

# Društveno odgovorno poslovanje kao čimbenik razvoja poduzetništva

---

**Antunović, Nensi**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište u Rijeci, Filozofski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:231:442741>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-12**

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Rijeka University Studies, Centers and Services - RICENT Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Studij Politehnike**

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE KAO ČIMBENIK  
RAZVOJA PODUZETNIŠTVA**

**ZAVRŠNI RAD**

Mentor: Prof. dr. sc. Goran Kutnjak  
Student: Nensi Antunović  
Studij: Sveučilišni preddiplomski Studij politehnike  
JMBAG: 9998000908

Rijeka, 2021.

## SAŽETAK

Društveno odgovorno poslovanje je jedan od glavnih čimbenika za uspješan razvoj poduzetništva. Posljedice brzog razvoja tehnologije, osviještenosti stanovništva o ekološkim problemima, brige za zdravlje i pohlepe za novcem zahtijeva moderno, odgovornije poslovanje u cijelom svijetu. Motivi i područja prakticiranja prakse društveno odgovornog poslovanja su različiti, a poduzeća ih biraju samostalno.

Temeljni cilj ovog istraživanja je objasniti na koji način poduzeća mogu utjecati na lokalnu zajednicu (sponzorstva i donacije), okoliš, zaposlenike, potrošače i na razvoj poduzetništva. Objasniti pozitivne utjecaje na primjerima uspješnih poduzeća koji djeluju prema tim načelima na području Republike Hrvatske i u zemljama regije.

Uz pomoć javne literature prikazan je povijesni razvoj i definicije društveno odgovornog poslovanja, a promišljanje o društveno odgovornom razvoju poduzetništva dovelo je do ovog rada.

**Ključne riječi:** društveno odgovorno poslovanje, razvoj poduzetništva, lokalna zajednica, okoliš

## **SUMMARY**

Corporate social responsibility is one of the main factors for successful entrepreneurship development. The consequences of the rapid development of technology, awareness of environmental issues, health care and greed for money requires more responsible business practices worldwide. The motives and areas of activity for the concept of corporate social responsibility vary and companies choose them independently.

The essential goal of this study is to explain how companies can influence the local community (sponsorships and donations), environment, employees, and consumers on the development of entrepreneurship. This study will also explain the positive effects of various successful companies that operate according to these principles in the Republic of Croatia and other countries in the region.

The historical development and definition of socially responsible business are presented throughout the study. A reflection upon these factors and an analysis of socially responsible entrepreneurship development has led to the creation of this study.

**Key words:** corporate social responsibility, entrepreneurship development, local community, environment

# Sadržaj:

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE</b> .....	3
2.1. Definicija društveno odgovornog poslovanja i evolutivni put definiranja društveno odgovornog poslovanja .....	3
2.2. Razvojne faze društveno odgovornog poslovanja.....	5
2.3 Vrste društvene odgovornosti.....	6
2.4. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja.....	7
2.4.1. Unutarnja dimenzija društveno odgovornog poslovanja .....	8
2.4.2. Vanjska dimenzija društveno odgovornog poslovanja.....	9
2.5. Motivi za društveno odgovorno poslovanje .....	9
<b>3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U REPUBLICI HRVATSKOJ</b> .....	11
3.1. Povijesni razvoj društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj.....	11
3.2. Čimbenici koji utječu na društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj .....	12
3.3. Svijest o važnosti društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj .....	13
<b>4. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE KAO ČIMBENIK RAZVOJA PODUZETNIŠTVA NA PRIMJERU ODABRANIH PODUZEĆA</b> .....	15
4.1. Primjer poduzeća „Vindija“ d.d. Varaždin.....	15
4.2. Primjer poduzeća HEP d.d. Zagreb .....	17
4.3. Usporedba poslovanja poduzeća "Vindija" d.d. Varaždin i "HEP" d.d. Zagreb.....	18
4.4. Zeleno poslovanje i marketing kao čimbenik razvoja poduzetništva.....	19
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	21
<b>LITERATURA</b> .....	23
<b>POPIS ILUSTRACIJA</b> .....	26
POPIS TABLICA.....	26
POPIS SLIKA .....	26
POPIS GRAFIKONA .....	26

## 1. UVOD

Primarni cilj svakog poduzeća je uspješno poslovanje i konkurentnost kako bi se ostvarilo rast poduzeća i kontinuirano poslovanje. Međutim, suvremenim poslovanjem poduzeća su sve više suočena s različitim izazovima uzrokovanim brzim razvojem tehnologije, utjecajem globalizacije, ekološkim problemima i društvenim razvojem. U vrijeme globalizacije i velike konkurencije na tržištu, poduzeća trebaju "ono nešto" kako bi se istaknuli i bili prepoznatljivi. Oskudica materijalnih i društvenih resursa te sve više odgovornosti poduzeća prema društvu prisiljava poduzeća na implementaciju društveno odgovornog poslovanja u sva područja djelovanja. Riječ je o dobrovoljnoj praksi, koja nadilazi zakonske obveze, a poduzeća samostalno odlučuju kojem području će posvetiti posebnu pažnju. Problem koji se najčešće javlja kod društveno odgovornog poslovanja je da poduzeća ne poštuju i/ili pokušavaju izbjeći određene odgovornosti i jedini cilj je ostvarivanje prihoda, što dovodi do narušavanja poslovanja te lošeg utjecaja na društvo i okolinu. Kako bi se to spriječilo države i poduzeća sve više prihvaćaju društveno odgovorno poslovanje kao sastavni dio poduzetništva, uvažavaju svjetske trendove, uvode određena pravila i zakone te nastoje održati dobre međuodnose i tako olakšati širenje i razvoj poduzetništva.

Uvažavajući svjetske trendove i već spomenute probleme na globalnoj razini, Europska unija razvila je posebnu strategiju kojom se nastoji utjecati na uspješnost razvoja poduzetništva i što rasprostranjeniju primjenu društveno odgovornog poslovanja u zemljama članicama. Različitim programima, donacijama, financijskim potporama, priznanjima i nagradama pa čak zakonima i propisima Europska unija utječe na zaštitu okoliša, zdravlja, ljudskih prava i na osiguravanje adekvatnih uvjeta za rad, a posebno ulaže u edukaciju društva i razvoj svijesti kako bi se smanjili i spriječili štetni utjecaji.

Zbog posljedica ratnih razaranja i sporog razvoja, društveno odgovorno poslovanje na području Republike Hrvatske još uvijek je novina. Republika Hrvatska prepoznala je pozitivne učinke i sve više se primjećuju naznake društveno odgovornog poslovanja u hrvatskim poduzećima. Najzastupljenija područja djelovanja su zaštita zdravlja i okoliša, investiranje u lokalnu zajednicu i razvitak ljudskih resursa. Čimbenici koji utječu na društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj su različiti. Velika poduzeća su najbolji pokazatelji primjene društveno odgovornog poslovanja, dok mala i srednja često se baziraju samo na ulaganje u lokalnu zajednicu. Poduzeća u potpunom ili većinskom hrvatskom vlasništvu nastoje zaštititi domaće proizvođače, ulažu u lokalnu zajednicu, više brinu o zaštiti okoliša i imaju pozitivan utjecaj na medije. U koju svrhu se koriste načela društveno odgovornog poslovanja i na kojem području djelovanja određuje sektor industrije.

Jasno definirana definicija društveno odgovornog poslovanja još uvijek ne postoji, a najčešće se definira kao razvojna praksa upravljanja poduzećima tako da zadovoljava ekološke, društvene i ekonomske potrebe. Jedna od važnih odrednica jest osiguravanje dijaloga i stvarne suradnje između poduzeća i različitih organizacija iz neprofitnog sektora. Vrlo važan element društveno odgovornog poslovanja je izvještavanje, kako bi vanjska (društvo, mediji, klijenti) i unutarnja (zaposlenici, dioničari) javnost bila obaviještena o načinu poslovanja, što je učinjeno, na koji način proizvedeno i sastavljanje

godišnjeg izvješća o poslovanju, utjecaju na okoliš i na društvo, doprinosi poboljšanju ugleda poduzeća. Dobar primjer ovakvog poslovanja su poduzeća "Vindija" d.d. Varaždin i "HEP" d.d. Zagreb. Provodeći mnogobrojne projekte za očuvanje bioraznolikosti i zdravlja lokalne zajednice, isto tako ulažući u obrazovanje, tehnologiju proizvodnje, zaposlenike i potrošače oba poduzeća lakše ostvaruju vlastite ciljeve kao što su: ostvarivanje stabilnih uvjeta poslovanja, izgradnja ljudskih resursa, proširivanje baze klijenata, ostvarivanje dugoročnih partnerstva i sl. Iako većinskim dijelom posluju na području Republike Hrvatske, aktivno sudjeluju u programima za smanjenje emisije stakleničkih plinova, nastoje povećati energetska učinkovitost i poslovati na "zeleni" način. Zelenim poslovanjem i marketingom poduzeća pozitivno utječu na potrošače, na njihov stav o društveno odgovornom poslovanju te na razvoj svijesti o važnosti istog.

