

# B korporacije kao model poslovanja po socio-ekonomskim principima

---

Milec, Dario

Master's thesis / Diplomski rad

2016

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:137:205675>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-11**



Repository / Repozitorij:

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



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

**DARIO MILEC**

**B KORPORACIJE KAO MODEL POSLOVANJA  
PO SOCIO – EKONOMSKIM PRINCIPIMA**

Diplomski rad

Pula, 2016.

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

**DARIO MILEC**

**B KORPORACIJE KAO MODEL POSLOVANJA  
PO SOCIO – EKONOMSKIM PRINCIPIMA**

Diplomski rad

**JMBAG: 0303021866, redoviti student**

**Studijski smjer: Management i poduzetništvo**

**Predmet: Socio – ekonomski management**

**Znanstveno područje: Društvena znanost**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Organizacija i menadžment**

**Mentor: doc. dr. sc. Sabina Lacmanović**

Pula, rujan 2016.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Dario Milec, kandidat 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, Dario Milec dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile

u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom „B korporacije kao model poslovanja po socio – ekonomskim principima“ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

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

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

Potpis

---

## Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Značaj poslovanja po socio – ekonomskim principima u suvremenom društvu .....	2
3. Definiranje i uloga B Lab-a .....	4
4. Sadržaj i postupak dobivanja B certifikata .....	7
5. B korporacije.....	12
5.1. Pojmovno određenje .....	12
5.2. Područja i indikatori potrebni za dobivanje i zadržavanje B certifikata.....	14
5.3. Prednosti i nedostaci B korporacija .....	19
5.4. Usporedba B korporacija i benefit korporacija.....	25
6. Zastupljenost B korporacija u svijetu .....	30
7. B korporacije i društveno odgovorno poslovanje .....	33
8. Ostali pravni oblici socio – ekonomskih korporacija.....	39
8.1. L3C kompanije .....	39
8.2. CIC kompanije.....	41
8.3. FPC kompanije .....	43
9. Odabrani primjeri B korporacija .....	44
9.1. Patagonia, Inc. ....	44
9.2. Natura Cosmetics.....	48
9.3. Ecover .....	52
9.4. Telecom Development Company Afghanistan Ltd. (Roshan) .....	56
9.5. Juhudi Kilimo .....	60
10. Zaključak.....	64
11. Popis literature.....	65
12. Popis tablica .....	68
13. Popis slika .....	69
14. Popis grafova.....	70
Sažetak .....	71
Summary .....	72

## 1. Uvod

Gorući problemi današnjice kao što su kršenje ljudskih prava, neravnopravnost spolova, sve veća zagađenost okoliša i siromaštvo predstavljaju izazove za vlade i zajednice koje one moraju prevladati. Zbog toga se javlja potreba za pronalaženjem novih, inovativnih rješenja za socijalne i ekološke probleme, a kao jedno od područja pronalaska takvih rješenja je privatni sektor. Poslovanje privatnog sektora danas je jedna od najmoćnijih sila na svijetu u kojoj su uključene stotine milijuna ljudi i stotine milijardi dolara. Jedna od vizija promjene današnjeg načina poslovanja je stvaranje novog sektora gospodarstva koji će koristiti poslovanje i za rješavanje socijalnih i ekoloških problema. Temelj takvog sektora su B korporacije, kompanije koje zadovoljavaju stroge i neovisne standarde socijalnog i ekološkog poslovanja, odgovornosti i transparentnosti. Kao rezultat toga, pojedinci će imati veće ekonomske prilike, društvo će biti bliže postizanju pozitivnog utjecaja na okoliš, više ljudi će biti zaposleno na mjestima gdje ih cijene, a zajednice će jačati diljem svijeta.

Na početku radu prikazan je značaj i koristi današnjeg poslovanja po socio – ekonomskim principima. U nastavku rada definirana je uloga B Lab-a, organizacije koja provodi B certificiranje, te je opisan sadržaj i postupak koji sve kompanije moraju proći da bi dobile B certifikat. Osim samog definiranja B korporacija, navedene su prednosti i nedostaci istih, kao i njihova usporedba s benefit korporacijama. B Corp pokret sve više jača u svijetu, svakim mjesecom ubrzano raste broj certificiranih B korporacija kao i organizacija koje podržavaju takav način poslovanja, a njihova zastupljenost u svijetu prikazana je u poglavlju 6. Također, u radu je prikazana povezanost B korporacija i društveno odgovornog poslovanja, kao i ostali pravni oblici socio – ekonomskih korporacija. U zadnjem dijelu rada, na primjerima pet B korporacija iz različitih dijelova svijeta detaljno je prikazano njihovo poslovanje i aktivnosti koje one provode da bi bile socijalno i ekološki odgovorne.

## **2. Značaj poslovanja po socio – ekonomskim principima u suvremenom društvu**

U društvu u kojem danas živimo potrošači i zaposlenici počinju tražiti i zahtijevati više od kompanija i njezinih direktora, a to je društveno odgovorno poslovanje. Ovaj filantropski ideal prisutan je već desetljećima, ali nije uzeo pravi zamah dok milenijalci (ili generacija Y, rođeni između 1980. i 2000. godine) nisu počeli ulaziti u poslovni svijet. Ova generacija, koja čini oko četvrtinu današnje populacije jedna je od najraznolikijih, tehnološki povezanih i dobro obrazovanih generacija u povijesti. Također, oni imaju snažna razmišljanja o korporativnoj vjerodostojnosti, transparentnosti i odgovornosti. Prema nedavnom istraživanju od strane *Net Impact-a*<sup>1</sup>, 80% osoba između 13 i 25 godina žele raditi za kompaniju koja brine o svojim utjecajima, a više od polovice ispitanika je odgovorilo da bi odbili raditi za neodgovorne kompanije (Yuen i Rosen, 2013.). Generacija Y kao potrošači tjeraju kompanije da počnu mijenjati načine poslovanja kako bi se uskladile s vrijednostima građanske i globalne odgovornosti. Vrlo bitan aspekt poslovanja svih današnjih kompanija su investitori. Sve veći broj investitora uključuje održivost i okolinu kao i socijalne i upravljačke faktore u izgradnju svojih portfelja.

Za kompanije je važno poslovanje po socio – ekonomskim principima jer ono doprinosi konkurentnosti kompanije. Donosi korist kompaniji u područjima: upravljanja rizicima, smanjenju troškova, pristupu kapitalu, povezivanju s potrošačima, upravljanju ljudskim resursima te povećanju inovacijskog kapaciteta. Na taj način se također potiče veća društvena i ekološka odgovornost korporativnog sektora u vrijeme kada je kriza oštetila povjerenje potrošača, kao i razinu povjerenja u kompanije. Djelovanjem po socio – ekonomskim principima, poduzeća mogu graditi dugoročne odnose sa svojim zaposlenicima, potrošačima i građanima što predstavlja temelj za održivi poslovni model. Tako se stvara okruženje u kojem poduzeća mogu inovirati i rasti.

Velik broj istraživanja i primjeri mnogih kompanija potvrđuju značaj današnjeg poslovanja po socio – ekonomskim principima:

---

<sup>1</sup> *Net Impact* je neprofitna organizacija studenata i zaposlenika osnovana 1993. godine s ciljem korištenja poslovnih vještina za ispunjavanje socijalnih i ekoloških ciljeva



- Goldman Sachs je izvijestio: „(...) sve je više kapitala sada fokusirano na održive poslovne modele, a tržište nagrađuje vođe i nove članove na način koji bi prije 15 godina jedva bio predviđen.“
- Međunarodna financijska korporacija (IFC) izvijestila je da je Dow Jones Index održivosti<sup>2</sup> za 36.1 posto bolji od tradicionalnog Dow Jones Index-a<sup>3</sup> u periodu od 2009. do 2014.
- Accenture je u svojem globalnom istraživanju o održivosti pokazao da 93 posto direktora kompanija vide održivost kao važnu stavku za budući uspjeh svoje kompanije. „Pokazujuću vidljivu i autentičnu predanost održivosti je veoma važno kako bi se povratilo i izgradilo povjerenje javnosti kao i drugih ključnih dionika – potrošača i vlade.“
- Deloitte kaže: „Održivost je ključna poslovna odluka koja je brzo postala obavezna.“
- McKinsey: „Izbor za kompanije danas nije da li da uključe aktivnosti vezane uz održivost u svoje poslovanje, već kako da ih uključe.“
- Goldman Sachs: „Istraživanje na korporativnoj i sveučilišnoj razini sugerira da će sljedeća generacija zaposlenika i potrošača imati specifične potrebe na poslu koje će se dramatično razlikovati od onih prijašnjih generacija. Kod njih će postojati velika želja za usklađivanjem osobnih i korporativnih vrijednosti. Da bi se privukle i zadržale takve grupe, kompanije se trebaju fokusirati na nefinancijske nagrade.“ (Honeyman, 2014.)

---

<sup>2</sup> *Dow Jones Sustainability Index* temelji se na analizi korporativne ekonomije, ekološkog i socijalnog utjecaja kompanije te procjene izazova kao što su korporativno upravljanje, upravljanje rizicima, ublažavanje klimatskih promjena, standardi lanca dobavljača i prakse rada

<sup>3</sup> *Dow Jones Index* je burzovni indeks uveden 1896. godine, a temelji se na prosječnim cijenama dionica 30 kompanija koje kotiraju na Newyorškoj burzi vrijednosnica

### 3. Definiranje i uloga B Lab-a

B Lab je neprofitna organizacija koja djeluje kao globalni pokret ljudi kojima je cilj koristiti poslovanje kao snagu za činiti dobro (B Lab, 2016.). Prvenstveno se bavi kreiranjem i dodjelom B certifikata kompanijama koje zadovoljavaju određene uvjete, posebice u području transparentnosti, održivosti te utjecaja na društvo i okoliš. Slovo B označava „benefit“, odnosno korist za zaposlenike, društvo i Zemlju (Adams, 2011.). Vizija B Laba je da se kompanije ne natječu kako bi bile najbolje na svijetu, već da budu najbolje za svijet te da kao rezultat toga cjelokupno društvo može uživati u zajedničkom i održivom prosperitetu. B Lab nastoji provesti takve promjene (B Lab, 2016.):

1. izgradnjom globalne zajednice certificiranih B korporacija (*Certified B Corporations*) koje zadovoljavaju najviše standarde društvenih i okolišnih performansi, javne transparentnosti i pravne odgovornosti
2. promicanjem usklađenosti misije (*Mission Alignment*) korištenjem inovativnih korporativnih struktura kao što su benefit korporacije da bi se uskladili interesi kompanija i društva
3. pomaganjem tisućama kompanija, investitora i institucija koristeći B Procjenu utjecaja (*B Impact Assessment* mjeri utjecaj kompanije na potrošače, zaposlenike, zajednicu i okoliš) i B Analitiku (fleksibilna platforma podataka za mjerenje, uspoređivanje i izvještavanje o utjecaju kompanije) te omogućujući kompanijama da upravljaju svojim utjecajem i utjecajem koji imaju na druge kompanije
4. inspiriranjem milijuna da se pridruže pokretu putem „*B the Change*“ medija.

B Lab osnovan je krajem 2006. godine, a 2007. godine certificirana je prva B korporacija. Suosnivači B Laba su Jay Coen Gilbert, Bart Houlahan i Andrew Kassoy koji su prije osnivanja B Laba radili u području ekonomije i poduzetništva. Jay Coen Gilbert i Bart Houlahan bili su suosnivači uspješne sportske kompanije *And 1* koja je bila socijalno odgovorna pa je tako imala košarkaško igralište unutar kompanije, satove yoge za svoje zaposlenike, svake godine izdvajala je 5% od ukupnog profita za lokalna dobrotvorna događanja nastojeći promovirati obrazovanje i razvoj mladih. Također, uvelike je brinula za svoje zaposlenike i to ponajviše u osiguravanju zdravlja i sigurnosti zaposlenika, pravednih plaća i profesionalnog razvoja.

Od svog osnivanja B Lab koristi jednostavan logo kako bi podigao razinu prepoznatljivosti B korporacija u svijetu.

Slika 1. B Lab logo



Izvor: B Lab, 2016.

B Lab je upravljana transparentim i jasnim angažmanom svih zainteresiranih dionika. Upravni odbor (*Board of Directors*) utvrđuje nekoliko savjetodavnih komisija kako bi se osiguralo kontinuirano uključivanje najboljih razmišljanja i najbolje prakse u misiju i aktivnosti B Lab-a. Također, upravni odbor ima ovlasti za donošenje konačne odluke o preporukama savjetodavnih komisija. Članovi upravnog odbora imaju ulogu (B Lab, 2016.):

1. nadgledanja strategije, budžeta i operacija B Lab-a, uključujući i nadzor menadžmenta, naknada i razvoja
2. vodstva u formiranju savjetodavnih komisija, osiguranja nadzora nad njihovim aktivnostima te odobravanja ili izmjenjivanja njihovih preporuka
3. asistiranja u identificiranju potencijalnih donatora i investitora kako bi se osigurala sredstva za poslovanje B Lab-a.

Nadzor B Procjene utjecaja odgovornost je B Lab-ove Savjetodavne komisije za standarde (*Standards Advisory Council*) odnosno nezavisnog odbora kojeg čini 20 – 22 člana, od kojih svaki ima iskustva u području ekonomije, industrije i utjecaja dionika. Savjetodavna komisija za standarde podijeljena je u dvije podgrupe: jedna odgovorna za nadzor sadržaja i pondera za verziju B sustava ocjenjivanja utjecaja (*B Impact Ratings System*) prikladnog za kompanije i fondove u razvijenim tržištima, a druga za verziju prikladnu za kompanije i fondove u tržištima u razvoju (B Lab, 2016.)

B Procjena utjecaja prilagođena je kompanijinoj veličini, sektoru i tržištu. Kada se ukaže potreba za detaljnijom procjenom utjecaja u određenim područjima, modelima ili industrijama, B Lab saziva stručne radne skupine (*Working Groups*) za razvoj standarda koje mora odobriti Savjetodavna komisija za standarde. Trenutne i prethodne radne skupine su:

1. Radna grupa za standarde obrazovnih usluga (*Educational Services Standards Working Group*) – je u procesu razvijanja s planom dovršetka u 2016. godini
2. Radna grupa za standarde visokog obrazovanja (*Higher Education Standards Working Group*) – dodatak radne skupine za standarde visokog obrazovanja za neprofitne visokoškolske ustanove odobren je 2015. godine
3. Radna grupa za zdravlje i sigurnost (*Health and Safety Working Group*) – u 2013. godini radna skupina za zdravlje i sigurnost predstavila je sveobuhvatan pregled i reviziju B Procjene utjecaja kako bi se poboljšali indikatori vezani uz zdravlje, dobrobit i sigurnost zaposlenika i dionika
4. Radna grupa za financijske usluge (*Financial Services Working Group*) – u 2008. i 2009. godini financijska radna skupina izradila je ranu verziju dodatka: Plasman vlastitog kapitala, Savjetnik za investicije i Davatelj kredita
5. Radna grupa za zelenu gradnju (*Green Building Addendum Working Group*) – tijekom 2008. i 2009. godine radna skupina za zelenu gradnju izradila je dodatak dopune B Procjene utjecaja za dizajnere, izvođače i razvoj nekretnina.

Dva nezavisna savjetodavna vijeća nadziru proces certificiranja koji pruža B Lab, uključujući GIIRS (*Global Impact Investing Rating System*) sustav ocjenjivanja za utjecaj investiranja (NBIS, 2012.).

B Lab ima potporu različitih investitora, uključujući *Rockefeller Foundation* i *Prudential Financial* koji su investirali između 5 i 10 milijuna dolara u B Lab.

2015. godina bila je vrlo važna za B Lab jer su izgrađena nova partnerstva, omogućen je pristup novim regijama te je olakšan pristup novim tržištima. U siječnju 2015. B Lab je lansirao besplatnu online platformu za umrežavanje B korporacija nazvanu B Košnica (*B Hive*), koja omogućuje svim zaposlenicima B korporacija izravno međusobno povezivanje i suradnju. Sveukupno u 2015. godini certificirano je više od 450 kompanija, zajedno sa 45 novih GIIRS procijenjenih kompanija i 11 000 novih kompanija koje su koristile B Procjenu utjecaja (B Lab 2016.).

#### **4. Sadržaj i postupak dobivanja B certifikata**

B Corp sustav certificiranja kreiran je kako bi omogućio stvaranje novog oblika korporacija koje zadovoljavaju stroge i nezavisne standarde u području socijalne i ekološke učinkovitosti, odgovornosti i transparentnosti (NBIS, 2012: 2.). Da bi kompanija postala certificirana B korporacija, mora proći nekoliko ključnih koraka, od kojih je prvi ispunjavanje B Procjene utjecaja. B Procjena utjecaja je besplatan, pouzdan i jednostavan online alat koji mjeri socijalne i ekološke performanse kompanije na skali od 200 bodova (rezultat procjene mora biti najmanje 80 bodova da bi se kompanija kvalificirala za dobivanje B certifikata), uspoređuje dobivene rezultate s rezultatima ostalih kompanija te omogućuje pristup resursima i najboljim praksama, kako bi kompanije s vremenom mogle poboljšati svoju učinkovitost (Honeyman, 2014.). Ključna područja koja pokriva B Procjena utjecaja su: zaposlenici, zajednica, okoliš i upravljanje kompanijom (dugoročnost i sržne vrijednosti).

B Procjena utjecaja dizajnirana je kako bi se prilagodila svim tipovima poslovanja, uključujući proizvođače, prodavače i pružatelje usluga; kompanijama različitih veličina, od obrtnika do multinacionalnih kompanija; kompanijama iz razvijenih tržišta i iz tržišta u razvoju. B Procjena utjecaja omogućuje kompanijama da identificiraju što rade dobro, a u kojim područjima ima mjesta za napredak. Vrijeme potrebno da se završi B Procjena utjecaja obično traje između 2 i 4 sata. Preporučljivo je da direktor kompanije ispunjava B Procjenu utjecaja jer on ima jedinstven pogled na cjelokupno poslovanje kompanije, poznaje strateški smjer u kojem ide kompanija i ima moć zadržati proces da se kreće interno. Što se tiče bodovanja B Procjene utjecaja, svaki pozitivan rezultat ukazuje na to da kompanija radi nešto korisno za društvo i okoliš. Rezultat većine kompanija je između 40 i 60 bodova od mogućih 200. Kompanije koje žele postati certificirane B korporacije moraju imati rezultat jednak ili viši od 80 bodova. Medijan rezultata svih certificiranih B korporacija je 95 (Honeyman, 2014: 47.–48.). Nakon što kompanija završi s procjenom dobiva B Izvješće o utjecaju, odnosno besplatno izvješće na jednoj stranici koje sadrži ukupan rezultat kompanije na B Procjeni utjecaja.

Drugi korak kompanije nakon završetka B Procjene utjecaja je pregled istog i slanje popratne dokumentacije. Pregled B Procjene utjecaja je postupak u kojem članovi B Lab-a nasumično odabiru 6 do 8 pitanja na koja su kompanije pozitivno odgovorile u vezi svog poslovanja te zahtijevaju od kompanije da detaljnije dokaže te prakse kroz dokumentaciju. To omogućuje B Lab-u da budu sigurni da su kompanije odgovorile na pitanja na ispravan način te da su kalkulacije izvedene pravilno, s obzirom na jedinstvene okolnosti i prakse kompanije. Dokumentacija treba biti dostavljena 48 sati prije pregleda procjene kako bi B Lab imao dovoljno vremena za njezin pregled (B Lab, 2016.).

