomija

**Znanstvena grana:** Opća ekonomija

**Mentorica:** prof.dr.sc. Kristina Afrić Rakitovac

Pula, 2023.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

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

Student

---

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



## IZJAVA

o korištenju autorskog djela

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

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

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

\_\_\_\_\_

# Sadržaj

<b>1</b>	<b>Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Društveno odgovorno poslovanje.....</b>	<b>3</b>
<b>2.1</b>	<b>Povijesni pregled .....</b>	<b>3</b>
<b>2.2</b>	<b>Pojmovno određenje.....</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Uloga dionika u primjeni koncepcije društveno odgovornog poslovanja .....</b>	<b>9</b>
<b>3.1</b>	<b>Pojmovno određenje.....</b>	<b>9</b>
<b>3.2</b>	<b>Ključni dionici .....</b>	<b>11</b>
<b>3.3</b>	<b>Društvena odgovornost na radnom mjestu .....</b>	<b>13</b>
<b>4</b>	<b>Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj.....</b>	<b>15</b>
<b>4.1</b>	<b>Povijesni pregled .....</b>	<b>15</b>
<b>4.2</b>	<b>Mjerenje društveno odgovornog poslovanja.....</b>	<b>17</b>
<b>4.2.1</b>	<b>Indeks društveno odgovornog poslovanja .....</b>	<b>18</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Hrvatski indeks održivosti .....</b>	<b>22</b>
<b>5</b>	<b>Društveno odgovorne poslovne prakse .....</b>	<b>28</b>
<b>5.1.1</b>	<b>Boutique Hotel Stadthalle Wien.....</b>	<b>29</b>
<b>5.1.2</b>	<b>Jadranka grupa .....</b>	<b>32</b>
<b>5.2</b>	<b>Društveno neodgovorne poslovne prakse .....</b>	<b>36</b>
<b>5.2.1</b>	<b>Slučajevi nemoralnog djelovanja u poslovanju.....</b>	<b>38</b>
<b>5.2.2</b>	<b>Nestle.....</b>	<b>39</b>
<b>5.2.3</b>	<b>SHEIN.....</b>	<b>41</b>
<b>6</b>	<b>Zaključak .....</b>	<b>44</b>
<b>7</b>	<b>Literatura .....</b>	<b>46</b>
	<b>Sažetak .....</b>	<b>50</b>
	<b>Summary .....</b>	<b>51</b>

# 1 Uvod

Predmet ovog završnog rada je koncepcija društveno odgovornog poslovanja, dok je osnovni cilj istraživanja provesti detaljnu analizu načina na koji se koncept društvene odgovornosti integrira i primjenjuje u konkretnim trgovačkim društvima.

U današnjem poslovnom svijetu, sve veći naglasak stavlja se na društvenu odgovornost kao ključan element poslovne strategije. Društveno odgovorno poslovanje (DOP) je koncept koji se odnosi na praksu tvrtki da preuzimaju odgovornost za svoje poslovne aktivnosti te nastojanje da u svoje poslovanje integriraju ravnotežu između ekonomskih, socijalnih i ekoloških ciljeva.

U poslovnim odnosima, tvrtke koje posluju na društveno odgovoran način stvaraju dugoročnu vrijednost i razvijaju održive poslovne modele. Takve tvrtke često imaju lojalne kupce koji prepoznaju i cijene njihovu predanost društvenoj odgovornosti te preferiraju kupovinu od njih umjesto od konkurencije. Potrošači sve više traže proizvode i usluge tvrtki koje su usmjerene održivom razvoju i koje imaju pozitivan društveni utjecaj. Također, često privlače i talentirane i motivirane zaposlenike koji se identificiraju s vrijednostima društvene odgovornosti i žele biti dio pozitivne promjene.

Završni rad, pored Uvoda i Zaključka, sastoji se još od četiri poglavlja. Nakon Uvoda, posvetit ćemo se definiranju pojma, istražiti obilježja i razvoj DOP-a te sagledati njegovu evoluciju tijekom vremena. Sljedeće poglavlje poseban naglasak stavlja na važnost dionika u kontekstu DOP-a. Njihova važnost proizlazi iz činjenice da njihovi interesi, očekivanja i povratne informacije mogu značajno utjecati na uspjeh, reputaciju i dugoročnu održivost tvrtke. Potom, u kontekstu Hrvatske, analizirat ćemo povijesni razvoj društveno odgovornog poslovanja, uključujući ključne inicijative i trendove. Posebna pažnja posvećena je indeksu društveno odgovornog poslovanja, koji se koristi kao mjera za procjenu održivosti poslovanja u Hrvatskoj. Kroz detaljnu analizu indeksa, prikazana je njegova metodologija, kriteriji i pokazatelji koji se koriste za ocjenu društvene odgovornosti. U posljednjem poglavlju prije Zaključka fokusirat ćemo se na prakse tvrtki koje su društveno odgovorne i one koje to nisu, s ciljem pružanja primjera uspješnog i manje uspješnog poslovanja.

Društvena odgovornost postaje ključan element u ostvarivanju dugoročne održivosti, izgradnji reputacije i stvaranju pozitivnih društvenih promjena. Istaknuta je važnost društveno odgovornih poslovnih praksi, njihova uloga u ostvarivanju dugoročne održivosti, unaprjeđenju odnosa s dionicima i stvaranju pozitivnog društvenog utjecaja. Također je naglašeno da će se kroz analizu primjera, teorijskih okvira i ideja, istražiti najbolje prakse i identificirati izazovi koji proizlaze iz primjene društveno odgovornog poslovanja. S druge strane, postoje društveno neodgovorne poslovne prakse koje predstavljaju ozbiljan izazov u suvremenom poslovnom okruženju. Takve prakse karakteriziraju nedostatak etičnosti, nepoštovanje zakona i propisa, iskorištavanje radne snage, štetan utjecaj na okoliš i negativan društveni doprinos. Proučiti ćemo primjere organizacija koje su bile uključene u skandale i kontroverze zbog svojih neetičnih i neodgovornih postupaka.

Za izradu ovog rada korištene su različite metode znanstvenog istraživanja, uključujući metodu analize, sinteze, povijesna metoda, sintetička te metode indukcije i dedukcije.



## **2 Društveno odgovorno poslovanje**

Društveno odgovorno poslovanje širok je koncept i relativno novi oblik poslovanja poduzeća kod kojeg se podrazumijeva da tvrtke idu iznad svoje osnovne svrhe ostvarivanja profita i da usklađuju svoje ciljeve sa društvenim i okolišnim ciljevima. Koncept koji se razvio kao odgovor na rastuću svjesnost o utjecaju poslovanja na društvo i okoliš. (Kotler i Lee, 2011.)

Suvremeno društvo sve veći naglasak stavlja na održivi razvoj i zahtjeva od tvrtki da u svoje poslovanje implementiraju društvenu odgovornost. Održivi razvoj je postao važan koncept upravo zbog zabrinutosti oko negativnih utjecaja koje ljudska aktivnost ima na okoliš, društvo i gospodarstvo. Poduzeća postoje kako bi ostvarila određeni cilj, no vrlo je bitno da njihov put prema uspjehu i ostvarivanju profita doprinosi blagostanju na dugoročnoj razini. Kompanije svoje poslovanje sve više usmjeravaju ka brizi o svojim zaposlenicima, razvijanju programa obrazovanja, usavršavanja i brige o istima. Kroz razne aktivnosti i djelovanja, te širenja svijesti o održivosti i društvenoj odgovornosti tvrtka stvara dodanu vrijednost, izdvaja se na tržištu te postaje atraktivnija kako zaposlenicima tako i zajednici općenito.

Važno je razjasniti da društveno odgovorno poslovanje obuhvaća mnogo više od samog urednog plaćanja poreza i prijavljivanja zaposlenika, održavanja dobrih odnosa s kupcima, dobavljačima i posrednicima.

### **2.1 Povijesni pregled**

Početak "neprijateljstva" između ekonomije i prirode datira još od 16. i 17. stoljeća, kada je prevladavala paradigma o nedostatku veze između prirodnih resursa i ekonomskog rasta, pa sve do 70-ih godina 20. stoljeća, kada se svjetska zajednica suočila sa ozbiljnim izazovima, uključujući ekološke katastrofe, prirodne resurse koji su na izmaku i rapidan porast bolesti i siromaštva. Ova situacija je izazvala revalorizaciju odnosa između ekonomije i prirode, a paradigma "samopropadanja" postala je sve očiglednija. (Krkač, 2007.)

U tom razdoblju prirodne resurse smatralo se neograničenim izvorima koji se mogu nekontrolirano trošiti bez svijesti o njihovom ugrožavanju. Prirodna bogatstva bila su eksploatirana bez sustava regulacija ili strategija očuvanja. To je rezultiralo

devastacijom šuma, iscrpljivanjem rudnih nalazišta, onečišćenjem voda i zraka, te gubitkom biodiverziteta.

Tijekom vremena, sve su se više pokazivali negativni učinci takvog odnosa prema prirodnim resursima. Ekološke katastrofe poput izlivanja nafte, onečišćenja rijeka i zraka, te uništavanje prirodnih staništa postali su sve učestaliji. Ovi događaji su nas podsjetili na vezu između ekonomije i prirode te na potrebu za promjenom paradigme prema održivijem poslovanju.

Izlijevanje nafte u mora, kao što smo svjedočili u raznim dijelovima svijeta, ostavlja dugotrajne posljedice na morski ekosustav i obalne zajednice. Onečišćenje rijeka otrovnim tvarima utječe na kvalitetu vode, ugrožava biljni i životinjski svijet te narušava opskrbu vodom za ljudsku potrošnju. Zagađenje zraka industrijskim emisijama i otpadom povećava rizik od respiratornih bolesti i negativno utječe na kvalitetu života u urbanim područjima. Uništavanje prirodnih staništa zbog neodrživih praksi iskorištavanja resursa dovodi do gubitka bioraznolikosti i narušavanja ekološke ravnoteže.

Ovi događaji ne samo da nanose neprocjenjivu štetu prirodi, već imaju i ozbiljne posljedice po ljude i društvo. Uzrokuju gubitak radnih mjesta, negativno utječu na lokalne zajednice i mogu dovesti do ozbiljnih zdravstvenih problema. Osim toga, ekonomski troškovi obnavljanja i sanacije nakon ekoloških katastrofa mogu biti ogromni i dugotrajni.

Spoznaja da ekonomski rast mora biti održiv i da ne može zanemariti ekološke čimbenike dovelo je do razvoja koncepta društveno odgovornog poslovanja. Ova nova perspektiva promovira integraciju ekonomskih, socijalnih i ekoloških aspekata u poslovne strategije i odluke. (Krkač, 2007.)

Cijela praksa društvene odgovornosti započela je kao inovativan pristup poslovanju u velikim multinacionalnim kompanijama koje su bile kritizirane zbog svoje politike prema okolišu ili zaposlenicima. Ove kompanije usredotočile su se isključivo na profit i nisu uzimale u obzir potrebe društva i prirode, što je dovelo do kritičkog stava javnosti prema njihovoj odgovornosti ili nedostatku iste. Javila se potreba za novim poslovnim sustavom, kompanije su shvatile da su profit i društvena odgovornost međusobno povezani te da dugoročni uspjeh i održivost poslovanja ovise o njihovoj sposobnosti

da zadovolje potrebe svih dionika, uključujući zaposlenike, potrošače, zajednice u kojima posluju i samu prirodu. (Vrdoljak-Raguž i Hadžovac, 2014)

No, početkom 20. stoljeća situacija se polako mijenja. Dolazi se do zaključka da tvrtke imaju veliku moć i ulogu u društvu te da njihovo ponašanje prema okolini treba biti proporcionalno toj razini moći. Tvrtke su počele usvajati očekivane norme i pravila kako bi izbjegle kazne i sankcije. DOP dolazi do sve većeg izražaja te se naglašava njegova važnost upravo zbog razvoja multinacionalnih kompanija koje su toliko velike i financijski snažne da nadilaze snagu mnogih država. (Jalšenjak i Krkač, 2016.)

Društveno odgovorno poslovanje predstavlja transformaciju poslovnog svijeta i stvara novu paradigmu u kojoj se profit i održivost ne smatraju suprotstavljenim ciljevima, već međusobno povezanim. Društveno odgovorne kompanije angažirane su u unapređenju kvalitete života u zajednicama u kojima djeluju, pružajući radna mjesta, podržavajući obrazovanje, kulturu i zdravstvene inicijative. Također, takve kompanije ulažu napore u smanjenje negativnog utjecaja na okoliš, promovirajući energetske učinkovitost, recikliranje i upotrebu obnovljivih izvora energije. One također vode brigu o etičkim standardima u lancu opskrbe, osiguravajući da njihovi dobavljači poštuju ljudska prava i radničke uvjete.

Danas, društveno odgovorno poslovanje nije samo trend, već postaje standard i očekivanje u poslovnom svijetu. Mnoge kompanije su prepoznale da je poslovanje s fokusom na održivost i društvenu odgovornost isplativo i dugoročno korisno. Također, regulatorni okvir i zakoni sve više potiču i zahtijevaju od kompanija da djeluju odgovorno i preuzmu aktivnu ulogu u rješavanju društvenih i ekoloških izazova.

## **2.2 Pojmovno određenje**

Društveno odgovorno poslovanje teško je egzaktno definirati obzirom da su kroz vrijeme i razvoj nastale mnogobrojne definicije različitih autora koji su kreirali i povezali slične pojmove koji se u teoriji međusobno isprepliću. Društvena odgovornost općenito, u aspektu poslovanja, sastoji se od poslovne etike i društvene odgovornosti poslovanja. Društvena odgovornost mogla bi se definirati kao dvosmjerna briga između kompanija i društva dok je DOP samo dio društvene odgovornosti koji

uključuje još i razne političke institucije, vlasti, razne organizacije i sl. (Jalšenjak i Krkač, 2016.)

Cjelina poslovanja sastoji se od barem tri vidika koji su mjerilo društvene odgovornosti: poslovanje je financijski uspješno, prijateljski raspoloženo prema okolišu i društveno odgovorno. (Kotler i Lee, 2011.)

"Osnovni cilj modernih poduzeća je optimizacija profita i njegova ravnoteža s okolišnim i društvenim elementima utjecaja." (Tudor, 2018., str 10). Društvena odgovornost podrazumijeva da tvrtke imaju obvezu ne samo ostvarivati profit, već i pozitivno utjecati na društvo, a istovremeno minimizirati negativan utjecaj svog poslovanja. Takve tvrtke prepoznaju da njihov uspjeh nije isključivo mjerljiv financijskim rezultatima, već i utjecajem koji imaju na ljude i planet. One teže stvaranju pozitivnih promjena i doprinose boljitku društva. To uključuje etičko poslovanje, transparentnost u odnosima s dionicima, poštivanje ljudskih prava i zaštita okoliša, grade snažnu reputaciju, privlače lojalne kupce i talente te stvaraju dugoročnu vrijednost za sve svoje dionike. (Krkač, 2007.).

Primarna funkcija današnjih organizacija jest stvaranje ekonomske vrijednosti kako bi se mogli dalje razvijati i rasti, isplaćivati plaće zaposlenicima, plaćati poreze, financirati inovacije, ulaganja i sl. No, današnje vrijeme zahtjeva od organizacija da vode brigu o svojim zaposlenicima, načinu svog poslovanja i utjecaja istog na okoliš, racionalnoj uporabi resursa, naposljetku o svim interesno utjecajnim skupinama sa kojima se susreću u cijelom tom procesu. Organizacije koje svoje poslovanje ne provode na održivi način u konačnici neće uspjeti u tom naumu da ostvare uspješno i dugotrajnije djelovanje na tržištu.