Društveno odgovorno poslovanje je ključan čimbenik za uspješan razvoj poduzetništva na domaćem i na međunarodnom tržištu. Bez obzira na uspješnost i izvrsnost poduzeća društvo će prvenstveno primijetiti ponašanje i odnos prema okolini. Činjenica je da društvena odgovornost i zdrava komunikacija s društvom i okolinom važna za razvoj i uspješnost poduzeća. Iako je utjecaj velikih poduzeća najprimjetniji, društveno odgovorno poslovanje je primjenjivo na svim poduzećima tj. malim, velikim i srednjim bez obzira na kojem području djeluju.

Stavke koje određuju društveno odgovorno poslovanje govore o uspješnosti poslovanja. Hoće li jedno poduzeće biti više ili manje uspješno definirano je njegovim radom i postupanjem prema okolini, odnosno prema njegovim radnicima i partnerima. Najčešće, kada je razina poslovne odgovornosti na visokoj razini tada će i samo poduzeće biti vrlo vjerojatno uspješno. Ako razina odgovornog poslovanja ne zadovoljava uvjete tada će i poduzeće biti na lošem glasu.

## 2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

Društveno odgovorno poslovanje se definira kao razvojni koncept upravljanja poduzećima, malim i velikim, bez obzira na njihovo područje djelovanja tako da zadovoljavaju društvene, ekonomske i ekološko-etičke kriterije. Točnije, zahtijeva se odgovorno ponašanje poduzeća prema okolišu, zaposlenicima i društvenoj zajednici, savjesno ponašanje na tržištu, kako prodaje i kupuje, načinu zapošljavanja i mnogim drugim kriterijima ovisno o području djelovanja poduzeća. Ovakav način poslovanja iznimno je važan za sva postojeća i buduća poduzeća, poduzetnike, njihove poslovne aktivnosti i društvo općenito (Što je to društveno odgovorno poslovanje, 2015).

### 2.1. Definicija društveno odgovornog poslovanja i evolutivni put definiranja društveno odgovornog poslovanja

Društveno odgovorno poslovanje ima dugu povijest, ali ne postoji točno određeni događaj i datum koji obilježava nastanak društveno odgovornog poslovanja. Jedan od najstarijih naziva je „Korporacijska filantropija“ i još uvijek prevladava u Sjevernoj Americi. Definicija i značenje su se često mijenjali. Proučavajući različitu literaturu može se primijetiti da se većina slaže da „*društvena odgovornost uključuje obvezu menadžmenta da poduzme mjere zaštite i unaprjeđenja dobrobiti i društva kao cjeline i interesne organizacije*“ (Certo, Certo 2008).

Jasno definirana i univerzalna definicija još uvijek ne postoji, što dovodi do različitih tumačenja i shvaćanja, povezivanja i miješanja s drugim srodnim pojmovima. Međutim, može se prikazati kao niz obaveza, dobrovoljnih obaveza svakog poduzeća prema zajednici gdje djeluje, a kasnije i zakonskih obaveza.

Jedno od važnih imena koje se povezuje s ovim pojmom je Bowen (1953), prva osoba koja je ponudila prihvatljivu definiciju te se smatra ocem pojma "društveno odgovorno poslovanja". U Tablici 2. prikazane su definicije društveno odgovornog poslovanja, kako su se mijenjale i imena važnih autora koji su ponudili iste (Zubović 2020, 4.-7.).



**Tablica 1. Evolucija definiranja društveno odgovornog poslovanja**

AUTOR	DEFINICIJA	IZVOR
Bowen (1953)	Bowenova definicija uključuje dužnost poslovanja da podupire odluke i strategije djelovanja koje su korisne u smislu ostvarivanja ciljeva društva	Carroll (1999:270)
Davis (1969)	Davis tvrdi da su to odluke koje su većim dijelom izvan ekonomskog interesa društva.	Carroll (1991:39)
Dahl (1972)	Prema Dahlu, poduzeća se moraju promatrati kao društvene tvrtke. Njihovo djelovanje se potkrepljuje sudjelovanjem u javnim i društvenim ciljevima.	Crowther i Aras (2008:12)
Carroll (1979)	Carroll opisuje kako društvena obveza poduzeća mora sadržavati ekonomske, pravne, etičke i diskrecijske razine poslovanja.	Carroll (1979:499)
Freeman (1984)	Freemanovo shvaćanje društveno odgovornog poslovanje predstavlja ispunjenje potreba svih dionika, koji je glavni cilj poduzeća. Dionici su oni pojedinci na koje utječu odluke poduzeća.	www.spidemark.com
Reder (1994)	Reder opisuje način poslovanja koji obuhvaća utjecaj na okolinu, radnu snagu i okoliš	Dahlsrud (2008:20)
Svjetsko poslovno vijeće za održivi razvoj (2000)	Prema Svjetskom poslovnom vijeću, DOP je usmjerenje poduzeća da se ponašaju etički i utječu pozitivno na ekonomski razvoj – poboljšanje kvalitete života radne snage i društva.	James (2012:1174)
European Commission Green Paper (2001)	Europska komisija navodi da poduzeća u svoje poslovanje dobrovoljno primjenjuju društvene i ekološke brige – briga za okolišem i dionicima.	James (2012:175)
Kotler i Lee (2011)	Kotler i Lee tvrde da je to usmjerenje tvrtke za poboljšanje općeg dobra zajednice kroz poslovnu strategiju. Strategija je po vlastitom nahođenju, dobrovoljna i provodi se putem doprinosa na račun vlastitih resursa.	Kotler i Lee (2011:14)

Izvor: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:033001>

Kronologija u prikazanoj tablici nije nikako detaljna, ali prikazuje važne povijesne definicije i godine. Autori i organizacije su kroz povijest prilagođavali definicije prema različitim potrebama i iznosili vlastite tvrdnje. Iako se društveno odgovorno poslovanje bavi različitim pitanjima i broj područja interesa konstantno raste, mogu se istaknuti 3 osnovna područja. To su okoliš, ljudska prava, norme poslovanja i upravljanje (Zubović 2020, 5.-13.).

a) *Okoliš*: briga za okoliš odgovornost je svakog čovjeka, poduzeća i poduzetništva općenito. Zbog ne brige i lošeg utjecaja na tlo, vodu, zrak regulirane su različite norme, mjerila, zakoni i smjernice. Primjer jednog programa za zaštitu okoliša Europske unije je Program ekološkog upravljanja i nadzora (EMAS), zatim Povelja o održivom razvoju za poslovni sektor Međunarodne trgovinske komore, CERES-ova načela, standard Međunarodne organizacije za normizaciju ISO 14000 te UN-ov Globalni sporazum.

b) *Norme poslovanja i upravljanje*: Jedna od najvažnijih tema društveno odgovornog poslovanja je dobro poslovno upravljanje. Zbog loše norme poslovnog upravljanja javlja se niz problema kao što su: nedostatak ulaganja, veliki gubici, nemogućnost suočavanja države s potrebama građana i sl. Kako bi se to spriječilo javljaju se različiti inicijative na svjetskoj razini kojima se nastoji unaprijediti norme poslovanja i upravljanja.

c) *Ljudska prava*: Zbog nepoštenog i neprikladnog ponašanja prema zaposlenicima te zbog iskorištavanja dječje tj. zatvoreničke radne snage ljudska prava su izuzetno važno područje rada društveno odgovornog poslovanja. Rezultira sve većim brojem kodeksa ponašanja u poduzećima, trgovinske sankcije za zemlje koje ne poštuju međunarodne norme o ljudskim pravima i različite vrste kazni i zabrana, a sve s ciljem zaštite zaposlenika i zaposlenica.

Proučavanjem definicija prikazanih u tablici može se primijetiti da su zajednički temelj i polazište svih definicija društveni interesi, zaštita okoliša i dobrovoljno ulaganje, s ciljem ostvarivanja maksimalne dobiti i poslovnih ciljeva. Prema Freeman-u (1984) društveno odgovorno poslovanje predstavlja potrebu ispunjavanja interesa i zahtjeva dionika te ujedno predstavlja glavni cilj poduzeća. Dok Europska komisija (2001) pruža potpuno drugačiji prikaz i definira društveno odgovorno poslovanje dobrovoljnim te pruža poduzećima mogućnost samostalnog odlučivanja na koji način će pristupiti društvenim i ekološkim pitanjima (Plazonić 2016, 8.-16.).