Nakon završetka i pregleda B Procjene utjecaja kompanije moraju ispuniti Zaključni upitnik (*Disclosure Questionnaire*) koji omogućuje kompanijama da u povjerenju otkriju B Lab-u sve osjetljive prakse, novčane kazne i sankcije koje se odnose na kompaniju ili njezine partnere. Ova komponenta ne utječe na rezultat kompanije ostvaren na B Procjeni utjecaja. Ako kompanija odgovori potvrdno na bilo koju stavku u upitniku i B Lab smatra taj odgovor važnim, kompanije moraju:

1. biti transparentne o identificiranim pitanjima iz Zaključnog upitnika
2. opisati kako je kompanija riješila te probleme
3. dokazati da su sustavi menadžmenta u stanju izbjeći slične probleme u budućnosti.

U svim slučajevima, Savjetodavna komisija za standarde ima pravo odbiti certificiranje kompanije ukoliko smatra da kompanija ne podržava i ne podupire duh zajednice. Kompanije su također pozadinski provjerene od strane B Lab-a, što uključuje pregled javne dokumentacije kompanije, pregled vijesti vezanih uz kompaniju te pregled kompanijinog imena, branda, rukovoditelja, osnivača i drugih relevantnih tema. Osjetljiva pitanja identificirana putem pozadinske provjere mogu i ne moraju biti u okviru pitanja u Zaključnom upitniku, ali prolaze isti postupak ocjenjivanja od strane Savjetodavne komisije za standarde, uključujući i mogućnost da ne dobiju B certifikat (B Lab, 2016.).

Važan korak za kompanije prilikom procesa certificiranja je udovoljenje zakonskim obvezama, koji se sastoji od dvije komponente. Prvom komponentom se određuje treba li kompanija izmijeniti svoje temeljne dokumente ili će morati usvojiti „benefit“ korporativni status kako bi zadovoljila zakonske obveze za certificiranjem u svojoj državi. Druga komponenta je angažiranje članova odbora, pravnih savjetnika i investitora, ako je potrebno, da bi se raspravilo o koristima i implikacijama usvajanja zakonskih izmjena vezanih za prikupljanje novca, poslovanje i odgovornosti direktora. Prednosti udovoljavanja pravnim obvezama su:


1. omogućavanje pravne zaštite direktora i službenika, kako bi uzeli u obzir interese svih dionika, a ne samo dioničara, pri donošenju odluka
2. stvaranje dodatnih prava za dioničare da drže direktore i službenike odgovornim za razmatranje tih interesa
3. ograničenje tih proširenih prava isključivo dioničarima.

Zaključno, kompanije potpisuju Deklaraciju o međuovisnosti (*B Corp Declaration of Interdependence*) i Popis uvjeta (*Term Sheet*).

Popis uvjeta (*Term Sheet*) sastoji se od dvije stranice, a definira očekivanja od certificiranih B korporacija: obvezuje kompaniju na plaćanje certifikata, pravni okvir i na Deklaraciju o međuovisnosti. Potpisivanjem se završava proces certificiranja te, ukoliko je kompanija zadovoljila sve kriterije, službeno može primiti B certifikat. Nakon certificiranja kompanija stvara svoj profil na internetskoj stranici [www.bcorporation.net](http://www.bcorporation.net) (B Lab, 2016.). U nastavku rada prikazana je Deklaracija o međuovisnosti koju potpisuju sve kompanije kako bi službeno mogle dobiti B certifikat.

## Slika 2. Deklaracija o međuovisnosti

---



# DECLARATION OF INTERDEPENDENCE

We envision a global economy that uses business as a force for good.

This economy is comprised of a new type of corporation – the B Corporation –  
Which is purpose-driven and creates benefit for all stakeholders, not just shareholders.

As B Corporations and leaders of this emerging economy, we believe:

- That we must be the change we seek in the world.
- That all business ought to be conducted as if people and place mattered.
- That, through their products, practices, and profits, businesses should aspire to do no harm and benefit all.
- To do so requires that we act with the understanding that we are each dependent upon another and thus responsible for each other and future generations.

---

_____ Director/Officer	_____ Director/Officer, B Lab
_____ Date	_____ Date
_____ Company	

© Copyright 2015 B Lab. All rights reserved

Izvor: Interni materijali B Lab-a, Term Sheet, 2015.



Certificirana B korporacija ima obvezu plaćati B Lab-u godišnju naknadu za certifikat ovisno o njenoj godišnjoj prodaji i strukturi.

Tablica 1. Godišnja naknada za B certifikat

godišnja prodaja kompanije	godišnja naknada za certifikat
\$0 – \$499,999	\$500
\$500,000 – \$1,999,999	\$1,000
\$2 MM – \$4,999,999	\$1,500
\$5 MM – \$9,999,999	\$2,500
\$10 MM – \$19,999,999	\$5,000
\$20 MM – \$49,999,999	\$10,000
\$50 MM – \$99,999,999	\$15,000
\$100 MM – \$999,999,999	\$25,000
\$1B+	\$50,000 +, ovisi o strukturi kompanije

Izvor: Interni materijali B Lab-a, Term Sheet, 2015.

10 % certificiranih B korporacija svake su godine izabrane slučajnim odabirom za dubinsku evaluaciju certifikata. Ova komponenta B Corp certificiranja je ključna za održavanje autentičnosti certificiranih B korporacija. Cilj evaluacije je provjera zahtjeva certifikata i daljnje utvrđivanje točnosti potvrdnih odgovora u kompanijnoj B Procjeni utjecaja. Evaluacija certifikata može se provoditi osobno ili virtualno i obično traje između 6 i 10 sati, ovisno o veličini kompanije i opsegu njezina poslovanja (B Lab, 2016.).

Ukoliko kompanija želi zadržati B Corp certifikat, ona mora ažurirati svoju procjenu svake dvije godine, pružiti dodatnu dokumentaciju da opravda svoje odgovore i postići najmanje 80 od ukupno 200 mogućih bodova. Ovaj proces osigurava visok angažman certificiranih B korporacija što se tiče njihovih dionika, čak i kada poslovanje raste ili se mijenja. Kako se B Procjena utjecaja ažurira svake dvije godine, recertifikacija daje kompanijama mogućnost postavljanja poboljšanih ciljeva u odnosu na postojeće standarde te mjerenje svoje izvedbe tijekom vremena (B Lab, 2016.).

## 5. B korporacije

### 5.1. Pojmovno određenje

Certificirane B korporacije su kompanije koje su certificirane od strane neprofitne organizacije B Lab te kompanije koje zadovoljavaju rigorozne standarde vezane uz socijalne i ekološke aktivnosti, odgovornost i transparentnost. Ključna razlika B certifikata u odnosu na slična certificiranja je u tome što B Lab prilikom certificiranja procjenjuje cjelokupnu kompaniju (npr. angažiranost zaposlenika, uključenost u zajednicu, ekološki otisak, strukturu upravljanja), a ne samo pojedine aspekte kompanije (npr. postrojenje ili proizvod). Ova razlika je važna jer pomaže razlikovati dobre kompanije od dobrog marketinga. Postoji mnogo razloga zašto su B korporacije bitne, a ovo su neki od najvažnijih (Honeyman, 2014: 12.):

1. B korporacije ubrzavaju evoluciju kapitalizma – B Corp pokret smatra da bi se kapitalizam trebao temeljiti na modelu koji kreira trajne i djeljive vrijednosti za sve dionike (uključujući zaposlenike, dobavljače, zajednicu, okolinu i dioničare). B Corp nastoji ubrzati takav trend stvaranjem, korištenjem i promoviranjem novih legalnih struktura kojima je cilj kreiranje vrijednosti za sve dionike, kao i stvaranjem transparentnih, vjerodostojnih, razumljivih i neovisnih standarda socijalnog i ekološkog poslovanja koji kreiraju efikasnije i djelotvornije tržište.
2. B korporacije redefiniiraju uspjeh poslovanja – B Corp kreira novi set očekivanja i novi fokus za korištenje poslovanja za nešto više od samog profita.
3. B korporacije su konkretne i mjerljive – B certifikacija pretvara dvosmislene koncepte kao što su „zeleni“ i „biti dobar korporativni građanin“ u nešto opipljivo i mjerljivo što ljudi mogu lako identificirati i podržavati.
4. B korporacije grade kolektivni glas – B Corp širi glas različitih tržišta u pozadini objedinjujućeg brenda koji se zalaže za bolje načine poslovanja.
5. B korporacije su bolji način poslovanja – na primjeru mnogih kompanija dokazano je da im je B certifikat pomogao da postanu bolje u svom poslovanju, privlačenjem talenata, povećanjem kapitala i osvajanjem novih poslova.
6. B korporacije stoje za nešto, a ne protiv nečega – B Corp pokret podržava pozitivna, inovativna i praktična rješenja za globalne probleme.

B korporacije se razlikuju od tradicionalnih korporacija u tome što im cilj nije samo kreiranje veće vrijednosti za dioničare, već pozitivan utjecaj na društvo i okoliš u skladu sa specifičnom misijom koja se ne svodi samo na maksimiziranje profita. Dioničari B korporacija žele znati da je njihov kapital dobro investiran, ali ne na štetu okoliša i društva te imaju pravo tužiti vodstvo korporacije ukoliko ona krši svoju društveno odgovornu misiju, a potrošači imaju pravo na maksimalnu transparentnost vezano za utjecaje B korporacije na društvo i okoliš (Spear, 2013.). B Corp tip korporacije se javio kao odgovor na negativan utjecaj tradicionalnih korporacija, a službena namjena mu je generiranje pozitivnog utjecaja na društvo i okoliš (NBIS, 2012: 2.).

Kompanije koje imaju sljedeću korporativnu strukturu mogu postati certificirane B korporacije (Honeyman, 2014.):

- Benefit korporacije
- C korporacije
- Zadruga
- Radničko dioničarstvo (ESOP)
- Profitne kompanije izvan SAD-a
- Društva s ograničenom odgovornošću
- D.o.o. s niskim profitom
- Partnerstva
- S korporacije
- Obrtnici
- Podružnice.

## 5.2. Područja i indikatori potrebni za dobivanje i zadržavanje B certifikata

B Lab putem B Procjene utjecaja prati i nadzire poslovanje kompanije u ključnim područjima bitnim za dobivanje B Corp certifikata. B Procjena utjecaja (*B Impact Assessment*) podijeljena je na sljedeća područja: upravljanje, zaposlenici, zajednica, okoliš i „*impact*“ poslovni model. U nekim slučajevima je umjesto upravljanja navedena dugoročnost, a umjesto „*impact*“ poslovnog modela sržne vrijednosti.

Kako bi kompanije mogle odrediti svoj položaj što se tiče dugoročnog uspjeha, B Procjena utjecaja fokusira se na tri glavna područja: misija i angažman, što uključuje integriranje predanosti o održivosti u misiju, obrazovanje zaposlenika o socijalnim i okolišnim vrijednostima kompanije, traženje povratne informacije od dionika; transparentnost, što uključuje dijeljenje finansijskih informacija sa zaposlenicima, objavljivanje godišnjeg izvješća, poslovanje unutar industrije kako bi se razvili socijalni i okolišni standardi; korporativna struktura, što se ogleda u tome ima li kompanija svoju misiju institucionaliziranu u korporativnim upravnim dokumentima (Honeyman, 2014: 120.). U nastavku se detaljnije pojašnjavaju područja i indikatori koje je potrebno pratiti u procesu dobivanja B certifikata.

Područje B Procjene utjecaja pod naslovom Upravljanje uključuje:

1. Korporacijsku odgovornost: misija i angažman, vođenje, etika
2. Transparentnost
3. Metriku upravljanja: finansijsko izvješće, prihodi, troškovi

Primjer pitanja iz područja Upravljanje (*Governance*) dan je u nastavku:

Ima li Vaša kompanija izjavu o korporativnoj misiji i uključuje li bilo što od sljedećeg?

- Nema pisanu izjavu
- Ima pisanu izjavu o korporativnoj misiji koja ne uključuje socijalnu ili ekološku privrženost
- Predanost socijalnom utjecaju (npr. ublažavanje siromaštva, održivi gospodarski razvoj)
- Predanost očuvanju i zaštiti okoliša
- Predanost da služi grupama kojima je potrebna pomoć (B Lab Demo Account Assessment, 2015.).

U području B Procjene utjecaja koje se odnosi na zaposlenike nalaze se pitanja u vezi toga kako se kompanija odnosi prema svojim zaposlenicima u tri glavna područja: plaće, beneficije i edukacija i trening. To uključuje teme kao što su plaćanje nadnica, ponuda zdravstvenog osiguranja i profesionalni razvoj; radno okruženje koje uključuje angažiranost zaposlenika, promet, zdravlje i sigurnost; vlasništvo zaposlenika koje se odnosi na podjelu dobiti i opcije vezane za udio kompanije (Honeyman, 2014: 56.).

Zaposlenici kao područje B Procjene utjecaja uključuje:

1. Metriku zaposlenika
2. Kompenzacije, beneficije i trening: kompenzacije i plaće, beneficije za zaposlenike, trening i edukacija
3. Vlasništvo zaposlenika
4. Radno okruženje: komunikacija menadžmenta i zaposlenika, ljudska prava, politika rada, zdravlje i sigurnost na radu

Primjer pitanja iz područja Zaposlenici (*Workers*) dan je u nastavku:

Osim zakonski određenih, koje od navedenih beneficija Vaša kompanija osigurava svojim stalnim zaposlenicima?

- Pokrivenost invaliditeta / osiguranje od nezgode
- Životno osiguranje
- Financijske usluge (kreditni ili programi štednje)
- Privatno dentalno osiguranje
- Privatno dopunsko zdravstveno osiguranje
- Privatni mirovinski programi ili fondovi
- Drugo (obrazložiti)
- Ništa od navedenog (B Lab Demo Account Assessment, 2015.).

B Procjena utjecaja mjeri utjecaj kompanije na društvo i zajednicu u pet glavnih područja: otvaranje novih radnih mjesta, što uključuje zapošljavanje na lokalnoj razini i stvaranje radnih mjesta za kronično nezaposlene ljude; raznovrsnost, što uključuje raznoliku upravu, menadžment tim, bazu zaposlenika i lanac dobavljača; građanski angažman i davanje, što se ogleda u volonterizmu i dobrotvornim davanjima; lokalna uključenost, kao što je poslovanje s nezavisnim, lokalnim financijskim institucijama te podrška lokalnim poduzećima, udrugama; dobavljači, distributeri, proizvod, što uključuje područja kao što su povećanje transparentnosti uz javno objavljivanje socijalnih i ekoloških aktivnosti kompanije (Honeyman, 2014: 76.).

Područje B Procjene utjecaja, Zajednica, uključuje:

1. Stvaranje radnih mjesta
2. Diverzificiranost
3. Građanski angažman i donacije
4. Uključenost u lokalnu zajednicu
5. Dobavljači, distributori i proizvod

Primjer pitanja iz područja Zajednica (*Community*) dan je u nastavku:

Koji postotak od dobiti je Vaša kompanija donirala u dobrotvorne svrhe tijekom prošle fiskalne godine? Molimo odaberite % od profita ili % od prodaje koje je kompanija donirala u svakom odgovoru. Uključite porezno priznate donacije, ali ne i pro bono vrijeme.

- 0 %
- 1 – 3 % dobiti ili < 1 % prodaje
- 4 – 9 % dobiti ili 1 – 2.4 % prodaje
- 10 – 49 % dobiti ili 2.5 – 12.4 % prodaje
- 50 % + dobiti ili 12.5 % + prodaje
- Ne znam (B Lab Demo Account Assessment, 2015.).

Područje koje se bavi utjecajem kompanije na okoliš dijeli se na četiri manja područja: zemlja, ured, postrojenje, što uključuje povećanje energetske učinkovitosti kompanije, učinkovitost zbrinjavanja otpada, upotreba obnovljivih izvora, poboljšanje kvalitete zraka unutar postrojenja kompanije; energija, voda i materijal, što uključuje provođenje procjene životnog ciklusa proizvoda; emisija i otpad, što uključuje praćenje emisije stakleničkih plinova; transport, distribucija i dobavljači, što uključuje angažiranost kompanija da ohrabruju dobavljače kako bi unaprijedili svoje okolišne aktivnosti (Honeyman 2014: 98.).

Područje pod nazivom Okolina u B Procjeni utjecaj uključuje:

1. Zemlja, ured, postrojenje
2. Inputi
3. Outputi

Primjer pitanja iz područja Okolina (*Environment*):

Ima li Vaša kompanija sustav upravljanja okolišem koji uključuje nešto od sljedećeg?

- Nema sustav upravljanja okolišem
- Privatna izjava koja potvrđuje kompanijinu predanost učuvanju okoliša
- Interna ili eksterna procjena utjecaja poslovanja kompanije na okoliš
- Utvrđeni ciljevi za ekološke aspekte operacija kompanije
- Dizajniran program s dodijeljenim resursima za postizanje tih ciljeva
- Periodično usklađivanje i revizija kako bi se procijenili učinci kompanijinih aktivnosti
- Drugo (obrazložiti) (B Lab Demo Account Assessment, 2015.).

Područje B Procjene utjecaja pod nazivom „*Impact Business Models*“ je kreirano za prepoznavanje i nagrađivanje prakse vezane uz dizajniranje zgrada i postrojenja koja unapređuju ljudsko zdravlje, kvalitetu vode, koje apsorbiraju ugljikov dioksid i otpuštaju svjež i kisik u atmosferu. Cilj je da se postrojenja ne grade samo kako bi minimizirala štetan utjecaj. U B Procjeni utjecaja područje *Impact* poslovnih modela sastoji se od:

1. Uvoda u *Impact* modele
2. Poslovni modeli zaposlenika
3. Poslovni modeli zajednice
4. Poslovni modeli okoline

Primjer pitanja iz područja „*Impact Business Models*“ dan je u nastavku:

1. Pružate li osnovne usluge na nedovoljno razvijenim područjima bez prethodnog pristupa (npr. pružanje električne energije ili čiste pitke vode siromašnim zajednicama, pristupačni stambeni projekti, sustav odlaganja otpada)?
2. Promovirate li zdravlje ili zdrav način života (npr. medicinsku opremu, medicinske usluge i lijekove, preventivne zdravstvene usluge ili lijekove, sportske proizvode)?
3. Promovirate li obrazovanje ili stručni razvoj vještina (npr. škola, udžbenici, obrazovni alati, igre i softver)?
4. Poboľšavate li pristup tržištu putem fizičke ili tehnološke infrastrukture (npr. mobilne telekomunikacije, poslovne tehnologije ili softveri, ceste, mostovi, željeznice, luke, zgrade, građevinski materijali)?
5. Kreirate li ekonomiju i/ili osnažujete mogućnosti podržavanjem pojedinaca u poboljšavanju produktivnosti i drugih aktivnosti koje stvaraju prihod (npr. financijske ili osiguravajuće usluge, novi mehanizmi za povezivanje proizvoda s tržištem)?
6. Promovirate li umjetnost, medije i znanje (npr. nezavisne medije i umjetnost, proizvode koji čuvaju lokalnu kulturu, tradicionalnu proizvodnju)? (B Lab Demo Account Assessment, 2015.).