Prilikom biranja problema ili nekog društvenog cilja mora se pažljivo sagledati cijelo poslovanje, kako bismo u skladu s time mogli provoditi inicijative za rješavanje istih. Vrlo je važna posvećenost samog menadžmenta kao i motivacija zaposlenika i ostalih klijenata koji će utjecati na stvaranje boljeg ugleda tvrtke kroz promicanje odgovornog poslovanja. Menadžeri moraju biti fleksibilni i osigurati dovoljno elastične poslovne modele kako bi se mogli prilagoditi, bez dovođenja u pitanje opstanak poduzeća. Suvremeno poslovno okruženje donosi menadžerima mnogo veći izazov nego ikada prije. Sve je manje resursa na raspolaganju, što zahtijeva od njih da budu vrlo oprezni i efikasni u njihovom racionalnom korištenju. Konkurencija je sve snažnija i

nepredvidljivija, stvarajući pritisak na menadžere da budu inovativni i da stalno unaprjeđuju svoje poslovanje kako bi ostali korak ispred. Očekivanja dionika, bilo da su to klijenti, investitori ili društvo u cjelini, nikada nisu bila veća. Menadžeri se moraju suočiti s rastućim zahtjevima za kvalitetom, odgovornošću i održivošću. (Jalšenjak i Krkač, 2016.)

Naglasak se stavlja na povjerenje i snažan osjećaj zajedništva i lojalnosti. U takvom radnom okruženju, zaposlenici će pokazati veću spremnost za obavljanje posla i biti motivirani da ulože više vremena u izvršavanje svojih zadataka. Kupci, koji su navikli na suradnju s tvrtkom koja ispunjava svoja obećanja i pruža visoku razinu usluge, vjerovatno će željeti ostvariti dugoročnu poslovnu suradnju s istom tvrtkom, tj vraćati se i nastaviti kupovati od nje. (Krkač, 2007.)

Koncepcija društveno odgovornog poslovanja sastoji se od dvije dimenzije. Prva je interna dimenzija koja se odnosi na prakse i politike koje tvrtke provode s ciljem unaprjeđenja odnosa s vlastitim zaposlenicima i upravljanja unutarnjim resursima. Usmjeren je na promicanje ljudskih prava i održavanja visoke razine poslovne etike. Druga, eksterna dimenzija usmjerena je na poboljšanje odnosa sa svim dionicima te poštovanja propisa i normi koje se odnose na poslovanje. Uključuje sudjelovanje tvrtke u društveno korisnim aktivnostima (donacije, promocije dobrotvornih inicijativa) i korištenje resursa i materijala na održiv način. (Vincek, Dvorski i Novak, 2017.)

Tvrtke koje dlučuju primjenjivati DOP svjesne su da njihov utjecaj ne smije biti samo pozitivan na društvo i okoliš, već da moraju aktivno surađivati s različitim dionicima kako bi potaknule inovacije i razvile održive prakse. Osim toga, DOP uključuje brigu o zaposlenicima, osiguravajući im sigurno i zdravo radno okruženje te pravičnu naknadu za njihov rad. Istovremeno, tvrtke se obvezuju brinuti o potrošačima osiguravajući im kvalitetne i sigurne proizvode koji će pozitivno utjecati na njihovo zdravlje, kao i pružiti im pravo na pristup relevantnim informacijama.

Važno je naglasiti da DOP također podrazumijeva visoku razinu poštivanja zakona, moralnih vrijednosti i općih etičkih načela. Tvrtke koje dosljedno slijede ove smjernice ne samo da ispunjavaju svoje moralne obveze, već i stvaraju temelje za dugoročni uspjeh. Društvena odgovornost postaje ključan faktor za stjecanje povjerenja dionika, jačanje reputacije tvrtke i stvaranje održive konkurentske prednosti. U konačnici, DOP

postaje strateški pristup koji podupire tvrtku u postizanju uspjeha na svim razinama, od financijske do društvene.

### **3 Uloga dionika u primjeni koncepcije društveno odgovornog poslovanja**

Poslovna etika, ili društvena odgovornost poslovanja, fokusira se na način djelovanja svih dionika u poslovnom svijetu – bilo da su to tvrtke, pojedinci ili skupine. Njihov cilj je usmjeriti svoje poslovanje prema društveno odgovornim praksama i djelovanju. Ovo područje proučava pitanja koja se odnose na moralne vrijednosti, načela i standarde kojima bi se trebali voditi dionici u poslovnom okruženju. Ono također istražuje kako se poslovni subjekti mogu pozitivno angažirati u zajednici, promicati održivost i ljudska prava, brinuti o okolišu i donositi odluke koje doprinose društvenom blagostanju. "Društveno odgovorno poslovanje kao odgovornost poduzeća odličan je alat za izražavanje interesa interesnih skupina i donošenje pravednih i racionalnih poslovnih odluka." (Krkač, 2007., 176 str.)

#### **3.1 Pojmovno određenje**

Dionici su pojedinci koji mogu utjecati na poslovanje organizacije, odnosno na njezine ciljeve, strategije, operacije i društvenu odgovornost. To su obično skupine koje imaju neki interes u poslovanju organizacije, kao što su dioničari, kupci, dobavljači, zaposlenici, sindikati, vladine i nevladine organizacije, mediji i društvo općenito. Ove skupine mogu utjecati na organizaciju na različite načine, na primjer, kroz svoje odluke, izjave, pritisak javnosti, zakonske zahtjeve i druge oblike aktivnosti. Interes je, obično financijski, ali danas se sve veće zanimanje pridaje onome što nadilazi isključivoj usmjerenosti na zaradu, fokus je upravo na razvoju novih načina upravljanja, omogućavanju kreativnog rada, pojavljuje se sve veća briga za okoliš i lokalnu zajednicu. (Kotler i Lee, 2011.). Stoga je ključno da organizacije posvete posebnu pažnju upravljanju odnosima s različitim skupinama dionika kako bi osigurale održivo i odgovorno poslovanje. Organizacije trebaju razumjeti kako njihove aktivnosti utječu na te skupine i osigurati da njihovo poslovanje ne nanosi štetu, već doprinosi njihovom blagostanju.

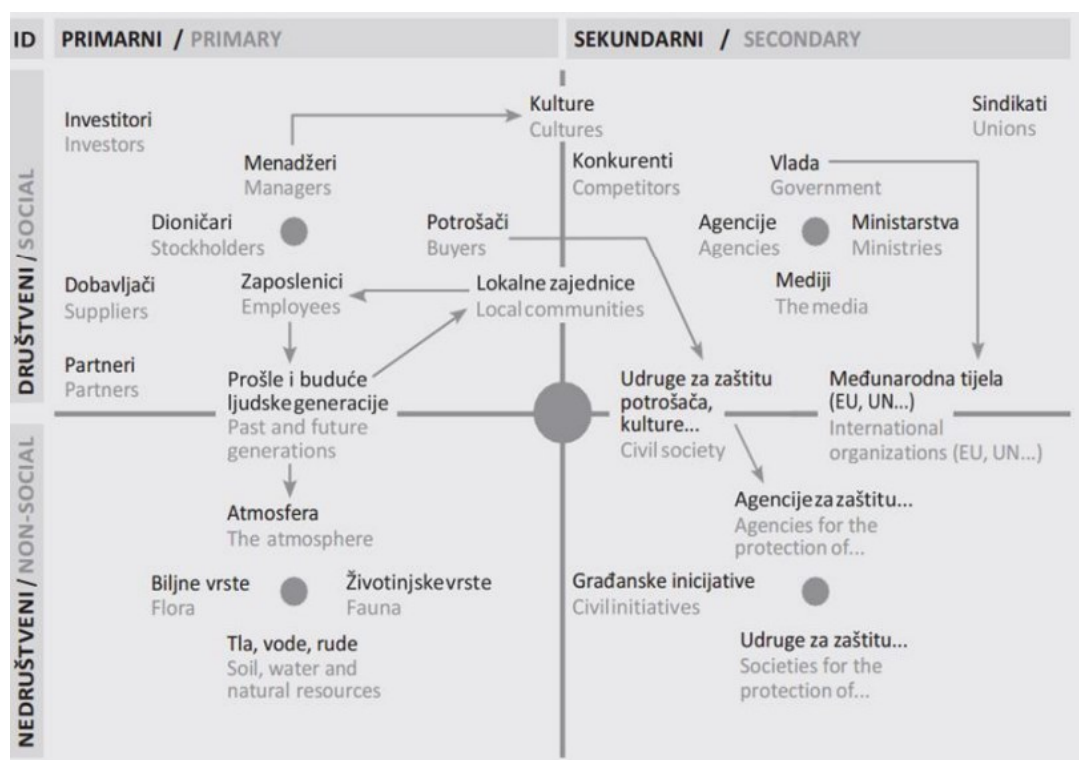
Upravljanje odnosima s dionicima podrazumijeva aktivno slušanje njihovih stavova, očekivanja i povratnih informacija te prilagodbu poslovnih praksi i strategija kako bi se ispunile njihove potrebe. Komunikacija je ključan element u izgradnji povjerenja i uspostavljanju dugoročnih partnerskih odnosa.

Kroz uključivanje dionika u proces donošenja odluka, organizacije mogu osigurati da se njihovi interesi uzmu u obzir, čime se povećava legitimnost i prihvaćanje poslovnih aktivnosti u široj zajednici. To također omogućuje organizacijama da iskoriste vrijedne uvide i znanja svojih dionika kako bi poboljšale svoje poslovanje, identificirale potencijalne rizike i prilike te postigle bolje rezultate.

Ukupno gledajući, uspješno upravljanje odnosima s dionicima omogućuje organizacijama da ostvare ravnotežu između profitabilnosti, društvene odgovornosti i održivosti, stvarajući tako dugoročnu vrijednost za sve dionike.

Podjelu dionika Jalšenjak i Krkač (2016.) klasificiraju na temelju njihove društvene i nedruštvene prirode, kao i na temelju primarnosti ili sekundarnosti njihove uloge u poslovnom kontekstu. Ova podjela pomaže u razumijevanju različitih aktera koji utječu na poslovanje kompanija.

Slika 1. Prikaz primarnih i sekundarnih dionika poduzeća



Izvor: Jalšenjak, B. i Krkač, K. (2016.) *Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost*, str. 186.

Primarni društveni dionici obuhvaćaju one koji su bliski samoj kompaniji i igraju ključnu ulogu u njenom funkcioniranju. To uključuje vlasnike, koji posjeduju dionice kompanije,



kao i menadžere i zaposlenike koji su središnji dio organizacijske strukture. Ovi dionici imaju izravan utjecaj na donošenje odluka i ostvarivanje ciljeva kompanije.

Primarni nedruštveni dionici smješteni su u donjem lijevom dijelu dijagrama. Ovi dionici nisu direktno povezani s poslovanjem kompanije, ali su ključni za njen uspjeh.

Sekundarne društvene dionike možemo pronaći u gornjem desnom dijelu dijagrama. Oni djeluju unutar lokalnih zajednica i njihovih kultura. Ovdje postoji mogućnost suradnje s kompanijom, ali također može doći i do sukoba interesa.

Sekundarne nedruštvene dionike možemo smjestiti u donji desni kut dijagrama. To su dionici koji nisu povezani s poslovanjem kompanije i nemaju izravan utjecaj na nju. Uključuju širu društvenu zajednicu i okoliš. Ovaj sektor obuhvaća različite institucije, organizacije civilnog društva, regulatorna tijela i ostale vanjske faktore koji mogu imati utjecaj na kompaniju, ali nisu njeni direktni sudionici.

Važno je da kompanije budu svjesne utjecaja i interakcija sa sekundarnim dionicima te da pravovremeno prate promjene u okolini i prilagođavaju svoje strategije i aktivnosti. To im omogućava da budu proaktivne i fleksibilne u suočavanju s izazovima koje donose promjene na tržištu i konkurencija.

### **3.2 Ključni dionici**

Vrlo je važno istaknuti tranziciju s tradicionalnog na suvremeni način poslovanja, gdje se od organizacija, a pogotovo od njihovog menadžmenta očekuje da sagledaju širu sliku, svoje poslovanje vode sukladno zakonima te da moralno prosuđuju prilikom donošenja odluka vezanih za njihovo djelovanje kako bi isto doprinosilo kvaliteti lokalnih zajednica kao i javnom dobru. Održavanje dobrih odnosa s dionicima ključno je za uspješno poslovanje i postizanje dugoročne održivosti. Menadžment igra važnu ulogu u ostvarivanju tih odnosa s različitim dionicima.

Jalšenjak i Krkač (2016.) navode sljedeće ključne dionike i njihove odnose:

Prvo, menadžment treba uspostaviti dobar odnos sa zaposlenicima. To uključuje pravovremenu isplatu plaća, nagrađivanje zaslužnih radnika, pružanje mogućnosti za obuku i razvoj, kao i osiguranje kvalitetnih uvjeta rada. Zadovoljni zaposlenici predstavljaju ključan resurs za tvrtku i doprinose njenom uspjehu. Nezadovoljstvo

zaposlenika može dovesti do smanjenja produktivnosti i kvalitete proizvoda ili usluga. Isto tako, mogu uzrokovati visoke troškove tvrtki kroz veću fluktuaciju radne snage i obuke novih zaposlenika. Zaposlenici su ti koji izravno sudjeluju u procesima proizvodnje, prodaje i isporuke, te njihov rad može utjecati na konačan proizvod ili uslugu. Stoga, važno je da tvrtke vode brigu o svojim zaposlenicima, kako bi se osiguralo njihovo zadovoljstvo i motivacija za rad, a time i pozitivan utjecaj na poslovanje tvrtke.

Drugo, odnos s kupcima također je važan. Tvrtka treba pružati kvalitetne proizvode ili usluge po prihvatljivim cijenama. Zadovoljstvo kupaca ključno je za održavanje njihove lojalnosti i stvaranje pozitivne reputacije tvrtke.

Treće, menadžment treba njegovati dobar odnos s dobavljačima, od kojih se nabavljaju potrebni resursi za poslovanje. Dobavljači su ključni partneri svake tvrtke te imaju značajan utjecaj na kvalitetu i cijenu proizvoda ili usluga koje tvrtka nudi. Njihova uloga i suradnja s tvrtkom imaju direktan utjecaj na poslovne rezultate i zadovoljstvo kupaca. Kvalitetna i pouzdana opskrba materijalima, sirovinama ili uslugama od strane dobavljača od iznimne je važnosti za kontinuirani rad tvrtke. Problemi s dobavljačima, poput kašnjenja u isporukama ili smanjenja kvalitete proizvoda ili usluga, mogu imati ozbiljne posljedice na poslovanje. Kašnjenja u isporukama mogu uzrokovati nedostatak inventara, povećane troškove skladištenja ili čak gubitak povjerenja kupaca. Smanjenje kvalitete proizvoda ili usluga može rezultirati nezadovoljstvom kupaca, lošom reputacijom tvrtke i smanjenim obimom prodaje.

Održavanje ovih odnosa s dionicima ne samo da doprinosi uspješnom poslovanju, već i stvaranju društvene vrijednosti. Tvrtke koje uspješno njeguju te odnose imaju veću vjerojatnost da će postići konkurentsku prednost, izgraditi ugled i doprinijeti boljitku zajednice u kojoj djeluju. Upravo stoga, menadžment ima ključnu ulogu u osiguravanju da se ovi odnosi njeguju i razvijaju kako bi tvrtka ostvarila svoje ciljeve na održiv i etičan način.

Mediji su isto tako važni dionici jer imaju moć oblikovanja mišljenja javnosti o određenoj tvrtki, proizvodu ili usluzi. Negativno izvještavanje medija o tvrtki može imati ozbiljan utjecaj na njen ugled i povjerenje koje javnost ima u nju. Negativne vijesti, skandali, loše recenzije ili kritike mogu se brzo proširiti putem medija i utjecati na

percepciju šireg kruga potrošača i dionika. S druge strane, pozitivno izvještavanje medija može pružiti tvrtki veliku korist. Promocija pozitivnih aspekata poslovanja, inovacija, društveno odgovornih praksi i uspjeha tvrtke može doprinijeti izgradnji pozitivnog imidža i stvaranju povjerenja među potrošačima.

