

# Društveno odgovorno poslovanje trgovačkih lanaca

---

Šuster, Sara

Master's thesis / Diplomski rad

2021

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:137:913369>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-23**



Repository / Repozitorij:

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



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

**SARA ŠUSTER**

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE  
TRGOVAČKIH LANACA**

Diplomski rad

Pula, 2021.

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

**SARA ŠUSTER**

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE  
TRGOVAČKIH LANACA**

Diplomski rad

**JMBAG: 0303057175, izvanredna studentica**

**Studijski smjer: Menadžment i poduzetništvo**

**Predmet: Društveno odgovorno poslovanje**

**Znanstveno područje: Područje društvenih znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Opća ekonomija**

**Mentor: Izv.prof.dr.sc. Kristina Afrić Rakitovac**

Pula, rujan 2021.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Sara Šuster, kandidatkinja za magistra ekonomije/poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog 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, Sara Šuster, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom Društveno odgovorno poslovanje trgovačkih lanaca koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

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

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

Potpis

---

# Sadržaj

<b>1. Uvod</b> .....	1
<b>2. Društveno odgovorno poslovanje</b> .....	3
2.1. Povijest DOP-a .....	4
2.2. Pojmovno određenje društveno odgovornog poslovanja .....	7
2.3. Osnovni elementi društveno odgovornog poslovanja .....	8
2.4. Područja društveno odgovornog poslovanja trgovačkih lanaca .....	9
2.4.1. Temeljna načela .....	9
2.4.2. Misija i vrijednosti .....	10
2.4.3. Ljudski potencijali .....	10
2.4.4. Ljudska prava .....	11
2.4.5. Tržište .....	12
2.4.6. Okoliš .....	13
2.4.7. Društvena zajednica .....	15
2.4.8. Suvremeni trendovi društveno odgovornog poslovanja .....	17
<b>3. Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj</b> .....	19
3.1. Kronologija procesa .....	19
3.2. Društveno odgovorno poslovanje trgovačkog lanca Lidl Hrvatska .....	20
3.2.1. Odabrana obilježja .....	20
3.2.2. Odabrani aspekti društveno odgovornog poslovanja .....	21
3.3. Društveno odgovorno poslovanje trgovačkog lanca Kaufland Hrvatska .....	22
3.3.1. Odabrana obilježja .....	22
3.3.2. Odabrani aspekti društveno odgovornog poslovanja .....	22
3.4. Društveno odgovorno poslovanje trgovačkog lanca Konzum d.d. ....	23
3.4.1. Odabrana obilježja .....	23
3.4.2. Odabrani aspekti društveno odgovornog poslovanja .....	24

3.5. Nedosljedna primjena društveno odgovornog poslovanja trgovačkih lanaca 25

<b>4. Empirijsko istraživanje o društveno odgovornom poslovanju trgovačkih lanaca u Hrvatskoj</b> .....	28
4.1. Metodologija istraživanja .....	28
4.2. Opis uzorka .....	28
4.3. Rezultati istraživanja .....	30
4.4. Kritički osvrt .....	40
<b>5. Zaključak</b> .....	43
<b>Literatura</b> .....	44
<b>SAŽETAK</b> .....	51
<b>SUMMARY</b> .....	52

## 1. Uvod

Društvena odgovornost poduzeća koncept je upravljanja u kojem poduzeća integriraju društvene i ekološke probleme u svoje poslovanje i interakciju sa svojim dionicima. Svrha društveno odgovornog poslovanja je pridonijeti zajednici, sudjelovati u filantropskim razlozima i pružiti pozitivnu društvenu vrijednost. Poduzeća se sve više okreću društveno odgovornom poslovanju kako bi napravila razliku i izgradila pozitivan brand oko svog poslovanja.

Promatran s organizacijske razine, DOP se općenito shvaća kao strateška inicijativa koja doprinosi ugledu robne marke. Kao takve, inicijative društvene odgovornosti moraju se dosljedno uskladiti i integrirati u poslovni model kako bi bile uspješne. S nekim modelima, provedba društveno odgovornog poslovanja tvrtke nadilazi usklađenost s regulatornim zahtjevima i uključuje radnje koje izgledaju kao da promiču neko društveno dobro, mimo interesa poduzeća i onoga što zahtijeva zakon.

Nadalje, poduzeća se mogu baviti DOP-om u strateške ili etičke svrhe. Iz strateške perspektive, DOP može pridonijeti profitu tvrtke, osobito ako robne marke dobrovoljno same prijave pozitivne i negativne ishode svojih nastojanja. Djelomično se te koristi ostvaruju povećanjem pozitivnih odnosa s javnošću i visokim etičkim standardima za smanjenje poslovnog i pravnog rizika preuzimanjem odgovornosti za korporativne radnje. DOP strategije potiču tvrtku da daje pozitivan utjecaj na okoliš i dionike, uključujući potrošače, zaposlenike, investitore, zajednice i druge. Iz etičke perspektive, neka će poduzeća usvojiti politike i prakse DOP-a zbog etičkih uvjerenja višeg rukovodstva.

Tema ovog diplomskog rada je Društveno odgovorno poslovanje trgovačkih lanaca. Kako bi se društveno odgovorno poslovanje uvelo u što više poduzeća, u ovom slučaju trgovačkih lanaca koji posluju u Republici Hrvatskoj, u ovom je radu provedeno istraživanje o društveno odgovornom poslovanju trgovačkih lanaca u Hrvatskoj. Fokus je stavljen na zaposlenike tih poduzeća. Na temelju problema određen je predmet istraživanja, odnosno predmet istraživanja rada je promicanje društveno odgovornog poslovanja, kako u trgovačkim lancima, tako i u ostatku poduzeća. Svrha rada je unaprjeđenje poslovanja i ukazivanje na eventualne nedostatke, kako bi se oni ispravili u poduzećima koja svoj rad obnašaju prema principu DOP-a. Istraživačko pitanje, kao



središnji dio istraživačkog procesa, jest: „Provode li trgovački lanci u Hrvatskoj politiku društveno odgovornog poslovanja?“. Također je važno napomenuti kako je provedeno istraživanje usmjereno prema zaposlenicima.

Sadržaj rada koncipiran je u pet dijelova. Nakon Uvoda, u drugom poglavlju pod nazivom „Društveno odgovorno poslovanje“, objašnjena je povijest DOP-a, njegovo pojmovno određenje te osnovni elementi i područja djelovanja koje ono obuhvaća. Potom je u trećem poglavlju pod nazivom „Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj“ objašnjeno njegovo djelovanje s osvrtom i analizom poslovanja trgovačkih lanaca Lidla, Kauflanda i Konzuma. U četvrtom je poglavlju „Empirijsko istraživanje o društveno odgovornom poslovanju u Hrvatskoj“ analiziran anketni upitnik nad zaposlenicima spomenuta tri trgovačka lanca te je iznesen kritički osvrt. Peto poglavlje Zaključak donosi sintezu razmatranog predmeta.

U radu su korištene istraživačke metode analize i sinteze, metoda indukcije i dedukcije, metoda kompilacije i metoda anketiranja.

## 2. Društveno odgovorno poslovanje

Pojam društveno odgovornog poslovanja (u nastavku DOP) može biti okarakteriziran koncepcijom poslovanja, odnosno načinom ponašanja, postupanja i komunikacije općeprihvaćenom od šire javnosti prema bliskoj ili široj zajednici u domaćem ili međunarodnom kontekstu. Predmetne organizacije potpomognute globalizacijom komunikacije mogu postavljati svoja očekivanja sukladno primjerima najbolje prakse.

Pojam DOP-a predstavlja također i svojevrsnu metodologiju putem koje „određeni poslovni subjekt mjeri svoje aktivnosti većim brojem kriterija u odnosu na njihov utjecaj na društvene aktere i okoliš“ (Matešić i drugi, 2015.). Poslovni subjekt vođen DOP-om, u suštini određenim aktivnostima zapravo nadomješćuje nesavršenosti tržišne ekonomije gdje zapravo dolazi do određenih troškova, odnosno eksternalija koje se reflektiraju u različitim negativnim emisijama po okolišu ili ostalim negativnim reperkusijama koje u svojoj suštini generiraju određene negativne posljedice koje se odnose na društvo u cjelini.

Takvim konceptom, poslovni subjekt preuzima na sebe dio nefinancijskog utjecaja vlastitih poslovnih aktivnosti koje predstavljaju određeni gubitak za društvo. Međutim, intenzitet te razina u primijeni DOP-om predstavlja proizvoljnu te dobrovoljnu aktivnost, što različitim poslovnim subjektima dopušta da s minimalnim naporima te izdvajanjem skromnih financijskih izdataka koji se potom kvantificiraju i u skromnim pokazateljima sebe okarakteriziraju društveno odgovornima. Stoga, vrlo često dolazi do situacije u kojem se pojam DOP-a odraženog gospodarskog subjekta zloupotrebljava te se poduzeća nazivaju društveno odgovornima zbog aktivnosti koje su ionako u njihovoj odgovornosti jer su propisane zakonom ili aktivnosti koje su same po sebi očekivane ili je utjecaj tih aktivnosti beznačajan (Hadzovac, Vrdoljak, Raguž, 2014.). Osim toga, problem primjene DOP-a velikim je dijelom i u nerazumijevanju pojma.

Međutim, da bi se ostvarila održivost DOP-a, njegov se koncept mora temeljiti ne samo na ulaganju putem novčanih donacija, već onim načinom koji će uzastopnim procesom maksimalizirati vrijednost kreiranu za društvo. Upravo iz tog razloga, DOP jest predmet određenog vida diskusija i razmatranja s ciljem unapređenja u postupanju istog kao što to konstantno na razini Europske unije čini i Europska komisija, koja je u

svojoj Strategiji DOP-a za razdoblje 2011. – 2014. objavila posljednju, najnoviju definiciju DOP-a koja je u najvećem dijelu usmjerena na očuvanje okoliša, odnosno izrazito važnom elementu koji se nadopunjuje i ostalim politikama i programima Europske unije i koja bi kao takva trebala biti i nit vodilja u postupanju gospodarskih subjekata u primjeni DOP-a prema zajednici u cijelosti (Matešić i drugi, 2015.).

## **2.1. Povijest DOP-a**

Duga povijest i mnoštvo definicija glavne su značajke koje se vežu uz koncept DOP-a, i koje su kroz povijest doživjele različite interpretacije, prvenstveno iz razloga što je povijest brige za društvo vezane uz poslovanje stara kao i sama trgovina. Stoga, pojam DOP ni u kojem slučaju nije poželjno svrstavati uz noviju povijest. Kao što to inače biva, kroz povijest su postojale dvije različite struje koje su predmetni pojam tumačile na različite načine. Milton Friedman zagovarao je ideju o odgovornom poslovanju isključivo prema dobrobiti dioničara te maksimiziranju profita (Hadzovac, Vrdoljak, Raguž, 2014.). Drugim riječima, smatrao je kako zadaća javnog sektora jest da se brine o društvu, te da poduzeća nisu u stanju određivati na optimalan način što bi zapravo predstavljalo prioritet za samo društvo. S druge strane, prisutna je ona struja koja apostrofira važnost poslovanja koje bi u svakom slučaju trebalo zauzeti odgovoran stav prema radnicima, društvu i vlasnicima poduzeća, odnosno dioničarima.

Međutim, otežana je okolnost u definiranju točnog početka DOP-a, s obzirom na postojanje velikog broja autora koji na različite načine interpretiraju i navode početke predmetnog koncepta. Tako primjerice Carrol tvrdi da se moderan koncept DOP-a, počeo razvijati oko 50. - tih godina prošloga stoljeća, s naglaskom na etičko ponašanje i moralna načela kao ključna pitanja u razvoju samog koncepta (Hadzovac, Vrdoljak, Raguž, 2014.). Razvojem piramide DOP-a, te postavljanjem četiriju različitih odgovornosti koje čine sam koncept i koje se zasnivaju na sljedećim odgovornostima: zakonodavna, etička, filantropska i ekonomska odgovornost. U drugoj polovici prošlog stoljeća pokrenuto je proučavanje DOP-a poduzeća kroz pojavu mnoštva društvenih pokreta koji su se suprotstavljali tradicionalnom korporacijskom menadžmentu koji je zasnovan isključivo na profitu (Hadzovac, Vrdoljak, Raguž, 2014.).

Prema Bakeru, Groenwegenu i Hondu DOP se razvijao prema sljedećim vremenskim razdobljima (Stojanović i Milinković, 2014.):

- začetak i inovacije u 1960.-oj godini
- razvoj i ekspanzija u razdoblju od 1972. do 1979.
- institunacionalizacija od 1980. do 1987.
- faza sazrijevanja od 1988. do 1996. godine

Slijedom navedenog, evolucija koncepta društvene odgovornosti prolazi kroz 4 faze, i to kako slijedi (Mosley i drugi, 1996.):

- od industrijske revolucije do 30-ih godina 20.stoljeća (Maksimiziranje profita)
- od 30-tih godina (vremena velike ekonomske krize) pa do 60-tih godina 20.stoljeća (Menadžment povjerenja)
- od 60-tih godina do 90-tih godina 20. stoljeća (Aktivizam)
- kraj 20. stoljeća i početak 21. stoljeća (Društvena osjetljivost)

Rast o brizi za okolišem, počeo je biti u fokusu interesa javnosti tijekom 70-ih godina, odnosno porastom industrijske revolucije, koji se potom nastavio i 80-ih godina kada su značajne političke i ekonomske promjene dovele do prozivanja brojnih multinacionalnih korporacija poradi ignoriranja sigurnosti potrošača, kršenja ljudskih prava, onečišćenja okoliša, podmićivanja vladinih službenika. Naftne krize kao i dugogodišnji rat u Vijetnamu, samo su pospješile u rastu skepticizma javnosti u zanemarivanju koncepta sigurnosti po pitanju zdravlja od strane „*velikih igrača*“ na tržištu (Srblić, 2012.).

Druga industrijska revolucija stavila je još veći naglasak na poduzeća kao glavne okosnice u razvojnim procesima društva u cijelosti, uz sve značajniji doprinos pri rješavanju brojnih socijalnih i razvojnih problema u zajednici, što i jest jedini način na koji poduzeća mogu zadovoljiti novonastale potrebe društva, a da pritom zadrže konkurentnost na tržištu koja je primjena društveno odgovorne poslovne prakse.

Početak 21. stoljeća DOP je postao globalni trend. Prema Kotleru i Leeju (2004.), oko 90% poduzeća s Fortune 500 liste usvojila su DOP u osnovi svog poslovanja. Nadalje, Europska unija, oformila je DOP strategije kao pokretače gospodarstva poput Strategije Europske komisije o društveno odgovornom poslovanju (EC Europa, 2021.).