### 5.3. Prednosti i nedostaci B korporacija

Većina B certificiranih korporacija izdvojile su 10 najvažnijih koristi koje im donosi posjedovanje B certifikata. To su (Honeyman, 2014: 21.):

1. biti dio zajednice lidera sa zajedničkim vrijednostima
2. privlačenje talenata i angažiranje zaposlenika
3. povećanje vjerodostojnosti i izgradnja povjerenja
4. prisutnost u medijima
5. benchmarking i poboljšanje poslovanja
6. privlačenje investitora
7. zaštita misije kompanije u smislu dugoročnosti
8. jačanje kolektivizma
9. ušteda novca
10. biti dio globalnog pokreta.

Najznačajniji i najispunjeniji aspekt B Corp certifikacije je snaga zajednice, odnosno osjećaj pripadnosti kompanije nečem većem od samostalnog poslovanja. Pozitivnost, suradnja, uzbuđenje, inovativnost i radost pripadanju zajednici u kojoj kompanije dijele svoje sržne vrijednosti i u kojoj imaju osjećaj više svrhe, su ono što inspirira, motivira i daje energiju B korporacijama da koriste svoje poslovanje čineći dobro. Strogoća B Corp certifikacije znači da se kompanije moraju ozbiljno posvetiti ispunjenju tog procesa kako bi dobile B certifikat i kako bi se na taj način iz poslovanja filtrirali oni sudionici koji ne zadovoljavaju visoke standarde aktivnosti, odgovornosti i transparentnosti. Rezultat toga su visoko inovativne grupe koje pripadaju nekima od najviše socijalno i ekološko svjesnih kompanija na svijetu. B Lab olakšava *B2B Peer Circles*, odnosno grupe B korporacija koje surađuju u područjima zajedničkih funkcija, ekspertiza, geografskog položaja i interesa. *B2B Peer Circles* su formirani oko širokog raspona tema, kao što su angažiranje zaposlenika, trgovačka partnerstva, vođenje, lanac dobavljača, povećanje kapitala, raznovrsnost i digitalni marketing (Honeyman, 2014: 24.).

Postati certificirana B korporacija za kompaniju znači osloboditi strast, inicijativu, kreativnost svojih zaposlenika povezujući ih s većim značenjem njihova posla. Dosadašnja istraživanja pokazuju da današnja radna snaga ne traži samo ravnotežu između života i posla, što znači da traže dovoljno vremena i energije da uživaju u životu i van radnog vremena. Oni traže integraciju života i posla, što znači da se žele angažirati u onim područjima za koja osjećaju strast i koja im zadovoljavaju i ekonomske i osobne potrebe. Prednost certificirane B korporacije je da lakše privlači, zadržava i angažira zaposlenike i oko više svrhe same kompanije, ali i oko B Corp kolektivne svrhe, što znači voditi globalni pokret za redefiniranje uspjeha poslovanja. Još jedna prednost posjedovanja B certifikata je mogućnost korištenja B Procjene utjecaja kao korisnog okvira za uključivanje zaposlenika u stvaranje snažne, misijom poduprte kulture kompanije (Honeyman, 2014: 24.-25.).

B Corp certifikat pomaže kompanijama u izgradnji kredibiliteta i povjerenja u njihov proizvod jer je to nezavisan i rigorozan standard koji ocjenjuje svaki aspekt poslovanja kompanije, od odnosa prema zaposlenicima, uključenosti u zajednicu do ukupnog utjecaja kompanije na okolinu. To je bitno jer B Corp certifikat u odnosu na druga ograničena ocjenjivanja postrojenja, proizvoda i usluga nudi opsežnu sliku cijele kompanije te pritom mijenja dvosmislene koncepte kao što su „zeleno“ i „odgovorno“ u nešto konkretno i mjerljivo. Također, B Corp certifikat je snažan jer povećava transparentnost i odgovornost kompanije ovisno o njezinim socijalnim i okolišnim aktivnostima. Na primjer, svaki posjetitelj B Lab-ove web stranice može vidjeti jednostavan izvještaj o svakoj certificiranoj B korporaciji i njezinom odnosu prema svojim zaposlenicima, zajednici, okolišu i upravljanju. Takav izvještaj olakšava potrošačima, investitorima i medijima da uoče razliku između dobrih kompanija i dobrog marketinga (Honeyman, 2014: 26.-27.).

Korištenje poslovanja kako bi se riješili socijalni problemi ili problemi vezani za okoliš je pozitivan aspekt koji privlači veliku pažnju medija. B korporacije istaknute su u dugotrajnim segmentima u emisijama kao što su *CBS Evening News*, *CNN* i *PBS NewsHour*. Također, B korporacije su prisutne u više od dvije tisuće članaka u časopisima kao što su *Atlantic*, *Economist*, *Guardian*, *New York Times* i *Wall Street Journal*. Nekoliko je osoba iz javnog života priključeno u B Corp pokret, kao što su Woody Harrelson, suosnivač *Step Forward Paper* i Jessica Alba, suosnivačica *The Honest Company*. Velike B korporacije nisu jedine koje dobivaju pažnju medija. Na primjer, u 2012. i 2013. godini bilo je više od 600 napisanih članaka o B Corp pokretu u kojima se spominje više od 200 B korporacija. Jedan od glavnih razloga zašto B korporacije dobivaju toliko pažnje od strane medija je podrška koju dobivaju

od B Lab-a u vidu marketinga i odnosa s javnošću. B Lab nominira i podržava B korporacije za dobivanje nagrada i priznanja, kao što su ulazak u *Bloomberg Businessweek* top društvenih poduzetnika, prepoznavanje od strane *GOOD Company Project* ili uključivanje u *Inc.*-ovu 500/5000 listu najbrže rastućih privatnih kompanija u SAD-u. U 2013. godini certificirane B korporacije predstavljale su 31% *Businessweek* top društvenih poduzetnika i 25% *GOOD Company Project* finalista, a 23 B korporacije prepoznate su u *Inc.*-ovoj 500/5000 listi (Honeyman, 2014: 30.-31.).

Mnoge B korporacije kao jednu od najvećih prednosti u procesu certifikacije vide B Procjenu utjecaja, besplatan alat koji mjeri socijalne i ekološke aktivnosti cijele kompanije na skali od 0 do 200 bodova. To omogućuje kompanijama da mjere utjecaj svojeg poslovanja na zaposlenike, zajednicu i okoliš, da usporede sebe s ostalim kompanijama unutar industrije te da s vremenom pokušaju unaprijediti svoje poslovanje. B Procjena utjecaja je koristan alat jer neovisno o tome koliko je neka kompanija već održiva uvijek ima mjesta za daljnje napredovanje i rješavanje nedostataka, a sve na korist dionika. Neke kompanije koriste B Procjenu utjecaja kako bi uspoređivale svoje ključne dobavljače. B Procjena utjecaja posjeduje opsežnu, rigoroznu, usporedivu metriku koja pomaže kompanijama da bolje razumiju ukupan utjecaj svojeg lanca dobavljača, ali i individualan nastup različitih dobavljača. Na taj način kompanijama se olakšava odluka o nabavi i izvoru proizvoda u budućnosti (Honeyman, 2014: 32.).

B Corp certifikat pomaže kompanijama da pronađu investitore koji u svoju odluku o investiranju uključuju socijalne, ekološke i financijske kriterije, investitore koji su primarno zainteresirani za snažan povrat uložених sredstava, ili velike kompanije koje su zainteresirane za stjecanje inovativnog branda. Postati B korporacija za kompaniju znači mogućnost povećanja svog kapitala od širokog raspona investitora (Honeyman, 2014.). Sve više i više kompanija i investitora ulaže u B korporacije jer smatraju da su kompanije koje ulažu i nastoje stvoriti najveće vrijednosti za svoje dionike ujedno i kompanije koje će u budućnosti ostvariti velike financijske rezultate. Još jedna korist za B kompanije je da su sve certificirane B korporacije procijenjene prema besplatnom Globalnom sustavu za ocjenjivanje utjecaja (GIIRS) i B Analitici, platformi dizajniranoj od strane B Lab-a. Ovo pomaže kompanijama da prikupе potreban kapital jer velik broj investitora, od globalnih financijskih institucija do vodećih „*impact*“ investitora, preferira investirati svoj novac u GIIRS rangirane kompanije. Također, B Lab pomaže kompanijama u prikupljanju kapitala pružajući im direktnu vezu s

pružateljima financijskih usluga, kao što su komercijalne banke, investicijske banke, rizični fondovi i financijski savjetnici (Honeyman, 2014: 33.).

Postavši B korporacijom, poduzetnici mogu zaštititi svoju misiju podižući socijalne i ekološke vrijednosti na status zakona, što znači da će novi CEO i/ili novi investitori biti dužni kod donošenja odluka u budućnosti brinuti o svim dionicima, a ne samo o dioničarima. Na taj način se osigurava da kompanija dugoročno nastavlja sa svojim korisnim radom za zajednicu i okoliš (Honeyman, 2014: 37.).

B Corp pokret organizira, jača i širi glasove različitih tržišta sa ciljem jačanja moći jednog ujedinjujućeg branda. Više od 1000 kompanija iz više od 60 industrija i 32 države mogu govoriti jednim glasom kada kolektivno pozivaju sve ljude da im se pridruže u zajedničkom cilju korištenja poslovanja kao snage za činiti dobro. Ovakva platforma koja omogućava B Corp zajednici da govori jednim kolektivnim glasom je mnogo snažnija od bilo koje pojedinačne kompanije. Kada je logo B Corp korišten na 15 milijuna vrećica *King Arthur Flour-a*, ili kada je kompanija *Ben & Jerry* koristila B Corp logo u marketinškim i promotivnim materijalima, to je više jačalo B Corp zajednicu i koristilo joj nego individualni brandovi te se na taj način poslala poruka o postojanju boljih, alternativnih načina poslovanja (Honeyman, 2014: 39.).

Iako štednja novca nije primarna motivacija kompanije da postane certificirana B korporacija, ona je itekako cijenjena. B korporacije su zajedno uštedjele preko 5 milijuna dolara kroz pristup raznim partnerskim popustima s organizacijama kao što su *Intuit*, *NetSuit* i *Salesforce*. Takva partnerstva kreirana su od strane B Lab-a. B korporacije također snabdijevaju jedna drugu sa stotinama popusta na proizvode i usluge kao što su popusti za konzultacije, marketing, upravljanje uredom, putovanja, ljudske resurse, dizajn, medije, kreiranje web alata. Na razini grada, nekoliko američkih gradova daje potporu B Corp pokretu kreirajući porezne olakšice i olakšavajući im proces nabave.

Kako bi jačao globalni pokret poslovanja kao snage za činiti dobro, B Lab je izgradio partnerstvo s nekoliko svjetskih organizacija. U 2012. godini B Lab je službeno potpisao partnerstvo sa Sistema B, kako bi podupirao zajednicu certificiranih B korporacija u Južnoj Americi. Glavni cilj partnerstva je razvoj zajednice *Empresas B* u Argentini, Brazilu, Čileu i Kolumbiji. Kao pokazatelj rastuće popularnosti B Corp pokreta, certificirana B korporacija imenovana je idejom broj jedan koje mogu promijeniti svijet prema popularnom časopisu *Semana Sostenible*. Od ostalih partnerstava značajno je lansiranje B Lab-a u Europu,

osnivanje B Lab ureda u Australiji i suradnja B Lab-a s *MaRS Discovery District-om* za podršku B Corp zajednici u Kanadi.

Glavni nedostatak B korporacija je što kompanije koje žele biti certificirane moraju taj certifikat i platiti. Kako se recertifikacija vrši svake dvije godine, odnosno B Corp certifikat vrijedi dvije godine, tako i kompanije svake dvije godine moraju plaćati certifikat ovisno o svojim prihodima/prodaji i strukturi. Kako je B Lab osnovan 2006. godine, a 2007. godine certificirana prva B korporacija, svijet nije dovoljno upoznat s konceptom B korporacija, a samim time i pokretom *B the Change*. Zbog toga potrošači i investitori izvan SAD-a ne pridaju posebnu pozornost kompanijama koje posjeduju B certifikat. Glavni uzrok tome je neznanje sudionika na tržištu o certificiranim B korporacijama, čime se B Lab nastoji boriti izgradnjom partnerstava s organizacijama u Europi, Južnoj Americi i Australiji. Što se tiče samog procesa certificiranja, većina kompanija kao glavni problem je identificirala preveliku količinu dokumentacije koju moraju priložiti nakon ispunjavanja B Procjene utjecaja.

Osim samog plaćanja certifikata, postoje brojni nedostaci B strukture kao što su viši administrativni i pravni troškovi, pravna nesigurnost te veća izloženost tužbama. Ispunjavanje standarda transparentnosti i odgovornosti za B korporacije znači povećanje troškova i vremena. Zapošljavanje odvjetnika, administrativnog osoblja i revizora je skupo, pogotovo za startup socijalna poduzeća. Također, ne postoje porezne olakšice ili državni poticaji koji bi nadoknadili troškove kompanije za postizanje društvenih koristi. Trenutno ne postoje niti porezni poticaji za privlačenje investitora koji žele financirati benefit korporacije (Stecker, 2016: 376. – 377.). Rawhouser, Cummings i Crane (2015.) navode četiri glavna nedostatka B korporacija, a to su: propisi za provedbu, prijetnja kategorije, zbunjenost dionika i suvišnost kategorije. Glavni problem vezan uz reguliranje B korporacija se odnosi na određivanje granica same kategorije kao i problem s učinkovitim reguliranjem istih. Pod prijetnjom kategorije smatra se sposobnost B korporacija da oslabe tradicionalne profitne i neprofitne organizacije. Na primjer, zakonodavci u Sjevernoj Karolini (SAD) zabrinuti su da će stvaranje novih vrsta korporacija kao što su B korporacije pokrenuti označavanje kompanija kao „loših“ i „dobrih“ od strane potrošača. Također, kako su B korporacije kao zakonska kategorija još uvijek u nastajanju, velik broj dionika ima poteškoća s razumijevanjem prirode, svrhe i aktivnosti B korporacija (Rawhouser H., Cummings M., Crane A., 2015: 21. – 27.).

Tradicionalni korporativni zakoni nisu sposobni zaštititi filantropske korporacije kao što su B i benefit korporacije od kompanija kojima je isključivi cilj ostvarenje profita. Zbog toga što B korporacije većinu napora, vremena i novaca ulažu u rješavanje društvenih i ekoloških problema, one ne mogu ravnopravno konkurirati tradicionalnim kompanijama koje taj novac ulažu u druga područja poslovanja s ciljem razvoja i rasta same kompanija.

Najveći izazov za certificirane B korporacije je da uslijed svog entuzijazma oko novog oblika kompanija ne smiju zaboraviti da na tržištu i dalje vrijede određene ekonomske osnove kao što su (NBIS, 2012.):

1. kupci su primorani kupiti proizvod ili uslugu po cijeni koja opravdava percipiranu vrijednost proizvoda
2. investitori očekuju povrat svojih financijskih ulaganja u obliku financijske dobiti i/ili socijalnih i društvenih utjecaja
3. kompanije moraju generirati profit ili prikupljati sredstva kako bi rasle i širile svoj utjecaj
4. zaposlenici moraju biti privučeni i zadržani vrijednošću za koju smatraju da će im biti dovoljna za njihove financijske potrebe i očekivanja u karijeri.

#### **5.4. Usporedba B korporacija i benefit korporacija**

Kako bi bila moguća detaljnija usporedba certificiranih B korporacija i benefit korporacija, potrebno je definirati što su to benefit korporacije, koje su njezine prednosti, koja se područja analiziraju da bi kompanija postala benefit korporacija te koji postupak prolaze kompanije da bi se mogle predstavljati kao benefit korporacije.

Benefit korporacija je novi, pravni alat koji stvara čvrste temelje za dugoročno usklađivanje misije i stvaranje vrijednosti. Ono štiti misiju kod povećanja kapitala i promjena u vodstvu, stvara veću fleksibilnost prilikom ocjenjivanja potencijalnih prodaja i opcija vezanih uz likvidnost te priprema kompanije da vode svoje poslovanje pokrenute misijom. Benefit korporacija je tradicionalna korporacija s modificiranim obvezama prema višim standardima namjene, odgovornosti i transparentnosti (B Lab, 2016.):

1. Svrha – benefit korporacija je osim stjecanja dobiti posvećena stvaranju javne dobrobiti i održive vrijednosti. Ova održivost sastavni je dio njihovih vrijednosti.
2. Odgovornost – benefit korporacije posvećene su utjecaju kompanije na društvo i okoliš s ciljem stvaranja dugoročne, održive vrijednosti za sve dionike.
3. Transparentnost – benefit korporacije dužne su objavljivati izvještaje o svojem napretku prema postizanju socijalnih i okolišnih ciljeva dioničarima, ali i široj javnosti.

Kod tradicionalnih kompanija očekivano je da prilikom donošenja odluka primarni cilj bude maksimizacija profita. U današnje vrijeme mnogi, uključujući i dioničare, takav način razmišljanja vide kao prepreku u stvaranju dugoročne vrijednosti za sve dionike. Benefit korporacije odbijaju takav kratkovidni model i već prilikom donošenja odluka u obzir uzimaju sve dionike. To im daje mogućnost kreiranja dugoročne vrijednosti za sve zainteresirane strane (B Lab, 2016.).

Postati benefit korporacija ima prednosti za sve dionike neke kompanije, od potrošača i zaposlenika do dioničara i direktora. Glavne prednosti benefit korporacija su (B Lab, 2016.):

1. Smanjena odgovornost direktora – status benefit korporacije pruža pravnu zaštitu za ravnotežu financijskih i nefinancijskih interesa prilikom donošenja odluka.

2. Proširena prava dioničara – ulaganje u benefit korporacije osigurava „*impact*“ investitorima mogućnost držanja kompanije odgovornom za svoju misiju u budućnosti.
3. Reputacija vodstva – ukoliko kompanija postane benefit korporacija pridružit će se visoko profilnim, renomiranim kompanijama koje su na čelu rastućeg benefit pokreta.
4. Prednost u privlačenju talenata – status benefit korporacije daje potencijalnim zaposlenicima osiguranje da je kompanija zakonski predana svojoj misiji.
5. Olakšan pristup kapitalu – status benefit korporacije može kompaniju kao kompaniju s povećanom pravnom zaštitom, odgovornošću, transparentnošću napraviti privlačnijom investitorima.
6. Efekt demonstracije – benefit korporacije pokazuju investitorima i poduzetnicima iz svih industrija kako buduća kompanija sa liste Fortuna 500 izgleda i djeluje.

Kompanije se mogu registrirati kao benefit korporacije u bilo kojoj državi u kojoj su doneseni zakoni vezani uz benefit korporacije. Postojeće kompanije mogu postati benefit korporacije ukoliko naprave izmjene u svojim temeljnim dokumentima. Dodatak temeljnim dokumentima zahtijeva odobrenje 2/3 apsolutne većine glasova svih dioničara (u većini država). Postupak podnošenja amandmana državi identičan je s bilo kojom korporativnom strukturom uz dodatak da se radi o benefit korporaciji. O svim pravnim promjenama treba se konzultirati s pravnim zastupnikom (može ga osigurati B Lab, kao dio B Team-a) prije pokretanja bilo kakve radnje. Ovi alati su dostupni kompanijama iz jednog jednostavnog razloga, a to je edukacija kompanija koje su zainteresirane postati benefit korporacije. Još jedan koristan alat za sve kompanije je opći vodič o tome kako postati benefit korporacija, kreiran od strane *Drinker Biddle & Reath, LLP*. Cilj ovog dokumenta je odgovoriti na najčešće upite vezane uz želju kompanije da postane benefit korporacija te istaknuti ključna pitanja koja kompanija treba uzeti u obzir prilikom donošenja odluke o preregistriranju u benefit korporaciju.