Vlada i regulatorna tijela imaju veliki utjecaj na tvrtke kroz propise i zakone koje donose. Prijedlozi promjene propisa mogu imati značajan utjecaj na poslovni model tvrtke i na njezinu profitabilnost. Primjerice, može regulirati tržište na kojem tvrtka djeluje, što može utjecati na cijene proizvoda i usluga, kao i na konkurentnost tvrtke. Zakoni o radu mogu utjecati na uvjete zapošljavanja i radnička prava, dok zakoni o porezima mogu utjecati na financijsko stanje tvrtke. Također, vlada može donositi zakone i propise koji se odnose na zaštitu okoliša, što može utjecati na način poslovanja tvrtke, primjerice, kroz zahtjeve za smanjenje emisije stakleničkih plinova ili korištenje obnovljivih izvora energije. Tvrtka se mora pridržavati svih relevantnih zakona i propisa kako bi izbjegla negativne posljedice poput kazni, zatvaranja ili gubitka

### **3.3 Društvena odgovornost na radnom mjestu**

Procesi zapošljavanja imaju ključnu ulogu za zaposlenike i kompanije, često imajući dugoročan utjecaj na uspjeh obje strane. Kompanije teže angažiranju najboljih dostupnih radnika na tržištu rada kako bi izravno utjecale na svoju konkurentnost. Uz poštivanje zakonskih uvjeta zapošljavanja, kompanije stavljaju naglasak na procjenu financijskog doprinosa koji potencijalni zaposlenik može donijeti. Međutim, prilikom zapošljavanja, mogu se pojaviti brojni etički i društveno odgovorni problemi s kojima se suočavaju kompanije, Jalšenjak i Krkač (2016.) navode sljedeće:

U procesu zapošljavanja, nepravedna selekcija kandidata na temelju osobnih obilježja, diskriminacija ili nepošteno iskorištavanje radne snage mogu se smatrati etički problematičnim. Također, problemi društvene odgovornosti mogu nastati ako kompanije ne pružaju jednake prilike za sve kandidate ili ne provode transparentne postupke selekcije. Osim toga, pitanja kao što su poštivanje radničkih prava, osiguravanje sigurnih i zdravih radnih uvjeta te promicanje raznolikosti također su važni aspekti društvene odgovornosti prilikom zapošljavanja.

Kada se radi o situacijama raskida ugovora o radu, mogu se pojaviti različiti oblici neetičnih postupaka, kao što je nedostatak obrazloženja poslodavca pri otpuštanju određenog zaposlenika. Također, poslodavci mogu zloupotrijebiti svoju moć ili koristiti prijetnje kako bi prisilili zaposlenike na prihvaćanje otkaza ili nepoštenih uvjeta otpremnine. Takvi postupci štetni su ne samo za zaposlenike koji su izloženi takvim situacijama, već i za organizaciju u cjelini obzirom da mogu izazvati nepravdu u radnom okruženju. Oni mogu uzrokovati gubitak povjerenja zaposlenika prema poslodavcu i izazvati pravne i regulatorne probleme.

Kako bi se izbjegli ovi problemi, kompanije trebaju posvetiti pažnju etičnim smjernicama i načelima prilikom donošenja odluka o zapošljavanju. Važno je provesti poštenu, transparentnu i objektivnu procjenu svih kandidata, uzimajući u obzir njihove vještine, kompetencije i iskustvo. Kompanije bi trebale težiti stvaranju radne okoline koja promiče raznolikost, poštuje radnička prava i osigurava sigurne uvjete rada.

Integracija etike i društvene odgovornosti u procese zapošljavanja može rezultirati koristima za kompaniju, kao što su izgradnja povjerenja kod zaposlenika, poboljšanje reputacije, privlačenje talentirane radne snage i dugoročna održivost poslovanja. S obzirom na važnost zapošljavanja za sve uključene strane, postizanje visokih etičkih standarda i društveno odgovornih praksi trebao bi biti prioritet svake kompanije.

## **4 Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj**

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) u Hrvatskoj predstavlja relativno nov koncept koji se javlja tek u posljednja dva desetljeća. Upravo zbog toga, još uvijek postoji potreba za većom svijesti i razumijevanjem ovog koncepta među poslovnim subjektima u Hrvatskoj.

Razvoj društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj pratio je globalni trend rasta svijesti o važnosti održivog razvoja i doprinosa poslovnog sektora društvu i okolišu. U početku, DOP je bio usko povezan s korporativnom filantropijom i donacijama, no kasnije se razvio u sveobuhvatniji pristup koji uključuje pozitivan doprinos poslovanja za društvo, okoliš i gospodarstvo.

U Hrvatskoj su prvi koraci prema DOP-u napravljeni sredinom 1990-ih, kada su tvrtke počele osnivati zaklade i udruge za humanitarni rad i druge društveno korisne aktivnosti. Međutim, prava promjena dogodila se u 2000-ima, kada su tvrtke počele shvaćati važnost društvene odgovornosti kao dijela svoje poslovne strategije. (Vrdoljak-Raguž i Hadžovac, 2014.)

### **4.1 Povijesni pregled**

Suvremene korporacije i poslovni subjekti, zajedno s njihovim menadžerima, funkcioniraju unutar organizacijske strukture koja ima svoje korijene u 19. stoljeću. U to vrijeme, općenito se smatralo da su prirodni resursi neograničeni, a ljudi nisu bili svjesni ograničenja i potencijalnih štetnih utjecaja na okoliš koji ti resursi nose. Koncept poput održivosti, zaštite okoliša i očuvanja resursa nisu bili prioritet u toj eri. Također, tadašnje poslovne prakse bile su fokusirane na tradicionalne načine upravljanja i vlasništva. Znanje i inovativnost zaposlenika nisu bili prepoznati kao ključni čimbenici konkurentnosti korporacija. Umjesto toga, naglasak je bio na nasljeđivanju poslovanja, prijenosu vlasništva s koljena na koljeno, što je stvorilo statično okruženje za inovacije i promjene. (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2015.)

Unatoč povoljnim uvjetima tijekom razdoblja od 1945. do 1990. godine, gospodarski razvoj Republike Hrvatske bio je vrlo ograničen. Kao posljedica ratnih događaja i razaranja, čak ni proces tranzicije iz socijalizma u kapitalizam nije uspio osigurati adekvatan rast hrvatskog gospodarstva. Transformacija i privatizacija koje su pratile

ovaj proces dodatno su narušile hrvatski gospodarski sustav, a posljedice velikog broja slučajeva korupcije osjećaju se i danas. (Vrdoljak-Raguž i Hadžovac, 2014.)

U današnjem globaliziranom i liberaliziranom svijetu, Hrvatska nije izuzeta od tih procesa. Upravo suprotno, ona je bila obuhvaćena valom globalizacije i liberalizacije tržišta. Ovi procesi su neizbježni i zahtijevaju otvoreno i konkurentno gospodarstvo. Pored toga, težnja Hrvatske da postane članica Europske unije donijela je brojne zahtjeve i uvjete koje treba ispuniti. U tom smislu, ulažu se napor u promicanje društvene odgovornosti u poslovnim procesima poduzeća. Cilj je stvoriti vodeću ekonomsku silu koja će se natjecati na svjetskom tržištu s uređenim društvenim i poslovnim normama, zajedničkom monetarnom valutom i visokom konkurencijom. Iz tih razloga, državne institucije u Hrvatskoj aktivno nastoje stvoriti okruženje koje potiče društveno odgovorne prakse i potiče poduzeća da usvoje takav oblik poslovanja. (Vrdoljak-Raguž i Hadžovac, 2014.)

Nakon stjecanja neovisnosti 1991. godine i završetka Domovinskog rata koji je trajao od 1991. do 1995. godine, stvorili su se preduvjeti za razvoj društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj. Tijekom tog razdoblja primijećeno je postupno pojavljivanje DOP-a, a strane kompanije su, barem na deklarativnoj razini, počele koristiti taj pojam i isticati svoju društvenu odgovornost i prijateljski odnos prema okolišu. Međutim, treba napomenuti da promicanje društvene odgovornosti nije uvijek bila u potpunosti podržana konkretnim djelovanjem. Ponekad su tvrtke koristile taj pojam kao marketinški alat, bez stvarne predanosti i provedbe praksi koje bi podržavale društvenu odgovornost. Stoga je postojala potreba za razvojem okvira, smjernica i regulativa koje bi osigurale dosljednost i transparentnost u praksi DOP-a. (Jalšenjak i Krkač, 2016.)

Krajem 2004. godine održana je Prva nacionalna konferencija o društveno odgovornom poslovanju (DOP) pod nazivom Agenda 2005., na kojoj se radilo na stvaranju platforme za raspravu i definiranje zajedničkih prioriteta za razvoj DOP-a u Hrvatskoj. Imala je ključnu ulogu u oblikovanju smjernica i strategija za daljnji razvoj DOP-a u Hrvatskoj. Kroz intenzivne diskusije, stručne radionice i prezentacije, praktičari i istraživači su razmijenili iskustva, identificirali izazove i mogućnosti te definirali prioriteta područja za unapređenje DOP-a. Prva nacionalna konferencija o DOP-u predstavljala je prekretnicu u razvoju DOP-a u Hrvatskoj, pružajući osnovu za

daljnje napredovanje i promicanje društvene odgovornosti u poslovnim praksama širom zemlje. (Vrdoljak-Raguž i Hadžovac, 2014.)

U kontekstu relativno slabog gospodarstva i stroge regulative, ispunjavanje zakonskih propisa predstavlja izazov za mnoga poduzeća. Neki od njih mogu se suočiti s financijskim ograničenjima ili tehničkim poteškoćama pri pridržavanju strogih standarda. Stoga, uvođenje društveno odgovornog poslovanja može biti dodatan teret za poduzeća koja se već suočavaju s različitim izazovima. Unatoč nedostatku specifične zakonske regulative, postoji potencijal za razvoj DOP-a u Hrvatskoj. Već postoje primjeri poduzeća koja su dobrovoljno preuzela odgovornost za društvo i okoliš te su uspostavila inicijative usmjerene prema održivom poslovanju.

Izveštavanje o nefinancijskim pokazateljima ili izvještavanje o održivosti predstavlja ključan mehanizam za implementaciju programa društveno odgovornog poslovanja u poduzećima. Njegova svrha je komunicirati s ključnim dionicima i pružiti pregled aktivnosti koje poduzeće provodi kako bi ublažilo negativne posljedice svog poslovanja te istaknulo beneficije koje proizlaze iz tih aktivnosti. Izvještavanje o održivosti također predstavlja način provjere poslovnih i upravljačkih procesa unutar poduzeća. Međutim, sam čin izvještavanja gubi svoju svrhu ukoliko ne rezultira organizacijskim promjenama. (Vrdoljak-Raguž i Hadžovac, 2014.)

Ovaj pristup ima za cilj promicanje održivog i etičkog poslovanja te stvaranje društva koje prepoznaje važnost društvene odgovornosti u svim aspektima gospodarstva. Kroz usvajanje društveno odgovornih praksi, Hrvatska se nada postizanju konkurentske prednosti, jačanju povjerenja dionika, poboljšanju imidža i održivom razvoju koji će koristiti i društvu i okolišu.

## **4.2 Mjerenje društveno odgovornog poslovanja**

U proces mjerenja društveno odgovornog poslovanja (DOP) spadaju različiti alati i metode koji omogućavaju organizacijama da kvantificiraju i analiziraju svoje napore u postizanju društveno odgovornih ciljeva. Dva ključna instrumenta koja se često koriste za ovo mjerenje su "Indeks DOP-a" i "Hrvatski indeks održivosti". Ovi indeksi predstavljaju važne alate za evaluaciju i komparaciju društvene odgovornosti poslovanja te održivosti na različitim razinama.

U narednim dijelovima ovog poglavlja, detaljnije ćemo razmotriti kako se ovi indeksi konkretno primjenjuju i kako pomažu organizacijama u procjeni njihovih društveno odgovornih inicijativa i održivosti. Također ćemo istražiti razlike između ova dva indeksa, njihove prednosti, te kako njihovi rezultati mogu biti od koristi za tvrtke, investitore, i društvo u cjelini.

#### **4.2.1 Indeks društveno odgovornog poslovanja**

Indeks društveno odgovornog poslovanja predstavlja metodu za procjenu i vrednovanje odgovornih praksi u poslovanju hrvatskih tvrtki. Indeks služi kao alat koji omogućuje investitorima, potrošačima i drugim dionicima da procijene kako organizacije upravljaju društvenim i ekološkim pitanjima, kao i njihov doprinos održivom razvoju. Uz to, Indeks DOP-a predstavlja i prestižnu nagradu koju godišnje zajednički dodjeljuju Hrvatska gospodarska komora (HGK) i Hrvatsko udruženje poslodavaca za tvrtke iz kategorija malih, srednjih, velikih i javnih poduzeća.

Metodologija DOP-a koristi se za ocjenjivanje organizacija u sedam osnovnih područja kako bi se utvrdila razina njihove društvene odgovornosti. Ova metodologija definira niz parametara koji se primjenjuju na svako od tih područja kako bi se procijenio njihov uspjeh u implementaciji društveno odgovornih praksi.

Indeks DOP-a koristi metodologiju koja je pretočena u oblik upitnika. Ovaj upitnik je osmišljen kako bi procijenio društvenu odgovornost poduzeća i obuhvaća širok raspon pitanja. Veliki upitnik s 137 pitanja pruža detaljniji uvid u sve ove dimenzije i prilagođen je zahtjevima većih organizacija koje obično imaju složenije strukture i veći društveni utjecaj. S druge strane, mali upitnik s 67 pitanja pruža koncizniji pregled društvene odgovornosti za manje tvrtke koje obično imaju ograničene resurse, ali i dalje žele procijeniti svoj društveni doprinos.

Prema Indeksu DOP-a HGK, uspostavljen je niz kriterija za ocjenjivanje organizacija u sedam osnovnih područja kako bi se procijenila njihova razina društvene odgovornosti. Ovi kriteriji i područja fokusiraju se na različite aspekte poslovanja i praksi koje organizacije trebaju ispuniti kako bi postigle visoke standarde društvene odgovornosti:

- Ekonomska održivost, podrazumijeva sposobnost organizacije da postigne dugoročnu profitabilnost i uspjeh uzimajući u obzir ekonomske čimbenike. Ovaj



element naglašava važnost postizanja ravnoteže između ekonomskih ciljeva organizacije i njezine društvene odgovornosti. Uključuje transparentno izvještavanje, poštivanje poreznih obveza, suzbijanje korupcije, strategiju dugoročnog razvoja te način na koji organizacija upravlja svojim financijama.

- Uključenost DOP-a u poslovnu strategiju, naglašava kako društvena odgovornost ne bi trebala biti samo dodatak ili odvojeni segment poslovanja, već bi trebala biti središnji dio poslovne strategije organizacije. Organizacija treba definirati jasne ciljeve društvene odgovornosti koji su usklađeni s njenom poslovnom strategijom. Podrazumijeva ciljeve zaštite okoliša, unaprjeđenje radnih uvjeta, integracija DOP-a u procese odlučivanja organizacije, sustavno mjerenje i praćenje rezultata.
- Radna okolina, obuhvaća prakse i politike organizacije koje se odnose na zaštitu i unaprjeđenje dobrobiti zaposlenika, stvaranje sigurnog i poticajnog radnog okruženja te poštivanje radnih prava. Organizacija bi trebala osigurati da svi zaposlenici imaju jednake mogućnosti za zapošljavanje, napredovanje i razvoj karijere bez obzira na spol, dob, nacionalnost, rasu i sl. Uključuje ujedno i pružanje odgovarajuće radne opreme, osiguranje pristojnih plaća i radno vrijeme u skladu s propisima te pružanje poticajnog okruženja za učenje i profesionalni razvoj.
- Zaštita okoliša, obuhvaća politike i prakse organizacije usmjerene na očuvanje i unaprjeđenje okoliša, smanjenje negativnog utjecaja na prirodu te promicanje održivih praksi. Podrazumijeva učinkovito korištenje energije, vode i sirovina te smanjenje emisije stakleničkih plinova.
- Tržišni odnosi, podrazumijevaju etičnost u poslovnim odnosima, fer trgovinu, transparentnost i poštivanje prava potrošača. Uključuje prezentiranje istinitih i jasnih informacija, uvažavanje pritužbi i povratnih informacija potrošača te da se isti tretiraju s pažnjom i odgovornošću, poštivanje konkurencije i zakona, objavljivanje izvješća o održivosti i informacija o društvenim i okolišnim performansama organizacije. Organizacija bi trebala poticati suradnju i dijeljenje najboljih praksi kako bi se postigao održiviji i odgovorniji poslovni rezultat.
- Odnosi sa zajednicom, politike i prakse koje se odnose na aktivno sudjelovanje u zajednici pružajući podršku lokalnim inicijativama i stvaranje pozitivnog

društvenog utjecaja. Organizacija bi trebala aktivno komunicirati s lokalnim dionicima, slušati njihove potrebe i brige, te surađivati s njima u rješavanju zajedničkih pitanja. Uključuje ujedno i pružanje podrške zapošljavanju lokalnog stanovništva, poticanje razvoja vještina i obrazovanja.