## **2.2. Razvojne faze društveno odgovornog poslovanja**

Praksa društvene odgovornosti i razvoj u posljednjih nekoliko godina je izrazito vidljiva na različitim područjima poslovanja. Do snažnog razvoja prvenstveno je došlo zbog lošeg utjecaja velikih kompanija i njihove loše politike prema zaposlenicima, okolišu i društvenim zajednicama te napada i pobune društva prema istom. Ovaj koncept rada se vrlo često prikazuje kao novi poduzetnički pojam, međutim, briga za što uspješnije poslovanje postoji otkad se pojam trgovine i poslovanje prvi put razvio. Tijek razvoja društveno odgovornog poslovanja se može prikazati kroz nekoliko faza.

Početna faza i temelj odgovornog poduzetništva se opisuje kao velikodušnost i interes da se promiče dobro drugih ljudi. Započeto je na način da se određeni dio profita donira u

dobrotvorne svrhe. Iako se smatra tradicionalnim, ovaj oblik društvene odgovornosti je i danas vrlo zastupljen kroz sponzoriranje različitih društava, klubova, zajednica i slično, s ciljem poboljšanja ugleda poduzeća i komercijalne vrijednosti. Nakon velikog broja istraživanja uviđa se korist i prednosti ovakvog poslovanja te dolazi do razvoja nove, drugačije faze i preokreta u načinu poslovanja. Ova faza označava razvoj poslovne strategije i politike koja se dugoročno bavi tematikom društveno odgovornog poslovanja. Novije faze označavaju dobrovoljno djelovanje svakog poduzeća i poduzetništva općenito, posvećenost problemima siromaštva, uništavanja okoliša, moralnim i etničkim pitanjima. U sljedećoj tablici jasnije i ukratko su opisane faze razvoja poduzetništva i fokus poduzeća u pojedinoj fazi prema Zadeku, Raynardu i Olivieri (Vrdoljak Raguž i Hazdovac 2014, 43.-47.).

**Tablica 2. Faze razvoja društvene odgovornosti**

Naziv faze	Fokus poduzeća
Defanzivna	Poriče praksu, rezultate i odgovornost. Bori se cijelo vrijeme.
Popustljiva	Prihvaćanje odgovornosti koja se bazira na plaćanju troškova.
Upravljačka	Uključivanje etičkih, socijalnih i ekoloških dimenzija u sržne poslovne aktivnosti.
Strateška	Integracija etičkih, socijalnih i ekoloških dimenzija poslovanja u sržne poslovne strategije.
Civilna	Promocija šire industrijske percepcije i društvene odgovornosti poduzeća kao standardne poslovne prakse.

Izvor: <https://hrcak.srce.hr/130001>

Proučavanjem faza razvoja društveno odgovornog poslovanja može se primijetiti kako se razvijalo postepeno i da se još uvijek razvija. Tijekom defenzivne faze fokus poduzeća je na odbijanju i ne prihvaćanju odgovornosti, poriču se rezultati i opiranje drugačijem načinu rada. Tijekom popustljive faze dolazi do primjetnih promjena i prihvaćanja, dok faze upravljačka i strateška označavaju značajne promjene u cjelokupnom poslovanju. Fokus poduzeća je na etičkim, socijalnim i ekološkim odgovornostima te njihovoj integraciji u poslovne aktivnosti. Civilna faza, označava modernije poslovanje, fokus je na promoviranju društveno odgovornog poslovanja kao standardne poslovne politike. (Vrdoljak Raguž i Hazdovac 2014, 47.- 49.).

### 2.3 Vrste društvene odgovornosti

Početak devedesetih godina prema autoru Archieju B. Carrollu, društveno odgovorno poslovanje uvažava ekonomska, etička, pravna i filantropska očekivanja društva te autor

izrađuje piramidu od 4 komponente. Na sljedećoj slici prikazana je Carrollova piramida društveno odgovornog poslovanja koja ujedno predstavlja temeljni okvir za lakše razumijevanje i uvođenje ovakvog koncepta u poduzeća (Osmanagić Bedenik 2010, 265.-268.).

**Slika 1. Piramida društveno odgovornog poslovanja**



Izvor: Osmanagić Bedenik N. (2010) Kontroling između profita i održivog razvoja, M.E.P., Zagreb, str. 266.

a) *filantropska odgovornost* – na vrhu piramide autor stavlja filantropsku odgovornost odnosno, postavlja obvezu poduzeća da doprinosi boljitku društva i okoline u kojoj djeluje. Načini na koje doprinosi su dobrovoljne, neprisilne donacije i različita dobročinstva.

b) *etička odgovornost* – obveza poduzeća je poštivanje etičkih normi društva. Poštivanje ljudskih prava, pravično i pošteno odnošenje prema pojedincu, društvu i okolišu. Svaki postupak koji štetno djeluje na društvo i okolinu smatra se neetičnim ponašanjem.

c) *pravna odgovornost* – temelji se na poštivanju zakona, propisa i pravila ponašanja. Obveza svakog poduzeća je "igrati po pravilima".

d) *ekonomska odgovornost* – temeljna odgovornost svakog poduzeća. Cilj je ostvariti dobit, što je ujedno i preduvjet za ostvarivanje ostalih odgovornosti.

Prve dvije razine odgovornosti Carrollove piramide, filantropska i etička su dobrovoljne obveze poduzeća, čije ispunjenje očekuje i/ili želi društvo. Pravna i ekonomska odgovornost su stvarna obveza svakog poduzeća (Plazonić 2016, 14.).

## 2.4. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja

Dimenzije društveno odgovornog poslovanja prema literaturi se dijele na dvije dimenzije, unutarnja i vanjska. Kako bi se lakše razumjela podjela i način funkcioniranja važno je

objasniti pojam "stakeholder". Engleska riječ stakeholder je naziv za interesno-utjecajnu skupinu, pojedince, grupe i organizacije unutar i izvan poduzeća s određenim zahtjevima, interesima i pravima. Stakeholderi se dijele na primarne i sekundarne. Primarni stakeholderi označavaju opipljive i izravne interese o kojima svaka aktivnost i postojanje poduzeća ovisi, a to su vlasnici, zaposlenici, dobavljači, kupci i menadžeri. Sekundarni stakeholderi označavaju udaljene i neizravne interese, a to su: država, javnost, krajnji potrošači, društvo, mediji i konkurenti. Nakon što je objašnjen pojam stakeholder, mogu se objasniti dimenzije društveno odgovornog poslovanja (Hubak 2010, 9.-11.).

#### **2.4.1. Unutarnja dimenzija društveno odgovornog poslovanja**

Unutarnja dimenzija društveno odgovornog poslovanja označava funkcioniranje poduzeća tako da odgovorno brine i postupa prema okruženju gdje djeluje. Odnosno, procesi koji se odvijaju unutar poduzeća mogu se podijeliti na 4 komponente (Ladić 2015, 28.-31.):

1. upravljanje ljudskim resursima,
2. zdravlje i sigurnost na poslu,
3. prilagođavanje promjenama,
4. upravljanje utjecajima na okoliš i na prirodne resurse.

1. *Upravljanje ljudskim resursima* je veliki pothvat za svako poduzeće. To je proces planiranja, angažiranja, vrednovanja i zapošljavanja te nastojanje zadržati zaposlenike s odgovarajućim znanjem i vještinama. Za uspješno poslovanje poduzeća, važno je kontinuirano ulaganje u zaposlenike. Potrebno je osigurati jednake radne uvjeti, educirati zaposlenike (odgovornost svakog poduzeća je prepoznati potrebu za dodatnim osposobljavanjem i educiranjem te omogućiti isto), odnositi se ravnopravno prema muškarcima i ženama, manjinama, osobama s invaliditetom i posebnim potrebama. Isto tako, za uspješno poslovanje važno je adekvatno motivirati zaposlenike, nagraditi i omogućiti im samostalno napredovanje.

2. *Zdravlje i sigurnost na poslu* je iznimno važna komponenta društveno odgovornog poslovanja. Pitanje zdravlja i sigurnosti na radu je riješeno zakonskim propisima i pravilima koja se kontinuirano nadopunjuju i mijenjaju. Pojedina poduzeća zdravlje i sigurnost na radu sve češće koriste u svojim marketinškim kampanjama, kako bi lakše privukli potencijalne kupce, partnere i zaposlenike.

3. *Prilagođavanje promjenama* zbog utjecaja globalizacije, razvoja tehnologije, društvenog razvoja, ekonomskih kriza i/ili ekoloških problema sve je češće. Prema načelima društveno odgovornog poslovanja sve promjene i rekonstrukcije u poduzećima treba učiniti promišljeno, pokušati zaštititi one na koje te promjene utječu ili mogu utjecati, pažljivo procijeniti sve moguće rizike i troškove te nastojati maksimalno smanjiti negativne utjecaje.