Razdoblje koje je uslijedilo krajem 20. i početkom 21. stoljeća u razvoju koncepta društvene odgovornosti, doprinijelo je kroz mnogo vanjskih činitelja poput regionalne političke promjene, brzi razvoj IT sektora, otvaranje novih tržišta, uspon nevladinih agencija i nedostatak povjerenja u institucije tržišnog gospodarstva (Bagić i dr., 2006.).

U kontekstu SAD-a, glavni zaokret u poimanju koncepta DOP-a u novije vrijeme, veže se uz termin filantropije, odnosno želje u promicanju dobrobiti drugih ljudi. Među prvim pokretačima koji su zauzeli stav i želju u određenoj vrsti u promicanju plemenitih gesti bili su Bill Gates, vlasnik Microsofta, i Ted Turner, vlasnik CNN-a, izdvajajući određeni dio svog profita u dobrotvorne svrhe, čime su udarili temelje za nastavak u daljnjem razvoju DOP-a. S druge strane, promicanje društvene odgovornosti poduzeća u Europskoj uniji posljednjih je godina izrazito zastupljeno, prvenstveno iz razloga što se smatralo bitnim sredstvom u svezi ostvarivanja Lisabonskih ciljeva. Točnije, namjeravalo se da Europska unija do 2010. postane najkonkurentnije svjetsko gospodarstvo, zasnovano na društvenoj koheziji i ekonomiji znanja. Upravo su zbog toga u posljednjih nekoliko godina uveli mješavinu dobrovoljnih i obveznih radnji za promicanje DOP-a te implementirali vodeća načela UN-a o poslovanju i ljudskim pravima i agendu UN -a za održivi razvoj do 2030. godine (EC Europa, 2021.).

Neki od ključnih dokumenata Europske unije za provedbu DOP-a su (EC Europa, 2021):

- Obnovljena strategija EU-a 2011-14 za društvenu odgovornost poduzeća
- Akcijski plan o ljudskim pravima i demokraciji (2015.-2019.)
- Komunikacija o sljedećim koracima za održivu europsku budućnost
- Direktiva 2014/95/EU o nefinancijskom izvještavanju
- Globalni dogovor Ujedinjenih naroda
- Vodeća načela Ujedinjenih naroda o poslovanju i ljudskim pravima
- Program UN -a za održivi razvoj do 2030. godine
- Smjernice OECD-a za multinacionalna poduzeća
- Smjernice OECD-a o dužnoj provjeri odgovornog poslovanja
- Načela socijalne politike za multinacionalna poduzeća
- Međunarodne organizacije rada.

## 2.2. Pojmovno određenje društveno odgovornog poslovanja

Poduzeća koja aktivno sudjeluju u rješavanju ekoloških, društvenih i etičkih problema smatraju se društveno odgovornim poduzećima. „DOP predstavlja koncept kod kojeg poduzeća na dobrovoljnoj osnovi integriraju brigu o društvu i okolišu u svoje poslovanje“ (Hadzovac, Vrdoljak, Raguž, 2014.). DOP postaje sve važniji koncept u okviru održivog razvoja, prvenstveno iz razloga što dolazi do sve bržeg razvoja gospodarstva, koji kao takav u velikoj mjeri pažnju mora posvetiti društvu u kojem djeluje s obzirom na značajan rizik u nastanku negativnih reperkusija kao nuspojava prilikom zanemarivanja predmetnog koncepta (Pavić-Rogošić, 2015.).

Biti društveno odgovoran u domeni poduzeća, predstavlja više od formalnog ispunjavanja unaprijed određenih zakonskih obaveza, ono pretpostavlja konstantno investiranje u okoliš, ljudski kapital, brigu o zajednici i svojim dobavljačima. Dodatnoj konkurentskoj prednosti može pridonijeti i investiranje u tehnologije koje nisu opasne za okoliš unutar kojeg djeluju, kao i ulaganje u edukaciju zaposlenika, radne uvjete u kojima zaposlenici djeluju te općenito u dobre odnose sa zaposlenicima, ali i dobavljačima. Kvalitetniji protok informacija unutar poduzeća, cjeloživotno učenje, bolja uravnoteženost rada, obitelji i slobodnog vremena zaposlenika, sigurnost na poslu, jednake plaće, samo su neke od bitnih sastavnica koncepta društveno odgovornog poslovanje (Varičak i dr., 2012.).

Brojni autori koji se bave društvenom odgovornošću dali su svoj doprinos u stvaranju definicije DOP-a, upravo zato postoji i bezbroj različitih definicija od različitih autora, a neke od njih su: Pavić-Rogošić, koja smatra da je društvena odgovornost koncept u kojem poslovni subjekt odlučuje na dobrovoljnoj osnovi doprinositi boljem društvu i čistijem okolišu, u interakciji s ostalim dionicima.

Kotler i Lee tvrde da je društveno odgovorno poslovanje predanost poboljšanju dobrobiti zajednice kroz diskretne poslovne prakse i pružanje korporativnih resursa. Za korporativne društvene inicijative smatraju da su glavne aktivnosti koje poduzimaju korporacije za podršku socijalnim ciljevima i ispunjenju obveza prema društveno odgovornom poslovanju (Kotler i Lee, 2006.).

Prema Hopkinsu, DOP je definiran kao "pažnja s kojom se na etičan i društveno odgovoran način odnosimo prema interesno-utjecajnim skupinama koje se nalaze izvan, ali i unutar organizacije. Cilj društvene odgovornosti je da uz očuvanje

profitabilnosti istovremeno omogućiti stvaranje visokih standarda života za interesno-utjecajne skupine izvan i unutar poduzeća“ (Hopkins, 2005.).

Predstavnici Europske unije u dokumentu „Zelena knjiga“ (2001.) ističu definiciju koja u svojoj suštini obuhvaća općeprihvatljive elemente DOP-a, to jest: „Biti društveno odgovoran ne znači samo ispunjavati zakonske obaveze, već ići dalje od pukog pridržavanja zakona i ulagati još više u ljudski kapital, okruženje i odnose sa stakeholderima.“

### **2.3. Osnovni elementi društveno odgovornog poslovanja**

U osnovne elemente DOP-a, ubrajamo sljedeće vrste odgovornosti: ekonomska, zakonska, etička i filantropska odgovornost. Ekonomska komponenta obuhvaća osnovnu odgovornost naspram rasta i stvaranja profita, a proizlazi iz zakonom regulirane definicije poduzeća u provedbi vlastite gospodarske djelatnosti.

Zakonska odgovornost poduzeća podrazumijeva regulaciju poslovanja poduzeća različitim spektrom propisa i zakona. Svi segmenti poslovanja poduzeća, među kojima je i društveno djelovanje poduzeća, moraju se obavljati u skladu s donesenim zakonima i javnim politikama. Na temelju istih, poduzeća prepoznaju određeni vid prioriteta, odnosno standarda. Zakonima i drugim propisima reguliraju se temeljna pitanja zaštite potrošača, okoliša, diskriminacije pri zapošljavanju, tržišnog natjecanja i slično. U tom smislu, u Hrvatskoj su doneseni Zakon o zaštiti potrošača (NN10.06.2003.), Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja (NN 122/03), Zakon o javnom priopćavanju (NN 69/03). Zakoni zapravo postavljaju minimalne zahtjeve koje društvo očekuje od poduzeća na području rješavanja problema društva i okoliša.

Međutim, od poduzeća se očekuje poštivanje i onih načela koja nisu zakonski obvezujuća, odnosno, isto mora zauzeti etički (moralni) stav, što predstavlja prirodno vođenje poslova, odnosno poslovanje u skladu s poštivanjem prirode u svojoj cjelini.

Filantropska odgovornost, posljednja u nizu definiranih odgovornosti, podrazumijeva određeni vid aktivnosti u koje se ubrajaju dobrotvorne donacije i donacije kulturnim institucijama po vlastitom nahođenju, odnosno sve aktivnosti poduzeća koje se poduzimaju i koje su vođene isključivo vlastitim uvjerenjem za

dobrobit društva, a pritom u određenom kontekstu zanemaruje se povećanje vrijednosti udjela dioničara i vrijednosti dionica (Varičak i dr., 2012.).

## **2.4. Područja društveno odgovornog poslovanja trgovačkih lanaca**

Svaki trgovački lanac koji djeluje na tržištu, kao i svako poduzeće, vođen je misijom uspješnog poslovanja, koja na putu do vlastitog ostvarenja mora pronaći optimalnu ravnotežu bez da narušava harmoniju društvene zajednice uz poštivanje različitih pravila koja se nadovezuju zakonskim okvirom. Stoga, u teoriji postoji sedam osnovnih područja društveno odgovornog poslovanja, koja imaju jak utjecaj na vanjsko i unutarnje okruženje poduzeća, u što se ubrajaju temeljna načela, misija i vrijednosti, ljudski potencijali, ljudska prava, tržište, okoliš i društvena zajednica.

### *2.4.1. Temeljna načela*

Temeljna načela povezuju svrhu trgovačkog lanca s njegovim stvarnim ponašanjem u svim aspektima tržišta, radne snage, okoliša, zajednice i ljudskih prava. Sam pojam usko je vezan s načinom prodaje, distribucije, kako zapošljava, osposobljava i utječe na razvoj vlastitih ljudi, kako utječe na okoliš, kako ulaže u društvenu zajednicu i poštuje ljudska i radna prava. Potrebno je sastaviti različita načela koja omogućuju lokalno i globalno poslovanje bez etičkih, kulturoloških, običajnih i drugih mogućih konflikata. Odnosno moraju poštivati i uvažavati različite etičke vrijednosti (UNDP; 2005.).

Od temeljnih načela koja se primjenjuju primjerice u trgovačkom lancu Kaufland, kao dijelu Schwarz-Gruppe koja pripada među vodeće tvrtke s područja maloprodaje prehrambenih namirnica u Europi, mogu se izdvojiti ona načela koja su prvenstveno usmjerena ka zadovoljavanju krajnjeg kupca, odnosno potrošača. Kroz brze i učinkovite odluke te jednostavne radne procese, trgovački lanac teži osigurati uspjeh. Pridržavanjem postojećih zakona i internih smjernica, preuzima se gospodarska, društvena i ekološka odgovornost. Međusobnim poštivanjem i poticanjem, pospješuje se stvaranje atmosfere međusobnog povjerenja, koje kroz pohvale, priznanja i



konstruktivnih prijedloga i kritika u svakodnevnom radu, gradi ugodno radno okruženje (Kaufland, 2021.).

#### *2.4.2. Misija i vrijednosti*

Uspješni trgovački lanci, bez obzira na veličinu, moraju efikasno uspostaviti, komunicirati, pratiti i ako je potrebno prilagođavati svoju ranije definiranu misiju i viziju unutar djelokruga vlastitog poslovanja.

Bez odgovarajuće marketinške strategije, tehnologije i kvalitetne radne snage, nijedan trgovački lanac ne može ostati uspješan na duži rok. Međutim, trgovački lanci mogu poboljšati položaj na tržištu odgovarajućom vlastitom misijom i vizijom, što u određenom kontekstu jest uvjetovano i u odnosu koji ostvaruju s drugim konkurentima na tržištu (UNDP, 2005.). Temeljne vrijednosti i ciljevi organizacija mogu se jasno definirati u izjavi o misiji, u standardima, kodeksima ili smjernicama. Ako je organizacija usredotočena samo na profit, a ne naglašava svoje druge vrijednosti, postoji mogućnost da će izazvati nepovjerenje dionika (Pavić-Rogošić, 2015.).

Konzum d.d., vodeći trgovački lanac u Hrvatskoj ističe da je misija trgovačkog lanca u pružanju svakom kupcu najbolje vrijednosti za novac kroz vrhunsku uslugu i zadovoljstvo kupnje te pomno izabranim asortimanom kvalitetnih roba s naglaskom na svježje, zdravo i domaće. Od iznimnog je značaja da u poslovnicama vlada motivirajuće radno okruženje koje potiče stalna poboljšanja i predanost radu, dok se inovativnim proizvodima usredotočuju na potrebe svojih klijenata. Trgovački lanac Konzum d.d., također posvećuje veliku pažnju vrijednostima na kojima treba temeljiti uspjeh poput kvalitete, uslužnosti, povjerenja, inovativnosti i razumijevanja potreba kupaca (Konzum, 2021.).

#### *2.4.3. Ljudski potencijali*

Kao što pojedinci i društvene zajednice ovise o poslodavcima preko kojih ostvaruju sredstva za život, tako i poslovna uspješnost poslodavaca ovisi o zaposlenicima i zajednici u kojoj posluju. Ljudski potencijal jest taj koji određuje produktivnost i konkurentsku prednost svake organizacije te u konačnici profitabilnost. Preuzimanje obveze poštivanja ljudskih prava predstavlja sastavni dio društvene

odgovornosti svakog trgovačkog lanca i trebala bi se odnositi na sve vrste i oblike organizacije (UNDP, 2005.).

Trgovački lanac Lidl Hrvatska (*op.a. kao dio Schwarz-Gruppe sa sjedištem u Neckarsulmu u Njemačkoj koje pripada vodećim tvrtkama s područja maloprodaje prehrambenih namirnica u Europi i izvan nje*), stalno unapređuje sustave upravljanja zaposlenicima te bilježi sve bolje rezultate. Najveći rast u protekloj godini ostvaren je u području usavršavanja i razvoja. Pokrenutim projektom „Ja trener“ kroz koji su odabrani zaposlenici u trgovinama prošli edukaciju kako prenositi znanje te dio radnog vremena rade kao interni treneri za uvođenje novih zaposlenika. Lidl Hrvatska, također dodatno posvećuje veliku pažnju uvođenju novih zaposlenika u posao te ima razrađene programe za svaku poziciju (Lidl, 2021.).

#### 2.4.4. Ljudska prava

Ljudska prava možemo definirati kao skup standarda bez kojih ljudi ne mogu živjeti u dostojanstvu kao ljudska bića. Ljudska su prava temelj pravde, slobode i mira. Predmetni se pojam prvenstveno odnosi na zaštitu građanskih, ekonomskih, političkih, kulturnih i socijalnih prava. Ona pojedincu jamče slobodu vođenja dostojanstvenog i nezavisnog života, a zasnivaju se na temeljnim vrijednostima koja su zajednička različitim kulturama svijeta. Predstavljaju osnovu za izgradnju stabilnih, miroljubivih i pravednih društvenih zajednica.

Ljudska prava u poslovnoj praksi, usko su vezana sa Zakonom o radu. U Hrvatskoj, Zakonom o radu (Narodne novine, br. 93/14, 127/17 i 98/19) uređuju se radni odnosi u Republici Hrvatskoj, ako drugim zakonom ili međunarodnim ugovorom, koji je sklopljen i potvrđen u skladu s Ustavom Republike Hrvatske, te objavljen, a koji je na snazi, nije drukčije određeno (MROSP, 2021.).