- Odgovorne politike raznolikosti i zaštite ljudskih prava uključuje ne samo ekonomsku profitabilnost, već i brigu o ljudima i zajednicama u kojima posluje. Uključuje poštovanje osnovnih prava svih zaposlenika, kao i prava lokalnih zajednica i dionika s kojima organizacija surađuje, osiguravanje sigurnog i zdravog radnog okruženja, borbu protiv diskriminacije i iskorištavanja te podršku održivom razvoju zajednica.

Postizanje nagrade Indeksa DOP-a postaje i pitanje prestiža za vodeće kompanije. Stalan napredak projekta, uvođenje detaljnih pravila za sudjelovanje, mogućnost ponovnog osvajanja nagrade, te nagrade za najveći napredak osiguravaju kontinuirani interes poduzeća za ovu nagradu. Ispunjavanje upitnika za Indeks DOP-a također pruža izvrstan alat za samoprocjenu i temelj za daljnji razvoj. Također, ovi podaci omogućuju uvid u napredak poduzeća i identificiranje područja koja zahtijevaju poboljšanje u kontekstu društveno odgovornog poslovanja. (Vrdoljak-Raguž i Hadžovac, 2014.)

Kroz Indeks DOP-a, HGK i HR PSOR zajedno podržavaju i promiču društveno odgovorno poslovanje kao ključan element uspješnog i održivog gospodarskog razvoja u Hrvatskoj. Ova inicijativa potiče tvrtke da budu odgovorne prema svojim dionicima, zajednici i okolišu te gradi svijest o važnosti društvene odgovornosti kao temeljnog principa suvremenog poslovanja. (<https://www.hgk.hr/indeks-dop-hgk/indeks-dop>)

Rezultati indeksa društveno odgovornog poslovanja često se javno objavljuju i mogu biti korisni za investitore koji žele ulagati u organizacije koje pokazuju visoku razinu društvene odgovornosti. Istovremeno, indeksi mogu potaknuti organizacije da poboljšaju svoje prakse i odgovornost prema društvu i okolišu kako bi postigle bolji ugled.

Važno je napomenuti da se metodologija indeksa društveno odgovornog poslovanja redovito ažurira kako bi se osiguralo da odražava najnovije standarde i trendove u području društvene odgovornosti. To osigurava da organizacije budu izazvane da

kontinuirano poboljšavaju svoje politike i prakse u skladu s rastućim očekivanjima društva.

U 2018. godini, održana je jedanaesta svečana dodjela prestižnih nagrada "Indeks društveno odgovornog poslovanja" (DOP) koja je imala za cilj priznati i nagraditi izvanredna postignuća poduzeća u domeni društveno odgovornog poslovanja. Ove prestižne nagrade podijeljene su u devet različitih kategorija kako bi se istakli lideri u različitim sektorima industrije. U kategoriji "Velikih poduzeća", iznimno priznanje pripalo je AD PLASTIK d.d., čime je potvrđen njihov značajan doprinos društveno odgovornom poslovanju. Dobitnik nagrade u području Srednjih poduzeća pripala je HiPP Croatia d.o.o.. U kategoriji "Malih poduzeća", Media Val d.o.o. je nagrađena za svoje izvanredne prakse i doprinos u ovom ključnom području. Osim nagrada za najbolje poduzeće u svojoj kategoriji, dodijeljene su i posebne nagrade u pojedinačnim područjima kako bi se istaknuli specifični doprinosi poduzeća: Ericsson Nikola Tesla d.d. je nagrađen za svoje odgovorne politike i prakse u radnoj okolini. Heineken Hrvatska d.o.o. je dobitnik nagrade za svoje odgovorne politike i prakse upravljanja okolišem. Dm-drogerie markt d.o.o. je istaknut za svoje društveno odgovorne odnose sa zajednicom, dok je Valamar Riviera d.d. dobitnik nagrade za svoje politike raznolikosti i zaštite ljudskih prava. Dodijeljena je i posebna nagrada za "Najveći napredak" poduzeću GALEB d.d., čime je prepoznat njihov kontinuirani razvoj i doprinos u oblasti društveno odgovornog poslovanja.

U 2019. godini, održana je dvanaesta svečana dodjela prestižnih nagrada "Indeks društveno odgovornog poslovanja" (DOP). U kategoriji Velikih poduzeća, drugu godinu za redom, za izvanredan doprinos društveno odgovornom poslovanju zaslužio je AD PLASTIK d.d., ističući se svojim posvećenim pristupom društvenoj odgovornosti. U kategoriji Srednjih poduzeća dobitnikom je proglašen HiPP Croatia d.o.o.. U kategoriji Malih poduzeća dobitnik nagrade je Media Val d.o.o. Javnim poduzećima nije izmakla zaslužena pozornost, a Odašiljači i veze d.o.o. nagrađeni su za svoj angažman u promicanju društveno odgovornog poslovanja. U području Odgovornih politika i praksi u radnoj okolini, Heineken Hrvatska d.o.o. je prepoznat kao lider u svojoj industriji. U području "Odgovornih politika i praksi upravljanja okolišem", Ericsson Nikola Tesla d.d. je dobio nagradu za svoj izuzetan doprinos očuvanju okoliša i promicanje ekološke održivosti. Kada je riječ o "Društveno odgovornim odnosima sa zajednicom", DVOKUT-ECRO d.o.o. je priznat za svoj istaknuti

angažman i pozitivan utjecaj na lokalnu zajednicu. U oblasti "Društveno odgovornih politika raznolikosti i zaštite ljudskih prava", INA - Industrija nafte d.d. je nagrađena za svoj izuzetan doprinos promicanju raznolikosti i zaštiti ljudskih prava. Također, dodijeljena je i posebna nagrada za "Najveći napredak u području društveno odgovornog poslovanja", a ta čast pripala je poduzeću Vinag d.o.o. Za njih je ovo značajno priznanje koje potvrđuje njihovu predanost i kontinuirani trud u unapređenju društveno odgovornih praksi.

Trinaesta svečana dodjela prestižnih nagrada "Indeks društveno odgovornog poslovanja" održana je 2020. godine. U kategoriji velikih poduzeća prestižna nagrada pripala je Valamar Riviera d.d., čime su prepoznati njihovi iznimni doprinosi u području društveno odgovornog poslovanja. Regeneracija d.o.o. dobitnik je nagrade u kategoriji Srednjih poduzeća, dok je Hendaal d.o.o. dobitnik u kategoriji Malih poduzeća. Hrvatska lutrija d.o.o. ističe se kao dobitnik nagrade u kategoriji Javnih poduzeća za svoj angažman u društveno odgovornom poslovanju. Dobitnik nagrade u području Društveno odgovornih politika zaštite prava djece ističe se Privredna banka Zagreb d.d., dok je za Odgovorne politike i prakse u radnoj okolini nagrada dodijeljena poduzeću Heineken Hrvatska d.o.o..U kategoriji Društveno odgovorni odnosi sa zajednicom, DVOKUT-ECRO d.o.o. drugu godinu za redom osvaja nagradu u ovom području, što potvrđuje njihovu blisku povezanost s lokalnom zajednicom. AD Plastik d.d. dobitnik je nagrade u području Društveno odgovorne politike raznolikosti i zaštite ljudskih prava.

Indeks DOP-a stoga služi kao važan instrument za edukaciju, promociju i samorefleksiju poslovnih subjekata u Hrvatskoj, pružajući im smjernice za unaprjeđenje društvene odgovornosti i ostvarivanje pozitivnih utjecaja na okolinu i zajednicu.

#### **4.2.2 Hrvatski indeks održivosti**

Hrvatski indeks održivosti (HRIO) predstavlja nadogradnju i evoluciju prethodnog indeksa DOP-a, omogućavajući precizniju i sveobuhvatniju procjenu održivosti poduzeća u skladu s promjenama u društvu i očekivanjima dionika. HRIO ima širi fokus i procjenjuje aktivnosti poduzeća u šest ključnih područja održivosti. Ta područja

uključuju održivo korporativno upravljanje, upravljanje okolišem, radnu okolinu, odnose sa zajednicom, ljudska prava i dječja prava. HRIO nagrada priznaje i nagrađuje poduzeća koja postižu izvrsnost u društveno odgovornom poslovanju i potiče ostale organizacije na postizanje veće razine održivosti. (Pleh, 2022.)

Pored toga, HRIO (Hrvatski indeks održivosti) pruža organizacijama mogućnost usporedbe s drugim hrvatskim poduzećima, što je iznimno korisno za identifikaciju njihovih snaga, slabosti i područja za poboljšanje u praksama održivosti. Kroz ovu usporedbu, organizacije mogu dobiti uvid u najbolje prakse i iskustva drugih uspješnih poduzeća te se inspirirati i motivirati za daljnje unaprjeđenje svojih društveno odgovornih aktivnosti. Također, usklađenost s najnovijim odredbama Europske unije je ključna komponenta HRIO, jer organizacije moraju zadovoljiti visoke standarde održivosti koji su postavljeni na europskoj razini. Kroz širu procjenu održivosti i nagradu HRIO, potiče se i nagrađuje društveno odgovorno poslovanje te se stvara bolje i održivije poslovno okruženje u Hrvatskoj. (<https://www.hrpsor.hr/hrio/>)

HRIO metodologija pruža sveobuhvatan i objektivan okvir za analizu održivosti poslovnih praksi u Hrvatskoj, pomažući organizacijama da identificiraju svoj napredak, usklade se s relevantnim propisima i usporede s drugim poduzećima.

#### **4.2.2.1 Nagrade Hrvatskog indeksa održivosti**

U 2021. godini, ovaj ocjenjivački sustav, koji je prethodno nosio naziv Indeks društveno odgovornog poslovanja, prošao je bitne promjene kako bi se uskladio s najnovijim europskim direktivama, globalnim evaluacijama i ciljevima održivog razvoja. Nagrade su dodijeljene u različitim kategorijama, u kategoriji Velikih poduzeća, nagradu je osvojila AD Plastik d.d., u kategoriji srednjih poduzeća Messer Croatia Plin d.o.o., dok u kategoriji malih poduzeća priznanje je pripalo Hrvatskom kišobranu d.o.o. Javna poduzeća također su nagrađena, a Hrvatska Lutrija d.d. dobila je prestižnu nagradu. Također, dodijeljene su i nagrade u različitim područjima. U području održivog korporativnog upravljanja nagradu je osvojio Heineken Hrvatska d.o.o., dok je Vetropack Straža d.d. dobitnik nagrade u području upravljanja okolišem. U području radne okoline, priznanje je osvojila tvrtka Holcim Hrvatska d.o.o.. Hrvatski Telekom ističe se nagradom u području odnosa sa zajednicom, dok se tvrtka Končar – institut

za elektrotehniku d.d. izdvaja sa priznanjem u području ljudskih prava. IKEA Hrvatska d.o.o. dobitnik je nagrade u području dječjih prava.

U 2021. godini smo svjedočili izvanrednim postignućima u području društveno odgovornog poslovanja, gdje su mnoge tvrtke u Hrvatskoj zaslužno nagrađene prestižnom nagradom HRIO. No, dok smo te godine obilježavali njihove uspjehe, 2022. godina donosi nove izazove, te se postavlja pitanje kako su se organizacije prilagodile i unaprijedile svoje društveno odgovorne prakse u promjenjivom okruženju. Dobitnici nagrade HRIO reflektiraju najnovije trendove i inovacije u domeni društvene odgovornosti, dajući nam uvid u to kako se poslovni svijet prilagođava i nastoji ostvariti pozitivan utjecaj na društvo i okoliš u 2022. godini.

Tablica 1. Dobitnici nagrade HRIO prema veličini poduzeća za 2022. godinu

KATEGORIJA PODUZEĆA	DOBITNIK
Velika poduzeća	Heineken Hrvatska d.o.o.
Srednja poduzeća	HiPP Croatia d.o.o.
Mala poduzeća	Hrvatski kišobran d.o.o.
Javna poduzeća	Odašiljači i veze d.o.o.

Izvor: HRPSOR: Hrvatski indeks održivosti, 2022.

U kategoriji velikih poduzeća dobitnik nagrade je Heineken Hrvatska d.o.o. Poduzeće aktivno podržava zajednice u kojima djeluje. Sudjeluje u lokalnim projektima i inicijativama usmjerenim na socijalnu inkluziju, obrazovanje, sport i kulturu. Heineken također potiče volonterski rad među svojim zaposlenicima kako bi pružili pomoć i podršku zajednici. Koristi inovativne tehnologije za smanjenje emisija CO<sub>2</sub> u logističkom procesu i optimizira svoje rute kako bi smanjila utjecaj na okoliš. Također, provodi inicijative za smanjenje vode, energije i otpada u proizvodnom procesu. Uvođenjem električnih viličara i LED rasvjete u proizvodne pogone, korištenjem nusproizvoda pročišćavanja vode bioplina za proizvodnju i djelomično grijanje, te automatizacijom kotlovnice, postignuti su dodatna energetska učinkovitost, uštede i smanjenje ugljičnog otiska. Tvrtka s ponosom ističe postignuće u smanjenju količine komunalnog otpada po jedinici proizvoda za 46% u odnosu na 2019. godinu te za čak 96% u odnosu na 2008. godinu. (Heineken Hrvatska d.o.o., 2023.). Dobitnik nagrade u kategoriji srednjih poduzeća ističe se HiPP Croatia d.o.o.,

doprinosu održivom razvoju i odgovornom poslovanju upravo kroz primjenu i korištenje visokokvalitetnih organskih sastojaka u proizvodima, bez umjetnih boja, konzervansa ili dodataka. Ostvaruje suradnju s proizvođačima u ranoj fazi kako bi se osiguralo da se koriste samo sirovine koje su prikladne za upotrebu. Ovaj pristup ima za cilj eliminirati mogućnost korištenja neodgovarajućih sirovina te osigurava da vrijedni resursi ne budu rasipani od samog početka. U razdoblju od 1993. do 2019., emisije stakleničkih plinova po toni proizvoda smanjene su sa 460 na samo 70 kilograma. Ovaj impresivan pad djelomično je rezultat korištenja obnovljivih izvora energije, obzirom da sve tvornice u EU imaju klimatski neutralnu proizvodnju. Aktivno podržava lokalnu zajednicu kroz razne inicijative i projekte. Tvrtka surađuje s lokalnim institucijama i organizacijama kako bi pružila podršku djeci i obiteljima, promovirala zdravu prehranu i održive prakse. (HiPP Croatia d.o.o., 2023.)

Hrvatski kišobran d.o.o., dobitnik nagrade u kategoriji Malih poduzeća, ističe se svojim iznimnim doprinosom održivosti. Posvećen je promicanju vrijednosti poslovne kulture i brige za zaposlene. Također, ima posebnu povezanost s Republikom Hrvatskom, te na jedinstven način promovira ljepote zemlje putem proizvodnje personaliziranih ili ručno oslikanih kišobrana s prepoznatljivim hrvatskim motivima. (Hrvatski kišobran d.o.o., 2023.). Odašiljači i veze d.o.o., dobitnik nagrade u kategoriji Javnih poduzeća, predstavlja primjer izvrsnosti u području održivosti. Kroz implementaciju naprednih tehnologija i energetske učinkovitih rješenja, ovo poduzeće je uspjelo značajno smanjiti svoje emisije stakleničkih plinova, pridonoseći ciljevima održivog razvoja. (Odašiljači i veze d.o.o., 2023.).