4. *Upravljanje utjecajima na okoliš i na prirodne resurse* je veliki izazov za svako poduzeće. Kako bi se smanjili štetni utjecaji na vodu, tlo i zrak, nastoji se različitim zakonima, propisima i kampanjama osvijestiti i potaknuti na zaštitu okoliša. Pravilnim odlaganjem otpada, recikliranjem, odgovornim i racionalnim korištenjem prirodnih

resursa te kontinuiranom edukacijom doprinosi se očuvanju okoliša i smanjenju troškova poduzeća.

#### **2.4.2. Vanjska dimenzija društveno odgovornog poslovanja**

Unutarnja dimenzija društveno odgovornog poslovanja odnosi se na procese koji se odvijaju unutar poduzeća, a vanjska dimenzija predstavlja procese i utjecaje izvan poduzeća. To su (Ladić 2015, 13.-27.):

1. lokalne zajednice,
2. odnos s partnerima, potrošačima i dobavljačima,
3. poštivanje ljudskih prava,
4. globalna briga za okoliš.

*1. Lokalne zajednice* – uspješno funkcioniranje poduzeća i lokalne zajednice jedno je od važnijih zadataka društveno odgovornog poslovanja. Kako bi se to postiglo poduzeća plaćaju porez lokalnoj zajednici, nastoje zapošljavati lokalne radnike, doprinose donacijama u dobrotvorne svrhe, sponzorstvom lokalnih klubova i sl. S obzirom na to da su vrlo često i klijenti s lokalnog područja vrlo je važan ugled poduzeća te da je dobar proizvođač i poslodavac.

*2. Odnos s partnerima, potrošačima i dobavljačima* – kako bi se ostvarili dobri i kvalitetni odnosi s partnerima, potrošačima i dobavljačima potrebno je prvenstveno zadobiti njihovo povjerenje. Kvaliteta usluga koje poduzeća nude na smije biti upitna, uz fer cijenu, poštivanje rokova izrade i dobave izbjegavaju se dodatni troškovi, ostvaruju partnerstva i maksimalna dobit prema načelima društveno odgovornog poslovanja.

*3. Poštivanje ljudskih prava* - obveza svakog poduzeća je poštovati ljudska prava. Zadovoljni zaposlenici znače uspješno poduzeće. Poštivajući radne standarde, borba protiv korupcije, transparentno poslovanje, sloboda govora i mišljenja su komponente društveno odgovornog poslovanja.

*4. Globalna briga za okoliš* – različita poduzeća koja djeluju na svjetskom tržištu direktno i/ili indirektno djeluju na globalni okoliš. S ciljem smanjivanja štetnih utjecaja nastao je Globalni sporazum, potiče stvaranje partnerstva velikih poduzeća i zajedničko rješavanje ekoloških problema.

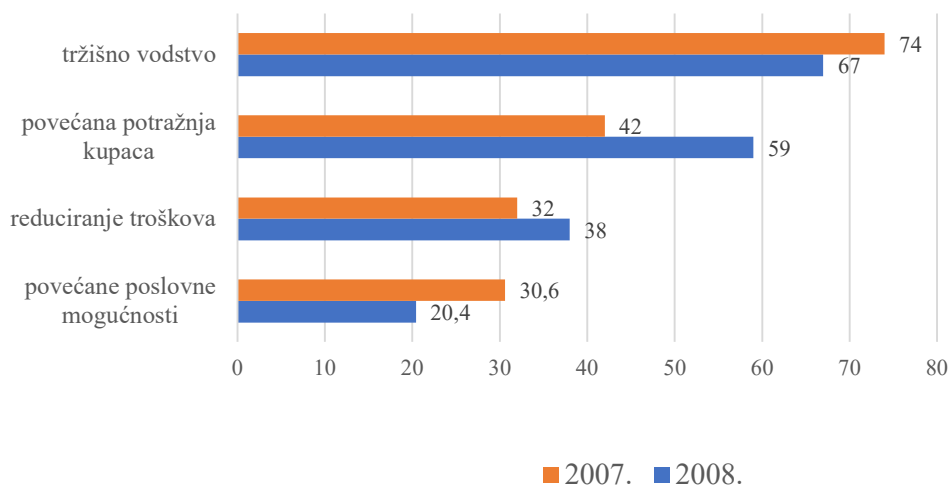
#### **2.5. Motivi za društveno odgovorno poslovanje**

Motivi i razlozi za društveno odgovornije poslovanje su različiti, ovise o ciljevima i željama svakog pojedinog poduzeća te zahtjevima i interesima društva i okoline. Najčešći motivi su: povjerenje, pritisak javnosti, dobar imidž, povećanje zarade i sl. Motivi su često alat za povećanje prodaje i dobiti. Korištenje koncepta društveno odgovornog poslovanja se potiče na različite načine, unutar poduzeća, ali i izvana. Zadobiti povjerenje potrošača, dobavljača, partnera i okoline je veliki izazov za svako poduzeće. Stoga, poduzetništvo

se okreće konceptu društveno odgovornog poslovanja. Poduzeća koja se brinu za okoliš, poštuju ljudska prava i zalažu se za zaposlenike uživaju povjerenje okoline i ostvaruju dobru reputaciju što uveliko olakšava širenje na određenom tržištu. Utjecaj javnosti, odnosno države, udruga i organizacija za zaštitu ljudskih prava i potrošača je veliki i nezanemariv motiv za odgovorno poslovanje (Salarić, 2012, 297.).

Ukoliko, poduzeća ne postupaju u skladu s propisima i pravilima, stvara se loš imidž, vrijednosti dionica padaju, gube se klijenti te dolazi do neuspješnog širenje na tržištu. Na sljedećem grafikonu prikazani su još neki motivi koji su utjecali na razvoj društveno odgovornog poslovanja 2007. i 2008. godine, a vrlo značajni su i za današnje poslovanje. Istraživanje je proveo MPI iz Teksasa i istaknuta su 4 najznačajnija motiva za društveno odgovornije poslovanje (Vrdoljak Raguž i Hazdovac 2014, 46.-49.).

**Grafikon 1. Motivi za društveno odgovorno poslovanje u malim i srednjim poduzećima**



Izvor: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:033001>

Prema istraživanju malih i srednjih poduzeća (MSP) iz Teksasa i prikazu na grafikonu može se uočiti da je jedan od glavnih motiva za društveno odgovorno poslovanje u svijetu tržišno vodstvo te 2007. i 2008. godine najviše je utjecalo na razvoj društveno odgovornog poslovanja. Drugi najvažniji motiv je povećana potražnja kupaca, a 2008. godine je imao poseban značaj. Ostala dva, također iznimno važna motiva su reduciranje troškova i povećane poslovne mogućnosti. Prema istraživanju potreba za reduciranjem troškova u odnosu na 2007. godinu je bila veća, dok povećane poslovne mogućnosti su bile značajnije 2007. godine. Zahvaljujući istraživanju i grafičkom prikazu lakše je razumjeti potrebu za razvojem društveno odgovornog poslovanja (Vrdoljak Raguž i Hazdovac 2014, 49.-52.).

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

Implementiranje koncepta društveno odgovornog poslovanja u gospodarstvu Republike Hrvatske ovisi o velikom broju čimbenika. S obzirom na to da poduzeća u Republici Hrvatskoj djeluju u vrlo nesigurnom poslovnom okruženju potrebne su promjene, sigurnost i odgovornije poslovanje. Također, zbog potrebe prilagođavanja novim i modernijim tržištima neophodno je poslovati na društveno odgovoran način.

U poslovnom svijetu svaka promjena zahtijeva određeni vremenski period kako bi se postigli rezultati. Uvođenje društveno odgovorno poslovanje kao novi način rada može se opisati dugotrajnim i zahtjevnim procesom koji zahtijeva prvenstveno promjene u obrazovanju te visoku društvenu svijest zajednice. Proučavajući gospodarsku situaciju na razini Republike Hrvatske u posljednjih nekoliko godina može se primijetiti različita poboljšanja i promjene društva i okoline. Sve je veća briga za okoliš, ljudska i radna prava, organiziraju se humanitarne akcije i dobročinstva te velika društvena svijest novih generacija općenito (Kukoč 2016, 23.-28.).

#### **3.1. Povijesni razvoj društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj**

Kako bi se mogao prikazati povijesni razvoj društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj važno je spomenuti događaje koji su obilježili poduzetništvo ovog područja, a to su: ratna razaranja i uspostava suverene države, naslijeđe samoupravnog socijalizma, tranzicija. Zbog toga, može se reći da je koncept društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj još uvijek novina te da se oporavak nakon Domovinskog rata odvijao jako sporo.