Postoji međunarodni okvir za standarde ljudskih prava. Iz perspektive poslovnog, odnosno trgovačkog sektora najvažniji su sljedeći (UNDP, 2005.):

- **Međunarodni pakt o ekonomskim, socijalnim i kulturnim pravima** – ovim se paktom štiti obitelj koja je temeljna i prirodna društvena jedinica, zatim zaštita prava majki prije i poslije poroda te zaštita djece i mladeži.

- **Osam temeljnih konvencija Međunarodne organizacije rada** – predmetne konvencije jamče radna prava te obuhvaćaju domenu poput minimalne dobi rada, prisilnog rada, dječjeg rada, slobode sindikalnog organiziranja i kolektivnog pregovaranja, prava na pravičnu naknadu za rad te zabrane diskriminacije.
- **Europska konvencija za zaštitu ljudskih prava i temeljnih sloboda** – obuhvaćaju spektar prava koja se konkretno odnose na zabranu prisilnog rada, pravo na život, pravo na pošteno suđenje, pravo na slobodu i sigurnost, pravo na poštivanje privatnog i obiteljskog života, slobodu mišljenja, savjesti i vjeroispovijedi, slobodu okupljanja i udruživanja, zabranu diskriminacije.
- **Opća deklaracija o ljudskim pravima Ujedinjenih naroda** – riječ je o deklaraciji iz 1948. godine koja od svakog pojedinca i organizacije u društvu obvezuje poštivanje u njoj sadržanih standarda koji obuhvaćaju od prava na život, slobode i osobne sigurnosti do prava na pravične uvjete rada i jednaku plaću za jednaki posao. Svaki oblik poduzeća predstavlja dio društva pa stoga imaju obvezu štiti ljudska prava u svom području utjecaja. Opća deklaracija predstavlja najšire prihvaćeni međunarodni okvir za promicanje i zaštitu ljudskih prava.

Nakon što se u ožujku 2020. Kaufland u Njemačkoj u okviru grupacije Schwarz pridružio United Nations Global Compactu (UNGC), isto je učinio i Kaufland Hrvatska s datumom 2.6.2020. godine. Pristupanjem ovoj najvećoj i najvažnijoj svjetskoj inicijativi za održivi razvoj i korporativnu održivost Kaufland se obvezao na poštivanje deset načela održivosti koji se odnose na područja ljudskih prava, rada, okoliša i borbe protiv korupcije. Ovim potezom dugogodišnja predanost temama okoliša i održivosti postaje jedna od strateških odrednica Kauflanda. Zajedno s velikim brojem drugih tvrtki i organizacija iz preko 160 zemalja Kaufland se zalaže za bolji svijet, konkretnije, za ljude u globalnom dobavljačkom lancu, za svoje zaposlenike kao i za zaštitu okoliša i prirodnih resursa (Kaufland, 2020.).

#### 2.4.5. Tržište

Tržište predstavlja mjesto djelovanja svakog gospodarskog subjekta, pa tako i trgovačkog lanca. Njegov utjecaj na društvo vrši se temeljem proizvoda koje plasira na

predmetno tržište, kojem se pritom prodaje te od krajnjeg potrošača naposljetku i kupuje. Od iznimnog je značaja u kojoj mjeri njegovi osnovni proizvodi i usluge donose određenu štetu ili korist, odnosno ukoliko je pristup ciljanih marketinških alata u procesima prodaje i nabave pošten i pravedan (Rupčić, 2018.). Odnosno važno je da poduzetnik prepozna koje su glavne mogućnosti i glavni rizici koji proizlaze iz percepcije potencijalnih kupaca o korisnosti ili štetnosti proizvoda i usluga koje poduzeće nudi, te da se pridržava standarda ponašanja kod oglašavanja, prodaje i kupnje. Potrošači su skloniji kupovati proizvode od poduzeća, odnosno trgovačkih lanaca u koje imaju povjerenja, ali isto tako dobro pamte ona koja krše njihova prava ili se neadekvatno ponašaju na tržištu (Rupčić, 2018.).

Trgovački lanci vođeni društveno odgovornim poslovanjem, trebali bi kupcima pružati najvišu kvalitetu usluga i proizvoda, usklađenu s njihovim zahtjevima, pošteno se odnositi prema kupcima u svim aspektima poslovnog djelovanja, činiti napor kako bi zdravlje i sigurnost kupaca, kao i kvaliteta okoliša, bili održani i uvećani proizvodima i uslugama, osiguravati poštivanje ljudskog dostojanstva u ponuđenim proizvodima, plasmanu i oglašavanju, poštivati kulturne navike i identitet kupaca. Osim prodaje vlastitih proizvoda, trgovačkom lancu od iznimne je važnosti i nabava, prvenstveno što proizvodi i usluge dobavljača direktno utječu na kvalitetu proizvoda samog trgovačkog lanca (Vujić i dr., 2012.).

#### *2.4.6. Okoliš*

Svako poduzeće, uključujući i trgovačke lance u obavljanju vlastite gospodarske djelatnosti, koristi prirodne resurse, čime izravno utječu i na sam okoliš. S obzirom na to da je riječ o prirodnom resursu čime je obuhvaćeno zajedničko bogatstvo, a samim time i opće dobro, njihovo korištenje u svakom pogledu treba biti namjenski kontrolirano i planski usmjereno (Galbraith, 2007.).

Jedno od važnijih pitanja s kojima se danas društvo susreće su pitanja iscrpljivanja i zagađenosti prirodnih izvora. Poradi sve intenzivnijeg zagađenja zraka, oštećenja ozonskog omotača, otrovnih otpadnih voda, dolazi do rastućeg povećanja bolesti, a samim time i ozbiljna prijetnja ljudskom zdravlju i životu (UNDP, 2005.). Shodno tomu, svaki trgovački lanac, neovisno o svojoj veličini, može i trebao bi smanjiti negativan utjecaj svog poslovanja na okoliš, tako što će smanjiti ispuštanje štetnih

tvori, smanjiti količine proizvedenog otpada i racionalnije koristiti skupe i neobnovljive resurse. To može biti jedan od načina iskazivanja društvene odgovornosti i etičnosti, uz istovremenu značajnu uštedu (UNDP, 2005.).

U Hrvatskoj, kao primjer trgovačkog lanca koji veliku pažnju posvećuje očuvanju okoliša, navest ćemo trgovački lanac Lidl koji je predstavio svoj prvi Izvještaj o održivosti, za godine 2017. i 2018., što ga čini prvim maloprodajnim lancem u zemlji koji je objavio ovakav izvještaj prema metodologiji GRI Standardi. Riječ je o pregledu utjecaja koje Lidl ima na gospodarstvo, prvenstveno na društvo i okoliš te sveobuhvatnoj strategiji održivog razvoja naziva „*Na putu prema sutra*“. Ova strategija u fokusu ima teme vezane uz asortiman kompanije, okolišne utjecaje, društveni angažman te zaposlenike i poslovne partnere.

*REset Plastic*, predstavlja hvalevrijednu inicijativu predmetnog trgovačkog lanca koja se odnosi na strategiju uporabe plastike, čime se trgovački lanac obvezao do kraja 2025. smanjiti upotrebu plastike za 20%, a sva pakiranja proizvoda vlastite robne marke napraviti 100% prikladnim za recikliranje.

#### **REset Plastic - njezinih 5 vodećih načela upravljanja plastikom:**

- **REduce:** Predstavlja postupak smanjenja plastike gdje god je to moguće. Još 2019. godine, došlo je do značajnog smanjenja prodaje plastičnih proizvoda za jednokratnu upotrebu. Također, došlo je do smanjenja vrećica orašastih plodova, čipseva i smrznutog pommesa i fritesa te ambalaže niza drugih proizvoda (Lidl, Društveno odgovorno poslovanje, 2021.).
- **REdesign:** Predstavlja postupak projektiranja ambalaže koja se može reciklirati i time zatvoriti kružni proces. Boce različitih sirupa, osim što sadržavaju 50% recikliranog materijala, u potpunosti su prikladne za recikliranje. Od recikliranog materijala dolazi do proizvodnje različitih neprehrambenih proizvoda, poput sportske odjeće i tenisica (Lidl, Društveno odgovorno poslovanje, 2021.).
- **REcycle:** Predmetnim postupkom dolazi do skupljanja, sortiranja, i u konačnici reciklaže, čime dolazi do zatvaranja tzv. kružnog procesa. U svakoj poslovnicu postoje spremnici za odvajanje ambalaže po vrsti (Lidl, Društveno odgovorno poslovanje, 2021.).
- **Remove:** Predstavlja skup aktivnosti putem kojih dolazi do uklanjanja plastičnog otpada iz okoliša. U suradnji s HGSS-om i Inicijativom Čisto

podzemlje, također dolazi do aktivne participacije u različitim akcijama čišćenja špilja i jama, a sve u cilju podizanja svijesti o važnosti zaštite okoliša, ponajviše krškog podzemlja koje čuva polovinu zaliha pitke vode u Hrvatskoj i u kojem obitava čak 70% hrvatskih endemskih životinja (Lidl, Društveno odgovorno poslovanje, 2021.).

- **Research:** Predstavlja postupak ulaganja u različiti spektar istraživanja i razvoja inovativnih rješenja kako bi se ostvarila veća razina educiranosti o različitim postupcima reciklaže (Lidl, Društveno odgovorno poslovanje, 2021.).

**Slika 1.** REset Plastic - njezinih 5 vodećih načela upravljanja plastikom



Izvor: Lidl (2021.): REset Plastic - njezinih 5 vodećih načela upravljanja plastikom, dostupno na <https://tvrka.lidl.hr/drustveno-odgovorno-poslovanje/reset-plastic>, pristupljeno 28.06.2021.

#### *2.4.7. Društvena zajednica*

Različiti dionici u koje ubrajamo i trgovačke lance, bilo to na izravan ili neizravan način, ostvaruju utjecaj na lokalne zajednice u kojima posluju. Ukoliko se njima na ispravan način upravlja, postoje opravdani razlozi da koristi, kako za zajednicu, tako i za trgovački lanac, mogu biti značajno pozitivne. Trgovački lanci, pozitivno utječu na

zajednicu već samim time što osiguravaju posao za ljude koji u njoj žive, čime mogu ostvariti dodatnu dimenziju po zajednici, prilikom preuzimanja inicijative u podržavanju različitih programa usmjerenim ka odgovornom ponašanju i ulaganju. Stoga, ulaganje u društvenu zajednicu potrebno je promatrati poput svakog drugog ulaganja. Ukoliko je isto povezano s općim poslovnim ciljevima poduzeća i dobro provedeno, ne samo da će pomoći zajednici, već će i unaprijediti i osnažiti trgovački lanac. Različiti programi usmjereni boljitku društvene zajednice, mogu poprimiti oblik različite vrste donacija, stavljanjem na raspolaganje drugih resursa zajednici, dobrovoljnog rada zaposlenih i sl. Odnos s društvenom zajednicom može predstavljati najvidljiviji dio programa društvene odgovornosti poduzeća, a često izaziva i najviše zadovoljstva kod svih dionika (UNDP, 2005.).

Trgovački lanci Kaufland i Lidl u više su se navrata iskazali u plemenitim gestama te time pokazali kako je društvena odgovornost usmjerena prema zajednici važna sastavnica njihove poslovne politike i njezino trajno opredjeljenje. Uslijed razornog potresa koji je pogodio građane s petrinjskog, sisačkog, glinskog, ali i šireg zagrebačkog područja, predmetni trgovački lanci, zajednički su donirali ukupno 15 milijuna kuna, čija su sredstva uplaćena na račun Državnog proračuna RH za donacije u akciji „Pomoć za obnovu nakon potresa“.

**Slika 2.** Službeni logotip humanitarne akcije „Pomoć za obnovu nakon potresa“ Kauflanda i Lidl Hrvatska.



Izvor: Kaufland (2021.): 15 milijuna kuna za stradale u potresu na području Petrinje, Siska i Gline, dostupno na <https://tvrka.kaufland.hr/ljudi-okolis/drustveni-angazman/donacije.html>, pristupljeno 28.06.2021.

#### 2.4.8. Suvremeni trendovi društveno odgovornog poslovanja

Činjenje dobra u poduzećima, odnosno u trgovačkim lancima pojavljuje se pod raznim imenima kao što su: korporativno građanstvo, korporativna društvena odgovornost, filantropske aktivnosti, društveni angažman, djelovanje u zajednici, odnosi sa zajednicom, razvoj zajednice, korporativna odgovornost, korporativni društveni marketing i globalne građanske aktivnosti. Međutim, usprkos različitim definicijama, najvažniji element ove definicije predstavlja riječ *dobrovoljno* i kao takvo pozitivno djeluje na postojeće klijente, zaposlenike, dioničare i članove upravnih odbora, a sve više je dokaza i da čini dobro kako društvu, tako i brendu što utječe i na krajnji rezultat (Kotler i Lee, 2004.).

Suvremeni trendovi DOP-a, usko su povezani sa smjernicama nove strategije društveno odgovornog poslovanja na razini Europske Unije. Prvenstveno je naglasak stavljen na inovativnost, uravnoteženje i usklađenost koncepta društveno odgovornog poslovanja, a to sve u cilju naglašavanja onih premijera koji su iznjedrili najbolju poslovnu praksu čime je ostvaren i najbolji utjecaj na samu zajednicu.

**Akcijski plan sukladno Strategiji Europske Unije, se načelno fokusira na sljedeća područja (CSR, 2017.):**

1. povećanje i praćenje razine povjerenja u poslovanje
2. isticanje važnosti javnih politika društveno odgovornog poslovanja
3. poboljšanje tržišnih nagrada za društveno odgovorno poslovanje
4. poboljšanje praksi samostalne i zajedničke regulacije
5. povećanje vidljivosti društveno odgovornog poslovanja i širenje dobrih praksi
6. povećanje transparentnosti informacija o socijalnim pitanjima i pitanjima okoliša poduzeća
7. bolja usklađenost europskih i globalnih pristupa društveno odgovornom poslovanju
8. daljnju integraciju društveno odgovornog poslovanja u obrazovanje, osposobljavanje i istraživanje.

Za svako od navedenih područja Europska Komisija je izradila dodatne aktivnosti kao i sustav praćenja ostvarenja zadanih ciljeva u državama članicama.



Također, donesena je Direktiva o nefinancijskom izvještavanju koja treba uskladiti izvješća i povećati razinu transparentnosti informacija.