Tablica 2. Dobitnici nagrada HRIO za 2022. godinu u određenim područjima

PODRUČJE	DOBITNIK
Održivo korporativno upravljanje	Ericsson Nikola Tesla d.d.
Upravljanje okolišem (uslužno poduzeće)	Kaufland Hrvatska k.d.
Upravljanje okolišem (proizvodno poduzeće)	Sato d.o.o.
Radna okolina	Jamnica plus d.o.o.
Odnosi sa zajednicom	Hrvatski telekom d.d.
Ljudska prava	Holcim (Hrvatska) d.o.o.

Izvor: HRSPOR: Hrvatski indeks održivosti, 2022.

Ericsson Nikola Tesla d.d. kroz kontinuiranu obuku i razvoj svijesti te motivaciju zaposlenika, kompanija stvara svijest o ekološkim pitanjima i racionalnom korištenju energije. Njen poslovni pristup i djelovanje pozitivno utječu na okoliš te značajno smanjuju emisiju ugljičnog dioksida. Putem svojih e-rješenja poput e-zdravstva, e-poziva, e-katastra i zemljišnih knjiga, kompanija podržava razvoj niskougljičnog gospodarstva i transformaciju suvremene industrije i društva. Istovremeno, naglašava važnost visoke razine svijesti o društvenoj odgovornosti i održivom razvoju, uzimajući u obzir i financijsku odgovornost. (Ericsson Nikola Tesla d.d., 2023.). Kauflandu Hrvatska k.d., briga o okolišu je jedna od ključnih tema kojoj se u sklopu strategije za održivost i društveno odgovorno poslovanje posvećuje posebna pažnja. U skladu s tim, prošle godine tvrtka je u potpunosti prešla na električnu energiju iz obnovljivih izvora te provodi projekte koji imaju pozitivan utjecaj na smanjenje CO2 emisija. Poslovnice se zagrijevaju putem rashladnih sustava industrijskog hlađenja. Ova tehnologija omogućuje očuvanje prirodnih resursa jer se umjesto tradicionalnih goriva poput nafte, plina ili drva, poslovnice gotovo u potpunosti zagrijevaju koristeći otpadnu toplinu koja nastaje iz rashladnih vitrina. (Kaufland Hrvatska k.d., 2023.). Poduzeće Sato d.o.o. usmjereno je na proizvodnju etiketa kroz korištenje najmodernijih i tehnološki najnaprednijih strojeva kako bi se potpuno zadovoljile potrebe klijenata, istovremeno minimizirajući otpad fokusirajući se na očuvanje okoliša. Prednost korištenja recikliranog papira za ambalažu je jasno vidljiva u postizanju pozitivnog doprinosa u borbi protiv klimatskih promjena i zaštiti okoliša. (Sato d.o.o., 2023.). Jamnica plus d.o.o. u svoje poslovanje uvela je boce Jane od 0,5l koje su proizvedene od 100% reciklirane plastike. Ova inicijativa je rezultirala smanjenjem količine plastike za 51 tonu i emisije CO2 za 872 tone u usporedbi s rezultatima iz 2020. godine. Jamnica provodi programe edukacije i osposobljavanja za zaposlenike s ciljem unapređenja njihovih vještina i znanja. Također, tvrtka promiče suradnju, timski rad i otvorenu komunikaciju među zaposlenicima kako bi se stvorio poticajan radni ambijent. (Jamnica plus d.o.o., 2021.). Kao jedna od vodećih i najutjecajnijih kompanija u Hrvatskoj, Hrvatski Telekom d.d. iskazuje svoju odgovornost prema razvoju hrvatskog društva kroz sponzorstva, posebice u područjima kulture i sporta. Ima dugogodišnju tradiciju dodjele brojeva za korištenje u sakupljanju sredstava za provedbu humanitarnih akcija. Također, ulaže u STEM edukaciju mladih, primjenjuje



visoke standarde sigurnosti i zaštite osobnih podataka korisnika te brine o zaštiti djece na internetu. (Hrvatski Telekom d.d., 2022.). Holcim (Hrvatska) d.o.o. društveno poslovanje doživljava kao ključnu poslovnu strategiju koja dovodi do uspjeha i oblikuje odnos s dionicima s ciljem stvaranja vrijednosti. Prioritet tvrtke je zaštita zdravlja i sigurnosti na radu, čime se osigurava sigurno i zdravo radno okruženje za zaposlenike. Edukacija zaposlenika predstavlja drugo područje društvene odgovornosti, gdje se stavlja naglasak na kontinuirano usavršavanje i razvoj vještina zaposlenika. (Holcim (Hrvatska) d.o.o., 2023.)

## 5 Društveno odgovorne poslovne prakse

Društveno odgovorne poslovne prakse odnose se na organizacijsko usvajanje i primjenu poslovnih praksi i investicija usmjerenih ka poboljšanju dobrobiti zajednice i zaštite životne okoline. To uključuje aktivnosti koje tvrtke poduzimaju kako bi smanjile negativan utjecaj svog poslovanja na okoliš i društvo, te doprinijele pozitivnim promjenama u zajednici u kojoj posluju. Dobrobit se može odnositi kako na brigu o zdravlju i sigurnosti zaposlenika na određenom radnom mjestu tako i na njihove psihološke i emocionalne potrebe. Kompanije su sve više usmjerene ka usvajanju odgovornijih poslovnih praksi kao posljedice postroženja pojedinih zakona kao i pritisaka posebnih interesnih grupa. (Kotler i Lee, 2011.)

Društveno odgovorne poslovne prakse razvijaju se kao odgovor na društvene probleme poput nejednakosti, siromaštva, klimatskih promjena, te drugih izazova s kojim se suočava suvremeno društvo. Cilj je stvoriti održivo poslovanje koje ne samo da ostvaruje financijsku dobit, nego i pozitivan utjecaj na društvo i okoliš. Takve prakse nisu samo moralno ispravne, nego su i ključne za dugoročnu održivost poslovanja. Implementacija društveno odgovornih poslovnih praksi postaje sve važnija za uspjeh i održivost suvremenih poduzeća.

U cijelom procesu, značajna je sposobnost kompanije da privuče i zadrži kvalitetne zaposlenike koji će uspješno obavljati zadaće u svrhu ostvarenja organizacijskih ciljeva. Uspješne tvrtke koje brinu o svojim zaposlenicima imat će veću proizvodnost, radnu uspješnost, produktivnost, manju fluktuaciju ljudi, veću kvalitetu proizvoda, zaposlenici će biti motiviraniji naročito ako su im osigurani i dodatni programi i edukacije koji su karakteristični za suvremeni način poslovanja (obučavanje, savjetovanje, mogućnost napredovanja, nagrađivanje). Koristi koje DOP donosi kompanijama između ostalog su i privlačenje novih kupaca, osvajanje novih segmenata tržišta, povećanje prodaje proizvoda, jačanje industrije kojoj pripada korporacija i stvaranje pozitivnog identiteta brenda. (Kotler i Lee, 2011).

Korporativna filantropija je također dobar primjer pomaganja zajednici od strane kompanija najčešće u obliku donacija ili volonterskog rada zaposlenika za dobrobit zajednice. Isto tako, važno je pridržavanje etičkih načela u poslovanju, poput

poštivanja zakona i etičkih standarda te osiguranje kupcima kvalitetne proizvode koji ne štete njihovom zdravlju i sigurnosti.

Grupacija "Jadranka" i Boutique Hotel Stadthalle aktivno se posvećuju održivosti u svom poslovanju, zbog čega su i među odabranim primjerima za analizu društveno odgovornog poslovanja. "Jadranka" se bavi turizmom i ima značajan utjecaj na prirodne resurse i okoliš na otoku Lošinju. Njihove održive prakse, kao što su korištenje obnovljivih izvora energije, smanjenje otpada i zaštita okoliša, naglašavaju njihovu predanost očuvanju prirode i smanjenju negativnih utjecaja na okoliš. Boutiquehotel Stadthalle integrirao je ciljeve održivog razvoja UN-a u svoje poslovanje, što ukazuje na njihovu predanost društvenoj odgovornosti.

### **5.1.1 Boutique Hotel Stadthalle Wien**

Boutique Hotel Stadthalle, održivi je smještajni objekt koji se ističe po svojoj predanosti očuvanju okoliša, smanjenju ekološkog otiska i poticanju društvene odgovornosti. Provodi različite prakse i inicijative kako bi smanjili potrošnju resursa, koristili obnovljive izvore energije, smanjili otpad i promovirali održivi turizam.

Boutique Hotel Stadthalle izvorno je sagrađen kao obična stambena zgrada u Beču. Međutim, 2009. godine, vlasnici su odlučili pretvoriti ovu povijesnu zgradu u jedinstveni boutique hotel. Obnova zgrade iziskivala je mnogo truda i stručnosti kako bi se sačuvala njezina originalna ljepota i šarm. U skladu s vizijom o održivom turizmu, vlasnici su se fokusirali na integriranje ekoloških i energetske učinkovitih rješenja tijekom obnove. Rezultat je bio hotel koji ne samo da pruža udobnost i jedinstveni dizajn, već se ističe i po postizanju stvarne nulte energetske ravnoteže. Boutique Hotel Stadthalle je od tada postao prepoznat kao jedinstveno odredište koje nudi udoban smještaj i istovremeno promiče održivost. Hotel je stekao reputaciju kao mjesto koje je uspjelo sjediniti povijest i modernost, pružajući gostima jedinstveno iskustvo boravka u Beču.

Održivost je utkana u sve aspekte rada hotela Stadthalle, počevši od same izgradnje zgrade. Hotel je obnovljen s ciljem maksimalne energetske efikasnosti. Jedan od ključnih aspekata održivosti hotela Stadthalle je njegova posvećenost smanjenju emisija stakleničkih plinova. Hotel je postao prvi "nulti energetski" hotel u Beču, što znači da proizvodi jednaku količinu energije koliko je i potroši. Ova postignuća su

rezultat korištenja obnovljivih izvora energije i učinkovite energetske upotrebe u svim aspektima poslovanja. Kombinacija obnovljivih izvora energije i energetski učinkovitih tehnologija omogućuje hotelu da postigne ravnotežu između proizvodnje i potrošnje energije. Koriste se visokokvalitetni izolacijski materijali, a solarni paneli postavljeni su na krov kako bi se iskoristila sunčeva energija za zagrijavanje vode i grijanje prostorija. Osim toga, hotel je opremljen sustavom za prikupljanje kišnice, koji se koristi za zalijevanje biljaka i cvijeća. Svježi zrak za kontroliranu klimatizaciju zagrijava se putem solarnog sustava, a tijekom ljeta zgrada se može hladiti hladnom podzemnom vodom koja se pumpa kroz betonski strop. Na taj način tvrtka ne mora koristiti energetski zahtjevnju klimatizaciju, a potrošnja energije također se smanjuje korištenjem LED i energetski učinkovite rasvjete.

Boutique Hotel Stadthalle aktivno promiče održiv način života među svojim gostima, prepoznajući važnost zaštite okoliša i smanjenja negativnog utjecaja na okoliš. Kao dio svog angažmana, hotel nudi različite inicijative i pogodnosti kako bi gostima omogućio da sudjeluju u održivim praksama. Jedna od inicijativa je poseban popust za goste koji stignu u hotel vlakom ili biciklom. Svaki gost koji odabere ove održive oblike prijevoza nagrađuje se s 10% popusta na svoj boravak. Ovo je način na koji hotel potiče goste da koriste javni prijevoz ili bicikl kao ekološki prihvatljivu alternativu automobilu. Također, pruža mogućnost iznajmljivanja bicikala svojim gostima kako bi ih potaknuo da istraže grad na održiv način. Biciklizam je ekološki prihvatljiv način mobilnosti koji smanjuje emisiju CO<sub>2</sub> i doprinosi zdravlju i dobrobiti gostiju.

Lavanda se uzgaja na krovu hotela, stvarajući slikovitu scenu koju gosti mogu promatrati iz svojih soba. U lipnju, kada lavanda cvjeta, krov hotela postaje posebno šareni naglasak. Osim što privlači pčele i leptire, lavanda stvara prekrasan miris i pruža vizualan užitek gostima hotela. No, ono nije samo estetski užitek. U Boutique Hotelu Stadthalle, lavanda ima i praktičnu svrhu. Jednom godišnje, u sklopu berbe, lavanda se skuplja s krova hotela. Suši se i koristi za različite svrhe kako bi se gostima pružilo još ugodnije iskustvo boravka. Primjerice, lavanda se koristi za punjenje malih tkaninskih vrećica koje osvježavaju ormare u hotelskim sobama. Miris lavande ima umirujući učinak i pomaže gostima da se opuste tijekom svog boravka. Također, lavanda se koristi u pripremi raznih jela i napitaka, dodajući poseban okus i miris koji se pamti.

Hotel podržava lokalne inicijative i proizvođače hrane. Suradnja s lokalnim dobavljačima omogućuje hotelu da koristi svježije, sezonske i održive namirnice u svojoj ponudi hrane i pića. To pomaže u podržavanju lokalnog gospodarstva i smanjenju udaljenosti prijevoza hrane, čime se smanjuje ekološki otisak. Kroz svoje angažmane, hotel nastoji inspirirati goste da promisle o svojim putničkim navikama i pridruže se pokretu ka održivom turizmu.

Boutique Hotel Stadthalle prepoznaje da su zadovoljni i motivirani zaposlenici ključni za pružanje izvrsne usluge gostima. Stoga se hotel kontinuirano brine o radnoj okolini, pružajući podršku i poticaj za osobni i profesionalni razvoj zaposlenika kako bi osigurao pozitivno iskustvo za sve.

Hotel je zbog svog odgovornog poslovanja dobio značajan broj nagrada i priznanja, kako nacionalnih tako i međunarodnih. Ponosi se činjenicom da je prvi hotel u Beču koji je dobio Europsku ekološku oznaku (EU Ecolabel), što potvrđuje njegovu posvećenost očuvanju okoliša i visokim ekološkim standardima. Osim toga, hotel ima certifikat "Green Globe", koji je priznat međunarodni standard za održivi turizam. Ovaj certifikat potvrđuje da je hotel Stadthalle ostvario visoke standarde u pogledu zaštite okoliša, socijalne odgovornosti i održivog upravljanja. Osim toga, hotel je također dobio ekološku oznaku Austrije za kvalitetu i očuvanje okoliša. Ova nagrada priznaje iznimne napore hotela u integriranju ekoloških praksi u svakodnevno poslovanje i promicanju održivog turizma. Godine 2018., dobio je prestižnu HolidayCheck GOLD nagradu. To je priznanje koje se dodjeljuje hotelima i smještajnim objektima na temelju recenzija i ocjena gostiju na platformi HolidayCheck. Nagrada prepoznaje hotele koji su dosljedno dobivali visoke ocjene i pozitivne povratne informacije od gostiju. Trenutno, temeljem recenzija iz 2022. i 2023. godine, hotel posjeduje vrlo visoku ocjenu (5,9/6), ova visoka ocjena potvrđuje izvanrednu kvalitetu usluge i zadovoljstvo gostiju koji su boravili u hotelu. Osim što se ističe kao jedan od najboljih hotela u svojoj kategoriji, također se može pohvaliti izvrsnom lokacijom, za što je dobio ocjenu 5,6/6. Smješten u raznolikom 15. bečkom okrugu, gosti imaju lagan pristup mnogim atrakcijama i prometnim čvorištima. Udaljen samo nekoliko minuta hoda od nekoliko podzemnih željeznica i tramvajskih stanica, istraživanje grada je jednostavno i praktično. Ne samo da je popularan među putnicima zbog svoje izvrsne usluge i povoljne lokacije, već također nudi obilje dodatnih sadržaja koji će gostima upotpuniti njihov boravak što možemo zaključiti na temelju ocjene 4,8/6. Hrana se u hotelu ističe

kao vrhunski doživljaj, na temelju iznimno visoke ocjene, 5,9/6, zaključujemo da hotel pridaje veliku važnost kvaliteti hrane i pića koje poslužuje svojim gostima, te se trudi pružiti autentično iskustvo gastronomije bazirane na lokalnoj kuhinji. Naglasak je stavljen na prirodne sastojke, održivost i zdravu prehranu. Ponuda se često mijenja ovisno o sezonskim namirnicama kako bi se osiguralo svježe i raznoliko iskustvo. Ocjena od 5,7 od mogućih 6 bodova za sobe i čistoću Boutiquehotela Stadthalle svjedoči o visokoj kvaliteti i zadovoljstvu gostiju koji su boravili u hotelu. Ovo priznanje svjedoči iznimnoj kvaliteti hotela, izvrsnoj usluzi i zadovoljstvu gostiju. Predanost hotela pružanju izvrsnog iskustva gostima i posvećenost ekološkoj održivosti čine ga vrhunskim izborom među putnicima. Ove nagrade odražavaju kontinuirani trud hotela u postizanju izvrsnosti u očuvanju okoliša i pružanju vrhunske usluge gostima. Boutique Hotel Stadthalle ostaje posvećen svojoj misiji održivosti i nastoji stalno unapređivati svoje ekološke inicijative kako bi osigurao pozitivan utjecaj na okoliš i zajednicu.