Koraci koje svaka kompanija treba proći da bi postala benefit korporacija su (B Lab, 2016.):

1. Analizirati oporezivanje kompanijinog poslovanja
2. Analizirati posebne zakonske uvjete koji se primjenjuju na kompaniju
3. Odabrati saveznu državu u kojoj se kompanija želi registrirati kao benefit korporacija (za kompanije u SAD-u)
4. Uzeti u obzir zahtjeve vezane za upravljanje koji se odnose na benefit korporacije



5. Ispuniti izvještaj vezan za kompanijine ugovore i poslove (*due diligence review*)
6. Pripremiti potrebnu dokumentaciju.

Kako bi zadovoljile zahtjeve transparentnosti, sve benefit korporacije dužne su izraditi benefit izvješće. Ove odredbe transparentnosti ne služe samo za informiranje javnosti o poslovanju benefit korporacija vezanom za okoliš i socijalni utjecaj, već i da informiraju direktore kako bi bolje mogli izvršavati svoje obveze i dioničare kako bi mogli bolje razumjeti i ostvariti svoja prava. Također, u benefit ovršnom postupku suci mogu tražiti uvid u benefit izvješća kako bi utvrdili je li benefit korporacija ispunila svoju zakonsku obvezu da zadovolji opću i specifičnu javnu svrhu (B Lab, 2016.).

Benefit korporacija se može ili ne mora pridržavati određenih standarda vezanih uz socijalni i ekološki utjecaj koji ima. U većini država, standardi za socijalni i ekološki utjecaj obuhvaćaju standarde za definiranje, izvješćivanje i procjenu ukupnog korporativno socijalnog i ekološkog utjecaja, a moraju biti konačni, samostalni, vjerodostojni i transparentni. Posebice je važno da (B Lab, 2016.):

- Vlada nema ulogu u određivanju toga jesu li odabrani standardi od treće strane prihvatljivi ili je li benefit korporacija ispunila svoju svrhu kreiranja pozitivnog utjecaja
- Benefit korporacije nisu obvezne usvojiti specifične standarde od treće strane
- Benefit korporacije nisu obvezne biti revidirane ili certificirane od strane neke organizacije.

Najpoznatiji standardi vezani za socijalni i ekološki utjecaj su (B Lab, 2016.):

1. B Impact Assessment – kreiran od strane B Lab
2. Ceres Roadmap to Sustainability – kreiran od strane Ceres
3. Food Alliance Certified – kreiran od strane Food Alliance
4. Global Reporting Initiative – kreiran od strane Global Reporting Initiative
5. Good Guide Company Ratings – kreiran od strane GoodGuide
6. Green America Business Network – kreiran od strane Green America
7. Green Seal Business Certification – kreiran od strane Green Seal
8. ISO 26000 – kreiran od strane ISO International
9. People4Earth Business Framework – kreiran od strane People4Earth
10. Sustainability Quotient – kreiran od strane Underwriters Laboratories

I benefit i B korporacije su vođe globalnog pokreta kojemu je cilj korištenje poslovanja kao snage za učiniti nešto dobro. Obje vrste korporacija zadovoljavaju visoke standarde odgovornosti i transparentnosti te stvaraju priliku za oslobađanje punog ljudskog potencijala i kreativnosti u svrhu rješavanja najzahtjevnijih društvenih problema.

Certificirane B korporacije i benefit korporacije se često, razumljivo, miješaju. One dijele mnogo toga zajedničkog, ali postoji nekoliko ključnih razlika između njih. Te razlike prikazane su u Tablici 2.

Tablica 2. Usporedba certificiranih B korporacija i benefit korporacija

<b>zahtjevi</b>	<b>certificirane B korporacije</b>	<b>benefit korporacije</b>
<i>odgovornost</i>	direktori kompanija moraju prilikom donošenja odluka uzeti u obzir utjecaj tih odluka na dioničare i dionike	isto kao i certificirane B korporacije
<i>transparentnost</i>	kompanije moraju objaviti javni izvještaj koji prikazuje procjenu ukupnog utjecaja kompanije kroz standarde treće strane	isto kao i certificirane B korporacije
<i>poslovanje</i>	ovjereno od strane B Lab-a	sami podnose izvješća
<i>recertifikacija</i>	moraju se recertificirati svake dvije godine	nema recertifikacije osim zahtjeva transparentnosti
<i>potpora</i>	pristup portfelju usluga i potpora B Lab-a	nema formalne potpore od B Lab-a
<i>dostupnost</i>	dostupno bilo kojem privatnom poslovanju u svijetu	dostupno jedino u određenim zemljama (ili pojedinim državama SAD-a) koje su donijele zakon o benefit korporacijama
<i>naknada</i>	godišnja naknada za B Corp certifikat kreće se od 500 do 25 000 dolara, ovisno o strukturi kompanije i prodaji	u SAD-u naknada za podnošenje prijave iznosi između 70 i 200 dolara

Izvor: The B Corp Handbook, Ryan Honeyman, 2016.

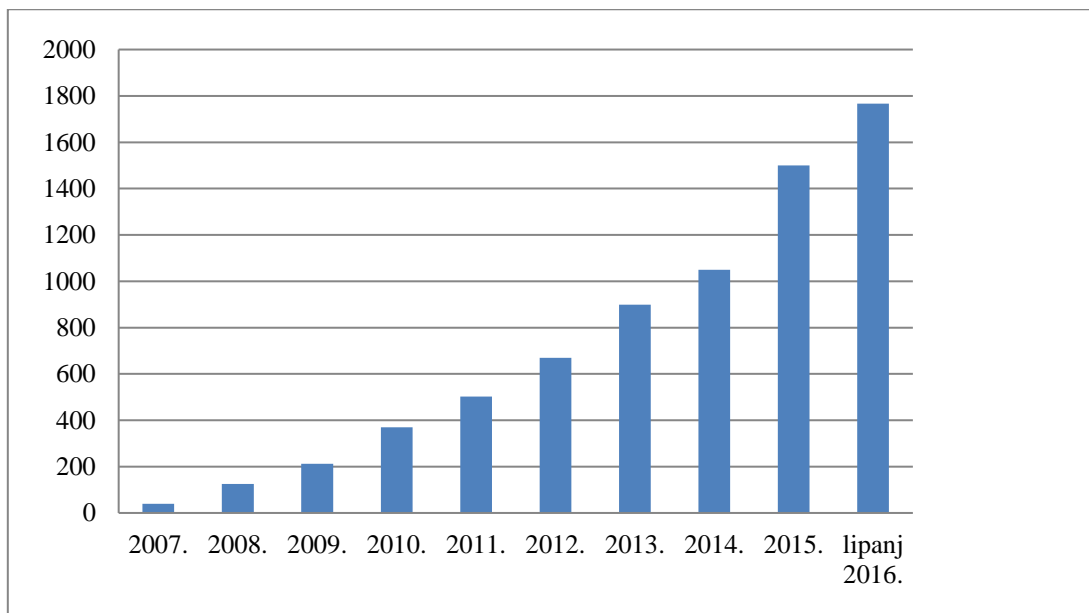
Pravni oblik benefit korporacije je sam po sebi koristan, a na kompaniji je da odluči želi li daljnju certifikaciju, odnosno želi li postati certificirana B korporacija. U sljedećih nekoliko točaka prikazana je povezanost benefit i certificiranih B korporacija (B Lab, 2016.):

- Najbolji način za korporacije da ispune pravne zahtjeve za dobivanje B Corp certifikata je korištenje pravnog oblika benefit korporacije.
- Za korporacije u nekim savezima SAD-a, posebice Delaware, korištenje benefit corp strukture je jedini način za ispunjenje pravnih zahtjeva potrebnih za dobivanje B Corp certifikata.
- *Kickstarter, Method, Plum Organics, Farmigo, King Arthur Flour, Lean Kanteen, Greyston Bakery* i *Sun Light & Power* su samo neki od primjera certificiranih B korporacija koje su zadovoljile pravne zahtjeve certifikacije pomoću benefit corp strukture.
- *Patagonia, AltSchool, Turnstile Tours, American Prison Data Systems, Gilded Rogue Enterprises, Evox Television* i *Urbane & Gallant* su primjeri benefit korporacija koje su s vremenom postale certificirane B korporacije iz razloga jer su smatrale da B certifikat ima dodatnu vrijednost.
- B Lab, neprofitna organizacija koja potvrđuje B certifikat i koja je razvila benefit korporativnu strukturu, također nudi benefit kompanijama B Procjenu utjecaja, besplatan alat kako bi zadovoljile zakonske uvjete transparentnosti
- Mnoge benefit korporacije koriste B Procjenu utjecaja kako bi kreirale besplatno benefit izvješće, ali one nemaju obvezu postići određeni rezultat na B Procjeni utjecaja, niti je njihovo poslovanje revidirano od strane B Lab-a.

## 6. Zastupljenost B korporacija u svijetu

Od svog početka, B Corp certifikacija je brzo usvojena sa sve većom podrškom ključnih dionika – kompanija, potrošača i investitora. Prema posljednjim podacima izdanim od B Lab-a, u svijetu je ukupno certificirano 1767 kompanija iz 50 zemalja i iz 130 različitih industrija. Više od 30 000 kompanija koristilo je B Procjenu utjecaja. Sve certificirane kompanije imaju jedan zajednički cilj, a to je redefinicija uspjeha poslovanja kako se jednoga dana sve kompanije ne bi natjecale da budu najbolje na svijetu već najbolje za svijet.

Graf 1. Broj certificiranih B korporacija od početka certificiranja



Izvor: Izradio autor

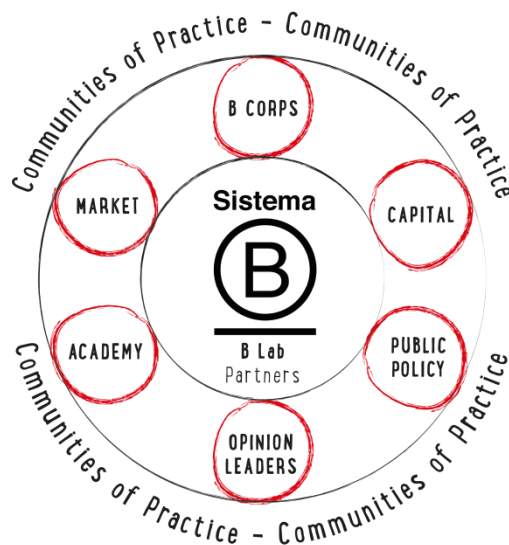
B Lab je uspostavio mrežu partnerskih organizacija diljem svijeta kako bi služile i davale podršku globalnoj zajednici B korporacija. Najvažnije od tih organizacija su B Lab Kanada, Sistema B (Južna Amerika), B Lab Australija i NZ, B Lab Europa, B Lab UK i IES (Škola socijalnog poslovanja).

B Lab Kanada pokrenut je u srpnju 2015. godine s ciljem podržavanja rastuće kanadske zajednice povezujući ih s ostalim B korporacijama, lokalno i diljem svijeta. Danas Kanada

predstavlja najveću zajednicu B korporacija izvan SAD-a s više od 150 certificiranih kompanija.

2012. godine B Lab je službeno pokrenuo partnerstvo sa Sistema B (B Lab Južna Amerika) kako bi služili i podržavali zajednicu certificiranih B korporacija u Južnoj Americi. Glavni tržišni fokus je na Argentini, Brazilu, Čileu i Kolumbiji, a Sistema B danas predstavlja više od 100 certificiranih B korporacija. Misija Sistema-e B je izgradnja blagotvornog okruženja za one kompanije koje koriste moć poslovanja kako bi riješile socijalne i ekološke probleme: B korporacije. Vizija Sistema-e B glasi: „U doba održivosti, gospodarski sustav podrške u kojemu se uspjeh mjeri po socijalnim i ekološkim vrijednostima, kako u sadašnjosti tako i u budućnosti“. Koristeći sistemski i viralni pristup, Sistema B okuplja strateške sudionike upotrebljavajući tržišne snage kako bi se riješili gorući problemi današnjice (Sistema B, 2016.).

Slika 3. Sistema B model



Izvor: Sistema B, 2016.

U Australiji zajednicu certificiranih B korporacija zastupa B Lab Australija i Novi Zeland, organizacija osnovana u kolovozu 2014. godine. U toj regiji postoji 101 certificirana B korporacija. Poslovanje tih kompanija kreće se od profesionalnih usluga (usluge investitorima, odvjetnici, računovođe, komunikacijske kompanije), medija, kompanija koje se bave prodajom robe široke potrošnje pa sve do građevinskih kompanija. B Lab Australija i NZ je neprofitna kompanija koja služi australskom i novozelandskom pokretu poduzetnika

kroz pružanje tri međusobno povezane inicijative (B Corp, donošenje zakona, B Analitika), koje im omogućuju pravnu infrastrukturu kako bi mogli privući kupce, talente i kapital (B Lab, 2016.).

U travnju 2015. godine pokrenuto je partnerstvo s B Lab-om Europa s ciljem podrške europskoj zajednici B korporacija pod vodstvom Marcella Palazzija i Leena Zevenbergena. Do danas postoji više od 70 certificiranih europskih B korporacija i taj broj ubrzano raste. Države u kojima certificiranje vrši B Lab Europa su Austrija, Danska, Francuska, Njemačka, Italija, Nizozemska, Španjolska, Švicarska i Turska (B Lab, 2016.). Cilj B Lab-a Europa je da do 2017. godine u Europi bude certificirano 1000 kompanija. To nije nemoguća misija jer je do sada sam proces certificiranja već pokrenulo preko 500 kompanija iz Europe.

B Lab UK je dobrotvorna organizacija koja koordinira aktivnosti B korporacija u Velikoj Britaniji. B Lab UK je registriran kao neprofitno društvo, a svoj status dobrotvorne organizacije dobio je u studenom 2015. godine. Ono postoji kako bi podržavalo B Corp zajednicu unutar Velike Britanije. Također, cilj B Lab-a UK je povezivanje UK certificiranih B korporacija s ostalim B certificiranim korporacijama iz cijelog svijeta kako bi zajedno koristili svoje poslovanje za rješavanje socijalnih i ekoloških problema. Danas su oko 62 kompanije B certificirane u Velikoj Britaniji (B Lab, 2016.).

IES, Škola socijanog poslovanja sklopila je partnerstvo s B Lab-om za pokretanje B Corp pokreta u Portugalu i državama portugalskog govornog područja u Africi.

Jedan od načina na koji B Lab nastoji ojačati svoj pokret je putem B Corp Ambassador projekta koji predstavlja globalni napor u kojemu profesionalni sportaši predstavljaju B Corp kao način korištenja poslovanja kao snagu za dobro. B Corp ambassador predstavlja B Corp u svojem sportu potičući organizatore, ostale sportaše i navijače da se uključe i daju podršku zajednici i okolišu. Najpoznatiji B Corp ambasadori su Dan Ross, profesionalni surfer, Chanelle Sladics, profesionalni snowboarder i Forrest Shearer, također profesionalni snowboarder.

## 7. B korporacije i društveno odgovorno poslovanje

Kotler i Lee (2009.) definiraju društveno odgovorno poslovanje kao predanost poboljšanju dobrobiti zajednice kroz diskretne poslovne prakse i pružanje korporativnih resursa. Korporativne društvene inicijative su glavne aktivnosti koje poduzimaju korporacije za podršku socijalnim ciljevima i ispunjenje obveza prema društveno odgovornom poslovanju. Društveno odgovorno poslovanje predstavlja poseban koncept poslovanja u kojem poduzeća dobrovoljno i bez ikakve zakonske prisile nastoje uskladiti svoje poslovanje s potrebama društva u najširem mogućem smislu. Pojam i praksa društvene odgovornosti poduzeća odnose se na cjelokupni raspon njegova djelovanja od toga što poduzeće proizvodi, na koji način proizvodi, koje resurse upotrebljava, kako kupuje, kako prodaje, kako utječe na okoliš, kako zapošljava, kako se odnosi prema zaposlenicima, na koji ih način osposobljava za rad, kakvi su radni uvjeti, kako ulaže u društvenu zajednicu te poštuje li ljudska i radna prava (Vrdoljak Raguž, 2014: 40.). Društveno odgovorno poslovanje ima neosporan utjecaj na razvoj cijelog gospodarstva i društvene svijesti, a da pri tom ne narušava svoj temeljni cilj ostvarenja dobiti.

Temeljna načela koncepta društveno odgovornog poslovanja su (Bagić, Škrabalo, Narančić, 2006. navedeno u Vrdoljak Raguž, 2014.):

1. Održivi razvoj – definira se 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 glasi: „Čovječanstvo je spremno provoditi razvoj na način da zadovolji svoje današnje potrebe, a da pri tom ne kompromitira sposobnost budućih generacija da zadovolje svoje potrebe“.
2. Etično poslovanje – označava 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, parterima i društvu uopće, uzimajući u obzir društvenu odgovornost i održivi razvoj

3. Korporativno građanstvo – pojam se koristi za ponašanje u kojem organizacija pokazuje osjetljivost i odgovornost prema klijentima, zaposlenima, dioničarima i vlasnicima te široj zajednici i okolišu
4. Trobilančni koncept – je poseban 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.

Društveno odgovorno poslovanje kao koncept poslovanja je relativno nov i svoje podrijetlo vuče iz 60-ih i 70-ih godina prošlog stoljeća kada se počela nazirati svijest o potrebi odgovornog društva. S vremenom se ta potreba sve više isticala na što su utjecali razni čimbenici kao što su: globalizacija, razvoj informacijskih tehnologija, bolja organiziranost civilnog sektora, bolje obrazovani potrošači i osvještenije građanstvo te rast potražnje za socijalno osjetljivim investicijama. Tako se trend društveno odgovornog poslovanja nastavio, posebno u okvirima Europske Unije koja posljednjih nekoliko godina ulaže brojne napore ne bi li se koncept društvene odgovornosti prihvatio u svim članicama (Vrdoljak Raguž, 2014: 43.).

Prva faza društveno odgovornog poslovanja ogledala se kroz filantropiju, odnosno želju da se promiče dobro drugih ljudi kroz novčane donacije u humanitarne svrhe. Sljedeće korake prema razvoju DOP-a nastavljaju velike kompanije, počevši uplaćivati određene donacije u korist nekih projekata i ustanova, kao što su donacije školama, volontiranje zaposlenika organizacija u svrhu pomoći lokalnoj zajednici, sponzoriranje sportskih klubova i umjetničkih društava. Ovakav oblik društvene odgovornosti smatra se tradicionalnim, iako je i danas najviše zastupljen. Sljedeća faza u razvoju koncepta društveno odgovornog poslovanja uključivala je društvenu odgovornost kao dio dugoročne poslovne strategije. U ovoj fazi razvoja DOP-a društvena odgovornost se promatra kao poseban sustav menadžmenta koji je usmjeren na ovaj dio poslovanja. Dakle, poduzeća su razvila posebnu poslovnu politiku koja se bavi upravo tematikom društvene odgovornosti. Novija generacija društvene odgovornosti posvećena je pitanjima siromaštva, socijalne ugroženosti, uništavanja životne sredine i sličnim etičkim i moralnim pitanjima (Vrdoljak Raguž, 2014: 44.).



