

# Društvena odgovornost u poduzeću DM - Drogerie Markt

---

Jakša, Karla

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

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:137:778963>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-27**



Repository / Repozitorij:

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



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

DRUŠTVENA ODGOVORNOST U PODUZEĆU „dm-drogerie markt“

Završni rad

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

KARLA JAKŠA

DRUŠTVENA ODGOVORNOST U PODUZEĆU „dm-drogerie markt“

Završni rad

JMBAG: 0303042576

STUDIJSKI SMJER: Marketinško upravljanje

KOLEGIJ: Marketing

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

Pula, rujan 2018.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Karla Jakša, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera Marketinško upravljanje 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, Karla Jakša dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom „Društvena odgovornost u poduzeću dm-drogerie markt“ 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.

Student

---

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

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	7
2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE.....	8
2.1. Definiranje društveno odgovornog poslovanja.....	8
2.2. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja .....	11
2.3. Povijesni razvoj društveno odgovornog poslovanja .....	13
2.4. Koncept društveno odgovornog poslovanja i srodni koncepti.....	16
2.4.1. Razine suvremene koncepcije društveno odgovornog poslovanja ....	18
2.4.2. Prednosti suvremene koncepcije društveno odgovornog poslovanja.	15
2.4.3. Uloga međunarodnih institucija u razvoju koncepcije društveno odgovornog poslovanja .....	22
2.4.4. Etika i društveno odgovorno poslovanje.....	24
2.4.5. Društvena odgovornost poduzeća i održivi razvoj .....	26
2.5. Učinak društveno odgovornog poslovanja na marketinšku politiku .....	28
3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HRVATSKOJ .....	32
3.1. Primjena i razvoj društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj .....	32
3.2. Nacionalna konferencija o društveno odgovornom poslovanju.....	35
3.3. Nagrada Indeks DOP-a .....	37
4. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE NA PRIMJERU dm-drogerie markt d.o.o.....	38
4.1. Osnovne informacije o poduzeću dm - drogerie markt Hrvatska .....	38
4.2. Društveno odgovorno poslovanje dm-drogerie markt-a.....	41
4.2.1. Načela poslovanja u dm-drogerie markt-u.....	41
4.2.2. Područja društveno odgovornog poslovanja dm-drogerie markt-a .	42
4.2.2.1. „Jedni za druge“.....	43

4.2.2.2. <i>Ekološka održivost</i> .....	46
4.2.2.3. <i>Zdrav život</i> .....	48
5. ZAKLJUČAK.....	50
POPIS LITERATURE:.....	52
POPIS SLIKA: .....	56
POPIS TABLICA .....	57
SAŽETAK.....	58
SUMMARY .....	59

## 1. UVOD

Mnoga poduzeća često se nalaze na udaru kritičara zbog svog lošeg poslovanja i svojih aktivnosti koje štete kupcima, dobavljačima, zaposlenicima, konkurenciji i okolišu. Društveno odgovorno poslovanje predstavlja poseban koncept poslovanja u kojem poduzeća dobrovoljno usklađuju svoje poslovanje s potrebama društva. Društveno odgovorno poslovanje također predstavlja vrijednost, a ne samo sredstvo pomoću kojeg će se ostvariti profit. Posebno se stavlja naglasak na etiku tj. kako donijeti moralnu ispravnu odluku, koji elementi utječu na etično odlučivanje, te kako organizacije danas nastoje ukomponirati poslovnu etiku u svoj sustav, od uspostave različitih kodeksa do provođenja istih u djela od društvene važnosti.

Svrha rada je obraditi područje društveno odgovorno poslovanje i prikazati njegova obilježja na primjeru poduzeća „dm-drogerie markt“, opisati njegov povijesni nastanak i razvoj te ukazati na brojne prednosti koje proizlaze iz primjene društveno odgovorne poslovne prakse.

U radu se ukazuje na sve veći utjecaj društvenog stanja i okruženja na način poslovanja i rezultate tvrtki i organizacija, te važnost primjene društveno odgovornog poslovanja kao učinkovitog sredstva za stjecanje konkurentne prednosti i opstanka na tržištu.

Rad se osim uvoda i zaključka sastoji od pet poglavlja koja su međusobno povezana. U prvom djelu rada obrađen je teorijski dio pojma društveno odgovornog poslovanja, njegova povijest, definicije, srodni koncepti te marketinški učinci.

U drugom djelu rada opisan je početak i razvoj društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj. Također je opisana nagrada Indeks DOP koja se dodjeljuje društveno odgovornim poduzećima u Hrvatskoj. Treba naglasiti da je poduzeće dm-drogerie markt višestruki dobitnik nagrade Indeks DOP-a.

Treći dio ovog rada bavi se primjerom dobre prakse poduzeća „dm-drogerie markt Hrvatska“. Navedeni su osnovni podatci o poduzeću koji se odnose na osnivanje, djelatnost kojom se bavi te širenje i otvaranje poslovnica. Slijedi zatim pregled osnovnih obilježja društveno odgovornog poslovanja poduzeća dm drogerie markt



Hrvatska nakon čega slijede područja djelovanja ovog poduzeća kada je u pitanju društvena odgovornost.

## **2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE**

### **2.1. Definiranje društveno odgovornog poslovanja**

Društveno odgovorno poslovanje danas je važan dio svakog poduzeća i takvo će biti u budućnosti. Najvažniji elementi suvremenog poslovanja su postizanje dobrih poslovnih rezultata, redovito isplaćivanje plaća radnicima, pomaganje zajednici, očuvanje i briga o okolišu, zaštita prava potrošača, borba protiv korupcije te uredno isplaćivanje roba i usluga te se o njima treba učiti i promišljati lokalno i globalno.

Definicije društvene odgovornosti poduzeća uglavnom se razlikuju u detaljima, ne postoji jedinstvena definicija društveno odgovornog poslovanja, bit koncepta društveno odgovornog poslovanja svugdje je jednak. U nastavku slijede neke od definicija istaknutih organizacija koji se bave područjem društveno odgovornog poslovanja.

Europska komisija u svojim Smjernicama za politiku društvene odgovornosti poduzeća (EC White Paper on Corporate Social Responsibility, 2003), društvenu odgovornost poduzeća definira kao "koncept prema kojem poduzeće na dobrovoljnom principu integrira brigu o društvenim pitanjima i zaštiti okoliša u svoje poslovne aktivnosti i odnose s dionicima (vlasnicima, dioničarima, zaposlenicima, potrošačima, dobavljačima, vladom, medijima i širom javnošću)".<sup>1</sup>

Organizacija World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) koncept društvene odgovornosti poduzetnika opisuje kao "opredijeljenost gospodarstva da pridonosi održivom gospodarskom razvoju, radeći sa zaposlenicima, njihovim obiteljima, lokalnom zajednicom i cjelokupnim društvom na unapređenju kvalitete života".<sup>2</sup>

International Business Leaders Forum (IBLF) smatra da je društvena odgovornost "promicanje odgovorne prakse u gospodarstvu koja gospodarstvu i društvu koristi te olakšava ostvarenje društvenog, gospodarskog, ekološki održivog razvoja

---

<sup>1</sup> Što je društvena odgovornost?, dostupno na: <http://www.pomakonline.com/content/view/100/60/> (4.8.2018.)

<sup>2</sup> Ibidem

maksimirajući pozitivan utjecaj gospodarstva na društvo, uz istovremeno svođenje negativnih učinaka na minimum.”<sup>3</sup>

Društveno odgovorne poslovne prakse podrazumijevaju da korporacija usvaja i samostalno – diskreciono primjenjuje poslovne prakse i investicije koje podržavaju društvene ciljeve radi unapređenja dobrobiti zajednice i zaštite životne okoline. Glavne karakteristike takvih praksi uključuje fokusiranje na diskrecione aktivnosti, ne one koje nameće zakonska regulativa ili se jednostavno očekuju, kao što je poštivanje moralnih i etičkih standarda.<sup>4</sup>

„Društvena odgovornost poslovanja povezuje i ujedinjuje ekonomska, pravna, etička i filantropska očekivanja koje društvo ima s obzirom na organizacije (institucije) u zadanom trenutku“.<sup>5</sup>

Europska komisija društvenu odgovornost poduzeća definira kao koncept prema kojem poduzeće na dobrovoljnom principu integrira brigu o društvenim pitanjima i zaštiti okoliša u svoje poslovne aktivnosti i odnose s dionicima.<sup>6</sup> Dionici su vlasnici, dioničari, zaposlenici, potrošači, dobavljači, vlada i mediji.

U procesu generiranja poslovne politike tvrtkama je najvažnije definirati misiju iz koje će biti jasna i njihova šira društvena odgovornost. Najučinkovitije je u misiju poduzeća ugraditi različite elemente društvene odgovornosti poduzeća kao dio poslovne svrhe tvrtke te prijedloge određenih vrijednosti na tržištu. Za mnoge tvrtke ovo je još uvijek eksperimentalno područje, jer se još uvijek muče s definicijom osnovnih ciljeva tvrtke te izbjegavanjem neželjenih posljedica koje bi forsiranje ovakvih poslovnih ciljeva moglo izazvati. Područja na koja društveno odgovorno poduzeće može djelovati jesu : zdravlje/zdravlje, sigurnost, ljudska prava, poslovna etika i ostalo. Kod definiranja društvene odgovornosti unutar tvrtke, potrebno je voditi računa o:<sup>7</sup>

- Grupama koje su uključene (dioničari, vlasnici, zaposlenici)
- Ključnim pitanjima i tematskim izazovima (najviše ovisi o djelatnosti poduzeća)

---

<sup>3</sup> Ibidem.

<sup>4</sup> Kotler P., Lee N., Društveno odgovorno poslovanje, M.E.P. d.o.o. , Zagreb, 2011. str.201

<sup>5</sup> Krkač K., Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, MATE d.o.o./ZŠEM, 2007. str 330

<sup>6</sup> Krkač K., Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, MATE d.o.o./ZŠEM, 2007. str 380

<sup>7</sup>Krkač K., Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, MATE d.o.o./ZŠEM, 2007. str 384

- Poslovnim funkcijama (postoje razlike u razmišljanju o društvenoj odgovornosti između proizvodnog i uslužnog, savjetodavnog i prodajnog poduzeća)

Odabir se najčešće vrši temeljem rezultata analize interesa dioničara, zaposlenika i dionika (šire zajednice, uključujući i nevladine organizacije). Također, poduzeća traže načine uspostavljanja ravnoteže između potrebe da istaknu način na koji provode svoju društvenu odgovornost i moguće kontraproduktivnosti prevelikog isticanja istoga. Odabir područja društvene odgovornosti, u sklopu kojega će djelovati, najčešće kreće od zakona i regulativa. Može mu se pristupiti s ciljem minimiziranja izlaganja riziku ili optimiziranja koristi od društvenog utjecaja i utjecaja na okoliš. No, također se može pristupiti i ponovnim promišljanjem cjelovitog poslovnog modela tvrtke i tako otkriti najprihvatljivija područja društveno odgovornog djelovanja. Neke od najčešćih strategija provođenja društvene odgovornosti za buđenje svijesti (osvješćivanje) su definiranje ciljeva, standarda i načina internog mjerenja izvedbi te bilježenje kulturoloških promjena u upravljanju ljudskim potencijalima.<sup>8</sup>

Ključna pitanja koja se postavljaju pri definiranju društvene odgovornosti poduzeća:<sup>9</sup>

1. Kakvi su odnosi na radnom mjestu?
2. Postoji li etički (poslovni) kodeks?
3. Jesu li uključili komponentu zaštite okoliša?
4. Kolika je uključenost zajednice?
5. Ima li to što se radi utjecaja na zdravlje i sigurnost?
6. Poštuje li se različitost i pravo na različitost?
7. Utječe li se ( doprinosi ili ne) na razvoj lokalne ekonomije?

Društvena odgovornost poduzeću donosi besplatno oglašavanje. veći interes drugih za proizvode ili usluge poduzeća, prepoznatljivost i veći interes za partnerstvo. Pokazivanje društvene odgovornosti poduzeću donosi mogućnost da se predstavi kao objekt kome je stalo do sredine u kojoj djeluje, a i do ljudi u vlastitoj organizaciji.

---

<sup>8</sup> Krkač K. , Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, MATE d.o.o./ZŠEM, 2007. str 385

<sup>9</sup> Ibidem.

## 2.2. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja

Odgovornost se odnosi na čovjekovu odluku da nešto napravi ili izbjegne. Da bi osoba bila odgovorna, mora imati slobodu izbora na temelju vlastite volje, ali i znanja o tome kakve su posljedice toga što radi. Da bi se osoba odgovorno ponašala, mora uspostaviti ravnotežu između osobne slobode i odgovornosti.

Razlozi odgovornog ponašanja mogu biti različiti, na primjer osobna moralna uvjerenja, poštivanje obiteljskih pravila, religijska vjerovanja, obećanja, pismeni službeni ugovori, zakonska regulativa, građanska načela i drugo.

Odgovorno ponašanje pojedinaca u organizacijama proizlazi iz:<sup>10</sup>

- stvaranja ozračja povjerenja prema drugim članovima u organizaciji
- stručna i savjesna obavljanja zadataka koji su pojedincu u organizaciji povjereni
- prihvaćanje kulture uzajamna djelovanja s drugim pojedincima i organizacijama

Ovaj model jednako je važan i u poslovnom svijetu jer su poslovne organizacije okrenute tržištu koje je mjerilo njihova uspjeha. Uspješne poslovne organizacije koje ostvaruju dobit mogu proširiti svoja tržišta, zapošljavati nove ljude, ostvariti nova ulaganja, uredno plaćati poreze i tako pozitivno utjecati na gospodarski razvoj.

Važno je da poslovne organizacije pri donošenju poslovnih odluka i odgovarajućim aktivnostima preuzmu odgovornost za posljedice koje će ono imati na društvo i okoliš. Poslovne organizacije koje su usmjerene na vlastitu dobit i koje se ne žele brinuti o društvu i okolišu često su na udaru javnosti i smatraju se društveno neodgovornima.

Društveno odgovorno poslovanje ne podrazumijeva samo odgovornost gospodarskog subjekta već odgovornost svih pojedinaca i skupina u društvu na koje on utječe svojim poslovanjem koji na njega mogu djelovati pozitivno ili negativno. Svojim odgovornim ponašanjem organizacije mogu biti korisne i pridonositi boljem društvu i čistijem okolišu.

Poslovna organizacija se ponaša odgovorno kada ne onečišćuje okoliš otpadnim vodama i plinovima, ne obmanjuje potrošače lažnim obećanjima, ne služi se

---

<sup>10</sup> 3 Things You Can Have by Being A Socially Responsible Person, dostupno na: <https://www.saarman.com/3-things-you-can-have-by-being-a-socially-responsible-person/> (6.7.2018.)

sredstvima neloyalne tržišne utakmice, pravodobno i točno izvještava vlasnike/dioničare o rezultatima poslovanja i slično.