Početak društveno odgovornog poslovanja na području Republike Hrvatske prema literaturi smatra se dana 8.12.2004. godine. Tog datuma održana je prva konferencija naziva „Promicanje društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj: Agenda za 2005.godinu“. Neki od ciljeva i poboljšanja koja su se tada htjeli postići su: istaknuti nužnost društveno odgovornog poslovanja, povećati konkurentnost gospodarstva, promicati društvenu odgovornost na različitim područjima kao što su; okoliš, proizvodnja, odnosi s dobavljačima, potrošačima i zajednicom, korporativno upravljanje i ulazak u Europsku uniju (Matešić i dr., 2015, 17.-22.).

Godine 2008. – Hrvatska dobiva sustav vrednovanja, praćenja i promocije postignuća društveno odgovornog poslovanja;

Godine 2010. – intenzivnija pažnja društveno odgovorom poslovanju, novčane potpore Europske komisije;

Godine 2013. – zajedničko pokretanje HGK (Hrvatska gospodarska komora), USAID (The United States Agency for International Development), UNPD (United Nations Development Programme) i ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu inicijative Nagrada Indeks DOP-a, s ciljem isticanja poduzeća koja primjenjuju koncept društveno odgovornog poslovanja i poticanja istog;



Godine 2014. – dodjeljivanje nagrada za primjer dobre prakse društveno odgovornog poslovanja na područjima okoliša, brige za radnike i zajednicu - na razini velikih, malih i srednjih poduzeća.

Društveno odgovorno poslovanje je interesantna tema za istraživanje, kako u svijetu tako i u Republici Hrvatskoj. U posljednjih nekoliko godina, ovaj koncept je sve više prihvaćen i neizbježan je za razvoj poduzetništva. Međutim, u Hrvatskoj se još uvijek promatra kroz poštivanje zakonskih odredbi te lako dolazi do izbjegavanja odrednica društveno odgovornog poslovanja bez sankcija.

### **3.2. Čimbenici koji utječu na društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj**

Kada se govori o čimbenicima koji utječu na odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj, mogu se izdvojiti četiri glavna, a to su (Bagić i dr., 2006, 26.):

1. vlasnička struktura,
2. liderske sposobnosti,
3. veličina poduzeća,
4. sektor industrije.

*1. Vlasnička struktura* – poduzeća koja su u potpunom ili većinskom hrvatskom vlasništvu, brinu više o lokalnoj zajednici i okolišu, kupuju sirovine od lokalnih proizvođača, brinu o zaposlenicima, nastoje zaštititi domaće proizvođače i vrlo često investiraju u lokalnu zajednicu.

*2. Liderske sposobnosti* – lideri (vođe) u hrvatskim poduzećima imaju veliki i pozitivan utjecaj na medijski prikaz društveno odgovornog poslovanja jedino ako uživaju povjerenje zaposlenika. Na temelju toga ostvaruje se bolja komunikacija sa zaposlenicima i mogu se uvoditi različite promjene.

*3. Veličina poduzeća* – u Republici Hrvatskoj, najbolji je pokazatelj primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja. U velikim poduzećima je najočitija i najraširenija primjena, dok mala i srednja poduzeća se baziraju na ulaganje u lokalnu zajednicu.

*4. Sektor industrije* - sektor industrije uveliko određuje u koju svrhu se koriste načela društveno odgovornog poslovanja. Na primjer, banka će društveno odgovorno poslovati s ciljem promidžbe, dok proizvodna poduzeća se orijentiraju više ekološkoj proizvodnji, odgovornijem upravljanju otpadom, kolektivnom pregovaranju i slično.

Prema istraživanju u Republici Hrvatskoj mogu se izdvojiti 3 područja na kojima je djelovanje društveno odgovornog poslovanja najzastupljenije, a to su: zaštita zdravlja i okoliša, investiranje u lokalnu zajednicu i razvitak ljudskih resursa. Kako bi se proširilo na ostala područja i unaprijedilo cjelokupno poslovanje na području Hrvatske, određeno je 6 ključnih čimbenika kojima bi se to omogućilo a to su (Bagić i dr., 2006, 32.):

1. mediji,
2. vlada,
3. nevladine organizacije,

4. stručne organizacije,
5. međusektorske inicijative,
6. poslovna udruženja.

1. *mediji* – usmjeravanje javnosti na pozitivne učinke društveno odgovornog poslovanja.
2. *vlada* – donošenje zakona i kontrola provedbe istih, nagrađivanje i financijski poticaji, pokretanje inicijativa i programa koji promiču društveno odgovorno poslovanje.
3. *nevladine organizacije* – zagovaranje društvenih promjena i razvoj gospodarstva na nacionalnoj i lokalnoj razini
4. *stručne organizacije* – educiranje, savjetovanje i širenje informacija važnih za uspješno poslovanje.
5. *međusektorske inicijative* – platforma za dijalog, promicanje najbolje prakse i transparentnost tržišta.
6. *poslovna udruženja* – olakšavaju i promiču obavljanje gospodarskih djelatnosti, s ciljem poboljšanja ili povećanja njihovog učinka.

Podupiranjem na različite načine ključne čimbenike, raspravama i educiranjem društva omogućava se brži razvoj društveno odgovornog poslovanja i svijest društva o važnosti istog.

Razlozi za društveno odgovorno poslovanje su gotovo uvijek isti pa tako i na području Hrvatske. Želja za poboljšanjem produktivnosti, većom zaradom, uspostavljanjem partnerstva i boljih odnosa s dionicima, boljim ugledom i odnosima s lokalnom zajednicom su dovoljno dobri razlozi za promjene u poslovanju. Isto tako, iznimno važan čimbenik za razvoj poduzetništva i način poslovanja su potrošači. Naime, proučavajući društveno odgovorno poslovanje i kako utječe na potrošače može se zaključiti da kvaliteta i karakteristika proizvoda, cijena, dostupnost u najbližem prodajnom mjestu i društvena odgovornost poduzeća su važni čimbenici pri odabiru u kupovini. Na temelju toga, mogu se primijetiti naznake društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskim poduzećima, ulaganje napora i pomaci zbog veće osviještenosti potrošača, posebno novih generacija. Međutim, još uvijek razumijevanje ovakvog načina poslovanja je na niskoj razini. Spoj ovog koncepta rada i koristi za društvo, uveliko utječe na prodaju i povjerenje kupaca. Hrvatski potrošači su više privrženi filantropskoj dimenziji, odnosno zaštiti djece i mladih, životinjskog i biljnog svijeta i smatraju najvažnijom dimenzijom. Zbog toga Vlada Republike Hrvatske i Europska unija sve više potiču mala, srednja i velika poduzeća na društveno odgovorno poslovanje, posebno usmjereno na filantropsku dimenziju (Bagić i dr., 2006, 33.):.

### **3.3. Svijest o važnosti društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj**

Razvijanje svijesti o važnosti društveno odgovornog poslovanja na području Republike Hrvatske je iznimno važno, izazovno i zahtijeva posebnu pažnju. Kako bi se to postiglo

potrebno je prvenstveno vršiti promjene u obrazovanju, educirati društvo, objasniti problematiku neodgovornog društvenog poslovanja i loše posljedice, educirati o stvaranju partnerskih veza na različitim područjima djelovanja te kako skladno funkcionirati s ostalim poduzećima i okolinom. Isto tako, iznimno su važni aktivniji i različiti poticaji od strane države i Europske unije.

Načini na koje se može utjecati na razvoj svijesti o važnosti poslovanja na društveno odgovoran način su mnogobrojni. U posljednjih nekoliko godina jedan od najvažnijih načina utjecaja na okolinu su mediji. Iako, na području Republike Hrvatske mediji ne ističu u velikoj mjeri pozitivno djelovanje pojedinih poduzeća te način poslovanju i dalje ostaju jedan od glavnih načina za usmjeravanje javnosti na negativne i pozitivne učinke poduzetništva. Istodobno, omogućava se poduzećima da samostalno ističu svoje kvalitete pri tome plaćajući medijski prostor, sponzorstvima, izvještavanjem o korporativnim darivanjima, te organizirajući humanitarne akcije (Srblijinović 2012, 167.).