Primjenom koncepta društveno odgovornog poslovanja nastoje se ostvariti prioriteta i ciljevi postavljeni u strategiji za 2020. godinu. Strategija Europa 2020. predlaže tri prioriteta koji se međusobno nadopunjuju (EC, 2014.):

- uključiv rast koji podrazumijeva ekonomiju s visokom stopom zaposlenosti koja rezultira društvenom i teritorijalnom povezanošću,
- održiv rast koji uključuje ekonomiju koja učinkovitije iskorištava resurse, koja je zelenija i konkurentnija,
- pametan rast koji podrazumijeva ekonomiju utemeljenu na znanju i inovaciji.

Kako bi se predmetni ciljevi ostvarili, pokrenuto je sedam inicijativa koje obvezuju sve države članice koje će na temelju preporuka izraditi vlastitu strategiju. Kroz ovu strategiju nastoji se povećati konkurentnost gospodarstva, zaposlenost te inovativnost. Navedene mjere su ujedno i odgovor na zadnju krizu koja je ukazala na sve slabosti europskog gospodarstva.

Tablica 1. Praćenje društvene odgovornosti

<b>ODGOVORNOST PREMA ZAJEDNICI</b>	<b>UKLJUČIVANJE U RAD ZAJEDNICE</b>
objavljivanje informacija važnih za zajednicu	uključivanje u izobrazbu
osiguranje jednakih uvjeta	potpora zdravstvenoj i socijalnoj skrbi
utjecaj na lokalnu i nacionalnu ekonomiju	potpora sportu
odnosi s predstavnicima vlasti	dobrovoljni rad
etičko ponašanje	
<b>AKTIVNOSTI SMANJENJA I PREVENCIJE ONEČIŠĆENJA I DRUGIH ŠTETA IZ POSLOVANJA</b>	<b>IZVJEŠTAVANJE O AKTIVNOSTIMA KOJE POMAŽU U OČUVANJU I ODRŽIVOSTI RESURSA</b>
zdravstveni rizici i nezgode	izbor transporta
buka i neugodni mirisi	ekološki utjecaj
opasnost (sigurnost)	smanjivanje i zbrinjavanje otpada
zagađenje i emisija toksičnih tvari	zamjena sirovina i drugih inputa
	korištenje komunalnih usluga

Izvor: Avelini-Holjevac, I. (2003.). Sustav kvalitete i društvena odgovornost – preduvjet za uključivanje u europske integracije, Hrvatska normizacija i srodne djelatnosti, Tehničko usklađivanje na putu prema Europskoj Uniji, Hrvatski inženjerski savez i Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo, Zagreb, Cavtat, str. 206.

### 3. Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj

#### 3.1. Kronologija procesa

Začeci DOP-a u poslovnoj zajednici u Hrvatskoj sežu paralelno s 2001. godinom kada je postepeno započet proces europskih integracija, odnosno potpisivanjem Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju Europskoj uniji. Kao ključni događaj koji je zapravo i pokrenuo razvoj DOP-a, predstavlja je konferencija Agenda 2005. godine, što je zapravo *per se* bio i glavni katalizator u razvoju istog. Tri godine nakon prve nacionalne konferencije o DOP-u, postao je vidljiv razvoj, što je i *defacto*, sukladno Izvještaju o DOP-u u Hrvatskoj iz 2007. godine, pospješilo udruživanjem te stvaranjem razmjene najboljih upravljačkih praksi uz redovno javno objavljivanje izvještaja na temelju kojih se može procijeniti doprinos DOP-a (Trojnar, 2014.).

U rujnu 2010. godine s radom je započela Nacionalna mreža za društveno odgovorno poslovanje (NMDOP), predstavljajući pri tome samostalno i nezavisno tijelo koje se sastoji od organizacija koje uključuju privatni, javni i civilni sektor te okupljaju razne dionike zainteresirane za razvoj društveno odgovornog poslovanja. Cilj osnutka Mreže je intenziviranje dijaloga i partnerstva organizacija koje provode DOP u svrhu ostvarivanja zajedničke suradnje te postizanja kvalitetnih učinaka usmjerenih k razvoju društveno odgovornog poslovanja. Usto, ciljevi su usmjereni na povećanje broja domaćih poduzeća koja strateški provode DOP, integraciju DOP-a u javne politike, osvještavanje građana o vrijednostima i važnosti DOP-a te stvaranje vlastitih dobrih praksi DOP-a (Šijaković, 2013.).

U Hrvatskoj je također postala učestala praksa u dodjeli nagrada Indeks DOP. Riječ je o inicijativi nastaloj od strane HR PSOR-a te HGK, s ciljem da se istaknu, a samim time i javnosti prezentiraju u želji za većim senzibilitetom, hrvatska poduzeća koja razumiju i na pravi način provode društveno odgovorno poslovanje. Indeks DOP-a predstavlja metodologiju koja omogućuje sveobuhvatan uvid u društveno odgovorne prakse poduzeća te njihovu usporedbu u odnosu na rezultate drugih poduzeća u Hrvatskoj. Sam sustav nagrađivanja objedinjuje sljedećih 6 poglavlja: DOP u tržišnim odnosima, društveno odgovorni odnosi sa zajednicom, odgovorne politike i prakse upravljanja okolišem, odgovorne politike i prakse u radnoj okolini, uključenost društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja u poslovnu strategiju i usmjerenost poduzeća na ekonomsku održivost. S obzirom na veličinu i tip vlasništva,

poduzeća se natječu u sljedeće četiri kategorije: mala, srednja, velika i javna poduzeća, a najboljem u svakoj kategoriji dodijeljena je i nagrada (DOP, 2021.).

U prethodnom razdoblju, financiranim projektom sredstvima Europske unije pod nazivom "Društveno odgovorno poslovanje za sve", glavni je cilj bio usmjeren na pojam DOP-a, s ciljem unaprjeđivanja međusobne suradnje između svih dionika u društvu. Također, postavljeni su čvrsti temelji koji bi omogućili lakše izvješćivanje o održivosti, što bi zapravo trebalo u velikoj mjeri pospješiti u akumuliranju materijala koji će potom biti od iznimne važnosti prilikom različitih predavanja i seminara namijenjenih poslodavcima. Usprkos spomenutim aktivnostima i naporima, u Hrvatskoj se još uvijek ne posvećuje dovoljno pozornosti ovoj temi o čemu svjedoči i mali broj empirijskih istraživanja u ovom području. Međutim, ipak postoje naznake u prihvaćanju te u sve većem senzibilitetu javnosti oko koncepta "društvene odgovornosti poduzeća" (DOP, 2021.).

### **3.2. Društveno odgovorno poslovanje trgovačkog lanca Lidl Hrvatska**

#### *3.2.1. Odabrana obilježja*

Društveno odgovorno poslovanje je sastavni dio Lidlovog poslovanja koje, svjesno svojeg utjecaja na društvo, kod ekonomskih odluka uvažava ekološke i društvene aspekte. Iako se uspjesi mjere ostvarenjem poslovnih ciljeva, neovisno tomu, Lidl je u velikoj mjeri predan načelima poslovne etike i društveno odgovornog poslovanja koje se očituje na mnogim područjima djelatnosti, a sve zaokružuje pod motom: „Na putu prema sutra“. Lidl je svoje prve trgovine otvorio 2006. godine, a do sada ih je otvorio ukupno 102 u svim hrvatskim regijama s ukupno 2900 zaposlenika (Lidl, 2021.).

Prema izvješću *Poslovne Hrvatske*, temeljni kapital Lidla financiran je 100% stranim kapitalom. „Lidl Hrvatska je tako u 2020. godini ostvario ukupni godišnji prihod u iznosu od 6.055.375.268,00 kn što predstavlja relativnu promjenu ukupnih prihoda od 88.990.552,00 kn u odnosu na prethodno razdoblje kada je ostvario ukupne godišnje prihode u iznosu od 5.966.384.716,00 kn, posljednje dvije godine poslovao je s dobiti. Lidl Hrvatska je u 2020. ostvario neto rezultat poslovanja u iznosu od

274.841.336,00 kn dok je ostvarena neto marža iznosila 4,54%“. (Poslovna.hr, Lidl, 2021.)

### *3.2.2. Odabrani aspekti društveno odgovornog poslovanja*

Društveno odgovorno poslovanje integrirano je u poslovanje Lidla Hrvatska te se prepoznaje kroz navedena područja (Lidl, 2021.):

Asortiman: Svakodnevno se vodi računa o proširenju standarda kvalitete, pritom koristeći sirovine iz održivog razvoja. Visoki stupanj zalaganja za transparentne i vjerodostojne inicijative označavanja i certificiranja proizvoda.

Zaposlenici: Redovito zalaganje da se zaposlenicima stvori najbolje radno okruženje za timski rad i učinkovitost. Fokus na osobni i cilju usmjeren razvoj kadra, uz pošteno oblikovanje rada.

Okoliš: Usmjerenja ka održivom i odgovornom razvijanju lokacije, procesa i tehnologije, uz učinkovito korištenje energije i resursa. Postupci poboljšanja ekološke komponente u procesu logistike i transporta te poticaj aktivnostima reciklaže.

Društvo: Aktivan sudionik u preuzimanju socijalne odgovornosti; kako u društvu tako i u lokalnoj zajednici. U području „Društva“, postupa se odgovorno, a sve u cilju pozitivnog utjecaja na društvo.

Poslovni partneri: Svakodnevno održavanje u razvoju partnerskih i dugoročnih odnosa s poslovnim partnerima. Aktivnosti usmjerene i prema standardima kvalitete koji su dugoročni i transparentni te pružaju podršku koja se očituje kroz unaprjeđenja i poboljšanja zajedničkog poslovanja.

Lidl Hrvatska, također je česti sponzor sportskih manifestacija te sudionik u mnogobrojnim humanitarnim akcijama za pomoć najpotrebnijima u društvu.

### 3.3. Društveno odgovorno poslovanje trgovačkog lanca Kaufland Hrvatska

#### 3.3.1. Odabrana obilježja

Kao dio Schwarz grupacije, Kaufland je jedan od vodećih trgovačkih poduzeća na europskom tržištu. U Hrvatskoj je do danas otvoreno 39 poslovnica koje broje ukupno 3200 zaposlenika.

Prema izvješću Poslovne Hrvatske, Kaufland je u privatnom vlasništvu, a temeljni mu je kapital, isto kao i Lidlu, financiran 100% stranim kapitalom. Kaufland je u 2020. godini ostvario ukupne prihode u iznosu od 3,9 milijardi kuna prihoda i dobit u visini od 58,8 milijuna kuna. Isto mu je tako u 2020. godini ostvaren neto rezultat poslovanja u iznosu od -12.913,00 kn dok je ostvarena neto marža iznosila -4.035,31%. U međuvremenu nije povećavao niti smanjivao broj zaposlenih (Poslovna.hr, Kaufland, 2021.).

#### 3.3.2. Odabrani aspekti društveno odgovornog poslovanja

U Kauflandu ističu važnu komponentu korporativne politike, odnosno u preuzimanju odgovornosti za okoliš, i to prvenstveno s aspekta klimatskih promjena, oskudnih prirodnih resursa i pažnjom posvećenom opasnošću gubitkom raznolikosti vrsta. Kao trgovački lanac posebna pažnja usmjerena je ka održivom odabiru asortimana. Primjerice, prisutno je veliko zalaganje za odgovorne proizvodne uvjete, prikladne uvjete uzgoja životinja, očuvanje morske raznolikosti i zdravlje ljudi kroz očuvanje prirode.

- **Ljudi i okoliš:** vrlo su važni, iz tog razloga u ponudi se neprestano nalazi sve veći izbor proizvoda proizvedenih na ekološki prihvatljiv i pravedan način, uz izrazito važnu notu koja je posvećena biološkoj i regionalnoj poljoprivredi.
- **Zaštita životinja:** također zauzima značajno mjesto, stoga postoje značajni napori koji su usmjereni u poboljšanje uvjeta uzgoja životinja. U Kauflandu ističu da ni u kojem slučaju ne podržavaju uzgoj pri kojem se životinje muče, odnosno uzgajaju u nehumanim uvjetima.
- **Zaštita mora:** Mora cijelog svijeta opterećena su zagađenjem te izlovom ribe. Kako bi se sačuvao životni prostor u moru i kako bi se osigurale zalihe ribe za buduće

generacije, veliki su naponi usmjereni oko čistog mora, izlova ribe koji će potom osigurati daljnje postojanje zaliha, kao i ekološki osviješteni izlov ribe i ekološke akvakulture. Osim toga, vlastiti proizvodi pomno se biraju, te se inzistira na strogim smjernicama za certifikaciju uz veliku važnost pri informiranju i transparentnosti.

Društvena odgovornost jest vrijednost koja je vrlo važna sastavnica poslovne politike i trajnog opredjeljenja samog trgovačkog lanca. Upravo iz tog razloga, nesebično, trgovački lanac Kaufland Hrvatska uvijek je spreman na angažman kroz brojne projekte i inicijative a sve u cilju zdravog životnog stila i pomoći zajednici u kojoj djeluje (Kaufland, 2021.).

### **3.4. Društveno odgovorno poslovanje trgovačkog lanca Konzum d.d.**

#### *3.4.1. Odabrana obilježja*

Konzum je vodeći trgovački lanac, a prva je poslovnica otvorena 1957 godine. Od tada pa do srpnja 2020. godine, otvoreno je preko 600 poslovnica u 114 gradova i 211 mjesta, uključujući i većinu hrvatskih otoka. Konzum danas broji nešto više od 11.000 zaposlenika čime pripada među najveće poslodavce u Hrvatskoj. (Konzum, 2021.). „Temeljni kapital Konzuma financiran je 100% domaćim kapitalom, a u prethodnom razdoblju nije mijenjao iznos temeljnog kapitala. U 2020. je ostvario ukupni godišnji prihod u iznosu od 10.034.836.741,00 kn što predstavlja relativnu promjenu ukupnih prihoda od 2.377.430.359,00 kn u odnosu na prethodno razdoblje kada je ostvario ukupne godišnje prihode u iznosu od 7.657.406.382,00 kn. Tako je tijekom posljednje dvije godine Konzum poslovao s gubitkom“ (Poslovna.hr, Konzum, 2021.).

Konzum d.d. nije moguće promatrati kao jedan zaseban lanac već je on u sklopu Agrokor koncerna koji je u privatnom vlasništvu, pri čemu okuplja velik broj društava koja su o njemu ovisna, a prema osnovnim djelatnostima su svrstani u sljedeće skupine:

1. Poslovna grupa Hrana
2. Poslovna grupa Maloprodaja
3. Ostale djelatnosti

Navedeni koncept sastoji se od poduzeća s glavnom djelatnošću maloprodaje koja zauzima udio od 40%, zatim proizvodnja hrane i pića 25%, poljoprivreda 18% i ostale djelatnosti koje zauzimaju udio od 17%.