Društveno odgovorna poduzeća moguće je grupirati u sljedeće tri grupe:<sup>11</sup>

1. Dimenzija društvene odgovornosti sustavno je prihvaćena i usađena u koncepciju i praksu u radnoj sredini, pružanjem jednakih mogućnosti, neprestanog učenja, zdravstvenih i sigurnosnih standarda te politike zaštite okoliša. Ove značajne interne promjene korespondiraju s uključivanjem u razvoj lokalne zajednice i definiraju se kao „prirodni nastavak tekućeg poslovanja“ te „ići korak ispred postojeće zakonske regulative“.
2. Nedavno prihvaćeno uvođenje koncepta društvene odgovornosti, i to iznenada i uslijed vanjskih pritisaka na tvrtku, industriju/djelatnost ili na konkurenciju (etički kodeks, odgovornost za okoliš, društvena odgovornost ili kombinacija (svoga navedenog) mogu potjecati iz domicilne zemlje ili iz zemalja u razvoju.
3. Propitujući svoj poslovni model i radeći na strateškim promjenama, neke su se tvrtke odlučile na preusmjeravanje svog trenutnog poslovanja i seljenje poslovnih aktivnosti u domenu javno-privatnog partnerstva. Koncept društvene odgovornosti postaje dio ukupnog poslovnog koncepta, ali i model za sebe.

Društvena odgovornost može se prepoznati u njezinim misijama i ciljevima gdje se može iščitati sljedeća poruka:

„ S ciljem postizanja društveno odgovornog poslovanja, pomažući podizanje kvalitete života u različitim zajednicama u kojima djelujemo. Tvrtka prepoznaje potrebu da kao odgovorni poslodavac bude prisutna u tim zajednicama, razumije njihove potrebe te djeluje na obostranu korist i zajednice i namještenika“<sup>12</sup>

U suvremenom društvu mnoge su promjene u politici, ali i društvenom, tehnološkom i ekonomskom životu utjecale na javno shvaćanje da poslovne organizacije trebaju biti društveno odgovorne. To su prije svega sljedeće promjene:<sup>13</sup>

- Razvoj informacijske tehnologije i interneta

---

<sup>11</sup>Krkač K., Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, MATE d.o.o./ZŠEM, 2007. str 382

<sup>12</sup>Krkač K., Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, MATE d.o.o./ZŠEM, 2007. str 383

<sup>13</sup> Bagić A., Škrabalo M., Narančić L., Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, Academy for Educational Development, AED, Zagreb, dostupno na :  
[http://www.uzuvrh.hr/userfiles/file/CSR\\_Report\\_2006\\_HR.pdf](http://www.uzuvrh.hr/userfiles/file/CSR_Report_2006_HR.pdf) (19.6.2018.)

Sve više olakšava razmjenu informacija, komunikaciju i povezivanje između ljudi i potiče interes građana za funkcioniranje poslovnih organizacija i njihov utjecaj na društvo.

- Uvođenje demokracije

Demokracija podrazumijeva političko uređenje i tržišno gospodarstvo orijentirano prema potrošaču u bivšim socijalističkim zemljama koje je rezultiralo otvorenjem novih tržišta, ali i velikim društvenim i političkim promjenama.

- Globalizacija

Nestaju granice među poslovnim organizacijama i razvijaju se velike međunarodne/globalne kompanije – korporacije, čija tržišna i gospodarska moć premašuju sposobnost kontrole nacionalnih država.

- Učinkovitiji pritisak potrošača na poslovne organizacije neprihvatljiva ponašanja

Omogućen je pojavom gospodarstva koje se orijentira prema potrošaču, intenzivnijim napretkom tehnologije i jačanjem konkurencije.

- Nedostatak povjerenja u institucije tržišnog gospodarstva i demokracije kao političkog uređenja

Pojavljuje se zbog neetičnog ponašanja, korupcije i drugih problema koje suvremeno društvo ne može i ne želi tolerirati.

- Uspon i utjecaj nevladinih/neprofitnih organizacija

U društvu neprofitne organizacije služe kao još jedan od oblika utjecaja nad ponašanjem poslovnih organizacija i poticaja za društveno odgovorno ponašanje.

### **2.3. Povijesni razvoj društveno odgovornog poslovanja**

Društveno odgovorno poslovanje razvijalo se postupno, a dijelom svakidašnjeg rječnika postalo je tek u posljednjih dvadeset godina, osobito u Sjevernoj Americi i zapadnoj Europi.

Tijekom povijesti nastala su različita gledišta o društvenoj odgovornosti u poslovanju, od kojih se izdvajaju tri najvažnija; tradicionalno stajalište, stajalište o provedbi

vladinog nadzora nad poslovanjem poslovne organizacije, suvremeno stajalište o društvenoj odgovornosti poslovne organizacije.

Glavni predstavnik tradicionalnog stajališta o društvenoj odgovornosti poduzeća je američki ekonomist i nobelovac Milton Friedman. Prema njemu, poslovne organizacije imaju društvenu zadaću stvaranja maksimalne dobiti za svoje vlasnike, pri čemu tržišno poslovanje treba ograničiti jedino poštivanjem zakona. Ovo stajalište proizlazi iz najstarijeg ekonomskog gledišta o nevidljivoj ruci, koju je u 18.stoljeću iznio Adam Smith – „otac“ ekonomske znanosti. Sljedbenici ovog uvjerenja misle da kompanije trebaju stvoriti najveću moguću dobit za svoje vlasnike, i to u okviru ograničenja koje im određuje zakon.<sup>14</sup>

Temeljna ideja ovog pristupa je da su menadžeri svojim poslodavcima zakonski i moralno odgovorni jedino za ostvarivanje dobiti. Stoga oni ne bi smjeli biti uključeni u rješavanje društvenih problema. Ako netko želi pomoći neprofitnim organizacijama to ne smije raditi na trošak vlasnika poduzeća u kojem radi, već kao privatna osoba u svoje slobodne sate te na teret vlastitih novčanih sredstava. Ova teorija odgovara vlasnicima jer se bazira isključivo na ostvarivanje dobiti, bez obzira na društvene ciljeve i ograničenja.

Teorija „Stajalište o provedbi vladinog nadzora nad poslovanjem poslovne organizacije“ također zastupa stajalište da poslovne organizacije trebaju stvarati dobit u skladu s organizacijom. Mnogi vjeruju da se temeljni problem u ostvarenju društvenih ciljeva uz pomoć političkog, odnosno državnog utjecaja na gospodarstvo može pronaći u velikoj neučinkovitosti državnog vlasništva u odnosu prema privatnome a time i u tržišnom neuspjehu državnih poslovnih organizacija. Nedostatak ovog pristupa proizlazi iz činjenica da zakonska regulativa i općenito djelovanje države nisu dovoljni kako bi se u potpunosti provela koncepcija društveno odgovornog poslovanja.<sup>15</sup>

U teoriji „Suvremeno stajalište o društvenoj odgovornosti poslovne organizacije“ u od se menadžera očekuje djelovanje koje će štititi i poboljšati sklad između društva kao

---

<sup>14</sup> Tafla-Vlahovic M., Konceptualni okvir društveno odgovornog poslovanja, MediAnali: međunarodni znanstveni časopis za pitanja medija, novinarstva, masovnog komuniciranja i odnosa s javnostima 2009., Vol.3, No.5, str. 163.-184.

<sup>15</sup>Corporate social responsibility theories: mapping the territory <http://www.environmentalmanager.org/wp-content/uploads/2008/04/csr-theories.pdf> (2.9.2018.)

cjeline i ekonomskih interesa poslovne organizacije.<sup>16</sup> Menadžeri bi se više trebali usmjeravati na dugoročno ostvarivanje vrijednosti, kao što su zakonitost i moralnost postupka.

Razvoju koncepta društvene odgovornosti poduzeća krajem 20. i početkom 21. stoljeća, doprinjelo je više vanjskih činitelja, a to su:<sup>17</sup>

- brzi razvoj informacijske tehnologije
- regionalne političke promjene i otvaranje novih tržišta
- pojava gospodarstva koja se ravna prema potrošaču
- uspon nevladinih organizacija
- nedostatak povjerenja u institucije tržišnog gospodarstva

Praksa društvene odgovornosti poduzeća razvila se i proširila u posljednjih desetak godina. Na razvoj društveno odgovornog poslovanja utjecala je globalizacija, razvoj informacijskih tehnologija, također je utjecala bolja organiziranost civilnog sektora, bolje obrazovane potrošače i osvještenije građanstvo te rast potražnje za socijalno osjetljivim investicijama.

Slika 1. Čimbenici utjecaja na razvoj društvene odgovornosti



Izvor: Bagić A., Škrabalo M., Narančić L., Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, Academy for Educational Development, 2006, str.22

<sup>16</sup> Corporate social responsibility theories: mapping the territory <http://www.environmentalmanager.org/wp-content/uploads/2008/04/csr-theories.pdf> (2.9.2018.)

<sup>17</sup> Bagić A., Škrabalo M., Narančić L., Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, Academy for Educational Development, 2006, str.22



Društveno odgovorno poslovanje ne ovisi o prihvaćanju određenog uređenja političkog i gospodarskog života već ideja društvene odgovornosti treba biti prihvatljiva svima jer se time od poduzetnika i menadžera očekuje djelovanje koje će uskladiti interes društva kao cjeline s gospodarskim interesima kompanije. Danas se mnoge korporacije pokušavaju ponašati etično, pošteno i ispravno prema svojim dionicima jer vjeruju da kako je skrb o pripadnicima društvene zajednice dugoročan interes sviju, a time se stječu i naklonost javnosti i društveni ugled.

#### **2.4. Koncept društveno odgovornog poslovanja i srodni koncepti**

Korporacijska društvena odgovornost pojava je koja je tijekom zadnjeg desetljeća postala dio svakodnevice ne samo menadžera i ostalih tvrtki već i subjekta civilnog društva, vlada ali i osviještenih pojedinaca.

Početak neprijateljstva ekonomije i prirode nadzire se od 16. i 17. stoljeća kada je na snazi paradigma o nepovezanosti prirodnih resursa i ekonomskog rasta pa sve do 70-ih godina 20. stoljeća kada dolazi do „samopropadanja“ društva uzrokovanog zapadnjačkim konzumerizmom, opsjednutošću materijalno-ekonomskim rastom, manje kvalitetnim životnim prostorom, bolestima i siromaštvom.<sup>18</sup>

Korporacijska održivost danas je nova upravljačka paradigma koja se javila kao alternativa klasičnom modelu rasta i maksimalizirajućeg profita, a obuhvaća i korporacijsku društvenu odgovornost. Moderni koncept održivog razvoja primarno je rezultat UN-ovih nastojanja da se ekonomski i socijalni razvoj usmjere prema budućnosti i naslijeđu budućim generacijama kojima treba biti zajamčen jednako kvalitetan život.

Održivi bi razvoj najjednostavnije mogli definirati kao rast koji ide u korak s odgovornošću prema okolišu, gospodarstvu, društvu te okolini u kojoj djeluje. Za poduzetnike održivi razvoj znači prilagodbu poslovnih strategija i aktivnosti na način da zadovolji potrebe poduzeća i njegovih aktera danas, uz istovremenu zaštitu ljudskih i prirodnih resursa koji će biti potrebni u budućnosti. Ovakav pristup proizlazi iz najpoznatije definicije održivog razvoja koja bi u prijevodu glasila: "Čovječanstvo je

---

<sup>18</sup> Krkač K., Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, MATE d.o.o./ZŠEM, 2007. str 438

spremno provoditi razvoj na način da zadovolji svoje današnje potrebe, a da pri tom ne kompromitira sposobnost budućih generacija da zadovolje svoje potrebe“.<sup>19</sup>

Etično poslovanje značilo bi primjenu i uvažavanje etičkih principa u svim poslovnim aktivnostima. Temelj poslovne etike je ponašanje u skladu sa zakonom. Etično ponašanje zahtijeva pošten pristup prema konkurenciji, zaposlenicima, dioničarima, partnerima i društvu uopće, uzimajući u obzir društvenu odgovornost i održivi razvoj. Pojam korporativno građanstvo koristi se za ponašanje u kojem organizacija pokazuje osjetljivost i odgovornost prema klijentima, zaposlenima, dioničarima i vlasnicima te široj društvenoj zajednici i okolišu.<sup>20</sup>

Trobilančni koncept poseban je koncept prema kojemu se ukupno poslovanje poduzeća mjeri kroz njegov doprinos ekonomskom napretku, ekološkoj kvaliteti i društvenom kapitalu. To znači da se pri donošenju bilo koje poslovne odluke ne uzima u obzir samo ekonomska isplativost poslovanja, nego i njegova društvena i ekološka odgovornost. Na taj način poduzeća pokazuju da ne teže samo ekonomskim, odnosno financijskim rezultatima, nego i održivom razvoju u svim segmentima. Ovakav pristup omogućava korištenje "trobilančnog računovodstva", odnosno daje mogućnost izvještavanja o svim aktivnostima u poduzeću.<sup>21</sup>

To znači da se pri donošenju bilo koje poslovne odluke uzima u obzir ne samo ekonomska isplativost poslovanja, nego i njegova društvena i ekološka odgovornost. Na taj način poduzeća pokazuju da ne teže samo ekonomskim rezultatima, nego i održivom razvoju na lokalnom i na globalnom planu.

Nerijetko je motiv za društveno odgovorno poslovanje tvrtki upravo pritisak javnosti (npr. klijenata, organizacija civilnog društva koje se bave zaštitom potrošača, zaštitom okoliša ili praćenjem kršenja ljudskih prava, i slično). Osim toga, jasno je da ugled poduzeća utječe na cijenu dionica, vjernost dioničara, te lojalnost kupaca, što je vrlo vrijedan motiv kojeg ne treba zaboraviti prilikom osmišljavanja vlastitog puta u društveno odgovorno poslovanje.<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> Bagić A., Škrabalo M., Narančić L., Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, Academy for Educational Development, AED, Zagreb, 2006 st.9

<sup>20</sup> Ibidem.

<sup>21</sup> Ibidem.

<sup>22</sup> Što je društvena odgovornost, dostupno na: <http://www.pomakonline.com/content/view/100/60/>

#### 2.4.1. Razine suvremene koncepcije društveno odgovornog poslovanja

Suvremena koncepcija o društvenoj odgovornosti poslovne organizacije ima četiri dimenzije društvene odgovornosti, a svaka podrazumijeva određen model ponašanja. Na slici 1. prikazana je hijerarhija društvene odgovornosti. Društvena odgovornost poduzeća ima svoju hijerarhiju u kojoj se na najnižoj razini nalazi odgovornost za ostvarenje profita, zatim slijedi poštivanje zakona, nakon toga etičnost u poslovanju i konačno doprinos poduzeća društvu. Poredane su prema razini u kojoj poslovna organizacija prihvaća odgovornost za svoje poslovne odluke.

Slika 2. Carrolov prikaz razina odgovornosti poslovne organizacije



Izvor: A.B. Carrol, The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, Business Horizons, 1991., str 42.