Drugi najvažniji faktor je država, odnosno Vlada i vladine organizacije, koje zakonima, inicijativama, financijskim poticajima, transparentnim dodjelama donacija te partnerskim projektima uveliko utječu na napredak društveno odgovornog poslovanja na području Republike Hrvatske. Naprimjer: Ministarstvo zaštite i okoliša i prostornog uređenja kontrolira zakone kojima se nastoji zaštititi zdravlje i okoliš te potiče društveno odgovoran način poslovanja s dodjelama godišnjih priznanja. Isto tako, važan utjecaj imaju i poslovna udruženja. Primjer jednog takvog udruženja je Hrvatska gospodarska komora, a svi poduzetnici u Republici Hrvatskoj su obavezni članovi. Hrvatska gospodarska komora je pokrenula inicijativu „Kupujmo hrvatsko“ s ciljem poticanja na potrošnju domaćih, lokalnih proizvoda. Zatim, Stručne organizacije i nevladine organizacije također imaju važnu ulogu. Nevladine organizacije bave se zagovaranjem promjena na nacionalnoj ili lokalnoj razini i poboljšanju razvoja. Primjer stručne organizacije je Hrvatsko društvo za kvalitetu i čine ga dobrovoljni članovi. Navedeni načini su samo mali broj najosnovnijih čimbenika za razvoj i poboljšanje svijesti o važnosti koncepta društveno odgovornog poslovanja (Kukoč 2016, 28.-30.).

#### **4. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE KAO ČIMBENIK RAZVOJA PODUZETNIŠTVA NA PRIMJERU ODABRANIH PODUZEĆA**

Najrazumljiviji način za objasniti na koji način društveno odgovorno poslovanje djeluje na razvoj poduzetništva je na primjerima stvarnih poduzeća te razmotriti njihove aktivnosti. U daljnjem tekstu prikazat će se kako i na koji način poduzeća „Vindija“ d.d. Varaždin i HEP d.d. Zagreb funkcioniraju na području Hrvatske i u zemljama regije, koji su njihovi ciljevi i kako im društveno odgovoran način poslovanja u tome pomaže.

##### **4.1. Primjer poduzeća „Vindija“ d.d. Varaždin**

Prehrambena industrija „Vindija“ d.d. sastoji se od ukupno 14 poduzeća; 6 djeluje izvan Republike Hrvatske, a 8 unutar. Funkcionira s više od 4.000 zaposlenika i objedinjuje preko 1.000 proizvoda u 17 robnih marki, a najprepoznatljivije su: „Z bregov“, „Vindon“ i „Cekin“. Bave se proizvodnjom mlijeka i mliječnih proizvoda, pilećim i purećim mesom i prerađevinama „Cekin“ i „Vindon“, bezalkoholnim pićima i sokovima „Vindi“, proizvodnjom kruha, kolača i peciva „Latica“. Drugim riječima, „Vindija“ se može opisati kao poslovni sustav koji se sastoji od nekoliko poduzeća s različitih područja prehrambene industrije i surađuje s oko 3.000 kooperanata (Vindija – Tvrtka danas, 2021).

Povijest „Vindije“ d.d. započinje 1959. godine osnivanjem „Gradske mljekare“, gdje je bilo zapošljeno oko 15 ljudi i opskrbljivala je Grad Varaždin s mlijekom. Godine 1970. nastaje ime „Vindija“ prema špilji koja se nalazi pokraj Varaždina, a smatra se jednim od najstarijih nalazišta pračovjeka u svijetu (Vindija – Povijest, 2019).

S obzirom na sve veću informiranost potrošača, različitih želja i potreba, „Vindijina“ misija je stvoriti brendove koji će uživati povjerenje, gastronomsko zadovoljstvo i zdravstveni status potrošača, partnera i društva općenito. Strategija rada temelji se na primjenjivanju suvremenih znanja i vještina, a posebna pažnja se posvećuje ekološkoj zaštiti, naprednom informatičkom obrazovanju, poboljšanju tehnologije proizvodnje i ostalim pitanjima s ciljem zadovoljstva potrošača i djelovanjem u skladu s konceptom društveno odgovornog poslovanja (Vindija – Vizija i misija, 2021).

„Vindija“ d.d. je jedno od hrvatskih poduzeća koje nastoji poslovati odgovorno i u skladu s potrebama, željama i zahtjevima društva. Dokazi primjene takvog poslovanja su mnogobrojni, a jedan od njih je to da je „Vindija“ d.d. aktivni sudionik Programa „Global Compact“ koji promiče poštivanje ljudskih prava i radničkih standarda, očuvanje zdravlja i okoliša te promiče borbu protiv korupcije. Isto tako, velike zelene površine koje okružuju „Vindijina“ postrojenja, metode za sprječavanje nastanka otpada, smanjivanje potrošnje, bolje iskorištavanje energenata i bolja energetska učinkovitost su također pokazatelj poštovanja prirode i politike očuvanja okoliša. Raznim dobrovoljnim financijskim donacijama, sponzorstvom sportskih i kulturnih događanja, sportaša i klubova, dobrotvorne akcije i pomoć socijalno ugroženom stanovništvu je prikaz

prisutnosti filantropske odgovornosti. A kao generalni sponzor „Špancirfesta“ „Vindija“ se brine i o kulturno-zabavnim događanjima lokalnog područja. Također, prema strategiji društveno odgovornog poslovanja, „Vindija“ d.d. nastoji održati dugoročne odnose s lokalnim distributerima za kravlje, ovčje i kozje mlijeko, s distributerima mesa i ostalih proizvoda te na taj način doprinijeti razvoju sela i domaćinstava. Prema očekivanjima potrošača „Vindija“ d.d. ulaže velike napore u kvalitetu sirovina i svojih proizvoda. Još jedan način na koji „Vindija“ d.d. doprinosi lokalnoj zajednici i društveno odgovorno djeluje je ulaganje u trajno obrazovanje zaposlenika i tehnologiju. Omogućuje farmerima stručno praćenje tijekom cijelog procesa proizvodnje, savjetovanje proizvođača kako unaprijediti proizvodnju i poboljšati kvalitetu mlijeka, pruža potporu u pripremi hrane za životinje i olakšava njihovu nabavu. Oko 30 stručnih djelatnika na terenu svakodnevno omogućava farmerima stručno-obrazovnu podršku u svrhu optimiziranja proizvodnje i time postiže kontinuirani rast otkupa i prodaje mlijeka i mesa (Vindija - Korporativna odgovornost, 2021).

Dokaz o kvaliteti i društveno odgovornom poslovanju su brojne nagrade, certifikati i priznanja koja su dodijeljena poduzeću „Vindija“ d.d. i time ga čine odličnim primjerom poželjnog poslovanja na području Republike Hrvatske i u regiji. Neki od certifikata Vindije su: IFS (International Food Standard), BRC (British Retail Consortium), HALAL (certifikat dodijeljen od Islamske zajednice u Hrvatskoj), Košer (certifikat dodijeljen od Židovske vjerske zajednice u Hrvatskoj), zatim odličja kvalitete DLG i World Cheese Awards za najbolje sireve. Godine 2007. Hrvatska dodjeljuje simbole „Hrvatska kvaliteta“ i „Izvorno hrvatsko“ čime se potvrđuje kvaliteta i poštivanje svjetskih standarda te mnoga druga priznanja i nagrade čiji su simboli prikazani na sljedećoj slici (Vindija -Certifikati i nagrade, 2007).

**Slika 2. Certifikati poduzeća „Vindija“ d.d. Varaždin**



Izvor: <http://www.vindija.hr/O-nama/Poslovni-sustav-Vindija/Certifikati-i-nagrade.html?Y2lcNzA%3d>

Slika 2. prikazuje veliki broj certifikata i nagrada čime se može zaključiti da je "Vindija" d.d. nositelj najviših svjetskih odličja kvalitete. Zahvaljujući kvaliteti i poslovanju prema načelima društveno odgovornog poslovanja uživa povjerenje potrošača i uspješno poslovanje poduzeća.

#### **4.2. Primjer poduzeća HEP d.d. Zagreb**

Hrvatska elektroprivreda (HEP Grupa) je poduzeće koje se bavi proizvodnjom, distribucijom i opskrbom električnom energijom više od 100 godina, a u novije vrijeme toplinskom energijom i prirodnim plinom. "HEP" d.d. ima funkciju korporativnog upravljanja "HEP Grupom" te kako bi se osigurala kvalitetna i pouzdana dobava električne energije, nastoji osigurati i jamči adekvatne uvjete. Javno poduzeće Hrvatska elektroprivreda (HEP) osnovano je 1990. godine, a preoblikovano je u "HEP Grupu" 2002 godine. Tijekom svog rada kroz povijest "HEP Grupa" je osigurala mogućnost distribucije i opskrbu električnom energijom gotovo svih mjesta na području Republike Hrvatske, izgradili su mnogobrojne dalekovode koji povezuju Hrvatsku i susjedne države, nekoliko hidroelektrana, plinsku elektranu termoelektranu, sunčane elektrane, a 1981. godine s radom je počela i Nuklearna elektrana Krško (HEP – O HEP grupi, 2021).