Osnovna djelatnost društva je maloprodaja i veleprodaja koja uključuje prehrambene i neprehrambene proizvode, ali također i ugostiteljske usluge pripremanja i posluživanja pića i raznih napitaka te preradu mesa i mesnih proizvoda.

Implementacija društveno odgovornog poslovanja Konzum d.d. započela je 2003. godine prospektom uvrštenja svih redovnih dionica izdavatelja Konzum d.d. u kontaciju javnih dioničkih društava d.d, u kojem se pozivaju na zagovorni i socijalni dijalog te društveno odgovorno i etičko poslovno ponašanje. Važno je istaknuti kako je društveno odgovorno poslovanje poduzeća Konzum d.d., kakvog znamo danas, intenzivno započelo 2009. godine, formiranjem mreže institucija kojima je glavna zadaća bila preuzimanje društveno odgovornog poslovanja kod domaćih poduzetnika (Konzum, 2021.).

#### *3.4.2. Odabrani aspekti društveno odgovornog poslovanja*

S obzirom na to da je 2010. godine osnovana Nacionalna mreža za društveno odgovorno poslovanje, prepoznato je liderstvo Konzuma, dakako, u sklopu Agrokora, s najavom inovativnog poslovanja, poslovnoj odgovornosti i poslovnoj izvrsnosti. Konzum d.d. je svoju ulogu društveno odgovorno poslovanja predvidio u područjima (Konzum, 2021.):

1. djece i mladeži,
2. projektima vezanim uz ekologiju,
3. zaštiti kulturne baštine,
4. sportu i
5. socijalno osjetljivim skupinama.

Djeca i mladež predstavljaju specifičnu skupinu prema kojoj je Konzum prikazao senzibilitet, obuhvaća razne udruge i organizacije koje u svom opusu zadovoljavaju potrebe navedenih skupina. Također se zauzimaju za uređenje dječjih igrališta koja gravitiraju na nekim od prodajnih lokacija, a svojim sadržajem i uređenjem ambijenta pridonose lokalnoj zajednici.

Ekologija je od strane Konzuma podržana kroz davanje potpore neprofitnim organizacijama koje se bave realizacijom projekata i podržavanjem simpozija i edukacija o zaštiti okoliša.

Zaštita kulturne baštine podrazumijeva isključivo nematerijalnu baštinu odnosno karnevale, fašnike i njima slične priredbe.

Sport je od strane Konzuma potpomagan kroz sponzorstva najčešće profesionalnih sportaša, ali isto tako i ostalih sportskih udruženja. Sponzorstva, kao svojevrsan marketinški iskorak, promoviraju sponzora pred publikom, a njegov se dignitet održava redovnim pojavljivanjem na lokalnim sportskim priredbama.

Socijalna osjetljivost jedna je od najjačih karika na pozitivan učinak u pozicioniranju poduzeća u lokalnoj zajednici. Najčešće je riječ o humanitarnim projektima, odnosno donacijama koje se održavaju u situacijama koje predstavljaju određenu ugrozu za socijalnu okolinu, kao na primjer prirodne nepogode, ugroženost ljudi i imovine od poplava, požara i slično te bolesti. Uz to, potpomaganje socijalno i financijski ugroženih obitelji u javnosti osigurava medijski prostor za učvršćivanje pozicije te stvara pozitivan odgovor javnosti, odnosno publike, koja nerijetko može biti novi potencijalni potrošač.

### **3.5. Nedosljedna primjena društveno odgovornog poslovanja trgovačkih lanaca**

Iako se svako poduzeće pa tako i trgovački lanci, referiraju na sve navedene stavke društveno odgovornog poslovanja, važno je istaknuti kako postoji niz svjedočenja zaposlenika, što bivših, što sadašnjih, koji su najčešće anonimno istupali u javnost sa svojim osobnim lošim iskustvima u radu u poduzeću. Tako je portal Radnički.org u svibnju 2018. godine prenio otvoreno pismo studentice koja je detaljno opisala svoje neugodno iskustvo u radu u Konzumu. U pismu navodi kako je bila zaposlena preko studentskog ugovora, a predviđen joj je fizički rad u trgovini, koji se najviše odnosio na slaganje robe na police. No, prema studentičinom pismu, bila je primorana raditi i kao blagajnica, što joj nije bilo unaprijed rečeno prilikom zaposlenja. Isto se tako u pismu požalila na neelokventno postupanje poslovotkinje prema njoj, ali i starijim kolegama, stalnim zaposlenicima u trgovini. Usto, morala je voditi računa o



čistoći sanitarnog čvora, što joj također nije bilo plaćeno, ali ni opisano u opisu posla (Radnički portal, 2021.).

Kao što je studentica navela, rad preko studentskog ugovora nije trebao obuhvaćati rad na blagajni, no rad se u praksi u trgovini razumijevao, bez dodatnih obuka, osim one osnovne. Isto je tako navedeno kako se rad odvija u ugodnom okruženju, što se ne može iščitati iz pisma studentice u kojem svjedoči o stalnim pritiscima, a nerijetko i mobingu.

Za razliku od neugodnih iskustava studentice zaposlene u Konzumu, proučavajući online forume na kojima mladi često iznose svoje stavove i iskustva, primijećeno je kako ih je većina bila zadovoljna studentskim radom u Kauflandu (Reddit, 2021.).

Isto tako, kao jedna od glavnih stavki uspješnog poslovanja trgovačkih lanaca je uslužnost djelatnosti, a istraživanje koje je proveo tim na stranici Gavagai govori upravo suprotno. Njihova su istraživanja utemeljena na tekstualnim podacima koji polaze iz izvora poput anketa, recenzija, e-mailova, razgovora u chatu i društvenih medija. Tako je jedna od provedenih anketa prikazala kako Kaufland ima velikih problema s njihovom uslugom za korisnike. Količina pritužbi na nepristojne blagajnike je posebno istaknuta (Gavagai, 2021.).

Tako je anketa prikazala da u 15% recenzija Kaufland ima prosječnu ocjenu 1,38 / 5., dok tema "blagajnik" ima prosječnu ocjenu 1,32 / 5 i javila se u 11% recenzija. Tema "menadžeri" pojavila se u 2% recenzija i ima prosječnu ocjenu 1,13 / 5 (Gavagai, 2021). Neki su od ispitanika tvrdili da su se menadžeri ponašali prema njima neprofesionalno. U nekim slučajevima kupci su bili uvrijeđeni zbog stavova menadžera. Iz ovakvih se rezultata istraživanja može zaključiti kako je opće zadovoljstvo radnika u Kauflandu negativno, što se onda naknadno percipira na kvalitetu pružanja usluge.

Važno je napomenuti kako je Kaufland u vlasništvu tvrtke Schwartz, koja drži još jedan trgovački lanac u Hrvatskoj – Lidl. Prema pisanju portala Radnička prava: „strategija uspješna za njegove vlasnike u čije džepove odlazi najviše profita, no na radnice i radnike odražava se nizom povreda radničkih i ljudskih prava, štetom po zdravlje radnika i nemogućnosti da imaju normalnu plaću i život u kojemu neće morati brinuti kako preživjeti od prvog do prvog. Sindikat kontinuirano nastoji raditi na

organiziranju i informiranju radnika – kako bi pažnju skrenuli na bijedne radne uvjete jednom prilikom su na Međunarodni dan žena u Lidlovim podružnicama dijelili informativne materijale, redovito obilaze podružnice i nastoje skrenuti pažnju javnosti i medija na probleme, organiziraju štrajkove i prosvjedne akcije“ (Radnička prava, 2021.).

Kada je riječ o zaštiti okoliša, istraživanjem literature pronađen je u knjizi *Lidl – crna knjiga, Jeftini na štetu zaposlenika (2005.)*, događaj u Češkoj koji svjedoči o negativnoj politici Lidla prema zaštiti okoliša. Naime, u ljeto 2003. godine, pored Lidlovih sjedišta je u samo nekoliko dana srušeno preko sto stabala, koja su zaklanjala pogled na dućane. Lidl je opovrgavao bilo kakvu odgovornost za sječú drveća i nisu postojali dokazi protiv njih, no nakon poziva na bojkot kojeg je uputila Organizacija za zaštitu okoliša „Djeca zemlje“ i pregovora s ostatkom kritičara, Lidl se ugovorom obvezao da će za svako porušeno stablo posaditi deset novih.

Također, izvješće britanske organizacije Earthsight iz 2019. godine otkrilo je kako trgovački lanci, uključujući Sainsbury's, Asda, Morrisons i Lidl, uvoze goveđe meso od najvećeg brazilskog proizvođača govedine, JBS-a, unatoč tome što je tvrtka umiješana u dugi niz skandala vezanih za korupciju i krčenje šuma. JBS, jedno od najvećih prehrambenih poduzeća na svijetu, suočilo se s više optužbi za korupciju koje su dovele do uhićenja dvojice njegovih bivših izvršnih direktora, a 2017. je kažnjen s 8 milijuna dolara zbog ilegalnog krčenja šuma u Amazoniji (Quartz, 2021.). Naime, usoljeno goveđe meso koje dobavlja JBS pronašli su istraživači Earthsight-a na policama u Sainsbury'su, Asdi, Morrisonsu i Lidl-u.

## **4. Empirijsko istraživanje o društveno odgovornom poslovanju trgovačkih lanaca u Hrvatskoj**

U ovom su poglavlju izneseni rezultati istraživanja društveno odgovornog poslovanja trgovačkih lanaca, u kojem su sudjelovali zaposlenici trgovačkih lanaca u Puli, različitih dobnih skupina, radnog staža te funkcije u poduzeću.

### **4.1. Metodologija istraživanja**

Glavni cilj rada je ispitati i utvrditi mogućnost primjene temeljnih načela DOP-a te koliko su zaposlenici upoznati s ovim pojmom. S obzirom na predmet istraživanja i istraživačko pitanje, u ovom radu postavljena je sljedeća hipoteza:

H1 Zaposlenici trgovačkih lanaca nedovoljno su upoznati su s društveno odgovornim poslovanjem poslodavaca.

Za potrebe nastanka diplomskog rada, u odgovarajućim kombinacijama korištene su različite znanstvene metode, od kojih su najvažnije: metoda kompilacije kojom su relevantni podaci i deskripcije preuzeti iz znanstvene i stručne literature i članaka, čiji se popis nalazi na samom kraju rada pazeći pritom na vjerodostojno prenošenje i citiranje izvora. Primjenom metode analize i sinteze, odnosno spajanjem prikupljenih pojedinačnih materijala u jednu cjelinu izvedeni su zaključci o načinu društveno odgovornog poslovanja u trgovačkim lancima. Uz metode i pokazatelje deskriptivne statistike korišten je i prikaz podataka pomoću odgovarajućih grafikona.

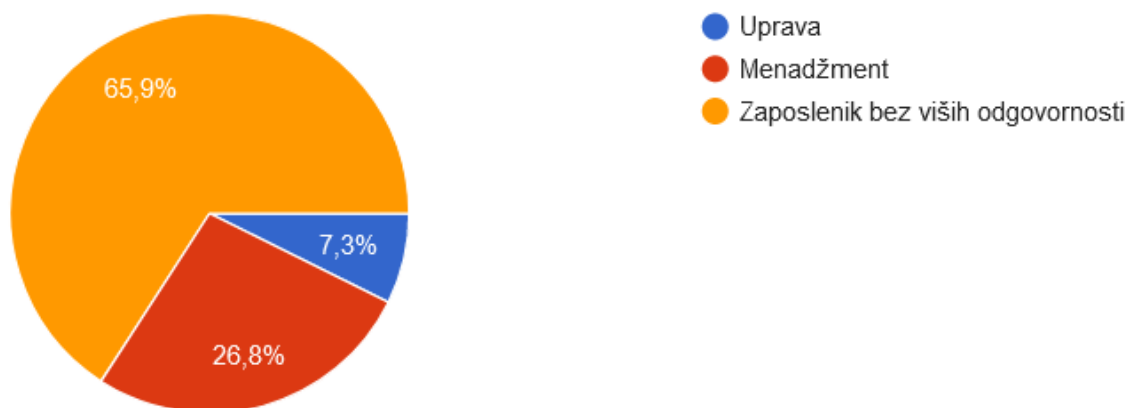
Istraživanje je provedeno među zaposlenicima trgovačkih lanaca (Lidl, Kaufland i Konzum) u gradu Puli, u razdoblju od 19. lipnja do 8. srpnja 2021. godine. Instrument istraživanja bio je anketni upitnik koji se sastojao od 15 pitanja (u privitku).

### **4.2. Opis uzorka**

Anketa je provedena među 41 zaposlenikom trgovačkih lanaca u Puli, različitog spola te različitih dobnih skupina i statusa u poduzeću. Tako je anketna pitanja ispunilo 27 zaposlenika bez viših odgovornosti, 11 menadžera te 3 člana uprave.

Prvo pitanje se odnosilo na poziciju ispitanika u poduzeću (Grafikon 1). Najviše ispitanika, njih 65,9%, zaposlenici su bez viših odgovornosti dok ih je 26,8% iz odjela menadžmenta. Ostatak ispitanika od 7,3% čine članovi uprave.

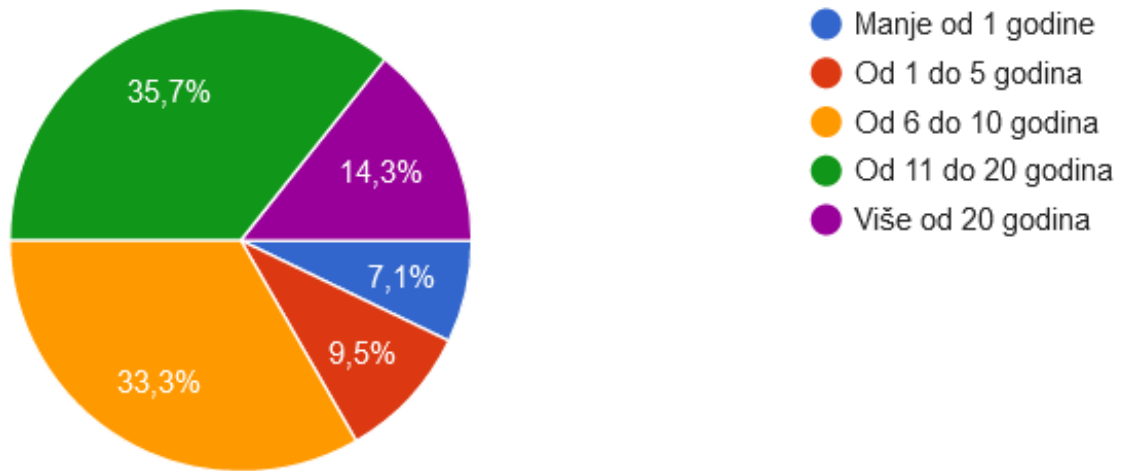
Grafikon 1. Pozicija ispitanika u poduzeću



Izvor: izrada autorice

Drugo pitanje odnosilo se na duljinu radnog staža zaposlenika (Grafikon 2). Najviše ispitanika, njih 35,7%, posjeduje radni staž u rasponu od 11 do 20 godina. Potom nešto manje, 33,3% čine radnici sa stažom od 6 do 10 godina, zatim 14,3% s više od 20 godina te s 9,5% radnici koji imaju od jedne do pet godina radnog staža. Najmanje je ispitanika, njih 7,1% koji imaju manje od jedne godine radnog staža.