Ekonomska odgovornost je prva razina, ujedno i temeljna ekonomska jedinica društva. Njena je odgovornost da proizvodi dobra i usluge koje društvo želi i da maksimizira profite za svoje vlasnike i dioničare. Poduzeće treba operirati na profitno orijentiranoj osnovi s njegovom jedinom misijom rasta profita.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Buble M., Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str. 104-105

Zakonska odgovornost definira što društvo smatra kao važno s obzirom na primjereno ponašanje poduzeća. Od poduzeća se očekuje da ispunjava svoje ekonomske ciljeve unutar zakona koje su donijeli nadležni organi. Stoga se poduzeća koja svjesno krše zakone smatraju lošim izvođačima u ovoj kategoriji.<sup>24</sup>

Etička odgovornost uključuje ponašanja koja nisu neophodno kodificirana u zakonu i ne smiju služiti direktnim ekonomskim interesima poduzeća. Donositelj odluka treba djelovati s pravičnošću, poštenjem i pravednošću, respektirajući prava pojedinca. Neetično ponašanje se događa kada odluke omogućavaju pojedincu ili poduzeću da radi na štetu poduzeća.<sup>25</sup>

Diskrecijska odgovornost je dobrovoljna i vodi se željama poduzeća da čini društvene doprinose bez obveza u odnosu na ekonomiju, pravo ili etiku. Diskrecijske aktivnosti uključuju velikodušan filantropski doprinos koji ne nudi povrat poduzeću, niti se on očekuje. Diskrecijska odgovornost je najviši kriterij socijalne odgovornosti jer ona prelazi socijalna očekivanja za doprinosom blagodati zajednice.<sup>26</sup>

Ako poslovna organizacija uspije ispuniti sve prikazane razine društvene odgovornosti, može se reći da onda uspješno provodi društveno odgovorno poslovanje. Poduzeća bi trebala shvatiti te usvojiti navedeno iz Carrolovog prikaza razina odgovornosti poslovne organizacije u svoje poslovanje jer time mogu računati na dugoročni uspjeh kroz dobar ugled, visoko kotiranje na burzi, a samim time i na veću profitabilnost.

#### 2.4.2. Prednosti suvremene koncepcije društveno odgovornog poslovanja

Društveno odgovorne poslovne organizacije u svaki dio svog poslovanja uključuju aktivnosti u skladu s potrebama dionika i tako potiču ostvarivanje zajedničke dugoročne koristi.

Neki od primjeri društveno odgovornih aktivnosti u određenim dijelovima su poslovanja gradnja pogona koji nisu štetni za okoliš, uvođenje oznake „bez GMO-a“ ili „ekološki proizvod“, zaštita domaće proizvodnje poticanjem na kupnju nacionalnih proizvoda (npr. Kupujemo hrvatsko HGK ), odabir društveno odgovornih dobavljača i pružanje

---

<sup>24</sup> Ibidem.

<sup>25</sup> Ibidem.

<sup>26</sup> Ibidem.

informacija o svim sirovinama i materijalima, zaštita podataka o potrošačima, izrada programa potpore zaposlenicima, odgovorno ponašanje ako su djeca ciljna skupina.

Društveno odgovorno poslovanje ima pozitivan utjecaj na dionike u okruženju jer je na prvom mjestu zadovoljstvo i povjerenje kupaca prema postojećim proizvodima i uslugama i predanost zaposlenika odgovornoj poslovnoj organizaciji. Također je važna prepoznatljivost poslovne organizacije u javnosti kao socijalno i ekološki osjetljive, privlačenje stranih ulagača i poslovnih partnera.

Pozitivan utjecaj društvenog odgovornog poslovanja na općenito poslovanje su povećana prodaja i povećan udio na tržištu konkurentska prednost, manji troškovi proizvodnje i oglašavanja, mogućnost povećanja izvoza povećanje vrijednosti dionica, veća znanja i sposobnosti radnika, veća produktivnost, manji troškovi zapošljavanja i obuke zaposlenika. Korporacija koja usvaja i primjenjuje društveno odgovorne poslovne prakse ostvaruje čitav niz koristi i takve prakse se sve uspješnije povezuju s pozitivnim financijskim rezultatima.

U sljedećoj tablici broj 1. prikazana je razlika između tradicionalne i suvremene koncepcije društveno odgovornog poslovanja u kojoj su vidljive razlike u načinu djelovanja, svrsi, trajanju obveza. Vidljive su razlike u donošenju odluka te mjerenje doprinosa društveno odgovornog poslovanja.

Tablica 1. Razlika između tradicionalne i suvremene koncepcije društveno odgovornog poslovanja

Kriteriji	Tradicionalna koncepcija društveno odgovornog poslovanja	Suvremena koncepcija društveno odgovornog poslovanja
Način djelovanja	Fleksibilnost, prilagođavanje vanjskim pritiscima javnosti	Proaktivnost, preuzimanje inicijative bez pritiska
Svrha	Stvaranje pozitivna dojma u javnosti	Dugoročne koristi u razvoju gospodarstva, prirodnog okoliša i društva, unapređenje kvalitete života
Trajanje obveze	Kratkoročno	Dugoročno
Osnovno pravilo	„učiniti dobro bez prevelikog ulaganja vremena i truda“	„maksimalno iskoristiti svoje potencijale, dobro raditi i činiti dobro“
Donošenje odluka u vezi s DOP-om	Odluke se donose u skladu s interesima i željama vođe	Odluke se donose u skladu s ciljevima i strategijama poslovne organizacije
Kriteriji izvora područja djelovanja i odgovarajućih aktivnosti DOP-a	Popularnost u javnosti	Povezanost s poslovanjem i temeljnim vrijednostima
Mjerenje doprinosa DOP-a	Gotovo da se i ne provodi	Provodi se uvelike, a rezultati utjecaja na prirodan okoliš, društvo i ljudske potencijale služe kao povratna informacija za korekciju djelovanja

Izvor: Kotler, P., Lee, N. (2009.) : Društveno odgovorno poslovanje, M.E.P., d.o.o. Zagreb

### 2.4.3. Uloga međunarodnih institucija u razvoju koncepcije društveno odgovornog poslovanja

Velike poslovne organizacije smatraju se moćnima, a sposobne su učiniti mnoga dobra, ali i velike štete. Njihovo su okruženje zaposlenici, potrošači i društvena zajednica. Odgovornost poslovnih organizacija proizlazi iz njihove uspješnosti u stvaranju uravnoteženih odnosa s dionicama i poštovanja njihovih potreba i zahtjeva.

U razvijenim zemljama se sve češće vodi politika oslobođenja od svih ekološki neprihvatljivih oblika proizvodnje pa se islužene tehnologije prebacuju u manje razvijene zemlje koje su spremne žrtvovati zagađenje prirodnog okoliša radi smanjenja siromaštva i otvorenje novih radnih mjesta.

Prirodna dobra kao što su zrak i voda su jedinstveno dobro svih ljudi, njihovo zagađenje na bilo kojem dijelu Zemlje ugrožava svjetsko pučanstvo. S druge strane, suvremeno je društvo sve osjetljivije na zaštitu okoliša i prirode. Najbolji primjeri su odbijanje građana da se dopusti izgradnja termoelektrane ili odlaganje nuklearnog otpada na predloženim lokacijama, bez obzira na moguća nova radna mjesta i ekonomsku korist od takvih projekata.

U zemljama Europske unije uloženo je mnogo truda kako bi koncepcija društveno odgovornog poslovanja postala jedna od važnijih tema. Jedan od dokumenata koji prikazuje uloženi trud je Zelena knjiga koju je Europska komisija objavila 2001. godine, a u njoj se opisuje europski pristup društveno odgovornom poslovanju te koraci koje bi vlade, kompanije i neprofitne organizacije trebale poduzeti da bi se ostvarila društvena odgovornost. Time je društveno odgovorno poslovanje usadila u temelje strategije za postizanje konkurentnosti u odnosu na druge dijelove svijeta. Također postoji „bijela knjiga“, dokument koji je nastao 2002.godine, a sadržava izjavu o obavezi o uključivanju društveno odgovornog poslovanja u sve politike Europske unije. Europska komisija objavljuje još jedan dokument u listopadu 2011. i u njemu se navodi da je društveno odgovorno poslovanje isključivo odgovornost poslovne organizacije za njezin utjecaj na društvo<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> Bagić A., Škrabalo M., Narančić L., Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, Academy for Educational Development, AED, Zagreb, 2006 dostupno na [https://udruga.gov.hr/UserDocImages/UserFiles/File/CSR\\_Report\\_2006\\_HR.pdf](https://udruga.gov.hr/UserDocImages/UserFiles/File/CSR_Report_2006_HR.pdf) (12.8.2018.)

Međunarodne organizacije usmjerene na razvoj društveno odgovornog poslovanja poredane prema godini osnivanja:<sup>28</sup>

- 1987. godine poslovni sektor u zajednici (Business in the Community – BITC) neovisna je britanska neprofitna organizacija, a zadatak joj je podržati ideju ostvarivanja pozitivnog utjecaja gospodarstva na društvo<sup>29</sup>.
- 1990. godine međunarodni forum poslovnih lidera princa od Walesa (Prince of Wales International Business Leaders Forum – IBLF) dobrovoljna međunarodna organizacija gospodarstvenika. Osnovana je radi promicanja odgovornih poslovnih praksa koje su korisne za gospodarstvo i društvo te olakšavaju ostvarenje održivog razvoja<sup>30</sup>.
- 1992. godine poslovni sektor za društvenu odgovornost (Business For social responsibility – BSR) međunarodna poslovna mreža čiji je cilj osigurati članicama potporu u ostvarenju poslovne uspješnosti uz istodobno poštivanje etičkih vrijednosti, osoba, zajednica i okoliša<sup>31</sup>.
- 1995. godine Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj (World Business Council for Sustainable Development – WBCSD) međunarodna je mreža poslovnih organizacija kojoj je cilj razvoj bolje suradnje između gospodarstva, države i ostalih dijelova društva koji podržavaju zaštitu okoliša i održivi razvoj<sup>32</sup>.
- 1996. godine DOP u Europi (CSR Europe) europska je poslovna mreža koju su 1996. na temelju Europske deklaracije o opredijeljenosti gospodarstva protiv društvene isključenosti (European Declaration on Business against Social Exclusion) potakli Jacques Delors, bivši predsjednik Europske komisije, i 20 vodećih europskih gospodarstvenika. Cilj je pomoći poslovnim organizacijama u ostvarenju

---

<sup>28</sup> Communication from the commission to the European Parliament, the Council, the European economic and social committee and committee of the regions, dostupno na <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:en:PDF> (12.8.2018)

<sup>29</sup>The Prince's Responsible Business Network, dostupno na <http://www.bitc.org.uk> (12.8.2018)

<sup>30</sup> The international business law firm <http://www.iblf.com>

<sup>31</sup> BSR, dostupno na <http://www.bsr.org> (12.8.2018)

<sup>32</sup> wbcscd, dostupno na <http://wbcscd.org> (12.8.2018)



dohodovnosti, održivog razvoja i ljudskog napretka tako da se društvenu odgovornost učini jednom od glavnih tema poslovanja<sup>33</sup>.

Poslovne organizacije bi se trebale suočiti sa zahtjevima društvene odgovornosti. Iako su velike poslovne organizacije najvećim djelom prihvatile koncepciju društveno odgovornog poslovanja, praksa društveno odgovornog poslovanja prisutna je u malim i velikim sredinama.

#### 2.4.4. Etika i društveno odgovorno poslovanje

Etika predstavlja koncepciju ponašanja i istraživanje što je pravilno, a što je pogrešno u svakodnevnom ponašanju. Etika mora prožimati svakoga i svaku stvar u tvrtki. Ona se mora primjenjivati svuda i to stalno. Poslovna je etika kodeks ponašanja kojega su profesionalci i poslovni ljudi međusobno prihvatili kao ispravan način ophođenja prema široj javnosti i među osobama. Poticaj za veću primjenu etike u managementu daju zahtjevi i očekivanja od biznisa koji mora imati savjest i očekuje se da spriječi štete. Primjena etičkog ponašanja štiti poduzeće, ali i zaposlene. Manageri trebaju djelovati i donositi odluke u skladu s osobnim moralom.<sup>34</sup>

Poslovna etika razumijeva primjenu etičkih načela u poslovnim odnosima. Trajan se uspjeh može postići ako je cilj poslovne organizacije i poduzetnika ostvariti dobit i zadržati konkurentnost u poslovanju, a pritom poslovati pošteno.

Mnogi su hrvatski teoretičari gospodarstva dali svoj doprinos kulturnoj i gospodarskoj baštini Hrvatske. Jedan od njih je i Benedikt Kotruljević (1400. – 1468.), veliki hrvatski mislitelj, diplomat, ekonomist i pisac, koji je naglasio važnost etičnog ponašanja u trgovini. Tako u knjizi O trgovini i savršenom trgovcu govori o etičkim vrlinama dobrog gospodara i dobrog trgovca te ističe da je trgovčev cilj časno stjecanje bogatstva<sup>35</sup>.

Opće etičko pravilo kaže da je ugrožavanje drugih neetično odnosno nemoralno, dakle svaka osoba koja svojim odlukama na bilo koji način ugrožava svoje radnike, kupce ili konkurente ponaša se neetično.

---

<sup>33</sup>Csr europe, dostupno na: <https://www.csreurope.org/> (12.8.2018)

<sup>34</sup>Dujanić M., Poslovna etika u funkciji managementa, Zbornik radova EFRI, 2003., Vol 21., No 1, str. 53.-67.

<sup>35</sup>Benedikt Kotruljević, trgovac i ekonomist: Mnogi su propali od velikog posla, a nitko od maloga, dostupno na: <https://lider.media/aktualno/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/benedikt-kotruljevic-trgovac-ekonomist-mnogi-su-propali-od-velikog-posla-nitko-od-maloga/> (2.9.2018.)

Poslovna etika obuhvaća načela i norme ponašanja u poslovnom svijetu, međutim ona nije sastavljena od pravnih smjernica jer zakoni ne sprečavaju neetičke poslovne metode. Kako bi pravila i praksa poduzeća utjecala na etičko ponašanje zaposlenika, oni prije svega moraju uspostaviti vlastite norme osobnog ponašanja. Neetičkim poslovnim metodama poduzeće uništava odnose sa kupcima. One stvaraju negativni ugled poduzeća što u konačnici donosi smanjenu dobit<sup>36</sup>.

Poslovna praksa je nažalost pokazala da se u poslovnim organizacijama sve češće donose neetične odluke poput prikriivanja i netočna prikazivanja stanja u izvješćima, navođenje na pogrešne zaključke, sklapanje ugovora sa sumnjivim poslovnim partnerima, prijevara u vezi s dogovorenim uvjetima ili rokovima i slično.

Hrvatski odbor za poslovnu etiku tvrdi: „Ako poslovna organizacija nije etična, ne može biti odgovorna, stoga je etičnost nužan preduvjet za izgradnju društveno odgovorne poslovne sredine“.<sup>37</sup>

Na temelju toga može se zaključiti da društvena odgovornost podrazumijeva podržavanje društveno prihvatljivih moralnih načela, poput učinkovitosti, istinitosti, kvalitete, transparentnosti, poštovanje prema svim dioničarima i postupanje u dobroj vjeri.

Primjer negativna utjecaja želje za dobiti pod svaku cijenu na zaposlenike, specijaliste za određena područja, svjetski stručnjak Peter Drucker predočio je u svoje radovima dotaknuvši se etičkih problema. Nesvjesne poslovne organizacije i njihovi menadžeri često nude izuzetno privlačne nagrade istaknutim mladim stručnjacima, ali za uzvrat od njih traže da gotovo cijeli svoj život podrede poslu. Tako je nastao pojam „zlatne krletke“, koji označava velike materijalne nagrade (plaće, korištenje službenog automobila i druge povlastice), za koje zaposlenici plaćaju visoku cijenu provodeći najveći dio dana na poslu, pod stalnim stresom, sa zdravstvenim problemima, smanjenim mogućnostima za zasnivanje obitelji i slično.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup>Dujanić M., Poslovna etika u funkciji managementa, Zbornik radova EFRI, 2003., Vol 21., No 1, str. 53.-67.