Svaka certificirana B korporacija u svojoj DNA ima socijalnu i ekološku odgovornost. Upravo te odgovornosti predstavljaju temelj društveno odgovornog poslovanja. Područja društveno odgovornog poslovanja dijele se na tri stavke: DOP unutar poduzeća, DOP izvan poduzeća i nove dimenzije DOP-a. Njihovom definicijom i obrazloženjem vidi se povezanost društveno odgovornog poslovanja s B certifikatom i područjima koje prati i nadzire B Procjena utjecaja.

#### 1. DOP unutar poduzeća:

- Upravljanje ljudskim resursima – DOP olakšava privlačenje i zadržavanje željenih zaposlenika kroz sustav cjeloživotnog učenja i osposobljavanja zaposlenika; bolji protok informacija unutar poduzeća; bolju uravnoteženost između rada, obitelji i slobodnog vremena, jednake plaće i uvjete za napredovanje žena; sigurnost na poslu, nediskriminirajuću praksu koja pridonosi zapošljavanju pripadnika manjina, starijih radnika, žena, nezaposlenih duže vremena te ljudi s posebnim potrebama (Salarić, Jergović, 2012: 297.)
- Zdravlje i sigurnost na poslu – DOP, osim tradicionalnih propisa i obaveznih mjera, pokušava iznaći dodatne načine promicanja zdravlja i sigurnosti, čime se promovira i kultura prevencije (Salarić, Jergović, 2012: 297.)
- Prilagođavanje promjenama – u svijetu je sve češće restrukturiranje poduzeća s ciljem smanjenja troškova, povećanja produktivnosti, povećanja kvalitete te usluga za potrošače. Restrukturiranje na socijalno odgovoran način znači pronaći ravnotežu i uzeti u obzir interese i brige onih na koje te odluke i promjene utječu. Restrukturiranje mora biti pažljivo planirano, uz uključivanje svih potencijalnih rizika, svih troškova, donošenja alternativnih strategija i sl. u što trebaju biti uključeni svi sudionici – poduzeća, predstavnici zaposlenika i vlast (Salarić, Jergović, 2012: 297.).
- Upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse – negativni utjecaj na okoliš može biti smanjen racionalnom upotrebom resursa, smanjenjem emisija u zrak, tlo, vode te smanjenjem količine otpada kroz odvojeno sakupljanje otpada i recikliranje. Takva praksa smanjuje ujedno i troškove poduzeća (Salarić, Jergović, 2012: 297.).

## 2. DOP izvan poduzeća:

- DOP i lokalna zajednica – poduzeća i lokalna zajednica žive u jasnoj međuovisnosti, poduzeća pridonose osiguranjem radnih mjesta i plaćanjem poreza, ali ovise o zdravstvenom stanju radne snage, stabilnosti i prosperitetu zajednice u kojima rade. Poduzeća koja su uključena u život lokalne zajednice, osiguravajući prekvalifikaciju ili dokvalifikaciju, pomažući u očuvanju okoliša, zapošljavajući ljude s posebnim potrebama, partnerstvom sa zajednicama, sponzoriranjem lokalnih sportskih klubova i kulturnih manifestacija, donacijama u humanitarne svrhe i sl. sudjeluju u izgradnji ukupnog kapitala u društvu (Salarić, Jergović, 2012: 298.).
- Odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima – odnosi se grade povjerenjem, etičnošću odnosa i poštivanjem želja i potreba partnera, dobavljača i potrošača te dobrom kvalitetom proizvoda. Stvaranje partnerstva može rezultirati povoljnijim cijenama, poštivanjem rokova izrade i dobave te kvalitete proizvoda i usluga. Na taj se način može postići DOP u cijelom dobavljačkom lancu (Salarić, Jergović, 2012: 298.).
- Poštivanje ljudskih prava – ovo područje obuhvaća političke, pravne i moralne dimenzije, a osim ljudskih prava uključuje poštivanje standarda i radnog prava, elemente zaštite okoliša te borbe protiv korupcije. Pod pritiskom udruga i potrošačkih grupa, poduzeća sve više usvajaju kodekse ponašanja koji uključuju uvjete rada, ljudska prava i zaštitu okoliša, uzimajući u obzir i podugovarače i dobavljače (Salarić, Jergović, 2012: 298.).
- Globalna briga za okoliš – sve više poduzeća djeluje na međunarodnom i globalnom planu te tako utječu na globalni okoliš. DOP obvezuje poduzeća na poslovanje u skladu s principima održivosti (Salarić, Jergović, 2012: 298.).

## 3. Nove dimenzije DOP-a

- Procesi konzultacija i partnerstva – novi trendovi ističu potrebu dogovora i partnerstva između različitih sektora (poslovni, javni, civilni) i različitih dionika u društvu, kako bi se ostvario održivi razvoj, dio kojeg je i DOP (Salarić, Jergović, 2012: 298.)
- Društveno odgovorno investiranje – praksa socijalno odgovornog investiranja uključuje ponašanje i prakse poduzeća u odnosu na društveno okruženje i okoliš.

Različiti su načini da se potakne, nagradi ili osudi praksa poduzeća u toj domeni i pokrene akcija kako bi se poboljšalo DOP poduzeća te investiranje u zajednicu i pomogao lokalni razvoj (Salarić, Jergović, 2012: 298.).

- Praćenje ponašanja i selekcija – postupak se primjenjuje prilikom investiranja , npr. investiranje u dionice poduzeća koja djeluju transparentno i prihvaćaju praksu društveno odgovornog poslovanja, koja imaju dobar odnos sa zaposlenicima, pomažu lokalnim zajednicama i brinu za okoliš. Postupak može biti i s negativnim predznakom, npr. ne kupuju se proizvodi proizvođača koji koriste dječju radnu snagu ili uništavaju okoliš (Salarić, Jergović, 2012: 298.-299.).

Prilikom definiranja društveno odgovornog poslovanja i svih njegovih segmenata, ključni čimbenik koji treba uzeti u obzir je da je svim društveno odgovornim kompanijama i dalje glavni cilj ostvarenje profita. Kompanije moraju ostvarivati profit kako bi mogle postojati i odgovorno poslovati. Problem koji se javlja je što neke kompanije pod krinkom društveno odgovornog poslovanja provode lažno i neetično reklamiranje kako bi ostvarile kratkoročan profit na štetu svih dionika, posebice potrošača. Društveno odgovorni marketing, kao marketing koji je usmjeren na pozitivno djelovanje, društveno odgovorno ponašanje poduzeća te dobrobit društva u cijelosti, danas, što je iz godine u godinu sve izraženije, stoji s druge strane dva vrlo zanimljiva pojma postmodernističkog tona: *consumer shaminga* i *greenwashinga*, pojmova koji se istovremeno lukavo maskiraju u društveno odgovorni marketing (Begić, 2015: 42.). *Consumer shaming* je pojam koji predstavlja posramljivanje kupaca koje naposljetku utječe na njihov odabir, prosudbu te kasnija ponašanja. Ovaj pojam danas je prisutan u gotovo svim komunikacijskim kanalima te u brojnim sektorima: u svakodnevnom sadržaju masovnih medija, oglašavanju te reklamnim kampanjama, a krije se iza vrijednosti zelenog marketinga (Begić, 2015: 46.). Osnovne karakteristike *consumer shaminga* su: senzacionalističko izražavanje, uznemirujući prikazi, služenje zastrašujućim statistikama, korištenje elemenata patosa, boli, tuge, nasilja i nevinosti, hiperbolizacija vizualnog i tekstualnog sadržaja (Szaky, 2015. navedeno u Begić, 2015: 47.). Prema Begić (2015.) krajnji ciljevi *consumer shaminga* su: šokiranje javnosti, izazivanje osjećaja srama i krivnje, stvaranje neugode, kreiranje kampanje koja ne može proći nezamijećeno, manipulacija osjećajima i reakcijama potrošača. Pojam *greenwashing*, odnosno zeleno pranje, predstavlja aktivnosti kojima poduzeće ili organizacija posvećuju više vremena i resursa

dokazujući da su „zelene“ oglašavanjem i reklamiranjem, nego što stvarno primjenjuje poslovnu praksu kako bi smanjile neželjan utjecaj na okoliš (Bačun i sur., 2012. navedeno u Begić, 2015: 50.). Najčešće karakteristike *greenwashinga*, koji stvara nepovjerenje u zeleni marketing, a samim time i u društveno odgovorno poslovanje su: djelomična istinitost, izjave koje nisu dokazive, nejasne izjave, isticanje nevažnog, lažne izjave (Begić, 2015.). Upravo od takvih koncepata kao što su *greenwashing* i *consumer shaming* nastoje se distancirati benefit i B korporacije ugrađujući u svoju svrhu socio – ekonomske ciljeve. B certifikat nastoji koncepte „zeleno“ i „dobar korporativni građanin“ pretvoriti u nešto mjerljivo što će potrošači moći jednostavno identificirati, u što će imati povjerenja i što će podržavati.

## **8. Ostali pravni oblici socio – ekonomskih korporacija**

### **8.1. L3C kompanije**

Društvo s ograničenom odgovornošću s niskim profitom ili skraćeno L3C je nova vrsta d.o.o.-a koja objedinjuje financijske prednosti tradicionalnih oblika poslovanja s društvenim koristima neprofitnih struktura (Lane, 2010.). L3C korporativna struktura je dizajnirana kako bi privukla širok spektar investicijskih izvora čime se poboljšava održivost socijalnih ulaganja (Witkin, 2009.). Takva korporacija je organizirana za unaprjeđenje investicija u dobrotvorne ili obrazovne svrhe unutar IRC-a (*Internal Revenue Code*). IRC je nacionalni dio federalnog poreznog zakona u SAD-u. L3C korporacije se mogu formirati i kao samostojeća poduzeća s društvenom svrhom, ali i kao profitne podružnice od strane neprofitnih organizacija s ciljevima socijalne skrbi. L3C korporacije mogu ostvarivati prihod i procjenjivati svoju imovinu, ali im povećanje prihoda nije osnovna svrha (Lane, 2010.).

Jedna od glavnih prednosti L3C korporacija je da su posebno dizajnirane kako bi olakšale Program investicija privatnih zaklada. Svake fiskalne godine, privatne zaklade su obvezne unutar IRC-a distribuirati 5% svoje neto prosječne imovine u dobrotvorne svrhe. Ta distribucija ne uključuje samo potpore prije svega javnim dobrotvornim organizacijama, nego i Programu investicija što uključuje kredite, kreditna jamstva, linije kredita, povezane depozite i vlasnička ulaganja. Za razliku od potpora, PRI se mogu vratiti sa zaradom i ponovno koristiti u dobrotvorne svrhe. Zbog toga se za PRI može reći da ima mnogostruki učinak jer na taj način širi utjecaj zaklade. PRI imaju 3 osnovne karakteristike (Lane, 2010):

1. Primarna im je svrha ostvariti jedan od zakladinih dobrotvornih ciljeva.
2. Značajna namjena investicija ne smije biti stvaranje prihoda ili povećanje imovine.
3. Svrha ulaganja ne smije biti ostvarenje političkih ili zakonskih ciljeva.

PRI zaklada prema L3C kompanijama može katalizirati snažnu društveno namijenjenu strategiju. Uzimajući veći rizik i odričući se tržišnog povrata, zaklade omogućuju L3C kompanijama priliku za privlačenje PRI investicija koje možda ne bi mogle podržati društvene poduhvate. Na taj se način potiče i dugoročna održivost L3C kompanija (Lane, 2010.).

L3C kompanije su uređene uvjetima operativnog sporazuma. Operativni sporazum je sporazum potpisan od strane članova kompanije koji regulira poslovanje kompanije i odnose između članova kompanije, između menadžera i ponašanje same kompanije. Ako kompanija ima samo jednog člana, on može pismeno utvrditi operativni sporazum ili ako kompanija uz člana ima i menadžera, može se utvrditi usmeni sporazum s njim. L3C operativni sporazum određuje prava i obveze svojih članova: doprinose koje tvrtka očekuje od njih, pravo glasovanja, prava i odgovornosti menadžera, uvjete koji se odnose na sposobnost članova da prenesu svoje interese i druge odredbe upravljanja (Lane, 2010.).

Iako L3C kompanije imaju istu svrhu kao i porezno oslobođene neprofitne organizacije, L3C kompanije nisu smatrane neprofitnim organizacijama te ne ispunjavaju uvjete za izuzeće od oporezivanja prihoda. L3C kompanije kao i druga d.o.o. tretiraju se u porezne svrhe kao obrtnici, partnerstva ili korporacije. Iako većina d.o.o.-a odabire da budu oporezivane kao partnerstva, za L3C kompanije može biti prednost ako odluče biti oporezivane kao korporacije. To je osobito važno za L3C kompanije koje su u cijelosti u vlasništvu neprofitnih organizacija. Ako neprofitna organizacija u cijelosti posjeduje L3C, tada se ona tretira kao pravna osoba koja nije dio društva te se na taj način profit oporezuje kao „unrelated business taxable income“ (Lane, 2010.).

Zaključno, L3C kompanije mogu dijeliti rizik, imaju moć suinvestiranja i privlače tradicionalne financijske subjekte na društveni pothvat koji bi im inače bio neatraktivan. U isto vrijeme, imaju fleksibilnu strukturu upravljanja koja može uskladiti različite interese od neprofitnih zaklada, strana zainteresiranih za profit do ostalih dionika (Lane, 2010.).

## 8.2. CIC kompanije

Kompanija u interesu zajednice ili CIC (*Community Interest Company*) je društvo s ograničenom odgovornošću s posebnim, dodatnim značajkama, koje je stvoreno za korištenje osobama koje žele provoditi poslovne ili druge aktivnosti u korist zajednici, a ne isključivo za privatnu korist (Community Southwark, 2016: 1.). CIC kao nova pravna struktura za socijalno poduzetništvo uvedena je 2005. godine, a kompanije se mogu registrirati kao CIC u Engleskoj, Walesu, Škotskoj i Sjevernoj Irskoj. Ona predstavlja hibrid dobročinstva i stvaranja profita kompanije. CIC kompanije mogu se registrirati samo uz suglasnost CIC regulatora. Zahtjev za CIC statusom mora biti u skladu s CIC propisima, kao i u skladu s uobičajenim pravilima za registraciju kompanije. CIC regulator mora biti zadovoljen s kompanijinim predviđenim aktivnostima za dobrobit zajednice te uključuju sve odredbe potrebne CIC kompanijama. Svake godine CIC kompanije moraju podnijeti izvješće o svojim aktivnostima te kako su se ponašale u interesu zajednice (Company Law Club, 2016.).

Dvije glavne osobine CIC kompanija su (Company Law Club, 2016.):

1. Blokada imovine (*asset lock*) – imovina i dobit kompanije moraju se trajno zadržati unutar CIC-a, a koriste se isključivo za korist zajednici ili se mogu prenijeti na drugu organizaciju koja i sama ima blokadu imovine, kao što su dobrotvorne organizacije ili druge CIC kompanije.
2. Izjava i izvješće vezano uz interese zajednice (*Community Interest Statement and Report*) – zahtjev za registraciju CIC-a treba pratiti i izjava o interesima zajednice potpisana od strane svih direktora kompanije kojom se potvrđuje da je kompanija formirana da bi služila interesima zajednice, a ne ostvarivanju profita. Ona mora opisivati aktivnosti koje CIC namjerava pokrenuti za dobrobit zajednice.

CIC je atraktivan poduzećima različitih veličina i različitih djelatnosti. Također, CIC struktura se pokazala djelotvornom za nove vrste socijalnih poduzetnika.

Tablica 3. Prednosti i nedostaci CIC kompanija

<b>Prednosti</b>	<b>Nedostaci</b>
Inkorporiranje	Nema posebnih poreznih olakšica – predmet je poreza na dobit
Ustavni model na raspolaganju	Registracija teče sporije nego za ne CIC kompanije – treba biti zadovoljen CIC regulator
Jednostavno registrirati pod uvjetom da je zadovoljen <i>Interest</i> test	Kompanija ne može biti i dobrotvorna i CIC kompanija
Jednostavna pretvorba iz postojeće nedobrotvorne kompanije	Poteškoće prilikom pretvorbe iz dobrotvorne u CIC kompaniju
Može izdavati dionice – iako su podložne određenoj visine dividende	Ne ispunjava uvjete za prijenos investicija ili zemljišta
Mogu podizati kredite, a kamate podliježu određenoj visini	Nemaju koristi od darova pomoći ili sličnih formi porezno efikasnih davanja
Članovi upravnog odbora mogu biti plaćeni sve dok su te isplate razumne i ne krše test interesa zajednice ili blokadu imovine	Nasljedstva CIC – u nisu oslobođena poreza na nasljeđe
Lakša regulacija nego dobrotvornih organizacija	Neki donatori možda neće biti u mogućnosti financirati CIC
Prednost reputacije i povjerenja u odnosu na neregulirane organizacije zbog blokade imovine i regulacije	Visina dividenda i kamata mogu stvoriti dodatne komplikacije
Jasno je da je organizacija društveno odgovorna	
Imovina je namijenjena za korist zajednici, a ne za podjelu među članovima ili za druge svrhe	

Izvor: (Company Law Club, 2016.)



### 8.3. FPC kompanije

FPC (*Flexible Purpose Corporation*), odnosno korporacija s fleksibilnom svrhom je struktura korporacije kreirana od strane Radne Grupe Kalifornija (*California Working Group*). Takva struktura omogućuje kompanijama da osim postizanja financijskog cilja svoje napore ulože i u ostvarenje dodatne svrhe. Dodatna svrha može biti jedna ili više dobrotvornih ili društveno korisnih aktivnosti. Na taj se način potiču pozitivni efekti i minimiziraju štetni učinci kompanijinog poslovanja na svoje dionike, zajednicu, društvo i okoliš (Cheng, Mohamed, 2010: 316.). Sve FPC korporacije moraju specificirati barem jednu „posebnu svrhu“ u svojoj povelji, kao što su promicanje zaštite okoliša ili minimiziranje štetnih utjecaja na svoje zaposlenike. U zamjenu FPC kompanije dobivaju „sigurnu luku“ odnosno zaštitu odgovornosti uprave i menadžmenta od dioničara kada se uspoređuje posebna svrha kompanije s vrijednostima za dioničare, kako u redovnom tijeku poslovanja tako i u stanju promjena. FPC kompanije se razlikuju od L3C i Benefit korporacija u tome što su FPC korporacije prvenstveno namijenjene za korištenje od strane profitnih kompanija koje traže tradicionalna ulaganja na tržištu kapitala (Cormac, godina nepoznata).

FPC korporacije se od tradicionalnih korporacija razlikuju u sljedećem (Cormac, godina nepoznata):

- Kvalifikacija za posebnu svrhu – FPC ima jednu ili više socijalnih i/ili društvenih ciljeva dogovorenih između menadžera i dioničara. FPC-u nije dopušteno mijenjati svoju svrhu bez dvotrećinske većine.
- Zaštita od odgovornosti – FPC pruža zaštitu od odgovornosti za direktore i menadžment koji donose odluke na temelju dogovorene posebne svrhe.
- Konverzija drugih oblika – postojeća javna ili privatna korporacija (d.o.o., partnerstvo ili druga pravna osoba) može se pretvoriti u FPC s dvotrećinskom većinom glasova.
- Izvještavanje – FPC je dužan objaviti redovita izvješća s ciljevima, mjerenjem i izvještavanjem o utjecaju ili „povratu“ socijalnih i ekoloških aktivnosti.
- Izvršenje – kako povjereničke dužnosti uključuju posebne namjene, tako dioničari imaju tradicionalna prava s obzirom na posebnu svrhu; ostali dionici nemaju ta prava.