### **5.1.2 Jadranka grupa**

Jadranka grupa, osnovana 1947. godine, jedna je od vodećih turističkih tvrtki u Hrvatskoj koja se nalazi na Malom Lošinju, djeluje u području ugostiteljstva, turizma i nautike. Kao takva, ima cjelovit pristup održivosti koji obuhvaća ekološku, društvenu i ekonomsku dimenziju, poslovna strategija kompanije temelji se na ravnoteži između profitabilnosti, zaštite okoliša i dobrobiti zajednice. Jadranka grupa promiče transparentnost i odgovornost u svom poslovanju. Redovito izvješćuje o svojim društveno odgovornim aktivnostima i rezultatima, pružajući informacije dionicima o napretku u ostvarivanju ciljeva održivosti.

Iznimnu brigu o lokalnoj zajednici vidimo kroz razne projekte i inicijative koje pokreće grupa Jadranka. Jedan od novijih primjera, osnivanje trgovine kojoj je glavni cilj usmjeravanje pozornosti na nabavku svježeg voća i povrća od najpoznatijih dobavljača u Hrvatskoj. Osim što opskrbljuju hotele, kampove i ostale ugostiteljske objekte, Jadranka trgovina brine i o lokalnom stanovništvu. To je vidljivo iz činjenice da trgovine otvorene tokom cijele godine osiguravaju kontinuiranu opskrbu stanovnika Malog Lošinja, manjih mjesta na otoku Lošinju, te stanovnika otoka Suska. Na taj način osiguravaju stanovnicima obližnjih otoka visokokvalitetne proizvode, a gostima

zdraviji i ugodniji boravak. (<https://www.jadranka.hr/news/zdravim-doruckom-jadranka-trgovina-predstavila-novi-koncept-za-najkvalitetnije-voce-i-povrce-na-kvarnerskim-otocima-2>)

Kada je riječ o ekonomskoj održivosti, ističe se transparentnim financijskim poslovanjem, poštivanjem zakona i održavanjem konkurentnosti na tržištu. Njihovi izvještaji o financijskim rezultatima i investicijskim planovima odražavaju njihovu predanost održivom gospodarskom razvoju.

Jadranka grupa također posvećuje veliku pažnju socijalnoj odgovornosti odnosno radnoj okolini, pružajući zaposlenicima pravedne uvjete rada, sigurnost na radnom mjestu te razvoj ljudskih resursa. Implementirala je programe obrazovanja i stručnog usavršavanja zaposlenika s ciljem poticanja njihovog kontinuiranog razvoja i napredovanja u karijeri. Ovi programi mogu uključivati internu obuku, pripravništvo, radionice, seminare i druge edukativne aktivnosti koje pružaju zaposlenicima priliku za stjecanje novih znanja i vještina. Kompanija stavlja naglasak na zadovoljstvo i sigurnost svojih potrošača. Kroz proizvode i usluge koje nude, kompanija se pridržava visokih standarda kvalitete i sigurnosti. Također, aktivno sluša povratne informacije potrošača i brine se o njihovim potrebama i zahtjevima. Kompanija podržava otvorenu i transparentnu komunikaciju s dobavljačima, partnerima i konkurentima.

Promiču svijest o važnosti očuvanja prirodnog okoliša otoka Lošinja, koji je poznat po svojoj netaknutoj prirodi i biodiverzitetu. Stoga se posvećuje zaštiti i očuvanju prirodnih ljepota tog područja. Poduzimaju se brojne mjere kako bi se smanjio negativan utjecaj na okoliš, uključujući primjenu ekoloških praksi u upravljanju otpadom, energetske učinkovitosti i očuvanju vode. Stvara pozitivan društveni utjecaj kroz suradnju s lokalnim dionicima, pružajući podršku lokalnim događanjima, umjetnicima i obrtnicima. Također, provode edukacijske programe i kampanje kako bi podigla svijest o održivom razvoju i važnosti očuvanja prirodnih resursa. To uključuje aktivnosti usmjerene prema gostima, zaposlenicima i lokalnoj zajednici kako bi potaknuli promjene prema održivijem načinu života i poslovanja. (<https://www.jadranka.hr/drustveno-odgovorno-poslovanje>)

Jadranka grupa ponosno ističe posjedovanje 3 ISO standarda:

1. ISO 9001:2015 za sustav upravljanja kvalitetom

Jadranka grupa temelji svoj poslovni uspjeh na predanosti svih zaposlenika u pružanju zadovoljstva svojim kupcima. Sustav upravljanja kvalitetom i okolišem je organiziran tako da svi zaposlenici, uključujući i upravu, imaju obvezu: poštivati zakone i druge obvezujuće propise, zadovoljavati potrebe kupaca, sprječavati zagađenje okoliša, očuvati zdravlje i sigurnost ljudi, odgovorno gospodariti prirodnim resursima, neprestano poboljšavati djelotvornost poslovnih procesa. Uprava se brine da se svake godine postave specifični ciljevi u vezi s kvalitetom i okolišem kako bi se postigli opći ciljevi i politika Jadranka grupe. (<https://www.jadranka.hr/hr/iso-9001>)

## 2. ISO 14001:2015 za sustav upravljanja okolišem

Jadranka grupa je implementirala sustav upravljanja okolišem prema međunarodnoj normi ISO 14001. Isto kao i kod prethodnog, Jadranka grupa nastoji postići zadovoljstvo kupaca i dionika primjenom sustava upravljanja kvalitetom i okolišem uspostavljenim prema zahtjevima međunarodnih normi ISO 9001 i ISO 14001. Ova norma postavlja zahtjeve za upravljanje utjecajem poslovanja na okoliš, uključujući planiranje, implementaciju, provjeru i poboljšanje sustava upravljanja okolišem. Primjenom ISO 14001, Jadranka grupa se obvezala na stalno poboljšanje svojih procesa vezanih uz okoliš te na pridržavanje zakonskih propisa i drugih zahtjeva koji se tiču okoliša. (<https://www.jadranka.hr/hr/iso-14001>)

## 3. ISO 50001:2011 za sustavno upravljanje energijom

Kao pružatelji cjelovitih hotelskih usluga, Jadrankini hoteli i restorani neprestano teže smanjenju potrošnje energije kako bi dugoročno osigurali održivost poslovanja uz istovremenu brigu o okolišu. Predani su i usmjereni na smanjenje troškova energije po noćenju za 20%, smanjivanje ovisnosti o fosilnim gorivima i uvođenje obnovljivih izvora energije, odgovorno korištenje vode, razvijanje, nabavljanje i korištenje energetske učinkovitih objekata, postrojenja, opreme te ostalih proizvoda i usluga i sinergijsko djelovanje i planiranje razvoja s lokalnom zajednicom. Naglasak je stavljen na provedbu akcijskih planova za poboljšanje energetske učinkovitosti i osposobljavanje zaposlenika na svim razinama za postizanje i održavanje svjesnosti inicijative. (<https://www.jadranka.hr/hr/iso-50001>)



Kroz sve navedene prednosti, Grupa Jadranka Mali Lošinj nastoji ostvariti ravnotežu između poslovnog uspjeha i društvene odgovornosti. Njihov posvećen pristup održivom razvoju pokazuje da je moguće postići sinergiju između turističke industrije, zaštite okoliša, dobrobiti zaposlenika i općeg društvenog napretka.

U srpnju 2014. godine je otvoren Hotel Bellevue, prvi luksuzni hotel s pet zvjezdica na otoku Lošinju. Hotel Bellevue je dizajniran i opremljen s ciljem da zadovolji najzahtjevnije goste, kombinirajući vrhunsku uslugu s elegantnim dizajnom. Posebna pažnja je posvećena očuvanju izvorne ideje hotela te uređenju interijera. U unutrašnjosti hotela prevladavaju prirodni materijali poput drva, madagaskarskog kamena, oniksa i mramora. Svaki detalj, od stolica i sofa do stolova i ostalog namještaja, pažljivo je odabran kako bi se stvorio sofisticiran i ugodan prostor. Na stranici TripAdvisor navedeni hotel blista najvišim ocjenama u 2023. godini, svjedočeći o izvrsnosti koja obasjava svaki kutak ovog prekrasnog hotela. Lokacija hotela zadobila je očaravajućih 4.8 od 5 bodova, stvarajući bajkoviti prizor koji ostavlja bez daha. Omiljeni kutci otoka Lošinja lako su dostupni, pružajući priliku za istraživanje i upijanje prirodne ljepote koja vas okružuje. Usluga hotela, ocijenjena sa 4.7 od 5, osvaja srca gostiju i izaziva divljenje. Srdačnost i ljubaznost osoblja prisutni su kroz cijeli boravak, ostavljajući trag zadovoljstva. Te podatke nadopunjuje ukupna ocjena vrijednosti od 4.5 od 5, koja govori o osjećaju zadovoljstva i ispunjenosti koji ovdje doživljavate. Svaki trenutak boravka čini se dragocjenim i vrijednim, potičući vas da se vratite u Hotel Bellevue opet.

Gosti su sa zadovoljstvom svrstali Bellevue među pet najboljih luksuznih hotela u Hrvatskoj za 2019. godinu (Top 25 Luxury Hotels — Croatia), te ga također smjestili među TOP 25 hrvatskih hotela općenito (Top 25 Hotels – Croatia) i TOP 25 hrvatskih hotela za romantični odmor (Top 25 Hotels for Romance — Croatia). Ova važna nagrada, poznata kao Travelers' Choice Awards, predstavlja najviše priznanje koje može dodijeliti TripAdvisor, a ima poseban značaj jer dolazi izravno od gostiju. Njihove recenzije i komentari temelje se na vlastitim iskustvima boravka u Bellevueu, što čini ovo priznanje izuzetno dragocjenim.

Poduzeća poput grupe Jadranka preuzimaju ulogu vođe u poslovnoj zajednici te promiču i zagovaraju društvenu odgovornost kao ključan aspekt poslovanja. Takva

poduzeća prepoznaju da je poslovanje dugoročno održivo samo ako se pridržavaju društvenih, ekoloških i etičkih načela.

## 5.2 Društveno neodgovorne poslovne prakse

Poslovne prakse brojnih kompanija vode do neprihvatljivo visokih društvenih troškova gdje se kao ključan problem javlja upravo značajno onečišćenje okoliša. U utrci za profitom dolazi do sve većeg zagađenja i iscrpljivanja prirodnih izvora što će dugoročno ostaviti značajne posljedice na cjelokupan sustav. Tvrtke koje se na ovaj način ponašaju prema van, zovemo društveno neodgovorne tvrtke koje svoje poslovne interese stavljaju ispred društvenih i ekoloških interesa. Takva poduzeća ponekad krše zakone i etičke standarde u cilju ostvarenja veće dobiti, a njihova praksa može štetiti društvu, zajednici i okolišu.

Ljudske aktivnosti, poput industrijske proizvodnje, transporta i poljoprivrede, generiraju velike količine emisija stakleničkih plinova koji uzrokuju globalno zagrijavanje, što dovodi do klimatskih promjena poput ekstremnih vremenskih uvjeta, poplava, suša i sl. Istraživanja pokazuju kako je čovječanstvo utjecalo na klimatske promjene i bioraznolikost uništavanjem prirodnih staništa, prekomjernim iskorištavanjem resursa te unošenjem invazivnih vrsta, prenamjene zemljišta i globalnog korištenja svježe vode. (Kotler i Lee, 2011.) Europska agencija za okoliš promatra utjecaj onečišćenja na zdravlje i kvalitetu života ljudi. Koncentracije onečišćivača, iako znatno manje nego proteklih desetljeća, još uvijek su previsoke. Zrak koji udišemo sadrži tvari koje, osim što narušavaju naš respiratorni sustav, mogu biti i kancerogene. Razlozi koji dovode do onečišćenja su razne zastarjele tehnologije koje kompanije koriste, izgaranje fosilnih goriva za proizvodnju električne energije, industrijski procesi i uporaba otapala u kemijskoj i mineralnoj industriji, obrada otpada i sl. Ove aktivnosti mogu imati dugotrajne i nepovratne posljedice na okoliš, uključujući gubitak biljnih i životinjskih vrsta i povećanja zdravstvenih problema kod ljudi i životinja. (<https://www.eea.europa.eu/hr/themes/air/intro>)

Osim onečišćenja okoliša javlja se problem poslovanja u kojem se tvrtke ne trude osigurati svojim zaposlenicima zadovoljavajuće radne uvjete. Ovo može uključivati

obavljanje poslova za jako male nadnice, loše uvjete rada, nepružanje adekvatne zaštite na radu, diskriminaciju i mobbing. Mobbing kao takav je izuzetno štetan ne samo zbog posljedica koje ima na pojedinačne zaposlenike, već i zbog štete koju nanosi radnom okruženju u cjelini. (Jalšenjak i Krkač, 2016.)

Neodgovornost kompanije prema svojim zaposlenicima dovest će do slabe produktivnosti i radne uspješnosti kao i visokog rizika od ozljeda i bolesti na radu, visoke fluktuacije, nezadovoljstva i frustracije među radnicima, te loših posljedica po reputaciju tvrtke što bi dugoročno moglo ugroziti njihovo poslovanje. Primjeri društveno neodgovornog poslovanja uključuju i situacije u kojima rukovodstvo tvrtke preuzima zasluge za uspjehe zaposlenika ili prebacuje krivnju za pogreške na svoje podređene. Stoga je iznimno važno da se tvrtke u svom poslovanju vode praksama i politikama koje osiguravaju zaposlenicima priliku za napredovanje, da se iste tretira s poštovanjem, te da se na njih gleda kao na ključ uspjeha poslovanja.

Na koncu je neetičko poslovanje kontraproduktivno. Organizacije civilnog društva se trude otkriti zlouporabe zaposlenika, a onečišćenje okoliša dovodi do problema sa zdravljem lokalne populacije i potiče uvođenje strože regulacije. Nepoštena konkurencija dovodi do niza kazni, a loša kvaliteta proizvoda i prodaja odbijaju kupce i dugoročno negativno utječu na vrijednost poslovanja. (Krkač, 2007.)

Upravo se zbog navedenog načina poslovanja pojavila potreba za promicanjem društveno odgovornog poslovanja kao ključne strategije za rješavanje problema te sprječavanje nastanka istih u domeni zagađenja okoliša te odnosa prema dionicima. Društveno neodgovorna poduzeća često nailaze na kritike od strane javnosti, ali i regulatornih tijela i nevladinih organizacija koje se bore za zaštitu ljudskih prava i okoliša. Uz to, mogu trpjeti gubitke u poslovanju zbog negativnih posljedica njihove prakse. Potrošači sve više biraju društveno odgovorne tvrtke, a investitori i dioničari sve više postavljaju zahtjeve za transparentnost i odgovornost u poslovanju.