<sup>37</sup> Hubak D., Marketinška dimenzija društveno odgovornog poslovanja, Ekonomski fakultet sveučilišta u Zagrebu serija članaka u nastajanju, Zagreb 2010. No.10, str.7.-28.

<sup>38</sup> Tudor G., Drucker P., Otac modernog menadžmenta, dostupno na:  
<http://www.manager.hr/naslovnica/item/peter-drucker-otac-modernog-menadzmenta-goran-tudor>  
(21.8.2018.)

Prije nego se odluka donese treba biti siguran u njezinu etičnost, stoga treba proučiti pitanje zakonitosti. Treba provjeriti hoće li se prekršiti zakon ili politika organizacije, uravnoteženosti odnosa, također treba voditi računa da li je odluka pravedna prema svim uključenim stranama u dugom i kratkom roku i emocije kako će se osjećati nakon donošenja takve odluke.

Povjerenje je važno u vrijednosnom sustavu organizacije jer utječe na njezin način ponašanja prema dionicima, a time i na njezinom provođenju opredjeljenja o društveno odgovornom poslovanju. Radi stvaranja kvalitetnih odnosa s dionicima, potrebno je uvažiti međusobne interese, želje i potrebe. Temelj poslovne organizacije i njezinih dionika, prije svega, treba biti sklonost prema kompromisnom rješenju kao početnom obliku partnerstva. Tek kad su obje strane spremne na ustupak da bi se pronašlo zajedničko rješenje određenog problema tada su spremne i na koordinirane aktivnosti radi ostvarenja zajedničkog cilja.

#### 2.4.5. Društvena odgovornost poduzeća i održivi razvoj

Društveno odgovorno poslovanje smatra se investicijom u budućnost poduzeća koja je u duljem roku financijski isplativa zbog izgradnje dobrih i dugoročnih odnosa s dionicima. Takva poduzeća koja primjenjuje suvremenu koncepciju društveno odgovornog poslovanja smatra se da njeguje visoku razinu empatije (razumijevanje za tuđe probleme, osjećaje i stajalište) prema društvu i okolišu.

Izvešćem Caring on the Earth utvrđeno je 9 načela održivog razvoja:<sup>39</sup>

##### 1. Poštovanje i briga za zajednicu

Ovo načelo se odnosi na razvoj i brigu za ostale ljude i druge oblike života u sadašnjosti i budućnosti. Upućuje na jednaku raspodjelu resursa među svim ljudima, bogatim i siromašnim te različitim zajednicama.

##### 2. Poboljšanje kakvoće života

---

<sup>39</sup> Črnjar M, Črnjar K., Menadžment održivog razvoja, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji Sveučilišta u Rijeci Glosa, Rijeka, 2009., str.84

Usmjerenost je na poboljšanje uvjeta života ljudi. To uključuje mogućnost samostalnog razvoja, mogućnost obrazovanja, pružanje sigurnosti i osiguranje zdravlja, sloboda kretanja, poštivanje ljudskih prava itd.

### 3. Zaštita vitalnosti i raznolikosti Zemlje

Govori o zaštiti i brizi o okolišu i bioraznolikosti na Zemlji koji su uvjet za opstanak ljudi.

### 4. Minimiziranje iscrpljivanja neobnovljivih resursa

Nužno je umanjiti iscrpljivanje neobnovljivih resursa kako bi se oni mogli koristiti i kako bi mogli služiti budućim generacijama koje tek stižu. Pritom je važno pronalaženje i iskorištavanje nekih novih, obnovljivih izvora, kako bi se omogućilo da planet Zemlja bude još milijardama godina dom ljudima.

### 5. Poštovanje granica prihvatljivog kapaciteta Zemlje

Planet Zemlja svog postojanja pretrpio je razne promjene, ali otkrićem nafte započela je posve nova era. U posljednjih 150 godina slika okoliša je drastično promijenjena, a zagađenost doseže prekomjerne razine. U samo 150 godina ljudi su uspjeli napraviti drastične promjene, koje imaju negativne posljedice u odnosu na više od 3 milijarde godina od kada Zemlja postoji. Ovo načelo iz tog razlog upozorava da planet nema beskonačne granice te da iskorištavanje i utjecaj na Zemlju mora biti u skladu s njenim kapacitetima.

### 6. Promjene u osobnim stavovima i postupcima

Kako bi održivi razvoj zaživio u punoj mjeri, najbitniji korak je da ideja o održivom razvoju bude prihvaćena kod svakog pojedinca. Iz tog razloga potrebno je ljude informirati o važnosti održivog razvoja putem medija, obrazovanja, radionica i sl.

### 7. Omogućavanje zajednicama da skrbe o vlastitom okolišu

Lokalne zajednice bolje su upoznate sa potrebom zaštitom i aktualnim problemima u vezi svog okoliša, pa to predstavlja najjednostavniji način zaštite okoliša. Također sami građani koji su svjesni potrebe za brigom o okolišu imaju velik utjecaj u svojoj lokalnoj zajednici te ih treba podupirati i omogućiti im da to i realiziraju.

### 8. Stvaranje nacionalnog okvira za integraciju razvoja i zaštite

Kako bi društvo kontinuirano, pravilno i na racionalan način napredovalo, imajući u vidu održivost, društvo mora imati tome prilagođenu gospodarsku i društvenu politiku, uređene zakonske i pravne akte. Ta politika se po potrebi treba mijenjati, prilagođavati i unaprjeđivati.

## 9. Stvaranje globalnog saveza

Ukazuje na postizanje saveza među svim državama i na njihovo međusobno pomaganje u obostranu korist

Mnogi pogrešno poistovjećuju pojam održivog razvoja i društveno odgovornog poslovanja. Održivi razvoj je široki pojam koji obuhvaća sve, od čovjeka do korporacija ili država te se odnosi na njihov odgovoran društveni, ekonomski i ekološki pristup dok se društveno odgovorno poslovanje odnosi samo na odgovoran pristup poslovnog sektora.

### **2.5. Učinak društveno odgovornog poslovanja na marketinšku politiku**

Definicije marketinga uglavnom se svode na zadovoljavanje potreba potrošača uz ostvarivanje profita za poduzeće. Za marketinške stručnjake važno je pronaći način na koji će zadovoljiti potrebe potrošača, budući da današnje društvo sve više pažnje poklanja analizi proizvoda i usluga koja nam poduzeća nude. Iz tog razloga potrebe potrošača treba stavljati na prvo mjesto, a tek nakon toga profit.

Iako se nalaze izvan, ali i unutar organizacije, interesno-utjecajne skupine su pod njenim utjecajem, ali istovremeno na nju utječu. Upravo zbog međusobnog utjecaja i primoranosti na suživot jednih s drugima, potrebno je da obje strane uvažavaju onu drugu i da umjesto konflikta i sukoba suradnjom ostvare ravnotežu koja će nositi obostranu korist. Dakle, društvena odgovornost kao koncept i filozofija u svojoj srži ima suradnju i međusobnu razmjenu vrijednosti.<sup>40</sup>

Za uočavanje veze između društveno odgovornog poslovanja i marketinga ključno je izdvojiti tri stavke<sup>41</sup>:

1. Hopkinsovu definiciju društveno odgovornog poslovanja kao „pažnje s kojom se na etičan i društveno odgovoran način odnosimo prema interesno-utjecajnim

---

<sup>40</sup>Hubak D., Marketinška dimenzija društveno odgovornog poslovanja, Ekonomski fakultet sveučilišta u Zagrebu serija članaka u nastajanju, Zagreb 2010. No.10, str.7.-28.

<sup>41</sup> Ibidem.

skupinama koje se nalaze izvan, ali i unutar organizacije. Cilj društvene odgovornosti je da uz očuvanje profitabilnosti istovremeno omogućí stvaranje visokih standarda života za interesno-utjecajne skupine izvan i unutar poduzeća“.

2. Definiciju marketinga iz 2007.g. koja marketing definira kao „aktivnost, skup institucija i procesa s ciljem stvaranja, komuniciranja, isporučivanja i razmjene dobara koji imaju vrijednost za potrošače, klijente, partnere i društvo u cjelini“.
3. Konceptiju društvenog marketinga kao posljednju razvojnu etapu marketinga u praksi koja osim razmjene i koristi na relaciji poduzeće-korisnik, obuhvaća i dobrobit društva u cjelini.

Sve tri definicije ističu suradnju kao glavni preduvjet za ostvarivanje koristi za sve sudionike razmjene i ostalih pojedinaca i skupina koji utječu ili mogu utjecati na nju. No, kako bi se uspostavila suradnja i odnos, potrebno je komunicirati te na taj način ostvariti razmjenu i stvaranje vrijednosti.

Postoji šest načina da organizacija svoje društveno odgovorno poslovanje integrira u marketinške aktivnosti i ciljeve:<sup>42</sup>

#### 1. Korporativno promoviranje društvenih ciljeva

Osiguranjem sredstava, priloga u naturi ili bilo kojih drugih resursa potrebnih za jačanje svijesti, povećanje interesa ili razumijevanja za neki društveni problem, organizacija nastoji pomoći u prikupljanju priloga i poticanju volonterstva tj. društveno korisnog rada. Organizacije putem korporativnog promoviranja društvenih ciljeva (engl. Corporate cause promotion) pomoću sugestivne komunikacije nastoje pomoći u rješavanju određenog problema. Od marketinga uzajamne koristi razlikuje se u tome što prilozima i pomoć nisu vezani za prodaju određenih proizvoda, a od društvenog marketinga po tome što potiče na akciju, a ne na promjenu ponašanja. Iako je u širem smislu povezan s filantropijom, on obuhvaća i više od novčanog priloga i volontiranja zaposlenika, a od društveno odgovorne prakse ga razlikuje veliki naglasak na komunikaciju.

---

<sup>42</sup> P. Kotler, N. Lee, DOP - društveno odgovorno poslovanje, suvremena teorija i najbolja praksa, MEP d.o.o., Zagreb, 2009. , str. 33.-35.

## 2. Marketing povezan s društvenim ciljem

Od svih ostalih načina koji integriraju društvenu odgovornost u marketinške aktivnosti, marketing povezan s društvenim ciljem tj. marketing uzajamne koristi (eng. Cause-related marketing) predstavlja izravnu vezu između određenog proizvoda ili proizvodne linije i određenog društvenog cilja. Iako je sličan promoviranju društvenih ciljeva u pogledu povećanja svijesti, na ovaj način organizacija se obvezuje da će, ovisno o akciji potrošača, podržati određenu aktivnost na način da će u tu svrhu pokloniti određeni postotak ili iznos od prodaje određenih proizvoda. Ovaj pristup najčešće uključuje partnerstvo i zajedničku koordinaciju aktivnosti s nekom neprofitnom organizacijom u određenom vremenskom razdoblju i, iako je svaka pomoć neprofitnim organizacijama važna, poželjno je da one za partnere imaju poduzeća koja imaju veliku bazu kupaca, široke distributivne kanale te masovno tržište robe široke potrošnje.

## 3. Korporativni društveni marketing

Radi unaprjeđenja javnog zdravlja, sigurnosti, životne okoline i dobrobiti društva, organizacije poduzimaju aktivnosti vezane za društveni marketing koji za cilj, pored podizanja svijesti o određenom problemu, ima i dobrovoljnu promjenu ili modifikaciju ponašanja od strane potrošača i članova društva. Zbog toga što se bave pitanjima od najšireg društvenog interesa poput zdravstva, ekologije i sl., organizacije su vrlo često podržane od strane državnih tijela i institucija. Promjena ponašanja je dug proces tako da su i aktivnosti u sklopu društvenog marketinga dugotrajnije te je upravo iz tih razloga potreban detaljan marketinški plan i plan aktivnosti temeljen na analizi situacije i odabiru ciljnih grupa te unaprijed postavljenim ciljevima.

## 4. Korporativna filantropija

Korporativna filantropija je najtradicionalnija društvena inicijativa unutar organizacije, a predstavlja najčešće bespovratni novčani prilog kojim organizacija želi podržati rad neke humanitarne organizacije i njene aktivnosti. Ono što obilježava noviju korporativnu filantropiju je strateški pristup pri izboru društvenih problema

prema kojima će resursi biti usmjereni, orijentacija na praćenje i mjerenje rezultata te dugoročne partnerske odnose koji nastaju kroz suradnju. U današnje, moderno doba poslovanja u kojemu je na snazi nova paradigma, novac ne predstavlja jedino sredstvo pomoći, već se ona, uz intenzivnu uključenost zaposlenika, očituje kroz davanje viška proizvoda, edukativne programe, stipendiranje, davanje opreme na korištenje i slično.

## 5. Društveno koristan rad

Društveno koristan rad predstavlja inicijativu u okviru organizacije u kojoj se zaposlenike i partnere potiče da svoje vrijeme i sposobnosti volonterskim radom posvete lokalnim humanitarnim organizacijama. Iako je volontiranje po svojoj definiciji "dobrovoljno ulaganje osobnog vremena, truda, znanja i vještina kojima se obavljaju usluge ili aktivnosti za dobrobit druge osobe ili za opću dobrobit bez postojanja uvjeta isplate novčane nagrade ili potraživanja druge imovinske koristi"<sup>43</sup>, poticaji od strane poduzeća mogu biti u obliku plaćenog izostanka s posla, javne pohvale i priznanja za rad. Zaposlenike se kroz interno komuniciranje i marketing ohrabruje da se uključe u volonterske projekte te se putem njih, kao svojevrsnih ambasadora, stvara most između lokalnih humanitarnih udruga

## 6. Društveno odgovorna poslovna praksa

Iako nazivom odvojene, u društveno odgovornim poslovnim praksama sadržane su sve do sada navedene aktivnosti društvene odgovornosti integrirane u marketing. Poslovna praksa nadilazi ne samo svaku od njih, već i marketing kao funkciju u poduzeću. Ovaj koncept podrazumijeva da organizacija i njen menadžment samostalno usvajaju prakse koje nose dobrobit zajednici i zaštiti životne okoline. Dakle, nije riječ o poštivanju zakona ili o aktivnostima koje se očekuju, kao što je npr. isplata plaća, već o višoj razini društvene odgovornosti koja obuhvaća sve interesno-utjecajne skupine koji imaju sve veću moći utjecaj na vjerojatnost dugoročnog opstanka organizacije.

---

<sup>43</sup> Zakon o volonterstvu, dostupno na : [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007\\_06\\_58\\_1863.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_06_58_1863.html) (1.9.2018.)