## 9. Odabrani primjeri B korporacija

### 9.1. Patagonia, Inc.

Slika 4. Logo Patagonia, Inc



Izvor: Patagonia, Inc, 2016.

Patagonia je američka kompanija osnovana 1973. godine od Yvona Chouinarda sa sjedištem u Venturi u Kaliforniji. Kompanija se bavi proizvodnjom sportske opreme i odjeće. Iako su korijeni kompanije proizvodnja opreme i odjeće za penjanje i alpinizam, kompanija danas nudi raznolike proizvode, od odjeće namijenjene skijašima, surferima, snowboarderima, penjačima do odjeće za svakodnevne aktivnosti. Misija kompanije je: „Napraviti najbolji proizvod ne čineći nepotrebnu štetu te koristiti poslovanje za inspiriranje i implementaciju rješenja za ekološku krizu“. Iako Patagonia nema formalnu, pisanu viziju, ona svoju viziju prikazuje putem „*Reason for Being*“. Patagonia je izrasla iz male kompanije koja je proizvodila opremu za penjače. Alpinizam je i dalje u središtu ove svjetske kompanije koja proizvodi opremu za penjanje kao i za skijanje, snowboarding, surfanje, pecanje, veslanje i trčanje. To su sve tihi sportovi. Niti jedan od njih ne zahtijeva motor i niti u jednom od njih publika ne kliče. U svakom od tih sportova nagrada dolazi u obliku teško dostignute slave i u trenucima povezanosti s prirodom.“ (Patagonia, Inc, 2016.) Kompanija je međunarodno poznata po svojoj predanosti kvaliteti i ekološkom aktivizmu. Od prosinca 2011. godine kompanija je dobila status certificirane B korporacije.

Tablica 4. Rezultat Patagonie, Inc na B Procjeni utjecaja 2014. godine

Područja:	Rezultat kompanije	Medijan rezultata (svih kompanija koje su ispunile B Procjenu utjecaja)
<i>okolina</i>	<b>35</b>	7
<i>zaposlenici</i>	<b>24</b>	18
<i>potrošači</i>	<b>7</b>	N/A
<i>zajednica</i>	<b>31</b>	17
<i>upravljanje</i>	<b>17</b>	6
<b>Ukupan B rezultat</b>	<b>114</b>	55

Izvor: B Lab, 2016.

Kako bi Patagonia, Inc. bila upravljana na transparentan i pravedan način ona provodi sljedeće aktivnosti:

- Upravni odbor uključuje nezavisne članove koji zastupaju interese zajednice i okoliša.
- Rad unutar industrije za razvoj socijalnih i ekoloških standarda.
- Dijeljenje dionica zaposlenicima (B Lab, 2016.).

Patagonia ima pisanu izjavu o misiji i viziju unutar „*Reason for Being*“. Također, na svojoj službenoj web stranici definiraju korporativnu odgovornost i prikazuju na koje ju sve načine nastoje implementirati. Prema njima, korporativna odgovornost je široko pozicioniran pokret u poslovnom svijetu koji potiče kompanije da preuzmu odgovornost za utjecaj svojih aktivnosti na potrošače, zaposlenike, zajednicu i okoliš. Kompanije koje su predane korporativnoj odgovornosti, kao Patagonia, također su suglasne pridržavati se međunarodnih standarda vezanih za radna i ljudska prava. O svim promjenama u poduzeću, kao što su prodaja ili spajanje poduzeća, izvještavaju se svi zaposlenici. Patagonia svake godine objavljuje „*Benefit Corporation*“ izvještaj. Što se tiče transparentnosti, Patagonia putem web stranice, blogova, kataloga, okolišne i socijalne knjižice inicijativa, godišnjeg izvještaja, partnerstva s akademskim insitucijama te drugim kanalima komunikacije nastoji biti otvorena i transparentna s ciljem još veće odgovornosti i inspiriranja drugih kompanija da

slijede njezin put (Patagonia Works, 2015.). Patagonia posjeduje predanost okolišu, što dijeli sa svojim zaposlenicima, ugrađuje u svoje ciljeve, a sve pod nadzorom upravnog odbora. Kompanija ima službenu anti – korupcijsku kontrolu, neovisno revidirana financijska izvješća te jasno definirane aktivnosti i ciljeve. Također, Patagonia nudi čvrstu garanciju svojih proizvoda kupcima te od njih traži povratne informacije o kvaliteti svojih proizvoda i usluga. Najbolje poslovne prakse dijeli s ostalim kompanijama, pa čak i izravnim konkurentima (Patagonia Works, 2013.).

Patagonia, Inc. uvelike brine o svojim zaposlenicima i to osiguravajući im:

- Zdravstvene beneficije za nepuno radno vrijeme.
- 50 % stalnih zaposlenika sudjeluje u profesionalnom razvoju izvan kompanije.
- Više od 80 % pokrivenosti premija zdravstvenog osiguranja za stalne zaposlenike (B Lab, 2016.).

Patagonia nudi brojne pogodnosti i poticajno radno okruženje za svoje zaposlenike. Također, nudi zdravstveno osiguranje svim stalnim i djelomično zaposlenim osobama te plaća 100 % premija za stalne zaposlenike. Uz to, Patagonia pruža stomatološko i invalidsko osiguranje, fleksibilnu potrošnju te koristi zaposlenicima kao domaćeg partnera. Program 401(k) omogućuje zaposlenicima velikodušno vrijeme za odmor, vrijeme za bolovanje, kao i vrijeme za majčinstvo ili očinstvo. U sjedištu Ventura zaposlenicima je omogućen prostor za djecu, a osigurane su i subvencije za čuvanje djece izvan centra. Centar u sjedištu Ventura i distribucijski centar Reno nude kafiće koji u ponudi imaju zdravu, organsku i lokalnu hranu. Za oko 2000 zaposlenika diljem svijeta Patagonia nudi različite programe za podršku u karijeri. Uspjeh na programima mjeri se kroz povratne informacije zaposlenika. Također, Patagonia ima vrlo nisku razinu stope promjene zaposlenika od oko 4 % godišnje. Mehanizmi kojima Patagonia nastoji uspostaviti odlične odnose sa svojim zaposlenicima su: zdravstvene beneficije, mirovinske beneficije, čuvanje djece na radnom mjestu, dopust za majčinstvo, pomoć u školarini, poticajna radna kultura i Globalni kodeks ponašanja zaposlenika (Patagonia Works, 2015.).

Za Patagoniu, Inc. vrlo je bitna povezanost s lokalnom zajednicom, a tu vezu želi ojačati:

- 100 % ključnih dobavljača transparentni su na web stranici.
- Više od 40 % menadžmenta čine žene ili etničke manjine.
- Više od 25 % zaposlenika koriste slobodno vrijeme za pomoć zajednici.

- 1 % od prodaje donira se ekološkim nevladinim organizacijama (B Lab, 2016.).

Patagonia proizvodi raznoliku paletu proizvoda po cijelom svijetu. Svaki od Patagonijinih partnera u lancu dobavljača je sastavni dio njenog poslovanja, a kompanija čini sve kako bi ostvarila pozitivan utjecaj na zajednicu u kojoj djeluje. S primarnim dobavljačima Patagonia ima dugoročne odnose, a prije selekcije partnera vrši se rigorozan pregled poslovanja, kvalitete te socijalnih i ekoloških utjecaja potencijalnih partnera. Patagonia je članica udruženja „*Fair Labor Association*“, posjećuje i provjerava postrojenja svojih dobavljača, ima formalni kodeks ponašanja dobavljača te posjeduje uspostavljenu metodologiju za osiguranje kvalitete. Patagonia i njeni zaposlenici aktivni su sudionici u civilnom životu. Građanski angažman definiran je kao pojedinačne i kolektivne akcije koje su osmišljene kako bi identificirale i riješile pitanja od javnog interesa. Patagonia svojim zaposlenicima omogućuje operacije podrške zaštiti okoliša kroz volonterizam, a sama kompanija odvaja 1 % prodaje za očuvanje i održavanje prirodne okoline (Patagonia Works, 2013.).

U daljnjem tekstu prikazani su primjeri kako Patagonia brine o okolišu i nastoji ga očuvati:

- 75 % korištenih materijala su ekološki poželjni (organski, reciklirani i slično).
- 30 % dobavljača zadovoljava „*bluesign*“ standarde za naprednu ekološku proizvodnju odjeće; neka postrojenja su LEED certificirana.
- Više od 5 % potrošnje energije se generira na mjestu potrošnje (B Lab, 2016.).

Kao dio svoje misije, Patagonia radi na izgradnji najboljih proizvoda čija proizvodnja ne nanosi nepotrebne štete planeti ili ljudima. To znači stvaranje funkcionalnih, dugotrajnih proizvoda koji su osigurani „*Ironclad*“ jamstvom. Također, Patagonia stalno radi na ispitivanju materijala i resursa koje koriste u proizvodnji, kako bi procijenila njihov sastav i utjecaj na okolinu. Patagonia formalno obvezuje svoje dobavljače da smanje utjecaj svojih proizvoda na okolinu kroz lanac dobavljača, koristi neovisne organizacije za reviziju i provjeru poslovnih praksi, vraćaju korištene proizvode za reciklažu, koriste organske i reciklirane materijale, testiraju svoje materijale na toksičnost, posjeduju LEED certificiran distribucijski centar, recikliraju uredski otpad, koriste kuhinjski otpad kao kompost, u svojim kafićima nude organsku hranu, električnu energiju dobivaju putem solarnih panela koji se nalaze u sjedištu i skladištima kompanije, koriste reciklirani FCS certificirani papir u svojim katalogima, inkorporiraju energetske učinkovite tehnologije te potiču inicijative za dijeljenje prijevoza (*carpooling*) i alternativni prijevoz (Patagonia Works, 2013.).

## 9.2. Natura Cosmetics

Slika 5. Logo Natura



Izvor: Natura, 2016.

Natura je brazilska kompanija osnovana 1969. godine od strane Luiza Seabra. Kompanija se bavi proizvodnjom proizvoda za ljepotu, za domaćinstvo, proizvoda za osobnu njegu, njegu kože, kozmetike, parfema te proizvoda za kosu. Natura je broj 1 proizvođač kozmetike u Brazilu kao i lider u sektoru direktne prodaje u zemlji. Sjedište kompanije je u Cajamaru u Sao Paulu, a kompanija zapošljava oko 7000 djelatnika u sedam zemalja: Brazil, Argentina, Čile, Meksiko, Peru, Kolumbija i Francuska. Natura ima definiranu viziju, vrijednosti i razlog za postojanje (*Reason for Being*). Njihov razlog za postojanje je: „Proizvodnja i prodaja proizvoda i usluga koji potiču blagostanje i dobročinstvo. Blagostanje je skladan odnos pojedinca sa samim sobom, svojim tijelom. Dobročinstvo je suosjećajan, uspješan i ugodan odnos pojedinca s drugim ljudima i prirodom u cjelini.“ Vizija Nature glasi: „Zbog našeg korporativnog ponašanja, kvalitete odnosa koje uspostavimo te proizvoda i usluga, bit ćemo grupa brendova s jakim lokalnim i globalnim izražajem, identificirana sa zajednicom ljudi, a koja se zalaže za izgradnju boljeg svijeta kroz bolji odnos sa samim sobom, s drugima te uz prirodu čiji smo dio.“ (Natura, 2016.)

Natura je kozmetička kompanija koja ulaže velike napore u dobročinstvo i održivi razvoj gajenjem boljih odnosa unutar zajednica, kao i s prirodom. Kompanija koristi održive prakse u svojem poslovanju donoseći svijest o boljem izboru za bolju budućnost (B Lab, 2016.). Natura je postala certificirana B korporacija u prosincu 2014. godine.

Tablica 5. Rezultat Nature na B Procjeni utjecaja 2014. godine

Područja:	Rezultat kompanije	Medijan rezultata (svih kompanija koje su ispunile B Procjenu utjecaja)
<i>okolina</i>	<b>53</b>	7
<i>zaposlenici</i>	<b>20</b>	18
<i>potrošači</i>	N/A	N/A
<i>zajednica</i>	<b>25</b>	17
<i>upravljanje</i>	<b>11</b>	6
<b>Ukupan B rezultat</b>	<b>108</b>	55

Izvor: B Lab, 2016.

Kompanija Natura nastoji biti transparentna, kreativna i inovativna u svojem upravljanju, a to ostvaruje:

- Procjenom poslovanja koje uključuje ostvarenje socijalnih i ekoloških ciljeva.
- Upravni odbor razmatra socijalni i ekološki utjecaj kompanije.
- Godišnjim objavljivanjem izvješća pregledanog od treće strane (B Lab, 2016.).

Kompanija je 2015. godine počela s vrednovanjem ekoloških eksternalija, i to procjenom utjecaja poslovanja u područjima kao što su emisija stakleničkih plinova, vode, otpada te korištenja zemljišta. U ovaj izračun ulazi sveukupni portfelj Naturinih proizvoda kroz cijeli lanac vrijednosti. U 2016. godini počele su pripreme za studiju vrednovanja socijalnih učinaka. Što se tiče transparentnosti, kompanija je pokrenula kolaborativni projekt za komunikaciju vezanu za održivost i proizvodnju proizvoda u skladu s razinom interesa potrošača. Cilj za 2020. godinu je ugradnja cjelovite transparentnosti u pružanju informacija o proizvodima i razvoju u kompanijinu viziju održivosti. Jedna od najvažnijih stavki u 2015. što se tiče upravljanja Nature bilo je strateško usklađivanje upravnog odbora kako bi se omogućilo stvaranje konzultantske mreže za podršku generiranju kreativnih i inovativnih rješenja i formulacije smjernica za daljnji razvoj strategije kompanije. Natura će do 2020.

godine nastojati stvoriti konzultantsko vijeće vanjskih stručnjaka koje će procjenjivati napredak kompanije i dalje razvijati strategiju kompanije (Natura, 2015.)

Natura se posvetila obrazovanju i ravoju karijera svojih zaposlenika:

- Pružanjem privatnog dopunskog osiguranja za zaposlenike s punim radnim vremenom.
- Više od 75 % zaposlenika sudjeluje u kompanijinom planu o podjeli dobiti.
- Novim zaposlenicima omogućena je prosječna količina treninga (1 tjedan – 1 mjesec) (B Lab, 2016.).

Tijekom 2015. godine Natura je dosegla stopu 25%-tne zastupljenosti žena na vodećim pozicijama. Kompanija nastoji od 2016. godine poboljšati selekciju, privlačenje i razvoj žena kao lidera. Natura razvija i testira projekte za poboljšanje obrazovanja zaposlenika u suradnji sa specijaliziranim organizacijama. Cilj Nature do 2020. godine je promicanje učenja i pružanje široke obrazovne ponude za zadovoljenje konzultantskih potreba. Isto tako, Natura nastoji do 2020. godine imati 50 % žena na vodećim pozicijama u kompaniji.

Kako Natura posluje u zajednici koja nije uvelike razvijena, ona na različite načine nastoji popraviti takvo stanje i omogućiti bolji život stanovnicima i to:

- Više od 50 % menadžera u kompaniji su žene.
- Kompanija se zalaže za pozitivne reforme na privatnoj, lokalnoj i međunarodnoj razini kako bi se poboljšali standardi zaštite okoliša.
- Kompanija doprinosi 3 % od profita u javno obrazovanje i zajednicu.
- Kompanija radi s malim lokalnim dobavljačima te im pruža tehničku pomoć kako bi razvijali održivost svog poslovanja (B Lab, 2016.).

Natura je angažirana u razvoju Jurua regije u suradnji s ostalim kompanijama, zajednicama, nevladinim udrugama te organizacijama civilnog društva. Cilj je postići značajan napredak u području obrazovanja, infrastrukture, zdravstva i lanca proizvodnje. Također, Natura je uključena u projekt implementacije digitalnog uključivanja u regiji Amazona, čiju korist ima 600 obitelji te u projekte za poboljšanje obrazovanja s ciljem dostizanja više od 400 000 studenata. Do 2020. godine Natura će nastojati razviti strategiju društvene raznolikosti teritorija u Pan-Amazon regiji i za zajednice oko Naturinih glavnih objekata u Brazilu, a temeljit će se na dijalogu i zajedničkoj suradnji s lokalnim stanovništvom. Što se tiče lanca



dobavljača, Natura ima razvijenu i implementiranu bioraznoliku opskrbu resursa u sklopu „*Chain Verification*“ sustava, čiji je cilj praćenje i razvoj lanaca dobavljača (Natura, 2016.).

Briga o okolišu je temelj poslovanja Nature, što je prikazano sljedećim primjerima:

- Natura prati i izvješćuje o ekološkim aspektima poslovanja kompanije i njenih značajnih dobavljača, uključujući korištenje energije, vode i otpada.
- Kompanija prati emisiju stakleničkih plinova svojeg poslovanja i opskrbnog lanca te ima definirane strategije za njeno smanjenje.
- Kompanija koristi obnovljivu energiju generiranu na području poslovanja kompanije (B Lab, 2016.).

Naturin ugljično neutralni certifikat nagrađen je 2007. godine. Da bi ga dobila, kompanija je morala provesti kompletnu analizu svih emisija CO<sub>2</sub> povezanih s poslovanjem kompanije, kao i poslovanjem dobavljača (vađenje sirovina, transport, optimizacija voznog parka, proizvodnja proizvoda i ambalaže, kao i njihova reciklaža). Kompanija je nakon toga implementirala program koji je tijekom 5 godina smanjio emisiju CO<sub>2</sub> za 33 %. Kao naknadu za emisiju štetnih plinova koje kompanija ne može ukloniti, Natura ulaže u projekte dizajnirane za „hvatanje“ štetnih plinova. Natura podržava programe pošumljavanja u Brazilu kao i istraživanje i razvoj obnovljivih izvora energije. Na svim razinama „*Carbon Neutral*“ programa, nezavisni stručnjaci nadziru i vrednuju Naturine investicije, projekte i rezultate u Brazilu. Procjena i upravljanje vodom je kao i emisija ugljičnog dioksida glavni faktor u ekološkoj politici Nature. U 2013. godini Natura je testirala četiri metodologije namijenjene dijagnosticiranju potrošnje vode, kao i utjecaju Naturine potrošnje na lokalne resurse, a sve u cilju implementiranja alternativnih rješenja. Kod proizvodnje i pakiranja proizvoda, prioritet Nature je korištenje održivih materijala. Npr. kompanija koristi 50 % reciklirane PET ambalaže za svoje bočice koje se 100 % mogu reciklirati. Također, koristi 100 % eco-friendly bioplastiku za generatore točenja i boce. Niti u jednom proizvodu Nature ne nalaze se štetni parabeni, a od 2007. godine kompanija koristi 100 % organski alkohol za proizvodnju. Još 2001. godine Natura je odlučila okončati svoju upotrebu testiranja proizvoda na životinjama. Ulaganja u edukaciju, trening i alternativne tehnologije omogućile su Naturi zamjenu testiranja na životinjama s drugim načinima testiranja kao što su korištenje umjetne kože i laboratorijske simulacije. Također, Natura inzistira na eliminiranju testiranja na životinjama od svojih dobavljača sirovina i materijala.