Javlja se izazov u tome kako pronaći ravnotežu između moralno i društveno odgovornog ulaganja i maksimiziranja profita. Svaki poslovni problem zahtjeva rješenje (na strateškoj i taktičkoj razini), potrebno je tragati za strategijama koje će istovremeno osigurati da se društvene i moralne vrijednosti uzmu u obzir, a da se istovremeno ostvari financijska dobit. Stoga je važno da poduzeća prepoznaju važnost društveno odgovornog poslovanja i da aktivno rade na poboljšanju svojih praksi u tom

smjeru, kako bi stvorili održivije poslovanje i doprinijeli društvenim i ekološkim ciljevima.

### **5.2.1 Slučajevi nemoralnog djelovanja u poslovanju**

Nemoralno djelovanje u poslovnom okruženju predstavlja ozbiljan problem koji može imati negativne posljedice na tvrtke, zaposlenike i širu zajednicu.

Jalšenjak i Krkač (2016.) ističu kako je sukob interesa jedan od ključnih oblika nemoralnog djelovanja u poslovnom svijetu. Događa se kada pojedinac povećava vlastitu plaću na štetu profita vlasnika ili prirode korporacije. Isto tako, zlouporaba autoriteta, odavanje poslovnih tajni te prisiljavanje drugih na izvođenje nemoralnih radnji predstavljaju ozbiljna kršenja etičkih normi. Takvi postupci narušavaju temeljne vrijednosti poštenja i integriteta te narušavaju povjerenje između zaposlenika i vlasnika tvrtke. Također, može smanjiti motivaciju zaposlenika i izazvati negativan učinak na cjelokupno poslovanje tvrtke, ostavljajući posljedice na financijsko stanje tvrtke, ali i na njen ugled i odnos s dionicima.

Podmićivanje je također široko rasprostranjen slučaj nemoralnog djelovanja. Uključuje davanje novčanih ili drugih pogodnosti kako bi se utjecalo na odluke ili postupke drugih osoba u korist pojedinca ili organizacije. Osim što je protuzakonito, primanje mita narušava integritet tržišnog natjecanja, narušava povjerenje među konkurentima i stvara nepravedne uvjete poslovanja.

Važno je u poslovnim odnosima njegovati poštenje i iskrenost kao temeljne vrijednosti. Međutim, namjerno nanositi štetu kupcima, klijentima, zaposlenicima ili konkurentnim tvrtkama putem manipulacije, pružanja netočnih informacija, iznude, prisile, diskriminacije ili lažnog predstavljanja proizvoda ili usluga, predstavlja ozbiljno kršenje moralnih načela. Takvo ponašanje smanjuje povjerenje i vjernost kupaca, može dovesti do pravnih problema i ozbiljno naštetiti ugledu tvrtke.

Komunikacija igra ključnu ulogu u uspostavljanju povjerenja između poslovnih subjekata. No, nepotpuno informiranje o štetnim učincima, lažno ili nepotpuno oglašavanje te razna prikriivena upozorenja predstavljaju oblike nemoralnog djelovanja u komunikaciji. Ovakve prakse dovode do izobličenja informacija, dovode kupce u zabludu i remete pošteno tržišno natjecanje. Posljedice mogu biti gubitak povjerenja kupaca, pravni sporovi te oštećenje reputacije i brenda tvrtke.

Kompanije Nestlé i SHEIN odabrane su kao primjeri društveno neodgovornog poslovanja zbog brojnih kontroverzi i kritika koje su ih okruživale.

Nestlé je bio predmet optužbi za eksploataciju vodnih resursa iz osjetljivih izvora u različitim dijelovima svijeta, što je izazvalo zabrinutost zbog negativnih utjecaja na lokalne zajednice i okoliš. Također, agresivan marketing proizvoda za dojenčad koji nije bio u skladu s smjernicama Svjetske zdravstvene organizacije (WHO) o promicanju dojenja doveo je do kritika i sumnji u zaštitu zdravlja najosjetljivije populacije.

S druge strane, SHEIN je bio kritiziran zbog brze modne proizvodnje koja generira značajan ekološki otisak. Njihova upotreba jeftinih i niskokvalitetnih materijala dovodi do ubrzane potrošnje i akumulacije velikih količina tekstilnog otpada, što negativno utječe na okoliš. Također, radni uvjeti u njihovim opskrbnim lancima su dovedeni u pitanje, uključujući optužbe za prisilni rad i izrabljivanje radne snage.

Ovi primjeri ističu važnost etičkog poslovanja, održivosti i poštivanja ljudskih prava u korporativnom svijetu. Svijest o ovim problemima potiče potrebu za primjenom društveno odgovornih poslovnih praksi koje promiču održivost, socijalnu pravdu i zaštitu okoliša.

Nemoralno djelovanje ima ozbiljne posljedice na sve sudionike uključene u poslovne aktivnosti. Stoga je važno promicati odgovorno poslovanje, poticati transparentnost te osigurati da se moralne vrijednosti i principi poštenja čvrsto ukorijene u poslovnom svijetu.

## **5.2.2 Nestle**

Nestlé je švicarska multinacionalna korporacija koja se bavi proizvodnjom hrane i pića. Osnovana je 1866. godine, a danas je jedna od najvećih svjetskih tvrtki u svojoj industriji, s prisutnošću u preko 190 zemalja.

No, unatoč naporu u promociji DOP-a, kompanija Nestlé suočila se s kritikama u pogledu radnih uvjeta u svojim opskrbnim lancima, što se može smatrati primjerom društveno neodgovornog poslovanja.

Nekoliko izvještaja i istraživanja ukazalo je na loše radne uvjete i kršenje ljudskih prava u nekim dijelovima opskrbnih lanaca kompanije. Optužbe za prisilan rad i izrabljivanje

radne snage doveli su u pitanje etičnost i poštivanje radnih prava u tim regijama. Osim toga, kompanija se suočila s optužbama za neadekvatno nadziranje svojih lančanih opskrba, što je dodatno potenciralo problematične radne uvjete.

Greenpeace je istraživao uzroke krčenja šuma u Indoneziji tijekom razdoblja od 2007. do 2010. godine te je uspio utvrditi povezanost između multinacionalnih tvrtki koje su odgovorne za taj proces i same prakse krčenja šuma. Među multinacionalnim tvrtkama koje su bile ciljane u ovom istraživanju bila je i Nestlé.

Prema Greenpeaceu, Nestlé ima odgovornost u procesu krčenja šuma u Indoneziji zbog nastavka kupnje proizvoda od palminog ulja od tvrtki koje provode uništavanje šuma. Ova masovna kampanja koju je Greenpeace proveo započela je u ožujku 2010. godine te je usmjerena na javno otkrivanje Nestléove uloge u krčenju šuma i poticanju tvrtke na preuzimanje odgovornosti za svoj utjecaj na okoliš. Kampanja je utjecala na pad Nestleovih dionica, te je kompanija naposljetku poduzela odlučne akcije kako bi se pozabavila nastalim problemom. Nakon što je uspješno promijenio Nestléovu politiku zaustavljanjem krčenja šuma prekidanjem lanca opskrbe palminim uljem Sinar Mas Grupe, ovom akcijom su se konačno pridružile i druge tvrtke. U periodu od 2008. do 2013. više od 130 tvrtki je otkazalo ugovore s podružnicama i uvele politike koje osiguravaju da im lanci opskrbe palminim uljem ne uključuju krčenje šuma. (Syarifuddin, Cangara, Rahman, Baharuddin i Apriliani, 2020.)

Kritičari tvrde da Nestlé nije uvijek adekvatno uključio lokalne zajednice u odlučivanje o svojim poslovnim aktivnostima. Eksploatacija vodenih resursa u nekim područjima izazvala je protivljenje lokalnih zajednica koje su se osjećale zanemareno i prepušteno nepravednom korištenju dragocjenih voda. Nestlé je suočen s optužbama da njihove tvornice proizvode velike količine otpadnih voda koje se ispuštaju u okoliš bez odgovarajuće obrade ili recikliranja. Kritičari tvrde da tvrtka iscrpljuje velike količine vode iz akvifera, što dodatno pogoršava situaciju u sušnim uvjetima i ima negativan utjecaj na lokalne zajednice. Ova optužba ukazuje na Nestléovo upravljanje vodnim resursima i postavlja pitanje njihove odgovornosti prema lokalnom okolišu i zajednici. U kontekstu sve većih briga vezanih uz održivost i zaštitu okoliša, Nestlé se suočava s izazovima u vezi s njihovim poslovnim praksama i utjecajem na vodne resurse. (Bacher, 2015.)

Jedna od negativnih strana Nestléove tvrtke u tržišnim odnosima je kritika vezana uz marketinšku strategiju i promociju proizvoda. Postoji kontroverza oko načina na koji Nestlé marketinški cilja djecu i mlade, posebno u vezi s nezdravom hranom i pićima. Nestlé je bio kritiziran zbog agresivnog oglašavanja proizvoda s visokim udjelom šećera, soli i masnoća prema djeci. Kritičari tvrde da se njihovi marketinški napori usmjeravaju na stvaranje lojalnosti brendu već u najranijoj dobi, čime se potiče konzumacija nezdrave hrane i pića te može negativno utjecati na prehrambene navike i zdravlje djece. Kritičari smatraju da Nestlé, kao jedan od najvećih proizvođača hrane i pića u svijetu, treba preuzeti veću odgovornost u promociji zdravih prehrambenih izbora i ograničiti oglašavanje nezdravih proizvoda prema djeci.

U nekim dijelovima opskrbnog lanca, kompanija se suočila s optužbama za kršenje ljudskih prava, uključujući optužbe za prisilni rad i izrabljivanje radne snage. Ovakve prakse ne samo da krše temeljna ljudska prava radnika, već i narušavaju etičke standarde koje bi trebala njegovati odgovorna kompanija.

Tvrtka danas surađuje s lokalnim poljoprivrednicima kako bi osigurala održive izvore sirovina. Kroz programe kao što su "Creating Shared Value" i "Nestlé Cocoa Plan", tvrtka pruža podršku poljoprivrednicima u poboljšanju poljoprivrednih tehnika, obrazovanju i pristupu tržištima, što pridonosi lokalnom razvoju i ekonomskom osnaživanju zajednica. Nestlé aktivno promiče lokalno zapošljavanje i pruža mogućnosti za razvoj lokalne radne snage. Kroz zapošljavanje lokalnih talenata, tvrtka podržava ekonomski rast i razvoj zajednica, pružajući stabilne izvore prihoda i osnažujući lokalne radnike.

### **5.2.3 SHEIN**

Shein je globalna modna e-trgovina koja je stekla veliku popularnost u posljednjih nekoliko godina. Tvrtka je osnovana 2008. godine u Kini i brzo je postala prepoznatljiva po svojoj širokoj ponudi moderne odjeće, obuće, modnih dodataka i ostalih modnih proizvoda po pristupačnim cijenama. Shein se ističe svojom brzom modom, koja se odlikuje obiljem novih proizvoda koji se redovito obnavljaju.

Jedna od negativnih strana ekonomske održivosti SHEIN-a kao elementa DOP-a jest povezana s problemima radnih uvjeta i etike u njihovom lancu opskrbe. Kritičari tvrde

da tvrtka ne pridaje dovoljno pažnje održivosti i etičkim pitanjima u svom poslovanju. Unatoč popularnosti brze mode, postoji i rasprava o njenim potencijalnim negativnim utjecajima na okoliš i radne uvjete. Brza moda često uključuje intenzivnu proizvodnju, što može rezultirati negativnim posljedicama po okoliš, kao što su prekomjerna potrošnja resursa i generiranje otpada. Također, brza moda može biti povezana s lošim radnim uvjetima i niskim plaćama u proizvodnim pogonima.

Shein se ističe svojom strategijom privlačenja potrošača kroz niske cijene. Njihovi proizvodi često dolaze s izuzetno privlačnim popustima i promotivnim ponudama, što potiče impulzivnu kupovinu i nekontrolirano gomilanje odjeće. Osim toga, Shein redovito osvježava svoj katalog proizvoda, često dodajući nove modele i trendove. Ova stalna struja novih proizvoda potiče potrošače da neprestano traže i kupuju nove komade odjeće, bez obzira na stvarne potrebe ili kvalitetu proizvoda.

Osim toga, brza moda često koristi materijale koji nisu biorazgradivi, kao što su sintetička vlakna i plastika. Kada ovi materijali završe na odlagalištima otpada, treba dugi niz godina, pa čak i stoljeća da se razgrade. Ova dugotrajna prisutnost u okolišu povećava zagađenje i narušava prirodne ekosustave.

Da bismo se nosili s ovim problemima, potrebno je hitno promijeniti način na koji konzumiramo modu. Potrebno je osvijestiti potrošače o važnosti trajnosti, kvalitete i etičkih standarda u odjeći koju kupujemo. Kupnja kvalitetnih i dugotrajnih komada odjeće, podrška održivim i ekološki osviještenim brendovima te recikliranje i doniranje odjeće mogu biti koraci prema stvaranju održivije modne industrije.

Istraživanje koje je objavio CBC Marketplace <sup>1</sup> otkrilo je da je u proizvodima pronađen visok broj toksičnih kemikalija, uključujući i olovo, u 38 uzoraka odjeće i dodataka namijenjenih djeci, odraslima i trudnicama. Znanstvenici su utvrdili da je jedna dječja jakna sadržavala gotovo 20 puta više olova od propisane sigurne razine koju je utvrdila Health Canada. Iako je olovo prirodno prisutan u okolišu, razina koja je pronađena u Sheinovim proizvodima bila je znatno previsoka da bi se jednostavno mogla pripisati kontaminaciji okoliša. To ukazuje na namjerno korištenje olova iznad sigurnih razina.

---

<sup>1</sup> CBC Marketplace je kanadski potrošački program fokusiran na istraživanje potrošačkih pitanja poput testiranja proizvoda, zdravlja, sigurnosti, lažnih poslovnih praksi i provjere obećanja vlasti i industrije



Public Eye<sup>2</sup> je stupio u kontakt s organizacijom koja se bori za prava radnika u južnoj Kini s ciljem praćenja proizvodnje i pakiranja proizvoda tvrtke Shein te otkrivanja istine o njihovim tvornicama. Tokom istraživanja, ustanovljeno je da su neke radionice smještene u bivšim stambenim zgradama, a neke od njih su imale zabarikadirane prozore, prostor u kojem velike vreće odjeće i role tkanine blokiraju hodnike i stepenice, ne dopuštajući radnicima brz izlazak u opasnim situacijama, poput izbijanja požara. Postupanje Sheina prema svojim radnicima izaziva ozbiljne zabrinutosti u vezi s radnim pravima i etičkim standardima. Pretjerani radni sati, s radnicima koji rade 75 sati tjedno i imaju samo jedan slobodan dan, očito krše ne samo vlastiti kodeks ponašanja, već i kineske radne zakone. Ovi problemi ukazuju na nedostatak odgovornosti i nadzora u njihovom lancu opskrbe te na nepridržavanje međunarodnih standarda ljudskih prava i radnih normi. Kritičari tvrde da SHEIN prioritet stavlja na profit i brzinu proizvodnje, umjesto na zaštitu i poštivanje prava radnika. (Bottini, 2021./2022.)

Radni uvjeti poput ovih ne samo da zloupotrebljavaju prava radnika, već predstavljaju značajan rizik za njihovo zdravlje i dobrobit. Prolongirani radni sati bez dovoljno odmora mogu dovesti do fizičke i mentalne iscrpljenosti, ugrožavajući ukupnu produktivnost i sigurnost radnika. Važno je da tvrtke poput Sheina stave dobrobit i prava svojih radnika na prvo mjesto, osiguravajući usklađenost s internim kodeksima ponašanja i nacionalnim radnim zakonima.

Iako SHEIN ima različite inicijative povezane s održivosti, kao što su recikliranje ambalaže i podrška određenim dobrotvornim akcijama, mnogi kritičari tvrde da to nije dovoljno. Postoji nedostatak transparentnosti i konkretnih podataka koji bi podržali tvrdnje SHEIN-a o njihovim naporima u pogledu DOP-a. Također je primijećeno da kompaniji nedostaje jasna politika održivosti, ciljevi s mjerljivim rezultatima i mehanizmi praćenja napretka.