Financijske koristi povezane su sa smanjenjem troškova poslovanja, novčanim poticajima od strane regulatornih (državnih) tijela i većom produktivnošću i retencijom, odnosno zadržavanjem zaposlenika. Marketinške koristi također su brojne, imajući u vidu mogućnost unapređenja odnosa sa zajednicom i jačanja dobrog ugleda, poticanja opredjeljenja za marku i njegovo pozicioniranje, unapređenja kvalitete proizvoda i povećanja ugleda korporacije.<sup>44</sup>

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

#### **3.1. Primjena i razvoj društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj**

Zakoni i propisi koji reguliraju primjenu društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj ne razlikuju se od onih u gospodarski razvijenim zemljama. Primjena društveno odgovornog poslovanja u praksi je uglavnom opterećena mnogim problemima. Danas postoje brojne poslovne organizacije u Hrvatskoj koje se bore za opstanak na tržištu. Zaposleni ne inzistiraju previše na vlastitim pravima jer si ne mogu dopustiti mogućnost gubitka zaposlenja, prodavatelji kupcima toleriraju kašnjenja u plaćanju, a mnogi potrošači zbog smanjene kupovne moći pristaju na nekvalitetne proizvode ili usluge. Upravo zbog toga ključne institucije i pojedinci u profitnom, neprofitnom i javnom sektoru koji se bave društveno odgovornim poslovanjem promiču potrebu za boljom informiranošću svih o društvenoj odgovornosti, pritom su najbitnija načela transparentnosti i društvene solidarnosti jer bez njih primjena društvene odgovornosti poslovanja nema smisla ni svrhu.

Od 1945. do 1991. godine Hrvatska je bila dijelom socijalističkog sustava u kojem država ima glavnu ulogu u upravljanju gospodarskih odnosa, većina gospodarskih subjekata bila je u državnom vlasništvu s ciljem ostvarenja poslovnog uspjeha u skladu sa zahtjevima države. Tijekom nekih razdoblja dopuštalo se poslovanje obrta i ograničeno pravo vlasništva ali nije bilo slobode poslovnog odlučivanja ni privatnog poduzeća što znači da nije bilo kreativnosti, inovacija rizika i neizvjesnosti. Može se reći da je odgovornost u poslovanju postojala u doba socijalističkog društvenog uređenja zbog postojanja tradicije povezivanja poslovnih subjekata sa društvenom

---

<sup>44</sup> Kotler P., Lee N., Društveno odgovorno poslovanje, M.E.P d.o.o., Zagreb 2011 str.206

zajednicom, uobičajene su bile donacije te sponzorstva sportskih klubova, kulturnih događaja i drugo. Iako nije bilo političkih prava, postojala je visoka zaštita radničkih prava koja je višestruko oslabjela nakon prelaska u demokratsko tržišno društvo.

Nakon 1991. godine nastalo je prijelazno razdoblje demokratske promjene društvenog sustava, stvoren je višestranački politički sustav, a Ustavom je zajamčena sloboda poduzetništva.

U tržišnom gospodarstvu, poduzetnik donosi odluke na temelju tržišnih kretanja i vlastitih interesa. Pojedina poduzetnik odlučuje što će proizvoditi, za koga će raditi, kome će prodavati svoje proizvode ili usluge i koje će materijale, strojeve i druge ulazne proizvode nabavljati na tržištu poslovne potrošnje.

Pravni propisi koji uređuju doprinos o javnom dobru i različite dijelove poslovanja kao što su Zakon o trgovačkim društvima<sup>45</sup>, Zakon o otpadu<sup>46</sup>, Zakon o zaštiti okoliša<sup>47</sup>, Zakon o radu<sup>48</sup>, Zakon o zaštiti potrošača<sup>49</sup> i Zakon o porezu na dobit<sup>50</sup> daju poduzetnicima poticaj za društveno odgovorno poslovanje.

Smatra se da je u razdoblju od 2004. do 2007. godine nastao velik napredak u razumijevanju ideje društvene odgovornosti u hrvatskom gospodarstvu, pri čemu je ona zaživjela u medija, obrazovnim programima te u širokoj javnosti.

Prvi relevantan trenutak u razvoju društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj vjerojatno je osnutak Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HR PSOR), koji je na temelju potpisanog memoranduma o razumijevanju sa Svjetskim poslovnim savjetom za održivi razvoj (WBCSD) osnovan 1997. godine. Organizaciju je osnovalo 18 hrvatskih poduzeća koja su se ovim činom obvezala primjenjivati i promicati održivu praksu u svojem poslovanju s ciljem zaštite okoliša i postizanja održivog razvoja Republike Hrvatske. Započinjanjem procesa europskih integracija, 2001. godine i

---

<sup>45</sup> Zakoni o trgovačkim društvima, dostupno na [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011\\_12\\_152\\_3144.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011_12_152_3144.html) (9.9.2018.)

<sup>46</sup> Zakon o otpadu, dostupno na [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2004\\_12\\_178\\_3083.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2004_12_178_3083.html) (9.9.2018.)

<sup>47</sup> Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o zaštiti okoliša, dostupno na [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018\\_02\\_12\\_264.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018_02_12_264.html) (9.9.2018.)

<sup>48</sup> Zakon o radu, dostupno na [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2004\\_10\\_137\\_2415.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2004_10_137_2415.html) (9.9.2018.)

<sup>49</sup> Zakon o zaštiti potrošača, dostupno na <https://www.zakon.hr/z/193/Zakon-o-za%C5%A1titi-potro%C5%A1a%C4%8Da> (9.9.2018.)

<sup>50</sup> Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o porezu na dobit, dostupno na [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016\\_12\\_115\\_2527.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_12_115_2527.html) (9.9.2018.)

potpisivanjem Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju, kad je Hrvatska dobila status zemlje kandidatkinje u lipnju 2004., počinje jačanje interesa za prakse kakve promiče i europski politički i tržišno-ekonomski model. Značajan događaj zbilo se krajem 2004. godine kada je održana Prva nacionalna konferencija o društveno odgovornom poslovanju „Agenda 2005“. Konferencija je okupila više od 120 istraživača i poduzetnika te je omogućila formuliranje zajedničkih prioriteta za razvijanje društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj<sup>51</sup>.

Prvotna se praksa društvene odgovornosti u poslovanju u Hrvatskoj uglavnom oslanja na praksu u području zaštite okoliša. U drugoj se fazi interes poduzeća proširio na ljudske resurse i brigu o lokalnoj zajednici. Važan je poticaj primjeni društveno odgovornog poslovanja izvozna orijentacija koja pojačano vrši pritisak na uvođenje standarda za upravljanje pojedinim sustavima.

Drugi važan dionik u razvoju hrvatskog društveno odgovornog poslovanja je zasigurno Zajednica za društveno odgovorno poslovanje Hrvatske gospodarske komore koja je započela s radom 2006. godine. Ciljevi Zajednice su podizanje znanja i svijesti o društveno odgovornom poslovanju u svim sektorima društva, promicanje kodeksa poslovne etike unutar poslovnih subjekata te organizacija sustavne edukacije i savjetovanja u svrhu unaprjeđenja i razmjene dobre prakse iz Hrvatske, EU i svijeta.

Global Compact Hrvatska još je jedan bitan dionik u razvoju društveno odgovornog poduzetništva u Hrvatskoj kao dio inicijative Ujedinjenih naroda (UN) za uvođenje društveno odgovornog poslovanja. Global Compact je strateška inicijativa koja se temelji na 10 osnovnih načela iz područja ljudskih prava, prava radnika, okoliša i borbe protiv korupcije. Lokalna mreža Global Compact Hrvatske osnovana je 2007. godine i broji preko 50 članica. Hrvatska mreža Global Compact strateški se usmjerila na pitanja okoliša i borbe protiv korupcije kojima se planira baviti kroz niz radionica i projekata. Posebna je inicijativa za promoviranje praksi zelenog ureda, ali potiču se i druge samoinicijativne akcije od strane članica ili potencijalnih članica.<sup>52</sup>

Svakako najvažniji i prepoznatljiv alat u promicanju društveno odgovornog poslovanja je metodologija za rangiranje poduzeća prema uspješnosti u društveno odgovornom

---

<sup>51</sup> Razvoj projekta indeks DOP-a, dostupno na <http://bib.irb.hr/datoteka/690832.ZBORNIK-RADOVA-1-konf-fedor-rocco.pdf> (11.8.2018.)

<sup>52</sup> Global Compact Hrvatska, dostupno na <https://www.hup.hr/global-compact-hrvatska.aspx> (2.9.2018.)

poslovanju. Indeks društvene odgovornosti, koji su razvili domaći stručnjaci i na temelju kojeg Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj i Hrvatska gospodarska komora već godinama dodjeljuju nagrade najboljim hrvatskim poduzećima u području praksi društveno odgovornog poslovanja.<sup>53</sup>

Za promicanje društveno odgovornog poslovanja potreban je dugoročan i strateški pristup, koji će svima zainteresiranima u društvu omogućiti bolje razumijevanje i shvaćanje društveno odgovornog poslovanja i njegovih sastavnih dijelova.

Organizacije i institucije koje su uključene u promicanje društveno odgovornog poslovanja u hrvatskoj su poslovne udruge : Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HR PSOR)<sup>54</sup>, Hrvatska gospodarska komora (HGK)<sup>55</sup>, Hrvatska udruga poslodavaca (HUP), Američka gospodarska komora za Hrvatsku (amCham)<sup>56</sup> i Stručne organizacije. Njihova je zadaća da razmjenjuju informacije, promoviraju najbolje prakse DOP-a, upotrebljavaju tehnologije i zagovaraju promjenu zakona i politika. Također, postoje i stručne i savjetodavne organizacije: Hrvatski centar za čišću proizvodnju, Hrvatsko društvo za kvalitetu i Hrvatska inicijativa za konkurentnost koje osiguravaju tehničku pomoć, treninge i edukacije.

U ljudskoj je prirodi stvarati promjene i aktivno utjecati na okruženje, stoga su uspješne poslovne organizacije prepoznatljive upravo po proaktivnom pristupu u poslovanju jer promjene doživljavaju kao priliku za inovacije te ostvaruju konkurentsku prednost.

### **3.2. Nacionalna konferencija o društveno odgovornom poslovanju**

Deseta konferencija o društveno odgovornom poslovanju najveći je i najvažniji godišnji skup na temu društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj. Tradicionalni je to događaj koji već čitavo desetljeće u Hrvatsku donosi informacije o trendovima u području održivog razvoja i društveno odgovornog poslovanja, regulative iz tog područja te primjera najbolje prakse. Organizator Konferencije je Hrvatski poslovni

---

<sup>53</sup> Društveno odgovorno poslovanje za sve: Nacionalna studija Republika Hrvatska", publikacija proizašla iz istraživačkog projekta "Corporate Social Responsibility for All", Hrvatska udruga poslodavaca: Zagreb, 2013. <http://www.filantropija.hr/dop/dop-u-hrvatskoj> (29.8.2018.)

<sup>54</sup> Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, dostupno na <https://www.hrpsor.hr/> (24.8.2018.)

<sup>55</sup> Hrvatska gospodarska komora, dostupno na <https://www.hgk.hr/> (24.8.2018.)

<sup>56</sup> Američka gospodarska komora za Hrvatsku, dostupno na <http://www.gbccroatia.org/clanovi/americka-gospodarska-komora-u-hrvatskoj/104.html> (24.8.2018.)

savjet za održivi razvoj. Glavni partner Konferencije je Hrvatska gospodarska komora, a suorganizatori su: Udruga stručnjaka za održivi razvoj - USOR, Hrvatska udruga banaka, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu i Hauska i partner.<sup>57</sup>

Ciljevi konferencije su:<sup>58</sup>

- podići svijest o važnosti društveno odgovornog poslovanja u poslovnom sektoru, tijelima državne vlasti, jedinice lokalne uprave i samouprave, organizacijama civilnog društva, sindikatima te drugim udruženjima
- razviti mehanizme za razmjenu iskustava, znanja i vještina potrebnih za razvoj društveno odgovornog poslovanja
- promovirati uspješne poslovne prakse i posebno pružiti potporu malim i srednjim poduzeća u promicanju društveno odgovornog poslovanja
- potaknuti usvajanje kodeksa poslovnog ponašanja te unaprijediti nefinancijsko izvještavanje
- zagovarati poboljšanje regulatornog okvira u kojem su propisi usklađeni sa standardima Europske unije
- pokrenuti inicijative vezane uz specifična područja poslovanja (radna okolina, korporativno upravljanje, dobavljački lanac i potrošači, zaštita okoliša, odnosi sa zajednicom).
- poticati stručno umrežavanje s ciljem razmjene znanja i provedbe europskih standarda u Hrvatskoj i regiji
- ponuditi platformu za dijalog i razvoj programa društveno odgovornog poslovanja
- motivirati i inicirati buduće aktivnosti usmjerene na razvoj društveno odgovornog poslovanja
- slaviti najbolje prakse dodjelom nagrade Indeks DOP-a.

Održivi razvoj predstavlja najbolji oblik razvoja koji omogućava racionalno korištenje resursa i distribuciju dobara, zadovoljavajući današnje potrebe i one budućih generacija. Poslovne organizacije koriste društveno odgovorno poslovanje kako bi pridonijele održivom razvoju kroz odgovorno ponašanje prema okolišu, uz stvaranje

---

<sup>57</sup> Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, dostupno na : <https://www.hrpsor.hr/o-konferenciji-2-768.html> (2.6.2018.)

<sup>58</sup> Ibidem

pozitivnog doprinosa društvu. Održivi razvoj dio je politike Europske unije, a društveno odgovorno poslovanje način poslovanja na koji Europska unija potiče svoje gospodarstvo.

Konferencija otvara mogućnost autorima da prijavljuju i prezentiraju radove na temu društveno odgovornog poslovanja. Ciljevi toga su:<sup>59</sup>

- Poticanje organizacije i pojedince koji provode dobre prakse da ih objavljuju u obliku koji je prihvaćen u međunarodnoj stručnoj i znanstvenoj zajednici;
- Poticanje razvoja istraživanja DOP praksi i oblika primjene održivog razvoja u RH i regiji;
- Obogaćenje konferencije međunarodnim i domaćim istraživanjima i primjerima;
- Omogućiti izdavanje zbornika radova;
- Potaknuti da se održivi razvoj i društveno odgovorno poslovanje razvijaju kao struka.

### **3.3. Nagrada Indeks DOP-a<sup>60</sup>**

Indeks DOP-a je metodologija za ocjenjivanje odgovornih praksi u poslovanju hrvatskih poduzeća. Nastala je po uzoru na slične svjetske metodologije, a u prvom redu na „Business in the Community CR Indeks“.<sup>61</sup> Indeks DOP-a je metodologija koja omogućuje sveobuhvatan uvid u društveno odgovorne prakse poduzeća te njihovu usporedbu u odnosu na rezultate drugih poduzeća u Hrvatskoj. Ocjenjuju se aktivnosti u šest područja, a to su: usmjerenost poduzeća na ekonomsku održivost, uključenost društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja u poslovnu strategiju, odgovorne politike i prakse u radnoj okolini, odgovorne politike i prakse upravljanja okolišem, DOP u tržišnim odnosima i društveno odgovorni odnosi sa zajednicom. Indeks DOP-a je prepoznat i u strateškim dokumentima Vlade Republike Hrvatske kao jedan od alata u borbi protiv korupcije.

Poduzeća se natječu u četiri kategorije s obzirom na veličinu i tip vlasništva. Kategorije su: mala, srednja, velika i javna poduzeća, a najbolji u svakoj kategoriji prima nagradu.

---

<sup>59</sup> Ibidem.