Grafikon 2. Radni staž zaposlenika

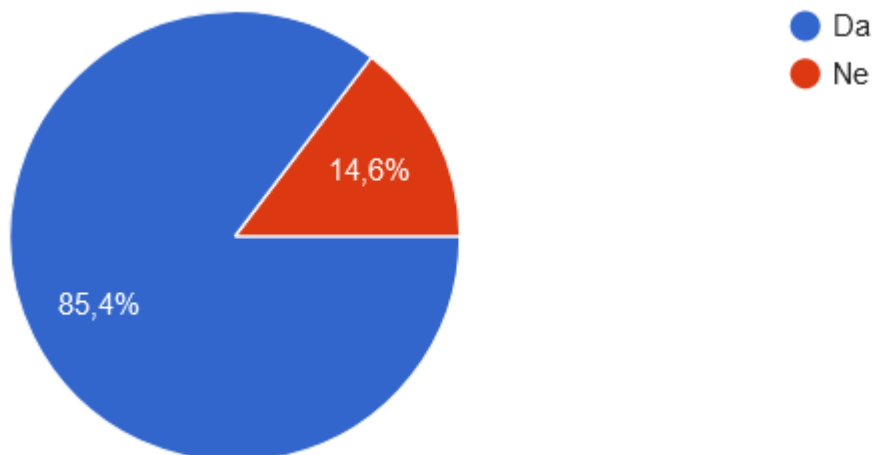


Izvor: izrada autorice

#### 4.3. Rezultati istraživanja

Iduće pitanje odnosilo se na poznavanje pojma društveno odgovorno poslovanje (Grafikon 3). 85,4% ispitanika u anketi je zaokružilo kako su upoznati s pojmom društveno odgovorno poslovanje, dok je njih 14,6% izjavilo kako nisu upoznati s tim pojmom.

Grafikon 3. Upoznatost ispitanika s pojmom društveno odgovornog poslovanja



Izvor: izrada autorice

Četvrto pitanje prikazuje tvrdnje za koje ispitanici smatraju da u najvećoj mjeri objašnjavaju koncept društveno odgovornog poslovanja (Grafikon 4). Najviše ispitanika, njih 54,8% društveno odgovorno poslovanje vidi kao koncept putem kojeg poduzeća od starta posluju na društveno odgovoran način, što rezultira kasnijim ostvarivanjem konkurentne prednosti. Njih nešto manje, 42,9% smatra kako se društveno odgovorno poslovanje i ostvarenje konkurentne prednosti odvijaju istovremeno. Najmanje ispitanika, njih svega 2,3% smatraju kako poduzeća najprije steknu konkurentnu prednost, a zatim postanu društveno odgovorna.

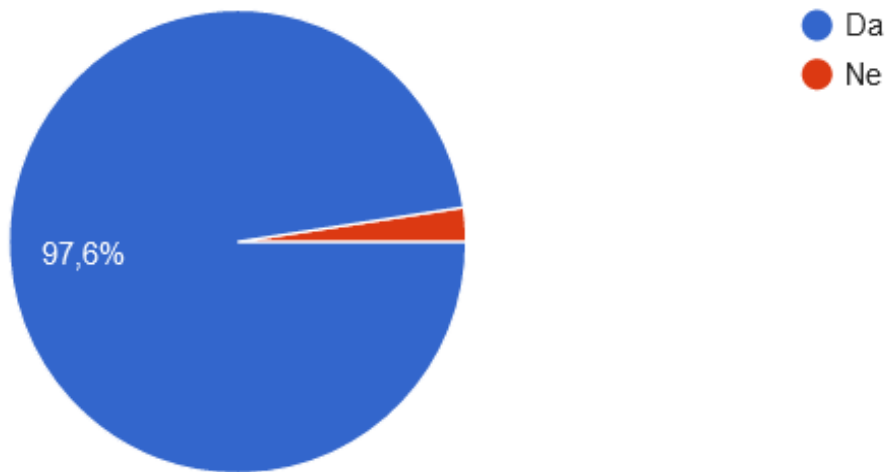
Grafikon 4. Tvrdnje koje ispitanici podrazumijevaju pod pojmom društveno odgovornog poslovanja



Izvor: izrada autorice

Peto pitanje odnosi se na stav ispitanika o postojanosti društveno odgovornog poslovanja kod poslodavca. Izrazito velik postotak ispitanika, njih čak 97,6%, smatra poduzeće u kojem rade društveno odgovornim, dok njih svega 2,4% smatraju kako im poduzeće nije društveno odgovorno.

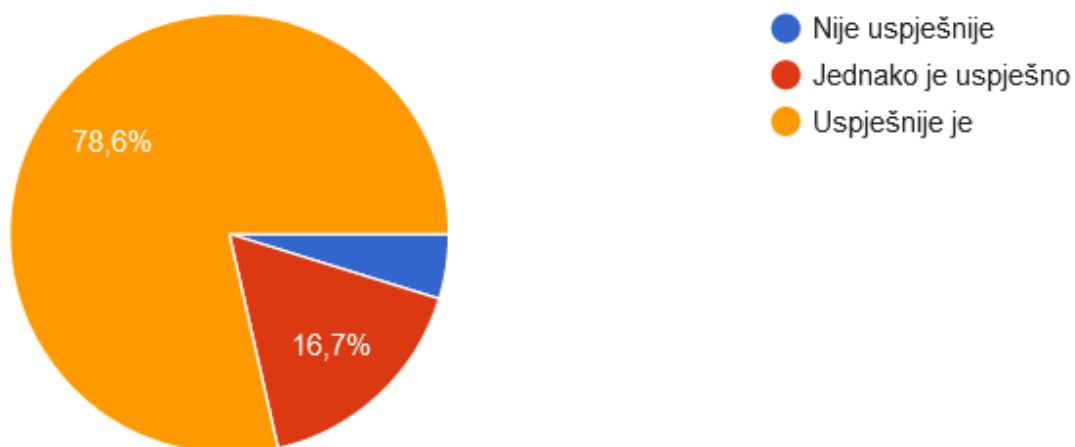
Grafikon 5. Stav ispitanika o društveno odgovornom poslovanju u poduzeću u kojemu su zaposleni



Izvor: izrada autorice

Šesto pitanje odnosi se na stav ispitanika o tome smatraju li poduzeće koje primjenjuje koncept društveno odgovornog poslovanja uspješnijim od onih koji ga ne primjenjuju (Grafikon 6). 78,6% ispitanika smatra kako su poduzeća koja primjenjuju koncept društveno odgovornog poslovanja uspješnija, dok ih 16,7% smatra kako je uspješnost podjednaka i kod poduzeća koja koriste i ne koriste princip društveno odgovornog poslovanja. Svega 4,7% ispitanika smatra kako poduzeća koja primjenjuju koncept društveno odgovornog poslovanja nisu uspješnija.

Grafikon 6. Stav ispitanika o važnosti društveno odgovornog poslovanja za poduzeće

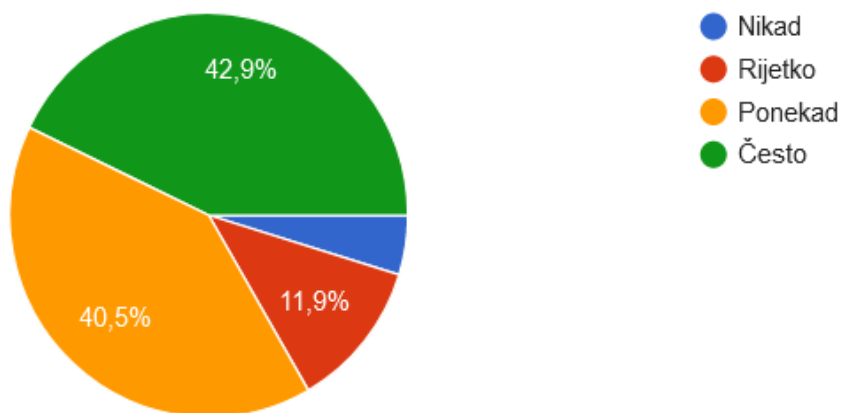


Izvor: izrada autorice

Sedmo pitanje odnosi se na odnos poslovnih odluka poslodavca i njihov utjecaj na lokalnu zajednicu (Grafikon 7). Najveći postotak ispitanika, njih 42,9% tvrdi kako se često u njihovim poduzećima razmatra odnos poslovnih odluka i njegov utjecaj na lokalnu zajednicu. Gotovo jednak broj ispitanika, njih 40,5% tvrdi kako njihova poduzeća ovakve pothvate rade ponekad. 11,9% ispitanika izjasnilo se kako njihovo poduzeće rijetko obraća pozornost na utjecaj poslovnih odluka na lokalnu zajednicu dok njih 4,7% tvrdi kako njihovo poduzeće to nikad ne radi.



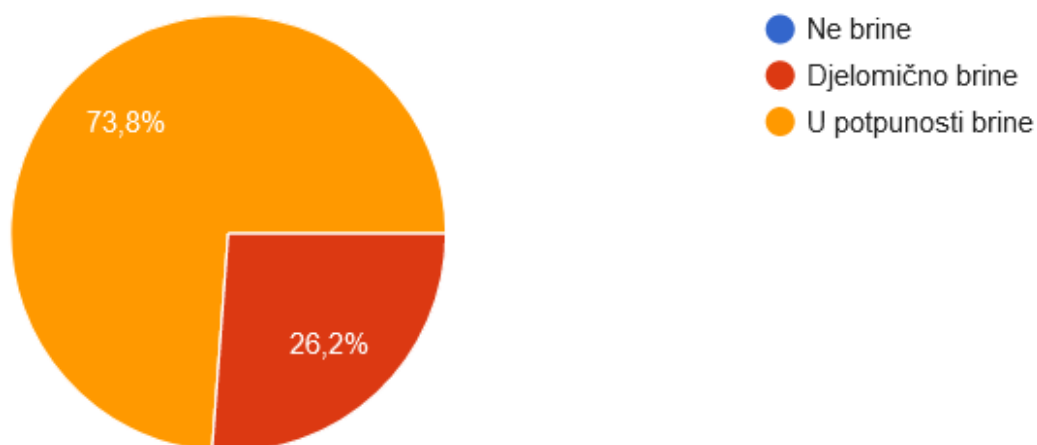
Grafikon 7. Stav ispitanika o ovisnosti donošenja poslovnih odluka poduzeća i utjecaju na lokalnu zajednicu



Izvor: izrada autorice

Osmo pitanje odnosi se na procjenu ispitanika o brizi poslodavaca za ljudske resurse (Grafikon 8). Velik broj ispitanika, njih čak 73,8% tvrde kako njihovo poduzeće u potpunosti brine o ljudskim resursima, dok ih 26,2% tvrde kako djelomično brinu. Zanimljivo je kako niti jedan ispitanik nije izjavio da se njegovo poduzeće ne brine o ljudskim resursima.

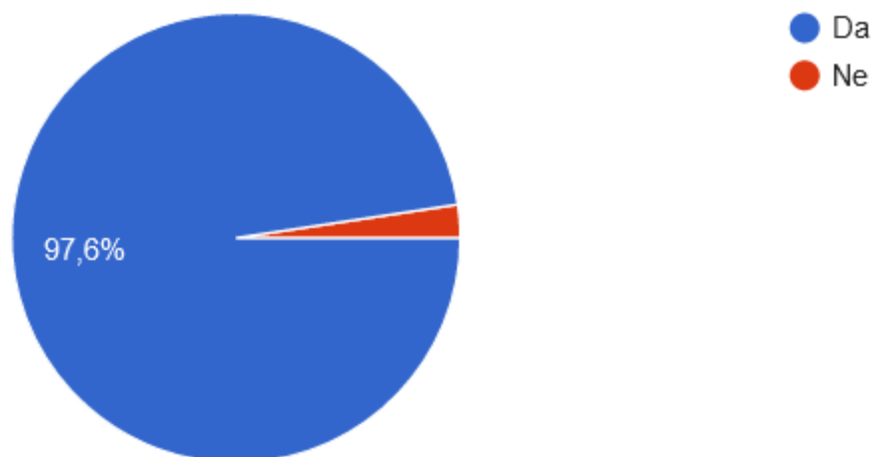
Grafikon 8. Procjena ispitanika o brizi poslodavaca za ljudske resurse



Izvor: izrada autorice

Deveto pitanje odnosi se na odgovore ispitanika o izvršavanju obaveza poslodavaca prema njima (Grafikon 9). 97,6% ispitanika tvrdi kako njihovo poduzeće redovito izvršava svoje obveze prema zaposlenicima, u vidu plaća, naknada i sl., dok ih 2,4% tvrde kako neke od obaveza nisu redovite.

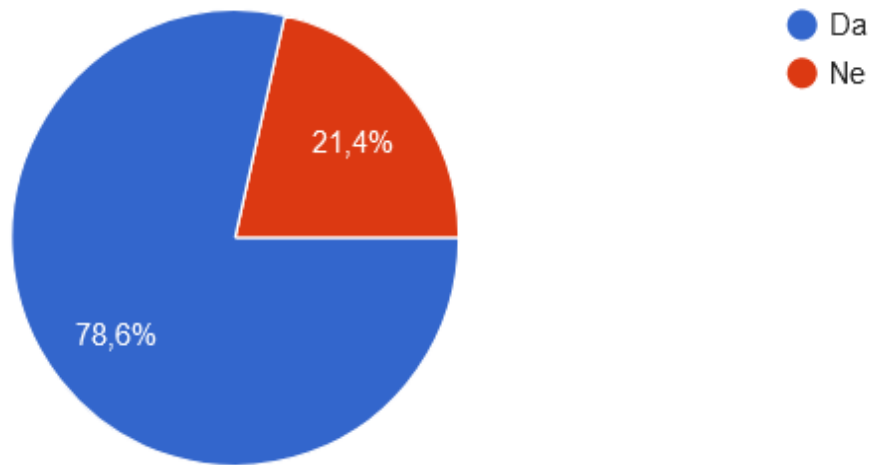
Grafikon 9. Odgovori ispitanika o obvezama poduzeća prema njima



Izvor: izrada autorice

Deseto pitanje odnosi se na provođenje stimulacijske politike poslodavca (Grafikon 10). Većina ispitanika, njih 78,6% tvrdi kako njihovo poduzeće provodi stimulacijsku politiku poput na primjer, nagrađivanja prilikom ostvarivanja i premašivanja planova, dok ih 21,4% tvrdi kako njihovo poduzeće nema takvu praksu.