### 9.3. Ecover

Slika 6. Logo Ecover



Izvor: Ecover, 2016.

Ecover kompanija osnovana je 1980. godine u Meerleu u Belgiji, a osnivač je Frans Bogaerts. Danas je Ecover jedan od najvećih proizvođača ekoloških proizvoda za pranje i čišćenje u Europi. Kompanija je bila među prvima koje su na tržište stavile prašak za pranje bez fosfata. Uz pionirski duh, iskustvo i pametnu znanost, Ecover je razvio proizvode za pranje i čišćenje na biljnoj bazi i s mineralnim sastojcima koji pomažu potrošačima u čišćenju domova s velikom efikasnošću i minimalnim utjecajem na okoliš. Ecoverovi proizvodi dostupni su u oko 40 zemalja (B Lab, 2016.). Misija kompanije glasi: „Jednostavna izgradnja zdravog i održivog života“. Ecoverove sržne vrijednosti su fokus na zaposlenike (jednake mogućnosti, poštenje i raznolikost) i potrošače (najviša razina usluge i briga za korisnike), kvaliteta koja je integrirana u cjelokupnu organizaciju i u sve što dizajniraju, razvijaju, proizvode, stave na tržište i prodaju, inovacije (relevantni, jedinstveni, atraktivni proizvodi), održivost i kultura kompanije. Kultura kompanije naziva se „*The Feel Good Factor(y)*“ koja je svakodnevno kreirana od strane strastvenih i predanih ljudi koji rade u kompaniji. Od oko 160 zaposlenika diljem svijeta, Ecover nudi dinamično, multikulturalno, zabavno i ambiciozno radno okruženje gdje se svatko osjeća ponosnim što je dio tima (Ecover, 2016.). Ecover kompanija certificirana je od strane B Lab-a u travnju 2015. godine.

Tablica 6. Rezultat Ecovera na B Procjeni utjecaja 2015. godine

Područja:	Rezultat kompanije	Medijan rezultata (svih kompanija koje su ispunile B Procjenu utjecaja)
<i>okolina</i>	<b>61</b>	7
<i>zaposlenici</i>	<b>24</b>	18
<i>potrošači</i>	N/A	N/A
<i>zajednica</i>	<b>15</b>	17
<i>upravljanje</i>	<b>8</b>	6
<b>Ukupan B rezultat</b>	<b>108</b>	55

Izvor: B Lab, 2016.

Ecover kompanija na službenoj web stranici ima definiranu misiju, vrijednosti i vodeća načela. Svaki proizvod kompanije, proizveden je u okruženju koje je organizirano i upravljano da brine o utjecaju na okoliš, od zgrade u kojoj se proizvod proizvodi, sastojaka proizvoda do praksi upravljanja. Menadžment kompanije uspostavio je kompletan zeleni proizvodni proces koji seže i van granica kompanije, a uključuje sve dionike (npr. dobavljači se moraju pridržavati zelenog poslovanja kako bi se osigurala održivost sirovina i materijala i smanjio njihov negativan utjecaj na okoliš). Takav način poslovanja redovito je kontroliran, a Ecover provodi dodatne provjere svakog svog dobavljača. Ecover je usvojio odgovoran i holistički pristup prodaji i distribuciji. Kompanija uvelike investira u komunikaciju i marketing sa sloganom „Komunicirajte, ne iritirajte“. Najvažniji aspekt zelenog poslovanja je integrirani proces upravljanja koji obuhvaća sve dimenzije kompanije. Ovaj pristup ne odnosi se samo na zelene promjene koje provodi kompanija, već je to jedan od razloga osnivanja kompanije i njezine organizacije i poslovanja do danas. Kao takva, kompanija je pionir u integriranju napora u svojem poslovanju za ublažavanje klimatskih promjena. Pokretači Ecoverove filozofije su ekološka, socijalna i ekonomska održivost (Eurofound, 2013.).

Koristeći nove metode i tehnologije Ecover educira i usavršava svoje zaposlenika što se ogleda u:

- Zaposleni imaju više od 36 plaćenih slobodnih dana godišnje.
- Kompanija ima utvrđen formalan, konzistentan proces za pružanje godišnjih povratnih informacija o radu svih zaposlenika, uključujući razvoj karijere te socijalno i ekonomsko djelovanje (B Lab, 2016.).

Zapošljavanje u Ecover kompaniji polako je, ali sigurno raslo od njenog osnutka 1980. godine. Zaposlenost je rasla i u posljednjih nekoliko godina unatoč financijskoj krizi, s rastom od 24 % od 2007. do 2010. godine. Iako kriza nije imala negativan utjecaj na Ecover, kompanija je morala napraviti određene organizacijske promjene koje nisu imale utjecaj na zapošljavanje. Kompanija je razvila digitalan rad i integrirala nove medije tijekom razdoblja krize. Danas Ecover organizira obuku za sve svoje zaposlenike, s ciljem povećanja svijesti o okolišu, zaštiti na radu i društvenoj odgovornosti. Postoje različite vrste obuke od konferencija, posjeta drugim postrojenjima, vanjskih trenera, prakse do samoobuke. Zaposlenici moraju biti što efikasniji kako bi se ispunili ciljevi ISO 9001 i ISO 14001 standarda. Da bi se to postiglo, Ecover je razvio obuku i upravljanje kompetencijama unutar kompanije. Također, postoji menadžer inovacija koji radi na dugoročnim inovacijama, studijama i održivom razvoju. Kompanija ima sustav bonusa kako bi ohrabrila zaposlenike da brinu o svom utjecaju na okoliš, a sama je razvila strojeve koji smanjuju buku u postrojenjima. Što se tiče organizacije rada, u kompaniji postoje mali timovi koji se potiču na što veću inovativnost i kreativnost. Kompanija koristi fleksibilno radno vrijeme između 06.00 i 22.30 sati (Eurofound, 2013.).

Kompanija ima formalan program korporativnog građanstva koji uključuje donacije u novcu i robi, volonterstvo i pro bono usluge (B Lab, 2016.). Osim pogona u Belgiji, kompanija ima podružnice u SAD-u, Velikoj Britaniji, Njemačkoj, Francuskoj i Švicarskoj. Iako Ecover ima međunarodnu dimenziju, zapošljavanje se vrši u zemljama u kojima se nalaze postrojenja. Na primjer, postrojenja iz Francuske i Belgije imaju inženjere samo iz tih zemalja. Na taj način se kompanija povezuje sa zajednicom u kojoj posluje i potiče njezin razvoj (Eurofound, 2013.).

U svakoj fazi svog poslovanja Ecover nastoji minimizirati štetan utjecaj na okoliš putem:

- Korištenja programa recikliranja koji uključuju recikliranje papira, kartona, plastike, stakla i metala.
- Više od 75 % potrošene vode vraća se iste ili bolje kvalitete nego što je bila.
- Praćenja i bilježenja uporabe vode i energije te postavljanja posebnih ciljeva za njihovo smanjenje (B Lab, 2016.).

Od svog osnutka, Ecover je organizirao svoje aktivnosti kako bi imale najmanji utjecaj na okoliš iz perspektive održivog razvoja. Kompanija posjeduje integrirani pristup u kojemu svi aspekti poslovanja rade s ciljem smanjenja utjecaja na okoliš. Zelene prakse koje kompanija koristi kako bi ublažila klimatske promjene su:

1. Proizvodi su izrađeni od biljnih i mineralnih sirovina, a to nije slučaj samo s finalnim proizvodom, već i njegovom ambalažom. Također, svi proizvodi su biorazgradivi.
2. Fizička organizacija pogona u Belgiji namijenjena je smanjenju negativnog utjecaja na okoliš (npr. pogon je izgrađen od recikliranih materijala ili materijala za recikliranje i od drva koje potječe iz održivog šumarstva).
3. Proizvodnja je organizirana na način da se smanji potrošnja energije (npr. električna energija dolazi od vjetrenjača i plimnih generatora).
4. Kompanija potiče dobavljače kako bi promovirali ekološke prakse na svojim web stranicama.
5. Kompanija ima kolaborativni pristup svojim dionicima, odnosno ima razvijen Ecover sustav za upravljanje dionicima u kojemu se nalaze svi relevantni dionici čiji se interesi moraju uzeti u obzir prilikom donošenja odluka.
6. Što se tiče ljudskih resursa, kompanija pruža obuku za zaposlenike s ciljem povećanja svijesti o okolišu. Također, zaposlenici se potiču da na posao dolaze biciklom, a prema procjeni menadžmenta kompanije, zaposlenici naprave oko 55 000 kilometara godišnje vozeći se biciklom na posao i kući. Za zaposlenike koji su predaleko da na posao dođu biciklom, kompanija nudi financijski bonus za dijeljenje automobila. Za službene automobile, kompanija je izabrala model hibridnog automobila koji koristi i struju i gorivo (Eurofound, 2013.).

Kako bi procijenio utjecaj ukupnog životnog ciklusa proizvoda, Ecover je razvio tzv. „dijamantni model“ koji se sastoji od 13 osi, a među kojima su obnovljivi izvori, blizina resursa, zelena kemija, itd. (Eurofound, 2013.).

#### 9.4. Telecom Development Company Afghanistan Ltd. (Roshan)

Slika 7. Logo Roshan



Izvor: Roshan, 2016.

Roshan je vodeća kompanija komunikacijskih usluga u Afganistanu s preko šest milijuna aktivnih pretplatnika s mrežom koja pokriva više od 65 % stanovništva u 230 gradova i mjesta u sve 34 državne provincije. Kompanija je osnovana 2003. godine u okruženju bez telekomunikacijske infrastrukture i s osnovnim telekomunikacijama koje su bile preskupe i nedostupne građanima. Zbog toga je Roshan od svog osnutka uložio više od 600 milijuna dolara u Afganistan. Danas je Roshan najveći pojedinačni investitor u zemlji i najveći porezni obveznik koji doprinosi oko 5 % ukupnog domaćeg prihoda Afganistana. Osim toga, Roshan zapošljava više od 1100 ljudi (19 % su žene), a neizravno omogućuje zaposlenje više od 30 000 ljudi. Kompanija pruža obuku i omogućuje razvoj svojim zaposlenicima kako bi pomogla stvaranju nove generacije afganistanskih lidera i kvalificiranih radnika. Roshan je kompanija potpuno predana obnovi i razvoju Afganistana. Aga Khan fond za ekonomski razvoj (AKFED) je glavni dioničar Roshana koji potiče privatne inicijative i izgradnju poduzeća u zemljama u razvoju. Vizija kompanije glasi: „Mi smo telekomunikacijska kompanija u nastajanju koja se fokusira na klijente, dionike i zaposlenike, a koja pruža kvalitetu i vrijednost na etički način, dok istovremeno doprinosi društvenom i gospodarskom razvoju regija Afganistana.“ (Roshan, 2016.). Roshan kompanija je certificirana od strane B Laba u prosincu 2012. godine te je time postala prva certificirana B korporacija u Afganistanu (B Lab, 2016.).

Tablica 7. Rezultat Roshana na B Procjeni utjecaja 2015. godine

Područja:	Rezultat kompanije	Medijan rezultata (svih kompanija koje su ispunile B Procjenu utjecaja)
<i>okolina</i>	<b>4</b>	7
<i>zaposlenici</i>	<b>23</b>	18
<i>potrošači</i>	<b>53</b>	N/A
<i>zajednica</i>	<b>75</b>	17
<i>upravljanje</i>	<b>13</b>	6
<b>Ukupan B rezultat</b>	<b>160</b>	55

Izvor: B Lab, 2016.

Roshan ima definiranu misiju i viziju na svojim službenim web stranicama, kao i glavne pokretače poslovanja. Kada je Roshan 2003. godine započeo sa svojim poslovanjem, dioničari su usadili osjećaj društvene odgovornosti u viziju kompanije. Danas je ona i dalje ključni faktor poslovanja Roshana. Roshan nije samo telekomunikacijska kompanija, već ona djeluje i kao katalizator rasta i društveno – ekonomskog razvoja Afganistana kroz komercijalne operacije i društveno odgovorne programe kompanije. Roshan nastoji razviti povjerenje, prijateljstvo, suradnju i potaknuti nadu, kako bi se Afganistan iz problematične prošlosti okrenuo prema svijetloj budućnosti. Kompanija je u vlasništvu međunarodnog konzorcija sastavljenog od tri dioničara: *Aga Khan Fund for Economic Development* (51.00 %), *Monaco Telecom International* (36.75 %) i *Telia Sonera* (12.25 %). Kao kolektivna grupa, konzorcij dijeli zajedničku viziju, a to je osigurati svim stanovnicima Afganistana pristup mobilnoj telefoniji, kao i posjedovanje ključne uloge u gospodarskom razvitku zemlje i njezinoj obnovi (Roshan, 2016.).

Roshan svoj rast i razvoj temelji na zaposlenicima koje usavršava kroz obuku i trening što je prikazano kroz:

- Roshan plaća sve svoje zaposlenike najmanje 189 % iznad minimalne plaće.
- Kompanija proširuje zdravstvene beneficije na užu obitelj zaposlenika.
- Kompanija subvencionira prijevoz i hranu te pristup lokalnim medicinskim uslugama.
- Kompanija plaća obuku zaposlenika.
- Kompanija omogućuje 2 i više mjeseca porodiljnog dopusta (B Lab, 2016.).

Kompanija stvara pogodno radno okruženje kako bi zaposlenici mogli ostvariti svoj potencijal. 2008. godine Roshan je nagrađen kao izvrstan lider od strane „Frost & Sullivan“. To postignuće ostvareno je odlučnošću i predanim timskim radom svih zaposlenika Roshana. Također, to je dokaz da se kompanija fokusira na izgradnju vještina zaposlenika, kao i podržavanje zaposlenika da ostvare svoj potencijal unutar kompanije. Roshan ulaže u svoje zaposlenike putem internih programa mentorstva. Ti programi su strukturirani kako bi stvorili buduće lidere kompanije i zemlje. Ostali načini usavršavanja zaposlenika u Roshanu su: nastava engleskog jezika, dani nastava za zaposlenike iz inozemstva, trening za prodajni tim, tehničke te prezentacijske i komunikacijske radionice. Roshan je prva kompanija u Afganistanu koja svojim zaposlenicima nudi širok spektar pogodnosti koje uključuju životno, zdravstveno i invalidsko osiguranje. Paket pogodnosti koje Roshan omogućuje svojim zaposlenicima potiče bolju kvalitetu života i zadovoljava osobne i društvene potrebe zaposlenika i njihovih obitelji, a uključuje: osnovnu plaću, godišnji bonus vezan uz rad zaposlenika, godišnji odmor, bolovanje, životno, zdravstveno i invalidsko osiguranje, prehranu i prijevoz. (Roshan, 2016.)

Potporna zajednica u kojoj djeluje svrha je postojanja Roshana što prikazuju sljedeće aktivnosti kompanije:

- Provjera značajnih dobavljača, distributera i trgovaca za specifične negativne prakse.
- Kompanija posjećuje 80 % značajnih dobavljača.
- Zapošljavanje 65 % zaposlenika za nemanadžerske pozicije iz zajednica u kojima je velik broj ljudi nezaposlen.
- Kompanija pruža potporu lokalnim školama i centrima.
- Kompanija pruža pomoć tijekom katastrofa vezanih za vremenske neprilike (B Lab, 2016.).



Većina Afganistanaca danas živi ispod granice siromaštva te nema osnovne potrepštine potrebne za život, kao što su pristup čistoj vodi, struji i medicinskim proizvodima. Zbog toga je cilj Roshana donijeti nadu lokalnim zajednicama i pomoći im u obnovi svojih života. Kako bi pomogao lokalnim zajednicama Roshan je pokrenuo nekoliko projekata:

1. *Teacher Consultation line* – projekt je razvijen kako bi omogućio mobilni model učenja na daljinu koji osigurava bolji pristup i povećanje kvalitete sekundarnog obrazovanja u Afganistanu u okviru vizije ministarstva obrazovanja.
2. *E – learning centers* – predstavljaju obnovljene prostorije koje se pokreću putem solarnih panela, a opremljene su laptopima i ostalom komunikacijskom opremom. Djeluju kao centri za e – učenje u zajednici ili kao učionice. Cilj im je potaknuti lokalnu trgovinu i stvaranje novih radnih mjesta. Korisnicima je omogućeno upoznavanje s tehnologijom, vođenje poslovanja te povezivanje s obitelji i prijateljima na daljinu. Do sada su centri instalirani u 30 mjesta u javnim školama i dobrotvornim organizacijama u Afganistanu.
3. *WaterTracker* – je projekt kojem je cilj osiguranje čiste vode i sanitarnih uređaja tisućama kućanstava širom zemlje. Ruralno stanovništvo može zvati ovu službu i saznati status izvora vode u njihovoj zajednici te prijaviti probleme.
4. *Malomat* – je nacionalni informacijski sustav cijena koji poljoprivrednicima, trgovcima i veletrgovcima osigurava pristup informacijama u 13 pokrajinskih veletržnica koristeći mobilni telefon
5. *The Clinic* – osnovana 2005. godine *Clinic* je neprofitni zdravstveni centar koji pruža širok raspon usluga po međunarodnim standardima. Poznata po visokoj kvaliteti usluga i međunarodnim standardima zdravstvene zaštite, *Clinic* je prvi projekt korporativne društvene odgovornosti Roshana.

Ostali projekti koje provodi Roshan kako bi pomogao lokalnim zajednicama su: *Gift of Light Project, Telemedicine, Build A Well Project, Pamir Power Project, Alternative Livelihoods Project, Dental & Health Workshops i Afghan Medical Health Insurance* (Roshan, 2016.).

Roshan brine o očuvanju okoliša recikliranjem materijala i njihovim ponovnim korištenjem, održivošću svojih zgrada, te pridržavanjem strategija vezanih za štednju energije (B Lab, 2016.)

## 9.5. Juhudi Kilimo

Slika 8. Logo Juhudi Kilimo



Izvor: B Lab, 2016.

Juhudi Kilimo osnovana je 2004. godine kao neprofitna organizacija od strane K-Rep razvojne agencije. 2009. godine kompanija je transformirana u profitnu organizaciju s ciljem povećanja efikasnosti, kreativnosti i razvoja. Juhudi Kilimo pruža ruralnim poljoprivrednicima jedinstven način mikro – financiranja za kupnju poljoprivredne imovine kao što su krave, perad, staklenici i ostalo. Ta imovina generira prihode i djeluje kao zalog za zajmove. Financiranje imovine omogućuje kompaniji djelovanje u nasiromašnijim ruralnim zajednicama u Keniji gdje postoji malo poslovnih aktivnosti i mogućnosti zajmova. Mikro imovinski zajmovi dramatično poboljšavaju dohodak i sigurnost hrane poljoprivrednicima. Od 2009. godine Juhudi Kilimo je osigurao 20 120 poljoprivednika s kreditima u iznosu od 11.7 milijuna dolara. Prosječno vraćanje zajma na vrijeme je u posljednje 4 godine bilo na 95 %. Juhudi Kilimo kompanija dobila je 2011. godine na Svjetskom gospodarskom forumu nagradu za Socijalnog poduzetnika godine, a u 2012. godini nagradu za mikrofinanciranje od strane Citi fondacije Kenija. U 2012. godini Juhudi Kilimo je ostvarila profit uz podršku svojih sadašnjih investitora i lidera kao što su Acumen fond, Grameen fondacija, Soros fond za ekonomski razvoj, Ford fondacija, Rockefeller fondacija i Kiva (B Lab, 2016.). Misija kompanije glasi: „Podizanje kvalitete života ruralnih poljoprivrednika i poduzeća kroz izgradnju financijskih rješenja sa svrhom stjecanja bogatstva u području agro poslovanja.“ (Juhudi Kilimo, 2016.). Juhudi Kilimo je postala certificirana B korporacija u studenom 2011. godine.