<sup>60</sup> Indeks DOP-a , dostupno na: <https://www.hrpsor.hr/indeks-dop-a-2-452.html> (11.9.2018.)

<sup>61</sup> CR Indeks Business in the Community, dostupno na <https://www.bitc.org.uk/list/programmes/cr-index> (13.9.2018.)

Osim toga dodjeljuje se nagrada za poduzeće koje je ostvarilo najveći napredak u odnosu na rezultate u prethodnoj godini. Tri nagrade se dodjeljuju za najbolji rezultat postignut u područjima DOP-a: odgovorne politike i prakse upravljanja okolišem, odgovornim politikama i praksama u radnoj okolini i društveno odgovornim odnosima sa zajednicom. Indeks DOP-a je ujedno i nagrada koju jednom godišnje u kategoriji malih, srednjih, velikih i javnih tvrtki zajednički dodjeljuju Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj i Hrvatska gospodarska komora.

Upitnik kojeg ispunjavaju velika i srednja poduzeća sadrži 119 pitanja, dok je upitnik sa 61 pitanjem prilagođen za mala poduzeća.

Metodologija definira niz kriterija za ocjenjivanje u šest osnovnih područja:

- ekonomska održivost
- uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju
- radna okolina
- zaštita okoliša
- tržišni odnosi
- odnosi sa zajednicom

Mogućnost sudjelovanja u ocjenjivanju društveno odgovornih praksi imaju sva poduzeća koje su prema kriterijima Zlatne kune<sup>62</sup> ocijenjeni kao najuspješniji u Republici Hrvatskoj. Poduzeća koja ispune upitnik dobiju cjelovit uvid u razinu primjene društveno odgovornih praksi u poduzeću i mogućnost za uočavanje područja u kojima mogu unaprijediti svoje prakse.

## **4. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE NA PRIMJERU dm-drogerie markt d.o.o.**

### **4.1. Osnovne informacije dm - drogerie markt d.o.o. Hrvatska**

Tvrtka dm - drogerie markt je jedan od najvećih drogerijskih lanaca u srednjoj i jugoistočnoj Europi. 1973. godine otvorena je prva dm prodavaonica u Njemačkoj, zatim 1976. godine otvara se prva dm prodavaonica u Austriji, 9. svibnja 1996. godine

---

<sup>62</sup> Zlatna kuna, dostupno na: <https://www.hgk.hr/zlatnakuna/zlatnakuna> (12.9.2018.)

prva dm prodavaonica u Hrvatskoj u Zagrebu. Danas je dm s 157 prodavaonica zastupljen po cijeloj Hrvatskoj. Upravno-distributivni centar u Zagrebu središte je za cijelu Hrvatsku, kao i poveznica za susjedne zemlje u jugoistočnoj Europi.<sup>63</sup> Mudrom poslovnom politikom uz oslušivanje tržišta dm je svoje poslovne rezultate stalno vodio uzlaznom putanjom. Osvojio je povjerenje kupaca, poznat je po brizi za zaposlenike, a uživa i reputaciju u prestižnoj zajednici društveno odgovornih tvrtki.

Prepoznati potrebe građana oduvijek je bila misija dm-a. Zato su dvadesetu obljetnicu poslovanja u Hrvatskoj odlučili proslaviti sa sugrađanima, pružajući podršku projektima koji doprinose razvoju zajednice u kojima djeluje. Podržavaju projekte koji doprinose usvajanju zdravih životnih navika najmlađih sugrađana i time potvrđuju opredijeljenost društveno odgovornom poslovanju.

Asortiman dm-a obuhvaća više od 20.720 drogerijskih proizvoda iz područja zdravlja i ljepote, dječje hrane i njege, domaćinstva, foto usluga i dodatnog asortimana poput hrane za kućne ljubimce, tekstila i sezonskih proizvoda. Od toga je broj hrvatskih proizvoda 957. Širok izbor drogerijskih artikala upotpunjen je s 26 dm marke, koje pokrivaju gotovo sve kategorije asortimana. Značajnu razliku u ponudi čine prvenstveno prirodna kozmetika i zdrava hrana. U 15 dm prodavaonica u Hrvatskoj kupci mogu pronaći i specijalizirani odjel bezreceptnih lijekova te dermatokozmetičkih i medicinskih proizvoda<sup>64</sup>.

Članovi Uprave dm-a predstavili su poslovne rezultate koji su potvrdili dm-ovu vodeću poziciju na tržištu drogerijskih proizvoda u Hrvatskoj. U poslovnoj godini 2016./2017. dm je ostvario 2,1 milijardu kuna prometa te rast od 5,4% u odnosu na prethodnu poslovnu godinu. Uz to je i prosječna kupovina u dm-u rasla za 2,62 posto. Tvrtka je uložila više od 74 milijuna kuna u modernizaciju 37 prodavaonica i novi logistički centar na Jankomiru iz kojeg se isporučuje 14.000 proizvoda, te otvorila dva specijalizirana odjela bezreceptnih medicinskih proizvoda (OTC). Na razini grupe dm posluje u 13 zemalja i ostvario je promet od 10,259 milijardi eura, krajem godine otvaraju i prvu filijalu u Italiji.

Ključnu ulogu u pozicioniranju na tržištu igraju dm-ove robne marke koje obuhvaćaju 26 linija s 4800 proizvoda. Ostvarile su 29,41% udjela u ukupnom prometu i rast od

---

<sup>63</sup> dm- o nama, dostupno na: [https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/o\\_nama/portret/](https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/portret/) (4.8.2018.)

<sup>64</sup> dm- o nama, dostupno na: [https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/o\\_nama/](https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/) (4.8.2018.)



8% u odnosu na lani. Nastavili su i program „Kontinuitet dobrih cijena“ u kojem imaju 4000 proizvoda, a u ponudu vlastite marke uvrštena je i nova marka dekorativne kozmetike. Gordana Picek, voditeljica nabave, marketinga i PR-a te prodajne regije u dm-u ističe da je dm mjesto gdje se najradije kupuje bio hrana, a marka dmBio proširen je s više od 100 novih organskih proizvoda, sad ih je 496.<sup>65</sup>

Marka dmBio ostvarila je rast prodaje od 66,8%, što ukazuje na rast potražnje. Prodaja ekološke hrane u dm-u u protekloj poslovnoj godini porasla je za 4,41%, a 27% kupaca koji kupuju dm robnu marku kupuju i dmBio proizvode. Istraživanje Ipsosa potvrdilo je da se dm najviše ističe u brizi za djelatnike, a uz prosječnu neto plaću u prodavaonicama, višu od 9000 kuna, organizirali su i 137 edukacija i razvili projekt dm akademije. U poslovnoj godini 2017./2018. poduzeće dm ulaže 90 milijuna kuna u modernizaciju prodavaonica i razvoj asortimana.<sup>66</sup>

U istraživanju koje je 2015.godine proveo Ipsos potvrđeno je kako se građani najčešće odlučuju za kozmetičke proizvode iz dm-a. 88% ispitanika redovito kupuju proizvode dm robne marke dok 63% ispitanika smatra da imaju odličan omjer cijene i kvalitete i to je glavni razlog lojalnosti. Građani smatraju dm jednom uglednom organizacijom koja nudi ugodno iskustvo kupovine, a ispitanici su naglasili kako dm naspram drugih trgovačkih lanaca najviše brine o svojim kupcima ali i o svojim zaposlenicima.<sup>67</sup>

Dm je pokrenuo prvi edukacijski program u Hrvatskoj, usmjeren na razvijanje novog standarda zanimanja – drogerista, odnosno na educiranje osoba za rad na mjestima gdje se prodaje roba iz drogerijskog asortimana. Program se zasniva na kombinaciji teorijske i praktične nastave po principu dualnog obrazovanja uz mentorstvo šesnaest educiranih djelatnika dm-a koji su polaznicima omogućili da teorijski dio savladaju u prodavaonicama dm-a i upoznaju se sa svakodnevnim zaduženjima drogerista.<sup>68</sup>

---

<sup>65</sup>Ibidem

<sup>66</sup> dm u Hrvatskoj ostvario više od 2 milijarde kuna prometa, dostupno na: <http://www.poslovni.hr/hrvatska/dm-u-hrvatskoj-ostvario-vise-od-2-milijarde-kuna-prometa-333450> (18.8.2018.)

<sup>67</sup>dm- o nama, dostupno na: [https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/o\\_nama/portret/](https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/portret/) (4.8.2018.)

<sup>68</sup>Djelatnici dm-a sudjelovali u stvaranju novog zanimanja, dostupno na: [https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/odnosi\\_s\\_javnoscju/objave\\_za\\_medije/922476/program\\_osnazivanja\\_kompetencija\\_za\\_zaposljavanje\\_u\\_drogerijama.html](https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/odnosi_s_javnoscju/objave_za_medije/922476/program_osnazivanja_kompetencija_za_zaposljavanje_u_drogerijama.html) (12.8.2018.)

## **4.2. Društveno odgovorno poslovanje dm-drogerie markt-a**

Poduzeće dm provodi brojne aktivnosti kojima pokazuje svoju sklonost društveno odgovornom poslovanju. Dm se aktivno uključuje u život zajednice u kojoj pozitivno djeluje i takve aktivnosti redovito objavljuje na društvenim mrežama, svojoj mrežnoj stranici, dnevnim novinama te ostalim internetskim stranicama pružajući tako primjer drugima.

Dm ima izraženije aktivnosti društveno odgovornog poslovanja te mu se na tome temelji veliki dio slike koju stvara prema svojim kupcima. Na službenim internetskim stranicama navedeni su svi projekti koje je proveo u svrhu poboljšanja života zajednice u kojoj se nalazi. Uvijek se ističe briga za zaposlenike kao jedan od ključnih faktora uspješnog poslovanja da bi se preko zaposlenika došlo do zadovoljnih kupaca. Smatraju kako će svoj moto „Tu me cijene, tu kupujem!“ ispuniti ukoliko i oni sami cijene svoje zaposlenike koji su prvi kontakt sa krajnjim kupcima

Društvena odgovornost je temelj je poslovanja dm-a od osnutka, a ogleda se u načinu na koji dm živi u zajednici u kojoj posluje. Naime, dm grupa osnovana je sa željom da u središtu svega bude čovjek – što uključuje djelatnike, kupce, dobavljače i zajednice u kojima djeluju. Stalno nastoje prepoznati potrebe građana te biti odgovorni u 60 hrvatskih gradova koji pozitivno utječu na pojedince u razvijanju njihovih zdravih navika i odgovornog ponašanja prema vlastitom zdravlju, ali i okolišu. Svjesni su da je to nemoguće ostvariti bez dugoročnog ulaganja u zajednicu, što redovito i čine, kako bi omogućili kvalitetniji i zdraviji život svima, ali i budućim generacijama.<sup>69</sup>

Dm je je treći put zaredom osvojio nagradu Zlatna košarica za društveno odgovornu kompaniju u 2017. godini. U prošloj poslovnoj godini uložili su više od dva milijuna kuna u zajednicu, a više od 2/3 svih dm-ovih djelatnika volontiralo je u zajednici.<sup>70</sup>

### **4.2.1. Načela poslovanja u dm-drogerie markt-u**

Temeljno načelo dm-a je društveno odgovorno i prihvatljivo ponašanje, poduzeće dm godinama pokazuje kako su kupci i zaposlenici na prvom mjestu. Potrošačke potrebe kupaca, kroz zajednički rad pružaju mogućnost daljnjeg usavršavanja djelatnicima i djeluju kao uzorna zajednica u našoj okolini – to su izazovi s kojima se dm kao

---

<sup>69</sup> Dm- susret sa izazovima, dostupno na: [https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/o\\_nama/portret/](https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/portret/) (1.8.2018)

<sup>70</sup> Nagrada zlatna košarica, dostupno na: [https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/novo/1188446/zlatna\\_kosarica.html](https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/novo/1188446/zlatna_kosarica.html) (22.8.2018.)

gospodarska zajednica stalno suočava. Stoga upravljanje tvrtkom u dm-u počiva na sljedećim načelima:<sup>71</sup>

- *dm načela kupaca*

Koristeći se svim marketinškim instrumentima, želi se profilirati prema potrošačima kako bi pridobili stalne kupce koji svjesno dolaze kupovati u dm i čije potrebe oplemenjuju vlastitim proizvodima i uslugama.

- *dm načela djelatnika*

Žele svim djelatnicima pomoći da prepoznaju opseg i strukturu tvrtke te im osigurati objektivno vrednovanje obavljenih zadataka. Također žele omogućiti svim djelatnicima, da međusobno uče jedni od drugih, da se ophode jedan prema drugome kao čovjek prema čovjeku, da prihvaćaju individualnost svakog pojedinca, kako bi ostvarili preduvjete, za upoznavanje samog sebe i za daljnji razvoj vlastite osobnosti te za mogućnost poistovjećivanja s postavljenim radnim zadacima.

- *dm načela partnera*

Sa svojim partnerima žele održati dugoročnu, pouzdanu i poštenu suradnju kako bi ih prepoznali kao pouzdanog partnera s kojim je moguće ostvarenje njihovih ciljeva.

Dm-drogerie markt d.o.o. dobitnik je nagrade Indeks DOP-a u kategoriji velikih poduzeća koja se dodjeljuje tvrtkama s najboljim društveno odgovornim poslovanjem. Radi se o nagradi koja je nastala kao zajednička inicijativa Hrvatske gospodarske komore i Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HR PSOR), a nagrade su dodijeljene u sklopu sedme konferencije o društveno odgovornom poslovanju koja se održava u organizaciji Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj, te pod pokroviteljstvom predsjednice Republike Hrvatske Kolinde Grabar Kitarović i Ministarstva gospodarstva.<sup>72</sup>

#### **4.2.2. Područja društveno odgovornog poslovanja dm-drogerie markt-a**

Svoj doprinos društvu redovito daje raznim donacijama, prikupljanjem pomoći od strane građana, humanitarnim akcijama, te raznim edukativnim i zabavnim sadržajima.

---

<sup>71</sup> dm- tu sam čovjek.Tu kupujem., dostupno na: [https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/o\\_nama/nacela/](https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/nacela/) (4.8.2018.)

<sup>72</sup> Dm dobio nagradu za tvrtku s najboljim društveno odgovornim poslovanjem, dostupno na: <https://lider.media/aktualno/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/dm-dobio-nagradu-za-tvrtku-s-najboljim-drustveno-odgovornim-poslovanjem/> (21.8.2018.)

Svoje uspjehe tvrtka gradi prvenstveno na odnosu prema svojim zaposlenicima u koje neprestano ulaže. Dm iznimno cijeni svoje zaposlenike, pružajući im kvalitetne radne uvjete, razne edukacije te skladnu i ugodnu radnu atmosferu.

#### 4.2.2.1. „Jedni za druge“<sup>73</sup>

Prva kategorija je jedni za druge. Radi se o području koje je usmjereno na pružanje pomoći u različitim segmentima društva. Kao što je već poznato, dm stavlja čovjeka uvijek na prvo mjesto. Ovakvim akcijama poduzeće dm dokazuje svoju sklonost društveno odgovornom poslovanju.