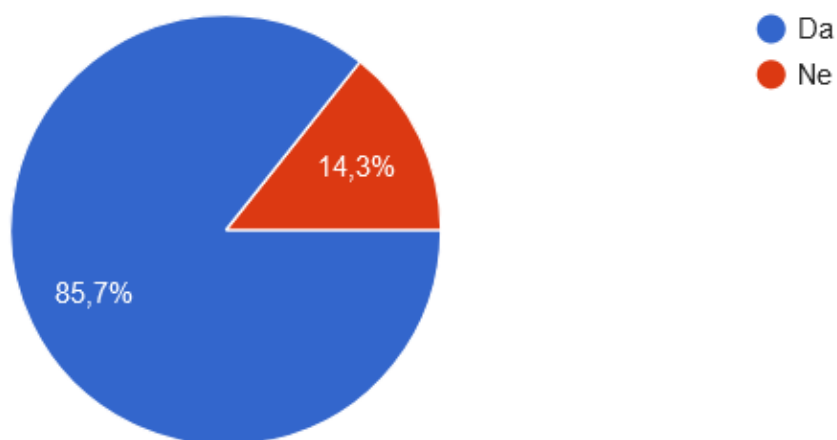
Grafikon 10. Odgovori ispitanika o provođenju stimulacijske politike poduzeća



Izvor: izrada autorice

Jedanaesto pitanje odnosi se na ulaganje poslodavca u obrazovanje i stručno usavršavanje zaposlenika (Grafikon 11). Većina ispitanika, njih 85,7%, izjasnila se kako njihovo poduzeće ulaže u obrazovanje i stručno usavršavanje zaposlenika, dok se njih 14,3% izjasnilo kako njihovo poduzeće to ne radi.

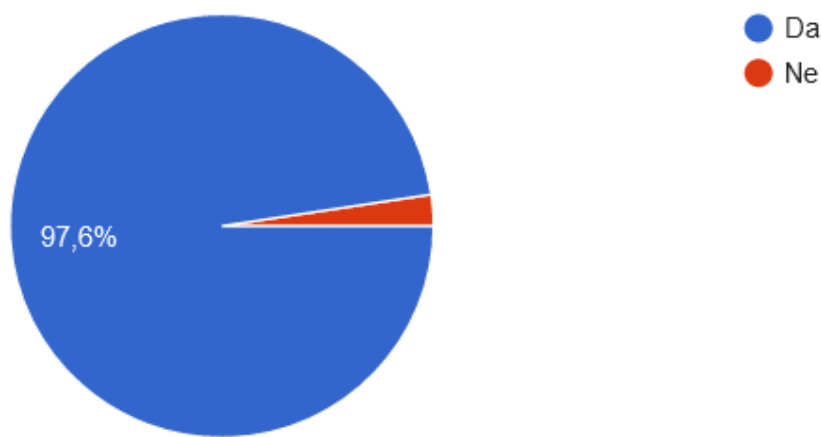
Grafikon 11. Stav ispitanika o ulaganju poduzeća u obrazovanje i stručno usavršavanje zaposlenika



Izvor: izrada autorice

Dvanaesto pitanje odnosi se na ulaganje poslodavca u zaštitu na radu i brigu o zdravlju zaposlenika (Grafikon 12). Na postavljeno pitanje ulaže li poduzeće u zaštitu na radu i brine li o zdravlju svojih zaposlenika, 97,6% ispitanika odgovorilo je potvrdno, dok ih je 2,4% odgovorilo negativno.

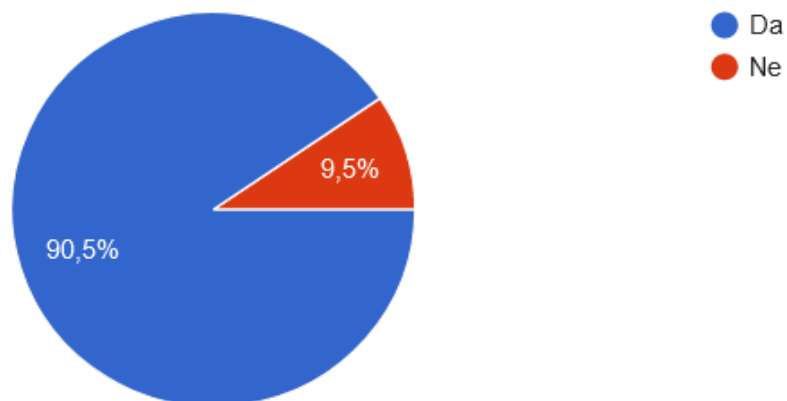
Grafikon 12. Procjena ispitanika o ulaganju poduzeća u zaštitu na radu i brizi o zdravlju zaposlenika



Izvor: izrada autorice

Trinaesto pitanje odnosi se na upoznatost zaposlenika s pravilnicima koji se odnose na održivi razvoj i zaštitu okoliša (Grafikon 13). 90,5% ispitanika odgovorilo je potvrdno na pitanje postoje li u njihovom poduzeću pravilnici koji se odnose na održivi razvoj i zaštitu okoliša, dok ih je 9,5% odgovorilo negativno.

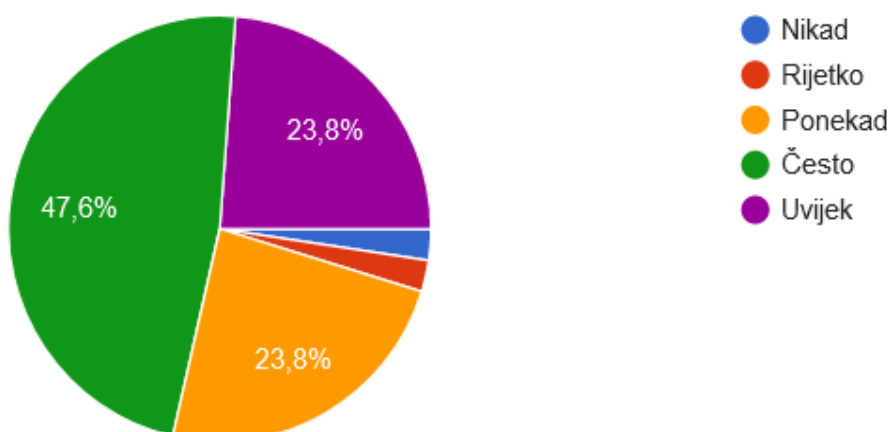
Grafikon 13. Upoznatost ispitanika s pravilnicima o održivosti razvoja i zaštiti okoliša



Izvor: izrada autorice

Četrnaesto pitanje odnosi se na procjenu ispitanika o učestalosti izdvajanja financijskih sredstava za upravljanje zaštitom okoliša u poduzeću (Grafikon 14). 47,6% odgovorilo je kako poduzeće to radi često, podjednako s 23,8% odgovorili su kako poduzeće to radi uvijek ili ponekad, dok ih je isto tako podjednako, njih 2,8% odgovorilo rijetko i nikad.

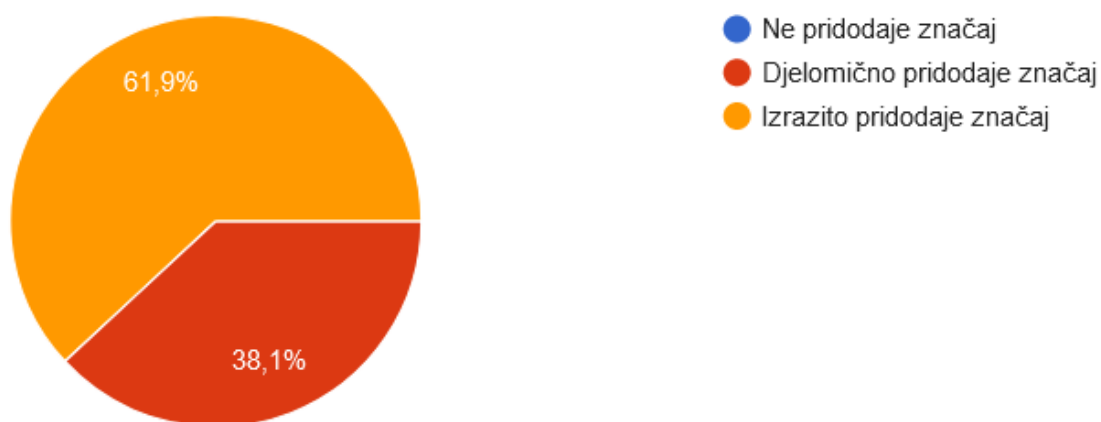
Grafikon 14. Procjena ispitanika o učestalosti izdvajanja financijskih sredstava za upravljanje zaštitom okoliša u poduzeću



Izvor: izrada autorice

Petnaesto pitanje odnosi se na stav ispitanika o pridodavanju značajne pažnje okolišu od strane poslodavca (Grafikon 15). Na pitanje smatraju li da njihovo poduzeće pridaje značajan utjecaj za poslovanje na okolišu, 61,9% ispitanika izjasnilo se kako njihovo poduzeće tomu izrazito pridodaje značaj, dok je njih 38,1% odgovorilo kako to rade djelomično. Niti jedan od ispitanika ne smatra kako njihovo poduzeće ne pridodaje značajan utjecaj za poslovanje za okoliš.

Grafikon 15. Stav ispitanika o davanju pažnje okolišu od strane poduzeća



Izvor: izrada autorice

Glavna hipoteza ovog rada odnosi se na procjenu zaposlenika trgovačkih lanaca na poznavanje društveno odgovornog poslovanja poduzeća u kojemu su zaposleni.

Na temelju provedenog istraživanja može se zaključiti kako je glavna pretpostavka ispunjena tj., da je većina zaposlenika upoznata s pojmom društveno odgovornog poslovanja općenito, ali i unutar poduzeća. Naime, 84,6% ispitanika na ovo je pitanje odgovorilo potvrdno iz čega se da zaključiti da je svjesnost ovog načina upravljanja poduzećem izrazito zastupljena unutar trgovačkih lanaca koji posluju u Republici Hrvatskoj.

S obzirom na to da su intervjuirani svi statusi zaposlenika, uključujući i više i niže, 84,6% ih se izjasnilo kako jesu upoznati s društveno odgovornim poslovanjem

poduzeća u kojemu su zaposleni. Iz provedene ankete među zaposlenicima, može se uvidjeti kako oni jesu upoznati s pojmom društveno odgovornog poslovanja, ali na poprilično oskudan način, bez poznavanja konkretnih činjenica o tome što točno takav princip poslovanja obuhvaća te nepoznavanjem pravilnika.

Primijećeno je kako su zaposlenici poprilično zadovoljni svojim statusom unutar poduzeća te se iz njihovih odgovora nije moglo iščitati nezadovoljstvo bilo kojeg stupnja, ali činjenica je da se po pitanju ulaganja u njihovo znanje o društveno odgovornom poslovanju nalazi prostora za detaljnije obuke i edukacije.

#### **4.4. Kritički osvrt**

Uvidom u provedeno istraživanje, može se zaključiti kako radnici trgovačkih lanaca dobro poznaju rad poduzeća i kako gotovo sva poduzeća provode politiku društveno odgovornog poslovanja. Ipak, s obzirom na važnost ove pojave, potrebno je uvesti ju kao neizostavan dio svakog poduzeća, kako bi se podigla svijest odgovornog poslovanja i sve što ona s njim nosi. Na upit koliko su upoznati s pojmom društveno odgovorno poslovanje važno je napomenuti kako čak 14,6% ispitanika nije upoznato s navedenim pojmom. S obzirom na to da društveno odgovorno poslovanje postaje sve češći, a moglo bi se reći i nezaobilazan koncept poslovanja suvremenih poduzeća potrebno je zaposlenike educirati o njegovoj svrsi, važnosti i načinu primjene. O važnosti DOP-a govori i rezultat ovog istraživanja u kojem je 78% ispitanika izjavilo kako smatraju da su poduzeća koja posluju prema konceptu društveno odgovornog poslovanja uspješnija. Usto, 42,9% ispitanika u ovom je istraživanju izjavilo kako se često u njihovim poduzećima razmatra odnos poslovnih odluka i njegov utjecaj na lokalnu zajednicu. Gotovo jednak broj ispitanika, njih 40,5% tvrdio je kako njihova poduzeća ovakve pothvate rade ponekad. S obzirom na temeljna načela DOP-a, odnosno područja društvenih djelatnosti koje DOP obuhvaća, poput ljudskih potencijala i prava i društvene zajednice, ipak bi navedeni postoci trebali biti puno veći jer princip poslovanja poduzeća prema konceptu DOP-a itekako uzima u obzir mišljenje i utjecaj na društvenu zajednicu. 73,8% ispitanika u ovom je istraživanju izjavilo kako njihovo poduzeće u potpunosti brine o ljudskim resursima, dok ih je 26,2% tvrdilo kako djelomično brinu. Zanimljivo je i jako pozitivno kako niti jedan ispitanik nije

izjavio da se njegovo poduzeće ne brine o ljudskim resursima, što znači da postoji svijest o važnosti ovog načela DOP-a.

Kada govorimo o zaštiti okoliša koja je u posljednje vrijeme zbog njezine velike ugroženosti, jedna od temeljnih načela DOP-a, možemo vidjeti kako zaposlenicima ili nije najjasnija slika koja povezuje poslovanje poduzeća sa zaštitom okoliša ili jednostavno nisu upućeni u taj dio poslovanja. Naime, za vrijeme procjene učestalosti izdvajanja financijskih sredstava za upravljanje zaštitom okoliša u poduzeću, 47,6% zaposlenika odgovorilo je kako poduzeće to radi često, podjednako s 23,8% odgovorili su kako poduzeće to radi uvijek ili ponekad, dok ih je isto tako podjednako, njih 2,8% odgovorilo rijetko i nikad. Uz to, 90,5% ispitanika odgovorilo je potvrdno na pitanje postoje li u njihovom poduzeću pravilnici koji se odnose na održivi razvoj i zaštitu okoliša, dok ih je 9,5% odgovorilo negativno. Odgovor na ovo pitanje poprilično je predvidljiv i bilo je očekivano da će velika većina ispitanika odgovoriti potvrdno, no teško da bi znali precizirati o kojim se točno pravilnicima radi te što oni obuhvaćaju. Isto tako, 61,9% ispitanika izjasnilo se kako njihovo poduzeće tomu izrazito pridodaje značaj okolišu i njegovoj zaštiti, dok je njih 38,1% odgovorilo kako to rade djelomično. Niti jedan od ispitanika ne smatra kako njihovo poduzeće ne pridodaje značajan utjecaj za poslovanje za okoliš i to je također pozitivno otkriće ovog istraživanja.