"HEP Grupa" duži niz godina posluje na društveno odgovoran način i djeluje u skladu s etičkim normama i zakonima temeljenim na sljedećim dokumentima: Etički kodeks, Kodeks etike Hrvatske gospodarske komore (HGK) i Kodeks korporativnog upravljanja (Zagrebačka burza i HANFA). Etički kodeks određuje pravila ponašanja zaposlenika, direktora, članova uprave, poslovnog ponašanja, zahtijeva poštivanje ljudskih prava, rad na siguran način, zaštitu okoliša, mogućnost ravnopravnog i pravednog zapošljavanja te napredovanja svih zaposlenika, protivljenje mitu i korupciji. Kako bi se navedeno poštivalo, osnovano je "HEP"-ovo etičko povjerenstvo, čiji povjerenici aktivno prate i djeluju na sve moguće nepravilnosti i štetne utjecaje. Također, prema programu Vlade Republike Hrvatske "HEP" d.d. provodi Akcijski plan za provedbu Antikorupcijskog programa, a svrha je jačanje odgovornosti, poboljšati transparentnost i sprječavanje korupcije (HEP – Društvena odgovornost, 2021).

Jedna od težih posljedica ratnih događanja na području Republike Hrvatske je zagađenost prirodnih površina minama. Prema podacima na službenoj HEP-ovoj internetskoj stranici, oko 80 milijuna kuna uloženo je za razminiranje površina, kako bi se spriječili različiti negativni utjecaji, smanjila zagađenost šuma, poljoprivrednih površina, obala i rijeka. Ovim postupkom, osim što se pozitivno utječe na okoliš i lokalnu zajednicu, doprinosi se sigurnosti stanovništva, omogućava se korištenje očišćenih površina u različite svrhe i gospodarski razvoj. Zahvaljujući angažiranosti na humanitarnom razminiranju, "HEP" d.d. je dugogodišnji nositelj titule najvećeg pojedinačnog donatora Hrvatskog centra za razminiranje. Poslovanjem na društveno odgovoran način omogućeno je izgrađivanje elektrana, trafostanica, stotine kilometara električne mreže i mnogi drugi elektroenergetski objekti na očišćenom području. Sljedeći način na koji "HEP" d.d. djeluje prema načelima društveno odgovornog poslovanja je proizvodnja certificirane električne energije „ZelEn“ isključivo iz obnovljivih izvora, čime se na tržište stavlja ekološki prihvatljiviji proizvod i ujedno omogućava kupcima društveno

odgovornija kupnja. Prodajom „ZelEn“ proizvoda i prikupljena sredstva prodajom ulaže se u projekte energetske učinkovitosti i obnovljivih izvora energije na objektima javnog sektora kao što su škole, dječji domovi, vrtići, ustanove socijalne skrbi i zdravstva. Neki od primjera su: "Katolička osnovna škola", "Katolička gimnazija" i "Obiteljski centar u Požegi", "Dječji dom Ivana Brlić Mažuranić" iz Lovrana i mnoge druge osnovne i srednje škole diljem Republike Hrvatske. Ulaganje u obrazovanje i nagrađivanje učenika je još jedno od obilježja društveno odgovornog poslovanja "HEP" d.d. Dodjeljuje se nagrada „Imam žicu“ u iznosu od 3.000 kuna najboljim učenicima za matematiku, fiziku i elektrotehniku koji osvoje prvo mjesto na državnim natjecanjima. Zatim, donacijom računalne opreme školama kojima je potrebno u svrhu olakšanja izvođenja nastave, edukacije i razvijanja kreativnog mišljenja (HEP –HEP i zajednica, 2021).

### Slika 3. Logo "HEP" ekološkog proizvoda



Izvor: <https://hkm.hr/vijesti/hep-objavio-javni-poziv-za-zelen-2021-2/>

Slika 3. prikazuje logo "HEP"- ovog ekološkog proizvoda. Zahvaljujući jednostavnom izgledu može se lako zaključiti kako je riječ o ekološki prihvatljivom proizvodu, zelenom poslovanju i marketingu. Kupnjom "zelene energije" nastale iz obnovljivih izvora kupci odgovorno utječu na okoliš i direktno utječu na razvoj društva i zaštitu okoline.

### 4.3. Usporedba poslovanja poduzeća "Vindija" d.d. Varaždin i "HEP" d.d. Zagreb

Uspoređujući način poslovanja "Vindija"d.d. i "HEP" d.d. može se primijetiti da oba poduzeća posebnu pažnju posvećuju zaštiti i očuvanju okoliša, ulažu u obrazovanje i

tehnologiju te brinu i ulažu u zaposlenike i potrošače. Proučavajući različita izvješća o održivosti i financijska izvješća na službenim internetskim stranicama „Vindija“ d.d. i “HEP” d.d. oba poduzeća bilježe rast prihoda, osvajaju različita priznanja i nagrade i kontinuirano ulažu u poslovanje u skladu s etičkim kodeksom. Iako se bave potpuno različitim područjem, zajednička su temeljna načela prema kojima posluju oba poduzeća su (HEP – Društvena odgovornost, 2021):

1. vlasnik – ostvarivanje primjerene zarade vlasniku i optimalnih poslovnih učinaka,
2. kupci – zadovoljavanje potreba i želja kupaca te osigurati adekvatnu kvalitetu i vrijednost za određenu cijenu,
3. radnici – omogućiti adekvatne uvjete za rad, uvažavati sposobnosti i interese radnika, ravnopravno nagrađivati i omogućiti napredovanje,
4. poslovni partneri – korektno njegovati i graditi odnose s poslovnim partnerima, pravedno postupati i sprječavati moguće nepravilnosti u odnosu s poslovnim partnerima,
5. društvo, lokalne zajednice – nastojati stvoriti prijateljsko okružje, poštovati tradicijske, kulturne, materijalne i duhovne vrijednosti na području u kojem djeluje.

Ostvarivanje poslovnih ciljeva poduzeća mogu isključivo pridržavajući se navedenih načela. Stoga, svoj rad usklađuju s potrebama i očekivanjima svih spomenutih skupina. Oba poduzeća imaju slične ciljeve, a različitim donacijama, nagradama i dobročinstvima nastoje funkcionirati zajedno s lokalnom zajednicom. Zajednički ciljevi su smanjiti emisiju stakleničkih plinova, povećati energetska učinkovitost, zaštititi zrak, vodu, tlo, šume, ostvariti maksimalnu dobit i “zeleno” poslovanje.

#### **4.4. Zeleno poslovanje i marketing kao čimbenik razvoja poduzetništva**

Uzimajući u obzir sve moguće utjecaje poduzetništva na okoliš i društvo, zelenim poslovanjem i marketingom se nastoji djelovati uz minimalan ili nikakav štetan utjecaj na okolinu i društvenu zajednicu. Pokušavaju se zadovoljiti potrebe i želje potrošača na “zeleni” način. Osnovna 4 čimbenika za uspješno zeleno poslovanje su (Tolušić i dr. 2014, 26.-29.):

1. ne očekivati da će potrošači za ekološki prihvatljiviji proizvod platiti više,
2. Sve iznošene izjave moraju biti točne, razumljive, istinite i striktno odgovarati ekološkim standardima,
3. ovisno o načinu pristupa ekološki proizvod mora uvažavati trajanje njihova ciklusa uporabe i proizvodnje, s obzirom na to da proizvod drugačije djeluje na okoliš ako se proučavaju aspekti-sirovine i resursi potrebni za izradu,
4. poduzeća trebaju nastojati unaprijediti ekološku osviještenost, prije nego ih na to prisile zakoni.

Ono što podrazumijeva zeleno poslovanje i marketing su zeleni proizvodi, ambalaža, usluge, označavanje zelenih proizvoda i/ili usluga, zelene cijene i zelena komunikacija. Zeleni proizvodi su oni koji ne djeluju štetno na okoliš ili je štetnost minimalna. Nastaju



kao rezultat odgovornog poslovanja i marketinški odgovornog ponašanja, kontinuiranog obrazovanja i usavršavanja tehnologije proizvodnje. Primjer takvih proizvoda su: HEP certificirana električna energije "zelEn" iz obnovljivih izvora, punjive baterije, štedljive žarulje, uređaji koji koriste solarnu energiju i sl. Zelena ambalaža je jedan od važnih čimbenika za zaštitu okoliša i smanjenje štetnog otpada. Skladištenjem proizvoda u ekološki prihvatljivu ambalažu čiji je utjecaj na okoliš minimalan dovodi do manje štetnog otpada, ambalaža iz recikliranog materijala i povratnu ambalažu. Zelene usluge su od velikog značaja za zaštitu okoliša, a dobar primjer su restorani i kafići koji koriste biorazgradive i proizvode iz recikliranog materijala kao što su čaše, slamke, vrećice i slično. Kako bi se lakše prepoznali, zeleni proizvodi moraju imati odgovarajuću oznaku koja potvrđuje i informira potrošače da su izrađeni na ekološki prihvatljiv način. Proizvodi zelenog marketinga ne bi trebali biti skuplji od regularnih proizvoda, međutim u praksi je to obično drugačije, a primjer takvog proizvoda je štedljiva žarulja. Radi postizanja povjerenja i pažnje potrošača, poduzeća moraju komunicirati na "zeleni" način, pažljivo iznositi informacije o proizvodu kako ne bi došlo do nerealnih i pogrešnih očekivanja.