- „I zima toplo srce ima“

U siječnju 2018. godine kampanjom "I zima toplo srce ima" u kojoj je dm, uz podršku kupaca, Europa Donni Hrvatska donirao 246.500 kuna. Više od 30.000 kupaca dm-a podržalo je Europa Donnu Hrvatska kupnjom torbe s potpisom Ljupke Gojić te zamjenom bodova u kampanji. Svu zaradu od prodaje torbi dm je donirao Europa Donni Hrvatska, a u ime svakog kupca koji je zamijenio bodove, dm je donirao tri kune za kupnju uređaja za intraoperativno zračenje. Suradnja Europa Donne Hrvatska i dm-a započela je u lipnju 2017. godine u sklopu šeste dm ženske utrke kada su tijekom deset dana uoči te na sam dan utrke građani prikupili više od 47.800 kuna za Europa Donnu Hrvatska.

- „Ambasadori zdravlja“

Projekt "Ambasadori zdravlja" temelji se na timskom radu i prenošenju stečenih znanja kolegicama i kolegama u cijelom dm-u, od skladišta i centrale do prodavaonica diljem Hrvatske. Cilj je unaprijediti zdravlje djelatnika dm-a i omogućiti im rad u još opuštenijoj i kvalitetnijoj radnoj okolini. U sklopu projekta dm je osigurao edukaciju za 56 djelatnika-ambasadora. Djelatnici su kroz edukaciju usvojili osnovna znanja o anatomiji, zdravlju kralježnice te pravilnom podizanju tereta. Usvojena znanja ambasadori prenose kolegicama i kolegama u prodavaonicama i distributivnom centru te im služe kao motivacija i primjer pravilnog kretanja i držanja na radnom mjestu, te su zaduženi za organiziranje aktivne pauze u svojim odjelima i resorima. Osim aktivnih pauza, zadatak je ambasadora zdravlja poticati kolegice i kolege na promjenu

---

<sup>73</sup> Jedni za druge zajedno, dostupno na : [https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/o\\_nama/drustvena\\_odgovornost/jedni\\_za\\_druge\\_zajedno/](https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/drustvena_odgovornost/jedni_za_druge_zajedno/) (4.8.2018.)

položaja, na optimalan položaj na radnom stolcu, podizanje svijesti o koristi zdravih aktivnosti te poticanje kolega na brigu o zdravlju.

- *„Program babybonus - prijatelj djece“*

Pokrenut je početkom 2004. godine, a zamišljen je kao potpora obiteljima putem kojeg tijekom prvih godina djetetova život roditelji dobivaju korisne informacije o odrastanju djeteta, besplatne proizvode i znatne popuste. Za svaku prijavu roditelja u program babybonus, dm je od 2007. do 2010. godine izdvajao 20,00 kuna, te je tako prikupljena sredstava donirao za potrebe rodilišta u Republici Hrvatskoj. 2008. vinkovačkom rodilištu donirali su 299.160,00 kuna, a 2009. Rodilištu Opće bolnice dr. Ivo Pedišić, Sisak donirali su 335.700,00 kuna. Program se provodi i dalje i postao je vrlo prepoznatljiv.

- *„Tu ljubav znači više“*

Društveno-odgovornim projektom „tu ljubav znači više“ 2011. godine dm je donirao uređaj vrijedan 1,8 milijuna kuna kojim će se po prvi put, već kod novorođenčadi, moći otkriti više od trideset nasljednih bolesti. Kako bi se čim prije prikupila potrebna sredstva, tijekom siječnja i veljače 2011. godine u finalnoj fazi inicijative projektu su se pridružili partner Pampers i medijski pokrovitelj Doma TV te je od svake kupnje bilo kojih pelena Babylove ili Pampers u Dm-u izdvojeno 10,00 kuna upravo u tu svrhu, a samu inicijativu dodatno je podržalo Ministarstvo zdravstva i socijalne skrbi te Hrvatsko pedijatrijsko društvo. Projekt se nastavio provoditi i dalje.

- *„Prekrižimo rak vrata maternice“*

Zdravstveno – humanitarnu kampanju „Prekrižimo rak vrata maternice“ dm je pokrenuo 2008. godine na način da se u svim dm prodavaonica potpisivala peticija potpore organiziranim ginekološkim pregledima u borbi protiv raka vrata maternice. U samo jednom danu prikupljeno je 28.122 potpisa te se Hrvatska tako našla na prvom mjestu između 44 europske države u kojima istu peticiju provodi Europska udruga za borbu protiv raka vrata maternice uz podršku Međunarodne unije protiv raka. Tijekom kampanje „Sve za nju“ 2008. godine dm-ovi su kupci izdvajali po kunu za vrećice, kupovali ulaznice za humanitarni koncert, tijekom koncerta zvali humanitarni broj i tako stvorili donaciju vrijednu 1.150.000 kuna za osnivanje Centra za psihološku pomoć

ženama oboljelim od raka. Glas o uspješnosti kampanje daleko se čuo pa je Dm-u siječnju 2010. godine u Bruxellesu preuzeo prestižnu nagradu Europskog parlamenta „Pearl of Wisdom Cervical Cancer Award“ koja im je dodijeljena za najučinkovitiju europsku kampanju za promicanje borbe protiv raka vrata maternice u 2008./2009. Kampanja je nastavljena i u listopadu 2010. povodom mjeseca borbe protiv raka dojke kada se ekskluzivno u Dm prodavaonicama po promotivnoj cijeni prodavao CD „Sve za nju“. Prodajom CD-a Dm je prikupio 184.487,64 kuna čiji je prihod donirao Udruzi žena oboljelih od raka dojke „Sve za nju“. Poduzeće je dajući potporu ovom projektu pokrenulo na državnoj razini organizirane projekte koji su imali isti cilj. Projekt se nastavio provoditi i dalje.

- Projekt *„Zaštiti se.... i neka cijeli ovaj svijet još sja u suncu“*

Edukativno humanitarna kampanju koju je Dm je pokrenuo prvi put u svibnju 2010. godine s ciljem educiranja šire javnosti, prvenstveno roditelja i odgojitelja o opasnostima zbog nepromišljenog ponašanja na suncu i o pravilnim načinima zaštite od štetnih UV-zraka. Kampanja se provodila tako što su kupci tijekom ljetnih mjeseci u zamjenu za 25 bodova s active beauty kartice ostvarili 25% popusta na jedan proizvod za sunčanje, a 10 bodova sa svoje active beauty kartice mogli su zamijeniti za narukvicu-indikator UV-zračenja ili ljetnu torbu s UV-indikatorom. Zamijenjene bodove kupaca Dm je donirao vrtićima u obliku paketa proizvoda za zaštitu od sunca jer je dječja koža najosjetljivija. U ulozi glavnog promotora ovog društveno odgovornog projekta jest mjuzikl Jalta, Jalta čiji su glavni glumci za tu prigodu snimili novu verziju popularne pjesme „Neka cijeli ovaj svijet“, a zbog koje će ovu poruku o važnosti zaštite od sunca čuti cijela Hrvatska.

- *„Vjeruj, tu sam čovjek“*

Dm želi dati svoj doprinos zajednici u kojoj živi i radi, kako bi planiranim aktivnostima potaknuo što veći broj građana na volontiranje. Inicijativa „Hrvatska volontira“ organizirana je povodom obilježavanja Europske godine volontiranja i Međunarodnog dana volontera. Cilj kampanje jest poticati građane na društvenu solidarnost i stvaranje boljeg i ljepšeg svijeta u kojem živimo. U manifestaciji je sudjelovalo više od 300 dm–

ovih zaposlenika i na taj je način ostvaren plan o donaciji 15.000 dm–ovih radnih sati zajednici.

- „*Tu me cijene – tu radim*“

Dobro je poznat odnos Dm– drogerie markta prema zaposlenicima. Nije tajna da mnogo ljudi pokušava pronaći svoje radno mjesto upravo u ovom poduzeću. Ne zbog lakog posla već zbog činjenice da je rad u ovom poduzeću cijenjen. Više godina za redom dm je poznat kao najbolji poslodavac godine čime dokazuje svoju leadersku poziciju na tržištu rada. Osim redovnih plaća zaposlenika koje su iznad prosjeka u branši djelatnici dobivaju trinaestu i četrnaestu plaća uoči Božića i godišnjeg odmora. Prekovremene sate na poslu zaposlenik može zamijeniti za slobodne dane, a osim visokih primanja zaposlenici ostvaruju i mogućnost napredovanja i daljnjeg obrazovanja. Poduzeće izdaje i interni časopis „Podmornica“ putem kojeg komunicira s zaposlenicima i pruža im informacije o poslovanju poduzeća u kojem su zaposleni.

#### 4.2.2.2. *Ekološka održivost*<sup>74</sup>

Ovim akcijama dm želi osvijestiti građane da obraćaju više pažnje na okoliš te da se ekološki osvijeste:

- „Zeleni korak“

U akciji Zeleni korak 2018. sudjelovalo je 37.756 osnovnoškolaca koji su prikupljali stari papir za recikliranje. Gotovo dvije stotine osnovnih i područnih škola odazvalo se dm-ovoj akciji te su zajednički prikupili više od 350 tona papira, što znači da su recikliranjem spasili više od 6.000 stabala. Učenike deset škola koje su pokazale posebnu predanost eko akciji Zeleni korak i ostvarile najbolje rezultate, dm nagrađuje opremom po izboru svake od škola u vrijednosti od 8.500 kuna.

- „*Sve za prirodu*“

S ciljem uzornog djelovanja i zaštite prirode poduzeće dm neprestano pokreće niz ekoloških inicijativa s ciljem širenja snažne ekološke poruke budućim naraštajima. U Međunarodnoj godini energetske učinkovitosti poduzeće dm pokreće još jedan važan

---

<sup>74</sup> Ekološka održivost, dostupno na: [https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/o\\_nama/drustvena\\_odgovornost/ekologija/](https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/drustvena_odgovornost/ekologija/) (4.8.2018.)

ekološki projekt „dm green city project“, u sklopu kojega priprema nekoliko društveno-odgovornih, ekoloških, usmjerenih inicijativa: Dan planete Zemlje, Dan zaštite prirode i Dan očuvanja okoliša. Cijeli projekt započeo je u veljači dm zelenom turnejom električnog auta „na dm šteker“, inicijativom kojom je po prvi put u Hrvatskoj jedan električni automobil DOK-ING XD vozio iz Dubrovnika do Ženeve na sajam automobila. Cilj inicijative dm zelene turneje jest senzibilizirati javnost o manjku infrastrukture potrebne za punjenje električnih vozila, skrenuti pažnju hrvatske javnosti da je Hrvatska jedina država u Europi koja ne subvencionira kupnju električnih vozila niti je na bilo koji način potiče. Projekt pod nazivom „dm green city project“ održava se godinama i njegov cilj je zabavno-edukativnim aktivnostima informirati građane o svim aspektima održivog razvoja. Projekt svake godine prati UN-ovu Međunarodnu godinu te će ove godine u fokusu biti tema svjetlosti. Ovogodišnji „dm green city project“ objedinjuje socijalne i ekološke sastavnice održivog razvoja kako bi građanima pokazao kako u svakodnevnom životu mogu doprinijeti održivoj budućnosti zajednice, a jedan od ciljeva ovogodišnjeg projekta je informiranje građana o izazovima s kojima se slijepe i slabovidne osobe suočavaju u svakodnevnom životu. Učenici osnovnih škola skupljat će i reciklirati stari papir u sklopu akcije Zeleni korak. U prošlogodišnjem Zelenom koraku sudjelovalo je 30.000 osnovnoškolaca, a najuspješnije škole nagradili su pametnim pločama i kantama za sortiranje otpada.

- *„Tu čuvam prirodu“*

Projekt je koji se naziva i Torba prirodu čuva. Nastao je u rođendanskom ozračju proslave 15 godina rada dm-drogerie markta na hrvatskom tržištu, u svibnju 2011. Tijekom inicijative svojim su vjernim kupcima pripremili 100.000 zanimljivih pamučnih torbi s atraktivnim uzorkom leptira u prepoznatljivim bojama dm-a, izrađenih u suradnji s Fashion.hr industrijom u pogonima URIHO-a te knjižicu s 15 bonova za odabrane proizvode uz koje su kupci mogli ostvariti znatne popuste. Ideja cijele inicijative koju je podržalo Ministarstvo zaštite okoliša, prostornog uređenja i graditeljstva bila je privući pažnju velikog broja naših kupaca te ih potaknuti ne samo na to da osvijeste važnost očuvanja okoliša nego i da se aktivno uključe i nastave širiti ideju među svima koje poznaju. Torbu i knjižicu kupci su mogli dobiti u zamjenu za svojih 15 starih vrećica koje je dm ekološki zbrinuo, točnije reciklirao. Ujedno smo svoju dosadašnju ponudu



polietilenskih vrećica zamijenili onima izrađenim od recikliranih materijala. Danas projekt opstaje jer Dm nudi kupcima besplatnu zamjenu stare uništene platnene vrećice.

#### 4.2.2.3. Zdrav život <sup>75</sup>

Cilj ovakve akcije je dobrovoljna promjena ponašanja potrošača i društva. Ovakvim akcijama se trude da poboljšaju kvalitetu života, unaprijede zdravlje i sigurnost ljudi te da isti poprave navike.

- „Osmijeh za 5!”

Jedan od temeljnih ciljeva poduzeća dm je doprinijeti zdravlju i dobrobiti sugrađana, stoga ih žele dodatno educirati i informirati o važnosti dentalne higijene. 2007. godine edukacijskom kampanjom „Volim osmijeh tvoj“, uz podršku Ministarstva zdravstva i socijalne skrbi, o važnosti dentalne higijene educirali su više od 20.000 djece vrtićkog uzrasta. U namjeri da ponovno potaknu najmlađe na samostalno razmišljanje o važnosti dentalne higijene i razviju zdrave navike osnovnoškolaca, u rujnu 2014. pokrenuli su kampanju „Osmijeh za 5!”. Želja im je prvenstveno educirati učenike prvih razreda osnovnih škola o tome da primjerice karijes može prijeći s mliječnih na trajne zube ili da je higijena zubi u svakoj životnoj dobi važna za zdravlje cijelog organizma. Tijekom rujna učenici prvih razreda osnovnih škola mogli su prijaviti na natječaj skupne radove razreda, odnosno škole, u obliku likovnog rada na temu „Što za naš osmijeh znače četkica i pasta?”. Dvadeset najkreativnijih radova tijekom školske godine 2014./2015. nagradili su interaktivnim edukativnim radionicama pod vodstvom stomatologa Mislava Perića.

- “dm ženska utrka”

Vrlo je popularna utrka s ciljem promicanja zdravih i korisnih navika u smjeru zdravog i aktivnog života. Najvažniji dio dm green city projecta 2012. bila je prva ženska dm utrka, koja se održala u Zagrebu uoči Dana zaštite okoliša na zagrebačkome Jarunu 3. lipnja 2012. Ekološko-sportska inicijativa rekreativnog karaktera okupila je gotovo

---

<sup>75</sup> Zdrav život, dostupno na: [https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr/homepage/o\\_nama/drustvena\\_odgovornost/zdrav\\_zivot/](https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr/homepage/o_nama/drustvena_odgovornost/zdrav_zivot/) (4.8.2018.)

1.000 pripadnica ljepšeg spola različite dobi radi ukazivanja na važnost sporta za ljudsko zdravlje. Utrka se odvija svake godine uoči Dana zaštite okoliša.