Isto je tako važno napomenuti drugi pozitivni aspekt proizašao iz ispitivanja zaposlenika, a to je kako njih čak 97,3% smatra svoje poduzeće društveno odgovornim. Na upit obavlja li njihovo poduzeće na vrijeme svoje obaveze prema zaposlenicima 96,2% izjasnilo se da poduzeće doista obnaša svoje dužnosti prema zaposlenicima. Govoreći o ulaganju i napredovanju svojih zaposlenika, zanimljivo je kako je njih 85,7% izjavilo kako njihovo poduzeće ulaže u obrazovanje i stručno usavršavanje zaposlenika, dok se njih 14,3% izjasnilo kako njihovo poduzeće to ne radi. Također, na postavljeno pitanje ulaže li poduzeće u zaštitu na radu i brine li o zdravlju svojih zaposlenika, 97,6% ispitanika odgovorilo je potvrdno, dok ih je 2,4% odgovorilo negativno.

Prednost ovog istraživanja svakako je u tome što je obuhvatilo različite dobne skupine zaposlenika, različitu duljinu staža i status u firmi. Upravo se zbog toga može iščitati jedan cjelokupni dojam radnika koji su, sukladno rezultatima ovog istraživanja, ipak poprilično dobro upoznati s pojmom društveno odgovornog poslovanja. Ipak,



uvijek postoji dodatan prostor na kojem se može raditi kako bi se učinkovitost poduzeća pri ovom principu dodatno povećala.

## 5. Zaključak

Društveno odgovorno poslovanje karakterizira specifična koncepcija poslovanja koja polazi od prigodnog ponašanja, jasne komunikacije, dostojnog ophođenja prema svim zaposlenicima, ostvarivanja odnosa s lokalnom zajednicom i očuvanja okoliša.

Društveno odgovorno poslovanje je u Hrvatskoj prepoznato još od 2001. godine, postepenim procesima europskih integracija odnosno potpisivanjem Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju Europskoj uniji, a implementacija koncepcije započela je 2005. godine.

U prikazanom radu analizirano je društveno odgovorno poslovanje triju trgovačkih lanaca u Hrvatskoj - Lidla, Kauflanda i Konzuma, te je provedeno istraživanje među radnicima istih lanaca.

Trgovački lanac Lidl navodi kako je društveno odgovorno poslovanje, kao odraz svjesnosti utjecaja kojeg imaju na društvenu zajednicu, neizostavni dio njihovog poslovanja. Isto je i s trgovačkim lancima Kauflandom i Konzumom.

Iako sva tri trgovačka lanca zagovaraju korektne odnose i poslovanja u skladu s društveno odgovornim poslovanjem, primijećen je i neznatan broj odstupanja odnosno nedosljednosti u primjeni društveno odgovornog poslovanja. Tako su primijećena negodovanja po pitanju odnosa prema radnicima studentima u Konzumu, ne tako zelena politika Lidla te njihova poslovna suradnja s tvrtkom koja je tužena zbog deforestacije u Amazoni. Isto su tako prikazani rezultati online recenzija u kojima su poslodavci i zaposlenici Kauflanda ocijenjeni izrazito niskim ocjenama.

Nadalje, istraživanje nad zaposlenicima trgovačkih lanaca pokazalo je kako je većina radnika upoznata s pojmom društveno odgovornog poslovanja, ali ne i sa svim njegovim aspektima. Ostalo je dovoljno prostora u kojeg se mogu uložiti brojni seminari pa i edukacije, kako bi se zaposlenike temeljitije upoznalo s načinom poslovanja poduzeća, ali isto tako i svim pravima koje uživaju unutar njega.

## Literatura

### Knjige:

1. Galbraith, J. K. (2007.): *Dobro društvo – humani plan*, Algoritam, Zagreb, str. 79.
2. Giese, G., Hamann, A. (2005.): *Crna knjiga Lidl - jeftini na štetu zaposlenika*, Timpres, Zagreb, str. 23
3. Kotler P., Lee N. (2007.): *Korporativna društvena odgovornost*, Hisperia, Beograd, str.135.
4. Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D. (2015.): *Društveno odgovorno poslovanje*, PŠ Libertas, Zagreb, 2015.
5. Sribljinić M. (2012.), *Utjecaj društvene odgovornosti poduzeća na ponašanje potrošača u Hrvatskoj*, str.163
6. Varićak, i., Petračić, M., Brajdić, A. (2012.): *Zbornik veleučilišta u Karlovcu*, Karlovac, str. 64.

### Članci, publikacije, radovi, zbornici:

1. Bagić A., Škrabalo M., Narančić L. (2006): Pregled društvene odgovornosti poduzeća, Academy for Educational Development, Zagreb, 2006., str. 22.
2. Hazdovac K., Vrdoljak Raguž I. (2014): Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa., *Oeconomica Jadertina* 1/2014 str.43 pregledni rad.
3. Hopkins, M. (2005): What is Corporate Social Responsibility all about, John Wiley&Sons, Ltd., *Journal of Public Affairs*, August-November, str. 299.
4. Mosley, D.; Pietri, P.; Megginson, L. (1996): *Management: Leadership in Action*, Harper Collins College Publishers, New York, 1996, str. 145-148.
5. Pavić-Rogošić, L. (2015): Društveno odgovorno poslovanje (DOP), dostupno na <http://www.odraz.hr/media/21845/DOP.PDF>, pristupljeno 28.06.2021.
6. Stojanović, S., Milinković K. (2014): Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, Zbornik radova sa prve znanstveno - stručne konferencije Feder Rocco, Zagreb, 2014., dostupno na: <http://bib.irb.hr/datoteka/690832.ZBORNIK-RADOVA-1-konf-fedor-rocco.pdf>, pristupljeno 28.06.2021.

7. UNDP(2005.). Priručnik za Društveno odgovorno poslovanje: Ljudski potencijali zajedno do uspjeha., Zagreb: UNDP, str. 6.
8. Vujić, V., Ivaniš, M, Bojiž, B.(2012): Poslovna etika i multikultura, Sveučilište u Rijeci – Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Rijeka, 2012.

#### **Internet:**

1. CSR Europ's Memorandum (2017): Bringing the European CSR Strategy to the next stage 2015-2019., dostupno na <http://www.csreurope.org>, pristupljeno 28.06.2021., pristupljeno 29.06.2021.
2. DOP (2021): Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, dostupno na [https://dop.hr/.](https://dop.hr/),
3. Europska komisija (2014): The Corporate Social Responsibility Strategy of the European Commission: Results of the Public Consultation Carried out between 30 April and 15 August 2014, Brussels, 21 November 2014., str. 27., dostupno na <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/8021>, pristupljeno 29.06.2021.
4. Lidl Hrvatska (2021): O nama, dostupno na <https://tvrtka.lidl.hr/o-nama>, pristupljeno 28.06.2021.
5. Kaufland Hrvatska (2020): Kaufland Hrvatska pridružio se inicijativi UN Global Compact, dostupno na <https://tvrtka.kaufland.hr/mediji/izjave-za-medije/izjavazamedije.y=2020.m=06.n=aktualna-priopcenja-kaufland-inicijatica-un-global.html>, pristupljeno 28.06.2021.
6. Kaufland Hrvatska (2021): Osnovna načela poslovanja, dostupno na <https://karijera.kaufland.hr/otkrij-kaufland1/o-nama.html#nasa-tvrtka>, pristupljeno 28.06.2021.
7. Konzum Hrvatska (2021): O nama, dostupno na <https://www.konzum.hr/o-nama.>, pristupljeno 28.06.2021.
8. Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike (2021): Zakon o Radu, dostupno na <https://mrosp.gov.hr/pristup-informacijama-16/najcescapitanja-i-odgovori/najcesca-pitanja-i-odgovori-12153/rad-i-zaposljavanje/zakon-o-radu/5698.>, pristupljeno 28.06.2021.
9. EC Europa, dostupno na [https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility\\_hr](https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility_hr), pristupljeno 11.09.2021.

10. Poslovna Hrvatska, Lidl, dostupno na: <https://www.poslovna.hr/lite/lidl-hrvatska-d-o-o-/402316/subjekti.aspx>, pristupljeno 12.09.2021.
11. Poslovna Hrvatska, Kaufland, dostupno na <https://www.poslovna.hr/lite/kaufland-management/214709/subjekti.aspx>, pristupljeno 12.09.2021.
12. Poslovna Hrvatska, Konzum, dostupno na <https://www.poslovna.hr/lite/konzum-plus/1587723/subjekti.aspx>, pristupljeno 12.09.2021.
13. Radnički portal, Izrabljivanje radnica Konzuma, dostupno na: <https://www.radnicki.org/izrabljivanje-radnica-konzuma/>, pristupljeno 25.08.2021.
14. Reddit, Kaufland iskustva radnika i studentada, dostupno na [https://www.reddit.com/r/croatia/comments/gx2pjr/kaufland\\_iskustva\\_radnika\\_i\\_studenata/](https://www.reddit.com/r/croatia/comments/gx2pjr/kaufland_iskustva_radnika_i_studenata/), pristupljeno 13.09.2021.
15. Gavagai, Kaufland's customer service seems to be questionable at best, dostupno na <https://www.gavagai.io/blog/2020/04/16/kaufland/>, pristupljeno 25.08.2021.
16. Radnička prava, Lidlovih super pet, dostupno na <https://radnickaprava.org/tekstovi/clanci/lidlovih-super-pet-stres-sikaniranje-pretisci-otkazi-odmazde>, pristupljeno 25.08.2021.
17. Quartz, UK stores sell beef from company charged with Amazon deforestation, dostupno na: <https://qz.com/1619161/uk-stores-sell-beef-from-company-charged-with-amazon-deforestation/>, pristupljeno 25.08.2021.

## **POPIS PRILOGA**

### *Slike*

Slika 1.....21

Slika 2.....22

### *Tablice*

Tablica 1.....24

Privitak 1

*Anketni upitnik*

## Društveno odgovorno poslovanje trgovačkih centara

Poštovani,

ova anketa provodi se u svrhu istraživanja za potrebe pisanja diplomskog rada na temu "Društveno odgovorno poslovanje trgovačkih centara". Anketa je u potpunosti anonimna. Unaprijed zahvaljujem!

1. Koja je Vaša pozicija u poduzeću?

- Uprava
- Menadžment
- Zaposlenik bez viših odgovornosti

2. Koliko iznosi Vaš radni staž?

- Manje od 1 godine
- Od 1 do 5 godina
- Od 6 do 10 godina
- Od 11 do 20 godina
- Više od 20 godina

3. Jeste li upoznati sa značenjem termina "Društveno odgovorno poslovanje"?

- Da
- Ne

4. Zaokružite tvrdnju za koju smatrate da najviše objašnjava koncept društveno odgovornog poslovanja.

- Poduzeća najprije steknu konkurentnu prednost, a zatim postanu društveno odgovorna
- Poduzeća od starta posluju na društveno odgovoran način, što rezultira kasnijim ostvarivanjem konkurentne prednosti

- Društveno odgovorno poslovanje i ostvarenje konkurentne prednosti odvijaju se istovremeno
5. Smatrate li da je poduzeće koje primjenjuje koncept društveno odgovornog poslovanja uspješnije od onih koji ga ne primjenjuju?
- Nije uspješnije
  - Jednako je uspješno
  - Uspješnije je
6. Smatrate li Vaše poduzeće društveno odgovornim?
- Da
  - Ne
7. Razmatra li se u Vašem poduzeću odnos poslovnih odluka i njegov utjecaj na lokalnu zajednicu?
- Nikad
  - Rijetko
  - Ponekad
  - Često
8. Ocijenite u kojoj mjeri se Vaše poduzeće brine o ljudskim resursima.
- Ne brine
  - Djelomično brine
  - U potpunosti brine
9. Izvršava li Vaše poduzeće redovito svoje obveze prema zaposlenicima (plaće, naknade i sl.)?
- Da
  - Ne
10. Provodi li Vaše poduzeće stimulacijsku politiku, npr. nagrađivanje zaposlenika prilikom ostvarivanja i premašivanja planova?
- Da



- Ne

11. Ulaže li Vaše poduzeće u obrazovanje i stručno usavršavanje zaposlenika?

- Da
- Ne

12. Ulaže li poduzeće u zaštitu na radu i brine li o zdravlju svojih zaposlenika?

- Da
- Ne

13. Postoje li u Vašem poduzeću pravilnici koji se odnose na održivi razvoj i zaštitu okoliša?

- Da
- Ne

14. Procijenite učestalost izdvajanja financijskih sredstava za upravljanje zaštitom okoliša u Vašem poduzeću

- Nikad
- Rijetko
- Ponekad
- Često
- Uvijek

15. Smatrate li da Vaše poduzeće pridaje značajan utjecaj za poslovanje na okolišu?

- Ne prirodaje značaj
- Djelomično pridodaje značaj
- Izrazito pridodaje značaj

## **SAŽETAK**

Društveno odgovorno poslovanje sve je češći oblik poslovanja brojnih poduzeća u svijetu pa tako i u Republici Hrvatskoj. Uz ekonomsku, zakonsku, etičku i filantropsku odgovornost, obraćaju pozornost na brojne druge aspekte poput ljudskih potencijala i prava, tržišta, društvenu zajednicu te zaštitu okoliša.

Trgovački lanci su jedna od najzastupljenijih karika koje provode društveno odgovorno poslovanje. Lidl, Kaufland i Konzum, samo su neki od brojnih trgovačkih lanaca zastupljenih u Republici Hrvatskoj, koji provode ovaj oblik poslovanja.

Istraživanje je pokazalo kako trgovački lanci provode svijest o društveno odgovornom poslovanju među svojim zaposlenicima, ali je isto tako ukazalo i na prazan prostor koji bi se trebao iskoristiti za detaljnije upoznavanje zaposlenika s načinom poslovanja prema principu društvene odgovornosti.

**Ključne riječi: DOP; društveno odgovorno poslovanje, trgovački lanci**

## **SUMMARY**

Corporate social responsibility is an increasingly common form of business of many companies in the world, including in the Republic of Croatia. In addition to economic, legal, ethical and philanthropic responsibility, they pay attention to a number of other aspects such as human resources and rights, markets, the community and environmental protection.

Retail chains are one of the most common links in conducting socially responsible business. Lidl, Kaufland and Konzum are just some of the numerous retail chains represented in the Republic of Croatia, which conduct this form of business.

The research showed that retail chains are implementing awareness of socially responsible business among their employees, but it also indicated an empty space that should be used to acquaint employees in more detail with the way of doing business according to the principle of social responsibility.

**Keywords: CSR; socially responsible business, retail chains**