---

<sup>2</sup> Public Eye je nevladina organizacija koja ima za cilj promoviranje solidarnosti i pravednosti u poslovanju.

## 6 Zaključak

Povijest razvoja društveno odgovornog poslovanja pokazuje paradigmu nepovezanosti između ekonomije i prirode, koja je vremenom rezultirala "samopropadanjem" društva. Međutim, evolucija koncepta društvene odgovornosti donijela je promjene i prepoznavanje potrebe za promicanjem održivosti u poslovanju.

Možemo zaključiti da društveno odgovorno poslovanje predstavlja važan i neizbježan aspekt suvremenog poslovnog svijeta. Tvrtke sve više prepoznaju da poslovni uspjeh nije samo pitanje financijskih rezultata, već i doprinosa zajednici i okolišu. Proces prelaska prema društveno odgovornom poslovanju zahtijeva značajan napor, ali i donosi brojne koristi.

Proces usvajanja društveno odgovornog poslovanja zahtijeva promjene na različitim razinama, od upravljačkih struktura do operativnih postupaka. Tvrtke se moraju posvetiti uspostavljanju jasnih ciljeva i politika društvene odgovornosti te integrirati održive prakse u sve aspekte svog poslovanja. Utjecaj dionika na cijeli proces je neizostavan. Održivost poslovanja ne može se postići bez podrške i suradnje svih relevantnih dionika. Zaposlenici su ključan resurs organizacije, stoga je važno osigurati sigurno i poticajno radno okruženje, pravedne uvjete zapošljavanja i prilike za razvoj. Kupci očekuju kvalitetne proizvode ili usluge koji su proizvedeni na odgovoran način. Dobavljači trebaju biti odabrani na temelju etičkih kriterija i surađivati na unapređenju održivosti lanca opskrbe. Kroz uspostavljanje kvalitetnih odnosa s dionicima, organizacije mogu osigurati da njihovo poslovanje bude održivo i odgovorno, promičući zajedničke interese i doprinoseći društvenom napretku

Važno je naglasiti kako društveno odgovorno poslovanje nije samo puka marketinška strategija, već zahtijeva dublju promjenu u svijesti i poslovnim praksama. Tvrtke trebaju prepoznati svoju ulogu u društvu i aktivno doprinostiti rješavanju društvenih i okolišnih izazova.

Primjeri društveno odgovornih i neodgovornih praksi jasno ilustriraju važnost svijesti o društvenim i ekološkim implikacijama poslovanja. Inspirativni primjeri tvrtki koje su uspješno implemetirale društvenu odgovornost potiču nas da se upustimo u takve inicijative, dok negativni primjeri neodgovornog poslovanja mogu nam poslužiti kao

upozorenje i podsjetnik na potrebu za promjenom kako bismo izbjegli štetu za ljude i okoliš.

U budućnosti, očekuje se da će društveno odgovorno poslovanje postati još važnije, kako zbog rastućih očekivanja dionika, tako i zbog potrebe za održivim razvojem na globalnoj razini. Razvoj društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj i svijetu pokazuje napredak u promicanju društvene odgovornosti. Inicijative i mjere koje su potaknule razvoj koncepta pružaju temelje za daljnji napredak. Primjeri uspješnih društveno odgovornih praksi služe kao inspiracija za ostale organizacije. Stoga, tvrtke bi trebale kontinuirano raditi na usvajanju i implementaciji društveno odgovornih praksi kako bi ostvarile dugoročan uspjeh.

U konačnici, društveno odgovorno poslovanje nije samo moralna obveza, već i strateška prilika koja omogućava tvrtkama da postanu pozitivni agenti promjene i stvore društvo koje je pravednije, održivije i prosperitetnije za sve.

## 7 Literatura:

### Knjige:

1. KOTLER, P. i LEE, N. (2011.) *DOP: Društveno odgovorno poslovanje : suvremena teorija i najbolja praksa. II izdanje.* Zagreb: M.E.P.
2. KRKAČ, K. (2007.) *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost.* Zagreb: MATE
3. LACKOVIĆ, V., DVORSKI, Z., NOVAK, E. (2017.) Usporedba društveno odgovornog poslovanja u proizvodnim i uslužnim poduzećima Republike Hrvatske, <https://hrcak.srce.hr/file/272200>, pristupljeno 20.04.2023.
4. JALŠENJAK, B. i KRKAČ, K. (2016.) *Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost.* II izdanje. Zagreb: MATE
5. TUDOR, G. i tim (2018.) *Dobra Hrvatska: Društveno odgovorno poslovanje – NAJBOLJI.* Zagreb: M.E.P.
6. VRDOLJAK RAGUŽ, I. i HAZDOVAC, K. (2014.) *Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa*, <https://hrcak.srce.hr/file/192047>, pristupljeno 10.4.2023.

### Stručni radovi:

1. BOTTINI, V. (2021./2022.) *Fast fashion and corporate social responsibility: the baffling case of SHEIN*, [http://tesi.luiss.it/33451/1/243851\\_BOTTINI\\_VITTORIA.pdf](http://tesi.luiss.it/33451/1/243851_BOTTINI_VITTORIA.pdf), pristupljeno 20.5.2023.
2. MATEŠIĆ, M., PAVLOVIĆ, D., BARTOLUCI, D. (2015.) *Društveno odgovorno poslovanje*, [file:///C:/Users/anton/Downloads/981956.DOP%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/anton/Downloads/981956.DOP%20(4).pdf), pristupljeno: 05.06.2023.
3. Petričević, T. (n.d.), *Društveno odgovorno poslovanje i društveno poduzetnički pothvati u turizmu*, pristupljeno 20.5.2023
4. SYARIFUDDIN, E. A., CANGARA, A. R., RAHMAN, I., BAHARUDDIN, A. i APRILIANI, A. (2020.) *The market campaign strategy of Greenpeace in decreasing rainforest deforestation in Indonesia: a case study of the usage of palm oil in Nestle's products*, <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/575/1/012071/pdf>, pristupljeno 17.05.2023.

## Članci:

1. CBC MARKETPLACE (2021.) *Experts warn of high levels of chemicals in clothes by some fast-fashion retailers*, <https://www.cbc.ca/news/business/marketplace-fast-fashion-chemicals-1.6193385>, pristupljeno 20.5.2023.
2. Europska agencija za okoliš (2023.) *Onečišćenje zraka*, <https://www.eea.europa.eu/hr/themes/air/intro>, pristupljeno 14.5.2023.
3. HRIO (2022.), *Dobitnici nagrada po kategoriji 2022.*, <https://www.hrpsor.hr/hrrio/>, pristupljeno: 3.7.2023.
4. PUBLIC EYE (2021.) *Toiling away for Shein: Looking behind the shiny facade of the Chinese "ultra-fast fashion" giant*, <https://stories.publiceye.ch/en/shein/>, pristupljeno: 20.5.2023.
5. REHVA Journal (2014.) *An existing best practice of nearly Zero Energy Hotel*, [https://www.rehva.eu/fileadmin/REHVA\\_Journal/REHVA\\_Journal\\_2014/RJ\\_issue\\_3/P.61/61-65\\_Buso\\_RJ1403\\_WEB.pdf](https://www.rehva.eu/fileadmin/REHVA_Journal/REHVA_Journal_2014/RJ_issue_3/P.61/61-65_Buso_RJ1403_WEB.pdf), pristupljeno 12.7.2023.

## Internetske stranice:

1. Adris (2023.) <https://www.adris.hr/>, pristupljeno 10.5.2023.
2. Boutiquehotel Stadthalle (2023.) *Hotel story*, <http://www.greentourism.eu/en/CaseStudy/Details/8>, pristupljeno 12.7.2023.
3. Boutiquehotel Stadthalle (2023.) *Green at heart – Boutiquehotel Stadthalle*, <https://www.hotelstadthalle.at/en/boutiquehotel/green-heart-vienna.html>, pristupljeno 12.7.2023.
4. Ericsson Nikola Tesla d.d. (2023.) *Društvena odgovornost poduzetnika*, <https://www.ericsson.hr/odrzivost-i-drustvena-odgovornost>, pristupljeno 4.7.2023.
5. Ericsson Nikola Tesla d.d. (2023.) *Okoliš i održivost*, <https://www.ericsson.hr/okolis-i-odrzivost>, pristupljeno 4.7.2023.
6. Heineken Hrvatska d.o.o (2023.) *Održivost*, <https://heineken.hr/sustainability>, pristupljeno 2.7.2023.
7. HGK (2021.) *Indeks DOP*, <https://www.hgk.hr/indeks-dop-hgk/indeks-dop>, pristupljeno 5.6.2023.

8. Hipp Croatia d.o.o. (2023), *Izvešća o održivosti i okolišu*, <https://www.hipp.hr/o-hipp-u/bio-kvaliteta-odrzivost/odrzivost-u-hipp-u/izvjesca-o-odrzivosti-i-okolisu/> pristupljeno; 4.7.2023.
9. Hipp Croatia d.o.o. (2020.), *Izvešće o održivosti 2020*, [https://www.hipp.hr/fileadmin/media/HR/pdf/HiPP\\_Izvie%C5%A1%C4%87e\\_o\\_odr%C5%BEivosti\\_2020\\_hr.pdf](https://www.hipp.hr/fileadmin/media/HR/pdf/HiPP_Izvie%C5%A1%C4%87e_o_odr%C5%BEivosti_2020_hr.pdf), pristupljeno 4.7.2023.
10. HRPSOR (2020.), *Indeks DOP-a: društveno odgovorno poslovanje u hrvatskoj*, [https://www.hrpsor.hr/wp-content/uploads/2020/11/Nagrade-Indeks-DOP\\_2008\\_2020..pdf](https://www.hrpsor.hr/wp-content/uploads/2020/11/Nagrade-Indeks-DOP_2008_2020..pdf), pristupljeno 1.9.2023.
11. Holcim (Hrvatska) d.o.o. (n.d.), *Nagrada za društveno odgovorno poslovanje*, <https://www.holcim.hr/o-nama/priznanja-dostignuca-i-nagrade/nagrada-za-drustveno-odgovorno-poslovanje>, pristupljeno 4.7.2023.
12. Hrvatski telekom d.d. (2022.), *Izveštaj o održivosti*, <https://static.hrvatskitelekom.hr/webresources/tht/pdf/odgovornost/izvjestaj-o-odrzivosti-2022.pdf>, pristupljeno 4.7.2023.
13. Hrvatski telekom d.d. (2023.), *Društvena odgovornost*, <https://www.t.ht.hr/drustvena-odgovornost>, pristupljeno 4.7.2023.
14. Jadranka grupa (2023.) <https://www.jadranka.hr/>, pristupljeno 10.5.2023.
15. Jadranka grupa (2023.) *Društveno odgovorno poslovanje*, <https://www.jadranka.hr/drustveno-odgovorno-poslovanje>, pristupljeno 10.5.2023.
16. Jamnica plus d.o.o (2021.) *Izvešće o održivosti*, [https://jamnica.company/wp-content/uploads/2022/08/Fortenova-grupa\\_Izvjies%CC%8C%CC%81e-o-odrz%CC%8Civosti-2021\\_HR-za-web.pdf](https://jamnica.company/wp-content/uploads/2022/08/Fortenova-grupa_Izvjies%CC%8C%CC%81e-o-odrz%CC%8Civosti-2021_HR-za-web.pdf), pristupljeno 4.7.2023.
17. Kaufland Hrvatska k.d. (2022.) *Još jedna potvrda izvrsnosti za Kaufland: Kaufland Hrvatska k.d. dobitnik nagrade HRIO u kategoriji Upravljanje okolišem*, <https://tvrtka.kaufland.hr/mediji/izjave-za-medije/izjavazamedije.y=2022.m=10.n=nagrada-hrio.html>, pristupljeno 12.7.2023.
18. Kaufland Hrvatska k.d. (2022.) *Zaštita okoliša i klime*, <https://tvrtka.kaufland.hr/ljudi-okolis/zastita-okolisa-klime.html>, pristupljeno: 12.7.2023.

19. Lošinj Hotels&Villas (n.d.), Hotel Bellevue, <https://www.losinj-hotels.com/assets/Brochure/HR/LHV-Press-mapa-HR.pdf>, pristupljeno: 25.7.2023.
20. Odašiljači i veze (2023.), *Društvena odgovornost*, <https://oiv.hr/hr/od-nama/drustvena-odgovornost/>, pristupljeno 4.7.2023.
21. Sato d.o.o. (2023.), *Utjecaj ambalažne i tiskarske industrije na klimatske promjene*, <https://sato.hr/utjecaj-ambalazne-i-tiskarske-industrije-na-klimatske-promjene/>, pristupljeno 12.7.2023.

### **Popis Slika**

Slika 1. Prikaz primarnih i sekundarnih dionika poduzeća.....16

### **Popis tablica**

Tablica 1. Dobitnici nagrade HRIO prema veličini poduzeća za 2022. godinu.....24

Tablica 2. Dobitnici nagrada HRIO za 2022. godinu u određenim područjima.....25

## Sažetak

Završni rad predstavlja dubinsku analizu koncepta društveno odgovornog poslovanja s posebnim naglaskom na njegovu primjenu u suvremenom poslovnom kontekstu. DOP, kao multidimenzionalni koncept, izlazi iz okvira tradicionalnog poslovanja i postavlja temelje za održivi razvoj, čime se zadovoljavaju ne samo trenutačne potrebe organizacija, već i dugoročne potrebe društva i okoliša. Prvi ključni element ovog rada je razmatranje same definicije DOP-a. Drugi značajan aspekt ovog rada odnosi se na važnost suradnje s interesno utjecajnim skupinama. Organizacije prepoznajući svoje dionike kao ključne partnere u procesu donošenja odluka i postizanja društveno odgovornih ciljeva, omogućavaju stvaranje održivih poslovnih odela i odnosa. Treći aspekt bavi se ulogom indeksa DOP-a kao kvantitativnog alata za procjenu i usporedbu društvene odgovornosti poslovanja organizacija. Ovaj indeks omogućava kvantitativno vrednovanje i praćenje napretka u ostvarivanju ciljeva. Naposljetku, rad istražuje konkretne primjere društveno odgovornih i neodgovornih poslovnih praksi. Kroz te primjere istražujemo kako organizacije mogu pozitivno ili negativno utjecati na zajednicu i okoliš, čime se demonstrira važnost DOP-a u stvaranju održivih poslovnih strategija i praksi. Rad navodi na to da DOP nije samo etički imperativ, već i strateška nužnost za organizacije koje teže dugoročnom prosperitetu i održivom razvoju.

**Ključne riječi:** društveno odgovorno poslovanje, održivi razvoj, dionici, održiva poslovna praksa, indeks DOP-a



## Summary

This paper represents in-depth analysis of the concept of Corporate Social Responsibility (CSR) with a particular focus on its application in the contemporary business context. CSR, s a multidimensional concept, transcends the boundaries of traditional business and lays the foundation for sustainable development, thereby satisfying not only the immediate needs of organizations but also the long-term needs of society and the environment. The first key element of this paper is the examination of the very definition of CSR. In addition to addressing the fundamental concept, it explores how CSR has evolved over time and adapted to increasingly complex business environments. It emphasizes that CSR is not confined to mere compliance with minimum legal obligations but aspires to achieve a higher goal – making a positive societal, environmental, and economic impact in all of its activities. Another significant aspect of this paper relates to the importance of collaboration with influential stakeholder groups. By recognizing their stakeholders as key partners in the decision-making process and the achievement of socially responsible objectives, organizations enable the creation of sustainable business models and relationships. The third aspect explores concrete examples of socially responsible and irresponsible business practices. Through these examples, we investigate how organizations can have a positive or negative impact on communities and the environment, thus demonstrating the significance of CSR in the development of sustainable business strategies and practices. Finally, the paper delves into the role of CSR indices as quantitative tools for assessing and comparing the social responsibility of organizations. This index allows for quantitative evaluation and monitoring of progress in achieving CSR objectives. The paper underscores that CSR is not merely an ethical imperative but also a strategic necessity for organizations striving for long-term prosperity and sustainable development.

**Key words:** corporate social responsibility, sustainable development, stakeholders, sustainable business practice, CSR index