- *„dm millennium jump“*

„dm millennium jump“ najmasovniji je skok u more kao prepoznatljiva znamenitost zadarske Rive. Od 2008. dm je jedan od suorganizatora zabavno-humanitarnog projekta „dm millennium jump“ koji se održava na zadarskoj Rivi i svake godine okupi sve veći broj ljudi. Prilikom tog događanja sudionici istovremenim skokom u more sa zadarske Rive šalju u Svijet najljepšu turističku razglednicu U suradnji s partnerom projekta Hrvatskim dermatovenerološkim društvom cilj je savjetovati i naučiti kupaće najboljim mjerama zaštite protiv štetnih sunčevih UV-zraka pa u istom danu vrhunski hrvatski dermatolozi pod vodstvom ugledne dermatologinje i venerologinje dr. sc. Mirne Šitum pregledaju sve zainteresirane sudionike i posjetitelje. Projekt svake godine ima i svoj humanitarni karakter jer sudionici svojom kotizacijom doniraju sredstva Udruzi Latica, i to za školu plivanja za djecu s poteškoćama u razvoju.

- *„Tjedan rekreativnog trčanja – za cijelu obitelj“*

Projekt se održava na jezeru Bundeck i sastoji se od dm ženske utrke i babybonus utrka za najmlađe uz koncert i bogat sadržaj za cjelodnevno obiteljsko druženje. U utrkama koje su održane prošle godine sudjelovalo je više od 2.200 rekreativnih i profesionalnih trkačica, a svoje prve trkačke korake u pratnji roditelja napravilo je gotovo 600 djece. Na kraju projekta dm nagrađuje promicanje društvene odgovornosti i održivog razvoja na dodjeli dm green city nagrada. Nagrade pojedincima, tvrtkama i organizacijama za doprinos u zaštiti okoliša dodijelit će se u osam kategorija: najbolji eko edukativni projekt, najbolja eko akcija, najbolja eko kampanja, najbolja eko ambalaža, najbolja eko inovacija/proizvod, najbolja eko fotografija, najbolji eko dokumentarni film te posebno dostignuće u zaštiti okoliša.

## 5. ZAKLJUČAK

Društveno odgovorno poslovanje oslobađa veliki potencijal za inovacije na svim razinama poduzeća. Društveno odgovorno poslovanje pomaže u smanjenju troškova, potrošnje energije i otpada, pomaže istaknuti i razlikovati neko poduzeće među ostalima, potiče stvaranje inovativnih proizvoda i poslovnih procesa. Također, društveno odgovorno poslovanje pomaže privući i zadržati najbolje zaposlenike, poboljšati sliku neke tvrtke kod dioničara i javnosti, smanjiti pravne rizike i troškove osiguranja, te konačno, pomaže osigurati bolju kvalitetu života. Dugoročno, društveno odgovorno poslovanje donosi vjernost marci, te stoga i profitabilnost.

U svijetu ima sve više problema zbog neodgovornog poslovanja kompanija, ali i nemoralnih odluka političara kojima je prioritet vlastiti probitak. Time se povećavaju razlike između bogatih i siromašnih, povećava se postotak siromaštva, iscrpljuju se ograničeni prirodni izvori i ozbiljno se narušava svjetski okoliš i ekonomija, rastu zdravstveni problemi, ratuje se za prirodne i druge izvore i slično. Društvena odgovornost poduzeća trebala bi biti u interesu hrvatskih poduzeća jer to je jedini put prema napretku. Poduzeće dm je prepoznalo da to nije samo prolazna faza koji je potrebno zadovoljiti već je nužan preduvjet poslovanja, te da društvena odgovornost treba biti usađena u svaki segment poslovanja. Današnji uvjeti poslovanja ne dopuštaju pogreške kao što je društveno neprihvatljivo ponašanje, stoga društveno odgovorno poslovanje sve više dobiva na važnosti jer između ostalih prednosti koje donosi poduzeću predstavlja i mogućnost da se poduzeće izdvoji od ostalih konkurenata.

Društvena odgovornost uključuje i odgovoran odnos prema djelatnicima te se ne može svesti na nekoliko projekata godišnje. Poduzeće dm kontinuirano razvija i usavršava prakse koji osiguravaju motiviranost i zadovoljstvo zaposlenika i uz koje lakše prepoznaje potrebe zajednice. Može se zaključiti da pojam društveno odgovornog poslovanja obuhvaća različite oblike odnosa, poslovnih procesa i aktivnosti poslovnih subjekata prema dionicima. Etičko postupanje prema zaposlenicima rezultira zadovoljstvom te unapređenjem cijelog poslovnog procesa, a učinak zadovoljstva djelatnika se odražava na sve ostale dionike tijekom interakcije što rezultira „dobrim glasom“ poduzeća.

Mudrom poslovnom politikom uz osluškivanje tržišta dm je svoje poslovne rezultate stalno vodio uzlaznom putanjom. Osvojio je povjerenje kupaca, poznat je po brizi za zaposlenike, a uživa i reputaciju u prestižnoj zajednici društveno odgovornih tvrtki. Godinu 2017. dm je završio s dosad najvećim prometom – više od dvije milijarde kuna, ostvarenim na 157 prodajnih mjesta u Hrvatskoj.

Poduzeće dm osluškuje potrebe dionika unutar i izvan organizacije te se prilagođava potrebama i zahtjevima istih. To bi značilo da prepoznaje zahtjeve dugoročnih i kratkoročnih utjecaja i adekvatno im se prilagođava. Svojim dugogodišnjim poslovanjem na području Hrvatske poduzeće dm dalo je veliki doprinos zajednici svojim društveno odgovornim projektima koji su navedeni u radu. Proučavajući društveno odgovorno ponašanje poduzeća dm teško je pronaći negativne konotacije, stoga je ispravno zaključiti da uspješno provode društveno odgovorno poslovanje.

## POPIS LITERATURE:

### Popis knjiga:

1. Bagić A., Škrabalo M., Narančić L., Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, Academy for Educational Development, AED, Zagreb, 2006
2. Buble M., Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000.
3. Črnjar M., Črnjar K., Menadžment održivog razvoja, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji Sveučilišta u Rijeci Glosa, Rijeka, 2009.
4. Dujanić M., Poslovna etika u funkciji managementa, Zbornik radova EFRI, 2003.
5. Kotler P., Lee N., Društveno odgovorno poslovanje, M.E.P. d.o.o. , Zagreb, 2011
6. Krkač K., Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, MATE d.o.o./ZŠEM, 2007.

### Popis članaka:

1. Dujanić M., Poslovna etika u funkciji managementa, Zbornik radova EFRI, 2003., Vol 21., No 1, str. 53. - 67.
2. Hubak D., Marketinška dimenzija društveno odgovornog poslovanja, Ekonomski fakultet sveučilišta u Zagrebu serija članaka u nastajanju, Zagreb 2010., No.10, str. 7. - 28.
3. Tafra-Vlahovic M., Konceptualni okvir društveno odgovornog poslovanja, MediAnali: međunarodni znanstveni časopis za pitanja medija, novinarstva, masovnog komuniciranja i odnosa s javnostima 2009., Vol.3, No.5, str. 163. - 184.

### Popis internetskih izvora:

1. Američka gospodarska komora u Hrvatskoj, dostupno na <http://www.gbccroatia.org/clanovi/americka-gospodarska-komora-u-hrvatskoj/104.html> (24.8.2019.)

2. Bagić A., Škrabalo M., Narančić L., Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, Academy for Educational Development, AED, Zagreb, dostupno na: [http://www.uzuvrh.hr/userfiles/file/CSR\\_Report\\_2006\\_HR.pdf](http://www.uzuvrh.hr/userfiles/file/CSR_Report_2006_HR.pdf) (19.6.2018.)
3. Benedikt Kotruljević, trgovac i ekonomist: Mnogi su propali od velikog posla, a nitko od maloga, dostupno na : <https://lider.media/aktualno/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/benedikt-kotruljevic-trgovac-ekonomist-mnogi-su-propali-od-velikog-posla-nitko-od-maloga/> (2.9.2018.)
4. BSR, dostupno na <http://www.bsr.org> (12.8.2018.)
5. Communication from the commission to the European Parliament, the Council, the European economic and social committee and committee of the regions, dostupno na <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:en:PDF> (12.8.2018.)
6. Corporate social responsibility theories: mapping the territory <http://www.environmentalmanager.org/wp-content/uploads/2008/04/csr-theories.pdf> (2.9.2018.)
7. Csr europe, dostupno na: <https://www.csreurope.org/> (12.8.2018.)
8. CR Indeks Business in the Community, dostupno na <https://www.bitc.org.uk/list/programmes/cr-index> (13.9.2018.)
9. Djelatnici dm-a sudjelovali u stvaranju novog zanimanja, dostupno na: [https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/odnosi\\_s\\_javnoscju/objave\\_za\\_medije/922476/program\\_osnazivanja\\_kompetencija\\_za\\_zaposljavanje\\_u\\_drogerijama.html](https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/odnosi_s_javnoscju/objave_za_medije/922476/program_osnazivanja_kompetencija_za_zaposljavanje_u_drogerijama.html) (12.8.2018.)
10. Dm dobio nagradu za tvrtku s najboljim društveno odgovornim poslovanjem, dostupno na: <https://lider.media/aktualno/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/dm-dobio-nagradu-za-tvrtku-s-najboljim-drustveno-odgovornim-poslovanjem/> (21.8.2018)
11. dm-o nama, dostupno na: [https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/o\\_nama/portret/](https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/portret/) (4.8.2018.)
12. Dm- susret sa izazovima, dostupno na: [https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/o\\_nama/portret/](https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/portret/) (1.8.2018.)
13. dm- tu sam čovjek. Tu kupujem., dostupno na: [https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/o\\_nama/nacela/](https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/nacela/)

14. dm u Hrvatskoj ostvario više od 2 milijarde kuna prometa, dostupno na: <http://www.poslovnih.hr/hrvatska/dm-u-hrvatskoj-ostvario-vise-od-2-milijarde-kuna-prometa-333450> (12.8.2018.)
15. Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, dostupno na : <https://www.hrpsor.hr/o-konferenciji-2-768.html> (2.6.2018.)
16. Društveno odgovorno poslovanje za sve: Nacionalna studija Republika Hrvatska", publikacija proizašla iz istraživačkog projekta "Corporate Social Responsibility for All", Hrvatska udruga poslodavaca: Zagreb, 2013. <http://www.filantropija.hr/dop/dop-u-hrvatskoj> (29.8.2018)
17. Ekološka održivost, dostupno na: [https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/o\\_nama/drustvena\\_odgovornost/ekologija/](https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/drustvena_odgovornost/ekologija/) (4.8.2018.)
18. Global Compact Hrvatska, dostupno na <https://www.hup.hr/global-compact-hrvatska.aspx> (2.9.2018.)
19. Hrvatska gospodarska komora, dostupno na <https://www.hgk.hr/> (24.8.2018.)
20. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, dostupno na <https://www.hrpsor.hr/> (24.8.2018.)
21. Indeks DOP-a , dostupno na: <https://www.hrpsor.hr/indeks-dop-a-2-452.html> (11.9.2018.)
22. Jedni za druge zajedno, dostupno na : [https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/o\\_nama/drustvena\\_odgovornost/jedni\\_za\\_druge\\_zajedno/](https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/drustvena_odgovornost/jedni_za_druge_zajedno/) (4.8.2018.)
23. Nagrada zlatna košarica, dostupno na: [https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/novo/1188446/zlatna\\_kosarica.html](https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/novo/1188446/zlatna_kosarica.html) (22.8.2018.)
24. Razvoj projekta indeks DOP-a, dostupno na <http://bib.irb.hr/datoteka/690832.ZBORNIC-RADOVA-1-konf-fedor-rocco.pdf> (11.9.2018.)
25. Što je društvena odgovornost?, dostupno na: <http://www.pomakonline.com/content/view/100/60/> (4.8.2018.)
26. Tudor G., Drucker P. – otac modernog menadžmenta, dostupno na: <http://www.manager.hr/naslovnica/item/peter-drucker-otac-modernog-menadzmenta-goran-tudor> (21.8.2018.)
27. The international business low firm <http://www.iblf.com> (12.8.2018.)

28. The Prince's Responsible Business Network, dostupno na <http://www.bitc.org.uk> (12.8.2018.)
29. wbcSD, dostupno na <http://wbcSD.org> (12.8.2018.)
30. Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o porezu na dobit, dostupno na [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016\\_12\\_115\\_2527.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_12_115_2527.html) (9.9.2018.)
31. Zakon o volonterstvu, dostupno na : [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007\\_06\\_58\\_1863.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_06_58_1863.html) (1.9.2018.)
32. Zakoni o trgovačkim društvima, dostupno na [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011\\_12\\_152\\_3144.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011_12_152_3144.html) (9.9.2018.)
33. Zakon o otpadu, dostupno na [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2004\\_12\\_178\\_3083.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2004_12_178_3083.html) (9.9.2018.)
34. Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o zaštiti okoliša, dostupno na [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018\\_02\\_12\\_264.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018_02_12_264.html) (9.9.2018.)
35. Zakon o radu, dostupno na [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2004\\_10\\_137\\_2415.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2004_10_137_2415.html) (9.9.2018.)
36. Zakon o volonterstvu, dostupno na : [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007\\_06\\_58\\_1863.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_06_58_1863.html) (9.9.2018.)
37. Zdrav život, dostupno na: [https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/o\\_nama/drustvena\\_odgovornost/zdrav\\_zivot/](https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/drustvena_odgovornost/zdrav_zivot/) (4.8.2018)
38. Zlatna kuna, dostupno na: <https://www.hgk.hr/zlatnakuna/zlatnakuna> (12.9.2018)
39. 3 Things You Can Have by Being A Socially Responsible Person, dostupno na: <https://www.saarman.com/3-things-you-can-have-by-being-a-socially-responsible-person/> (6.7.2018.)



## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Čimbenici utjecaja na razvoj društvene odgovornosti

Slika 2. Carrolov prikaz razina odgovornosti poslovne organizacije

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Razlika između tradicionalne i suvremene koncepcije društveno odgovornog poslovanja

## **SAŽETAK**

Temeljna obilježja društveno odgovornog poslovanja uključuju odgovornost, transparentnost i etičko ponašanje. Poduzeća trebaju posebnu pažnju posvetiti odlukama kojima utječu na društvo, ljude i okoliš te njihovim posljedicama. Današnje uvjete poslovanja obilježava snažna konkurencija te je povećana osjetljivost potrošača koja ima sve veći utjecaj na poslovni uspjeh. Poduzeće dm-drogerie markt u svom poslovanju vodi računa o interesima svih dionika, odnosno primjenjuje koncept društveno odgovornog poslovanja, što vodi do konkurentske prednosti.

Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, dm drogerie markt,

## **SUMMARY**

The fundamental characteristics of corporate social responsibility include accountability, transparency and ethical behavior. Organizations should primarily take care of their own decisions and of the consequences that affect society, people and the environment. Today's business conditions are characterized by strong competition and increased consumer sensitivity which has an increasing impact on business success.

The company dm-drogerie markt In its business, it takes into account the interests of all stakeholders, that is to apply the concept of socially responsible business, leading to competitive advantage.

Key words: corporate social responsibility, dm- drogerie markt