Tablica 8. Rezultat Juhudi Kilimo na B Procjeni utjecaja 2014. godine

Područja:	Rezultat kompanije	Medijan rezultata (svih kompanija koje su ispunile B Procjenu utjecaja)
<i>okolina</i>	<b>12</b>	7
<i>zaposlenici</i>	<b>31</b>	18
<i>potrošači</i>	<b>59</b>	N/A
<i>zajednica</i>	<b>61</b>	17
<i>upravljanje</i>	<b>15</b>	6
<b>Ukupan B rezultat</b>	<b>178</b>	55

Izvor: B Lab, 2016.

Juhudi Kilimo na službenoj web stranici ima definiranu misiju i načine kako ju postići. Konačni cilj kompanije je drastična preobrazba egzistencije poljoprivednika diljem istočne Afrike. Juhudi Kilimo posjeduje pristup financiranja ruralne imovine koji predstavlja inovativni pristup ublažavanju siromaštva. Ona pruža poljoprivrednicima pristup imovini za generiranje prihoda potrebnih za otplatu malih zajmova. U 2013. godini kompanija je kreirala *Juhudi Labs*, entitet posvećen otkrivanju, testiranju i mjerenju novih financijskih i poljoprivrednih proizvoda, usluga i procesa. *Juhudi Labs* istražuje buduće ideje za unapređenje poslovanja. Zadatak im je pružanje potpore kompanijama koje služe kenijским poljoprivrednicima. *Juhudi Labs* trenutno obuhvaća četiri programa: program financijskih proizvoda, program čiste energije, *Startup Residency* program i istraživački program (Juhudi Kilimo, 2016.).

Juhudi Kilimo omogućuje svojim zaposlenicima različite benefícije i mogućnosti:

- Zaposlenici imaju pokriveno invalidsko, životno i dentalno osiguranje kao i mirovinski plan.
- Kompanija omogućuje zaposlenicima trening za razvoj njihovih vještina (B Lab, 2016.).

Juhudi Kilimo trenutno ima 140 zaposlenika koji rade u okruženju visoko kvalificiranih, strastvenih stručnjaka koji su posvećeni promicanju Juhudi misije. Većina zaposlenika je u kompaniji više od 5 godina te su sastavni članovi Juhudi obitelji (Juhudi Kilimo, 2016.).

Juhudi Kilimo se fokusira na podršku lokalnim poljoprivrednicima, posebice ženama i mladima. U suradnji s ostalim socijalnim organizacijama, Juhudi Kilimo potiče rast lanca vrijednosti u agroposlovanju i pomaže stvaranju sigurnijeg i poticajnijeg okruženja za poduzetništvo i inovacije. Također, kompanija malim poljoprivrednicima pruža obuku, tehničku pomoć i odgovarajući kapital. Na taj način Juhudi Kilimo djeluje kao pomagač i mentor malim, lokalnim poljoprivrednicima (Juhudi Kilimo, 2016.).

Juhudi Kilimo nastoji biti primjer zajednici što se tiče očuvanja okoliša, a kako bi to postigli kompanija koristi:

- Sustav za praćenje i poboljšanje kvalitete zraka u uredima.
- Strategije vezane uz štednju energije.
- Zgrade koje imaju sustav za povećanje vodne efikasnosti (B Lab, 2016.).

U sklopu Juhudi Labs-a djeluje Juhudi program čiste energije. Radi se o projektu opskrbe poljoprivrednika solarnim svjetlima po atraktivnim uvjetima. Kako raste potražnja za obnovljivim izvorima energije, Juhudi Kilimo je uvećao napore za čistom energijom formiranjem partnerstva s *Micro Energy Credits* (MEC) socijalnim poduzećem. U sklopu tog partnerstva, Juhudi Kilimo pruža visoko učinkovite solarne svjetiljke, štednjake i opremu za bioplin kroz kreditiranje poljoprivrednika. Takozvani ugljikovi krediti mjere se korištenjem MEC-ovog softvera, a prihodi od njihove prodaje su preusmjereni u program, kako bi se na taj način proširio asortiman proizvoda (Juhudi Kilimo, 2016.).

Svaki pozitivan rezultat kompanije na B Procjeni utjecaja, pokazatelj je da poslovanje i aktivnosti kompanije imaju pozitivan utjecaj na potrošače, zaposlenike, okolinu ili zajednicu. Na temelju prikazanih primjera, vidljivo je da su različite kompanije posvećene različitim područjima B Procjene utjecaja. Tako na primjer, kompanije Patagonia i Ecover više u obzir uzimaju utjecaj na okoliš te razvoj zaposlenika od Roshana ili Juhudi Kilimo. S druge strane Roshan i Juhudi Kilimo većinu svojih napora ulažu u razvoj i rast zajednica u kojima posluju. Smatram kako su ključni razlozi zašto su kompanije posvećenije različitim područjima sljedeći: djelatnost kompanije, misija i vizija kompanije, geografsko područje u kojem kompanija posluje, potrošači koje kompanija opslužuje, zakonska regulativa te dostupnost tehnologije i ljudskih resursa. Primjerice, kompanije kao što su Roshan, Juhudi Kilimo pa i Natura posluju u zajednicama koje nisu dovoljno razvijene, te navedene kompanije svoje napore ulažu u osmišljavanju programa i projekata za pomoć lokalnim zajednicama kako bi se mogle razvijati usporedno s kompanijama. Kakav god rezultat kompanija postigla na B Procjeni utjecaja, uvijek je moguće poboljšanje i napredak u svim područjima. Smatram kako će B korporacije sa sve većim prepoznavanjem i prihvaćanjem od strane potrošača, dobavljača, konkurenata i državnih tijela imati i veće prilike za unaprjeđenje i jačanje svojeg poslovanja na korist svih dionika. Upravo još uvijek nedovoljna prepoznatljivost B Corp oznake u nekim područjima koči kompanije ka željenom razvoju i napretku. Primjerice, B korporacije iz Azije i Afrike u težem su položaju što se tiče prepoznatljivosti B oznake od B korporacija iz Europe ili SAD-a gdje je i nastao B Corp pokret. Razlog tome je nedovoljna prisutnost B Lab-a, a samim time i B pokreta na tim kontinentima, što se prema posljednjim partnerstvima i planovima nastoji promijeniti.

## 10. Zaključak

Današnji potrošači prilikom odlučivanja o kupovini ne brinu samo o klasičnim faktorima kao što su cijena i kvaliteta, već u svoje odluke uključuju i etička, socijalna i ekološka pitanja. Zbog sve većih promjena u stavovima potrošača, ali i zaposlenika, kompanije su obvezne u svoje poslovanje uključiti i društvenu odgovornost. Kompanija koja donira novac ili ima smanjenu emisiju ugljičnog dioksida može za sebe reći da je društveno odgovorna, ali samo B korporacije mogu reći da su uistinu posvećene zajednici, okolišu i ljudima. Kompanije bi trebale brinuti o zajednici u kojoj posluju, na prvo mjesto trebale bi stavljati svoje zaposlenike te bi trebale brinuti o okolišu i očuvati ga, a upravo to je svrha B korporacija. B korporacije su kompanije koje su certificirane od strane neprofitne organizacije B Lab te koje zadovoljavaju rigorozne standarde vezane uz socijalne i ekološke aktivnosti, odgovornost i transparentnost. B korporacije brinu o svakom dioniku u poslovanju, od potrošača, talenata do dioničara i direktora. U odnosu na tradicionalne korporacije, cilj B korporacija nije samo kreiranje veće vrijednosti za dioničare, već pozitivan utjecaj na društvo i okoliš u skladu sa specifičnom misijom koja se ne svodi samo na maksimiziranje profita. Ali, ne smije se zaboraviti da B korporacije također imaju kapitalističku bazu, odnosno da nastoje ostvariti dobit kroz svoje poslovanje jer bi u suprotnom mogle bankrotirati.

Smatram kako B Corp pokret koji se temelji na B korporativnoj strukturi ima snagu i moć promijeniti današnje poslovanje u svijetu na bolje. Logično je da kompanije koje posluju na određenom geografskom području brinu o zajednici u kojoj se nalaze, ljudima na koje utječu svojim poslovnim odlukama te okolišu koji ih okružuje. Iako B Corp pokret svake godine ubrzano raste, mislim da bi se B Lab i njegove partnerske organizacije trebale fokusirati i na velike i multinacionalne kompanije koje u poslovnom svijetu imaju najveći utjecaj. Samo uključivanjem svih dionika, moguć je pozitivan rasplet B Corp priče na korist samih kompanija, okoliša, zajednice i svih ljudi.

## 11. Popis literature

1. ADAMS, S. (2011.) Corporate Responsibility Nonprofit, B Lab, Shows Strong Growth, *Forbes* [Online] Dostupno na: <http://www.forbes.com/sites/susanadams/2011/03/16/corporate-responsibility-nonprofit-b-lab-shows-strong-growth/#32c4d657439d> [Pristupljeno: 05. lipnja 2016.]
2. B LAB (2015.) B Lab Demo Account Assessment, *B Lab*
3. B LAB (2016.) Benefit Corporations, *B Lab* [Online] Dostupno na: <http://benefitcorp.net/> [Pristupljeno: 12. lipnja 2016.]
4. B LAB (2016.) *Certified B Corporations* [Online] Dostupno na: <https://www.bcorporation.net/> [Pristupljeno: 03. lipnja 2016.]
5. BEGIĆ, J. (2015.) *Consumer shaming i greenwashing: izazovi za društveno odgovorno poslovanje*, Zbornik radova 7. konferencije o DOP-u (2015.) str. 39. – 56.
6. CHENG W., MOHAMED S. (2010.) *The World that Changes the World*. San Francisco: A Wiley Imprint
7. COMMUNITY SOUTHWARK (2016.) Community Interest Companies (CICs) [Online] Dostupno na: [http://communitysouthwark.org/sites/default/files/images/Community%20Interest%20Company%20\(CIC\).pdf](http://communitysouthwark.org/sites/default/files/images/Community%20Interest%20Company%20(CIC).pdf) [Pristupljeno: 19. lipnja 2016.]
8. COMPANY LAW CLUB (2016.) Community Interest Companies, *A Company Law Solutions Company* [Online] Dostupno na: <http://www.companylawclub.co.uk/community-interest-companies-cic> [Pristupljeno 19. lipnja 2016.]
9. EUROFOUND (2013.) Belgium: Ecover, *European Monitoring Centre on Change* [Online] Dostupno na: <http://www.eurofound.europa.eu/observatories/emcc/case-studies/the-greening-of-industries-in-the-eu/belgium-ecover> [Pristupljeno: 23. lipnja 2016.]
10. HONEYMAN, R. (2014.) *The B Corp Handbook: How to Use Business as a Force for Good. First edition*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, Inc.
11. JUHUDI KILIMO (2016.) Juhudi Kilimo [Online] Dostupno na: <http://juhudikilimo.com/> [Pristupljeno: 24. lipnja 2016.]
12. LANE M. J. (2011.) Social Enterprises: A New Business Form Driving Social Change, *American Bar Association* [Online] Dostupno na: [http://www.americanbar.org/publications/young\\_lawyer/2011-](http://www.americanbar.org/publications/young_lawyer/2011-)

- [12/december\\_2011/social\\_enterprises\\_new\\_business\\_form\\_driving\\_social\\_change.html](http://12/december_2011/social_enterprises_new_business_form_driving_social_change.html) [Pristupljeno: 20. lipnja 2016.]
13. NATURA (2015.) Annual Report, *Natu – infoinvest* [Online] Dostupno na: [http://natu.infoinvest.com.br/enu/5676/NaturaFO2015\\_ingles\\_v5%20%282%29.pdf](http://natu.infoinvest.com.br/enu/5676/NaturaFO2015_ingles_v5%20%282%29.pdf) [Pristupljeno: 22. lipnja 2016.]
14. NBIS (2012.) B Corporations, Benefit Corporations and Social Purpose Corporations: Launching a New Era of Impact-Driven Companies, *Impact Driven Companies* [Online] Dostupno na: [http://nbis.org/wp-content/uploads/2012/10/ImpactDrivenCompanies\\_NBIS\\_Whitepaper\\_Oct2012.pdf](http://nbis.org/wp-content/uploads/2012/10/ImpactDrivenCompanies_NBIS_Whitepaper_Oct2012.pdf) [Pristupljeno: 06. lipnja 2016.]
15. PATAGONIA, INC (2013.) Annual Benefit Corporation Report, *Patagonia Works* [Online] Dostupno na: [http://www.patagonia.com/pdf/en\\_US/bcorp\\_annual\\_report\\_2014.pdf](http://www.patagonia.com/pdf/en_US/bcorp_annual_report_2014.pdf) [Pristupljeno: 21. lipnja 2016.]
16. RAWHOUSER H., CUMMINGS M., CRANE A., (2015.) Benefit Corporation Legislation and the Emergence of a Social Hybrid Category, *California Management Review Vol 57 No 3.*, str. 21. – 27.
17. ROSHAN (2016.) Roshan [Online] Dostupno na: <http://www.roshan.af/Roshan/home.aspx> [Pristupljeno: 24. lipnja 2016.]
18. SALARIĆ D., JERGOVIĆ A. (2012.) Poduzetništvo i društveno odgovorno poslovanje, *Učenje za poduzetništvo/Entrepreneurial 2*, str. 295. – 301.
19. SISTEMA B (2016.) B Corporations, *B Lab* [Online] Dostupno na: <http://www.sistemab.org/> [Pristupljeno: 15. lipnja 2016.]
20. SPEAR, S. (2013.) Delaware Passes Historic B Corp Legislation, Marks Tipping Point in Evolution of Capitalism, *Eco Watch* [Online] Dostupno na: <http://ecowatch.com/2013/07/17/delaware-passes-historic-b-corp-legislation/> [Pristupljeno: 07. lipnja 2016.]
21. STECKER, M. J., (2016.) Awash in a Sea of Confusion: Benefit Corporations, Social Enterprise, and the Fear of „Greenwashing“, *Journal of Economic Issues Vol L No. 2* str. 376. – 377.
22. VRDOLJAK, RAGUŽ I., HAZDOVAC K. (2014.) Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, *Oeconomica Jadertina 1* (2014.) str. 40. – 58.



23. WITKIN J. (2009.) The L3C: A More Creative Capitalism, *Triple Pundit: people, planet, profit* [Online] Dostupno na: <http://www.triplepundit.com/2009/01/the-l3c-a-more-creative-capitalism/#> [Pristupljeno: 18. lipnja 2016.]
24. YUEN, J., ROSEN, R. (2013.) Why Be a B Corp? Ask a Millennial, *Sustainable Brands* [Online] Dostupno na: [http://www.sustainablebrands.com/news\\_and\\_views/communications/why-be-b-corp-ask-millennial](http://www.sustainablebrands.com/news_and_views/communications/why-be-b-corp-ask-millennial) [Pristupljeno: 25. lipnja 2016.]

## 12. Popis tablica

Tablica 1. Godišnja naknada za B certifikat.....	11
Tablica 2. Usporedba certificiranih B korporacija i benefit korporacija.....	28
Tablica 3. Prednosti i nedostaci CIC kompanija.....	42
Tablica 4. Rezultat Patagonie Inc na B Procjeni utjecaja 2014. godine.....	45
Tablica 5. Rezultat Nature na B Procjeni utjecaja 2014. godine.....	49
Tablica 6. Rezultat Ecovera na B Procjeni utjecaja 2015. godine.....	53
Tablica 7. Rezultat Roshana na B Procjeni utjecaja 2015. godine.....	57
Tablica 8. Rezultat Juhudi Kilimo na B Procjeni utjecaja 2014. godine.....	61

### **13. Popis slika**

Slika 1. B Lab logo.....	5
Slika 2. Deklaracija o međuovisnosti.....	10
Slika 3. Sistema B model.....	31
Slika 4. Logo Patagonia, Inc.....	44
Slika 5. Logo Natura.....	48
Slika 6. Logo Ecover.....	52
Slika 7. Logo Roshan.....	56
Slika 8. Logo Juhudi Kilimo.....	60

## 14. Popis grafova

Graf 1. Broj certificiranih B korporacija od početka certificiranja.....	30
--	----

## Sažetak

B korporativna struktura kao model poslovanja kreirana je od strane neprofitne organizacije B Lab 2006. godine. Certificirane B korporacije su kompanije koje zadovoljavaju rigorozne standarde vezane uz socijalne i ekološke aktivnosti, odgovornost i transparentnost. Svaka kompanija koja želi posjedovati B certifikat mora proći određene korake, od kojih su najvažniji ispunjavanje online alata B Procjene utjecaja (područja: upravljanje, zaposlenici, zajednica i okoliš), zadovoljavanje pravne regulative i potpisivanje B Corp Deklaracije o međuovisnosti. Postoje mnoge prednosti koje pruža B certifikat: od veće mogućnosti privlačenja talenata i zaposlenika, povećanja vjerodostojnosti, privlačenja investitora, uštede novca do uključivanja u globalni B pokret za promjenu načina poslovanja. Kao glavni nedostatak većina kompanija koje su prošle postupak certificiranja navodi cijenu B certifikata i količinu potrebne dokumentacije za dobivanje istog. B Corp struktura uvelike je povezana i isprepliće se s društveno odgovornim poslovanjem, a kao najpoželjnija struktura za dobivanje B certifikata navodi se benefit korporacija. U svijetu postoje mnogobrojni pravni oblici socio – ekonomskih korporacija od kojih su najpoznatiji: L3C, CIC i FPC kompanije. B Corp pokret svake godine ubrzano raste i jača pa je do danas zastupljen na svim kontinentima s oko 1800 certificiranih kompanija iz 50 zemalja i iz 130 različitih industrija.

**Ključne riječi:** B Lab, B korporacije, B certifikat, Procjena utjecaja, Deklaracija o međuovisnosti, društveno odgovorno poslovanje, benefit korporacije, B Corp pokret

## Summary

B corporate structure as a model of business has been created by nonprofit organisation B Lab in 2006. Certified B corporations are companies that meet rigorous standards related to social and environmental activities, accountability and transparency. Any company that wants to own a B certificate must pass certain steps, of which the most important are the fulfillment of online tool B Impact Assessment (areas: governance, workers, community and environment), satisfying legal legislation and signing B Corp Declaration of Interdependence. There are many advantages offered by B certificate: from greater opportunities to attract talents and employees, increased credibility, attracting investors, saving money and joining the global B movement to change the way of doing business. Most of the companies which have passed the certification procedure state that the price of B certificate and the amount of necessary documentation are the main disadvantage. B Corp structure is largely intertwined with corporate social responsibility, and the benefit corporation is the most preferred structure for obtaining a B certificate. There are many legal forms of socio – economic corporations in the world and most notably of them are: L3C, CIC and FPC company. B Corp movement is growing rapidly every year and to this day is represented on all continents with around 1 800 certified companies from 50 countries and from 130 different industries.

**Keywords:** B Lab, B corporations, B certificate, B Impact Assessment, Declaration of Interdependence, corporate social responsibility, benefit corporations, B Corp movement