Zelenim marketingom pozitivno se utječe na potrošače. Također, utječe se i na njihov stav o potrebi društveno odgovornog poslovanja, a mijenjanjem percepcije potrošača poduzeća ostvaruju veću dobit. Ovakav način poslovanja ističe važnost i značaj prirodnog okruženja, nastoji povećati svijest potrošača i ukazati da svojim potrošačkim navikama utječu na okoliš (DOP kao glavna sastavnica i način rada, 2011).

## 5. ZAKLJUČAK

Vrlo često interesi pojedinaca, grupa i grupacija nisu usklađeni s interesima društva te primarni cilj je bezuvjetno ostvarivanje dobiti. Pritom suprostavljaju se društvenim strukturama, ne poštuju i negiraju potrebe drugih sudionika, društva općenito, a ni potrebu za zaštitom okoliša. Shvaćajući sve veću globalnu, ali i lokalnu ugroženost društva i Zemlje kao glavnog resursa, nastoji se osigurati opstanak i skladan suživot poduzeća i okoline. Danas se različitim inicijativama i programima društvo, odnosno institucije, vlade, Europska unija i mnogobrojne udruge civilnog društva sve snažnije suprostavljaju neodgovornom poslovanju i prihvaćaju društveno odgovornog poslovanja kao jedino prihvatljivo rješenje za cjelokupni opstanak.

Društveno odgovorno poslovanje djeluje na različitim područjima u svojim vanjskim i unutarnjim dimenzijama, a zasniva se na stakeholderskom pristupu. Postojanje poduzeća i svaka njegova aktivnost ovisi o svim interesno utjecajnim skupinama kao što su vlasnici, zaposlenici, kupci, država, javnost, mediji, društvo i mnogim drugim te o zadovoljavanju njihovih kriterija i zahtjeva za zaštitu okoliša. Društveno odgovorno poslovanje je iznimno važan čimbenik za razvoj poduzetništva na području Republike Hrvatske i u svijetu. Iako je riječ o načinu poslovanja koji se velikim dijelom smatra dobrovoljnim, može se reći da je neophodan za uspješan rast i razvoj poduzeća.

Motivi za društveno odgovorno poslovanje su različiti, a neki od glavnih utjecaja su sve veća ekološka osviještenost stanovništva, potreba za stvaranjem ugleda, pojava globalizacije, želja za većom zaradom i jačanje konkurencije. Na koji način će poduzeće društveno odgovorno poslovati i koja su područja najvažnija, svako poduzeće samostalno odlučuje. Neka poduzeća će na primjer veću pažnju posveti zaštiti okoliša i smanjenju otpada, a neka društvenoj zajednici, ovisno o djelatnosti kojom se bavi i cilju koji se želi postići.

Analizom poduzeća "Vindija" d.d. Varaždin i "HEP" d.d. Zagreb zaključuje se kako oba poduzeća kao strateški okvir svog poslovanja koriste društveno odgovorno poslovanje. U ekonomskoj dimenziji poduzeća provode antikorupcijsku politiku, "Vindija" kupuje isključivo od lokalnih dobavljača koji ne čine štetu za okoliš, dok "HEP" proizvodnjom ekološkog proizvoda "ZelEn" i svojim donacijama aktivno sudjeluje u čišćenju i razminiravanju okoliša. Također, ističe se značaj orijentiranosti prema proizvodnji i izvozu na ekološki prihvatljiv način. Dok u društvenoj dimenziji oba poduzeća aktivno uključuju sve dionike u poslovanje, podupiru ekološku proizvodnju financijskim potporama, donacijama i sponzorstvima pomažu lokalnoj zajednici, ulažu u tehnologiju, a "Vindija" d.d. omogućava besplatno educiranje i za proizvođače. Isto tako, može se zaključiti da oba poduzeća posluju na "zeleni" način. Velikim zelenim površinama koje okružuju područja djelovanja poduzeća, odgovornim odlaganjem otpada, ulažući u energetske učinkovitost i koristeći obnovljive izvore poduzeća dokazuju da posluju i nastoje poslovati unutar ekoloških dimenzija. Poduzeća djeluju uglavnom na području Republike Hrvatske, ali i u zemljama regije te pružaju dobar primjer poslovanja na društveno odgovoran način unutar ekonomske, društvene i ekološke dimenzije te zahvaljujući tome uživaju pozitivne učinke ovakvog rada i ono što je iznimno važno, povjerenje potrošača. Isto tako, može se zaključiti da spomenuta poduzeća, ali i poduzeća

u svijetu obično koriste ovakav način poslovanja kako bi utjecali na potrošače, postigli bolji ugled poduzeća i lakše konkurirali na tržištu rada.

Zahvaljujući medijima, najviše internetu, educiranost stanovništva, a posebno mlađih generacija je sve veća, više se pažnje posvećuje ekološkim problemima, zagađenosti okoliša, međuljudskim odnosima, a razumijevanje društveno odgovornog poslovanja sve bolje. Stoga, može se reći da potrošači imaju sve veća očekivanja od poduzeća te ih svojom potrošnjom nagrađuju ili "kažnjavaju".

Društveno odgovorno poslovanje može se shvatiti kao ravnoteža između ekonomskih dimenzija poduzeća i onih društvenih. Uspjeh i opstanak je veliki izazov za svako poduzeće, a odnos s okolinom je ključan za ostvariti isto. Za učinkovitu implementaciju važno je uskladiti poslovanje s društvenom zajednicom, regulirati ponašanje poduzeća na tržištu, prema zaposlenicima i okolišu. Može se zaključiti da, poslovanje na društveno odgovoran način predstavlja iznimno važnu komponentu razvoja poduzetništva i društva općenito. Isto tako, u najbližoj budućnosti sva poduzeća na području Republike Hrvatske i u svijetu morat će prihvatiti i poslovati na ovakav način jer o tome ovisi i dolazi u pitanje budućnost poduzetništva i društva u cjelini.

## LITERATURA

### A. KNJIGE

1. Bagić, A. i dr. (2006) Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, Academy for Educational Development (AED), Zagreb.
2. Certo, S. i Certo, T. (2009) Moderni menadžment, Mate, Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, Zagreb
3. Matešić, M. i dr. (2015) Društveno odgovorno poslovanje, VPŠ Libertas, Zagreb
4. Osmanagić Bedenik, N. (2010) Kontroling između profita i održivog razvoja, M.E.P., Zagreb

### B. ČLANCI, ZBORNICI I STUDIJE

1. Hubak, D. (2010) Marketinška dimenzija društveno odgovornog poslovanja, EFZG – Serija članaka u nastajanju, online: <https://hrcak.srce.hr/136961>, pogledano 2.6.2021.
2. Kukoč, M. (2016) Primjena koncepta društveno odgovornog poslovanja u osiguravateljskim društvima u Splitsko-dalmatinskoj županiji, Repozitorij Ekonomskog fakulteta u Splitu, online: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:589040>, pogledano: 1.6.2021.
3. Ladić, A. (2015) Strateška (unutarnja) i moralna (vanjska) motivacija DOP-a, Digitalni repozitorij Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, online: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:243154>, pogledano: 1.6.2021.

4. Plazonić, J. (2016) Koncept društvene odgovornosti poslovanja, Repozitorij Ekonomskog fakulteta u Splitu, online: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:283726>, pogledano: 20.7.2021.
5. Srbljinović, M. (2012) Utjecaj društvene odgovornosti poduzeća na ponašanje potrošača u Hrvatskoj, Vol. 10. No. 2. online: <https://hrcak.srce.hr/93115>, pogledano: 2.6.2021.
6. Salarić, D. (2012) Poduzetništvo i društveno odgovorno poslovanje, Vol. 2., No. 2. online: <https://hrcak.srce.hr/130278>, pogledano: 23.5.2021.
7. Tolušić, Z. i dr. (2014) Društveno odgovorno poslovanje i zeleni marketing, Vol. 4. No.1. online: <https://hrcak.srce.hr/125551>, pogledano: 20.7.2021.
8. Vrdoljak Raguž, I. i Hazdovac, K. (2014) Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, Vol. 4. No. 1. online: <https://hrcak.srce.hr/130001>, pogledano: 14.7.2021.
9. Zubović, N. (2020) Društveno odgovorno poslovanje i održivi razvoj na primjeru odabranog poduzeća, online: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:033001>, pogledano: 31.5.2021.

### **C. OSTALI IZVORI**

1. HEP – Društvena odgovornost (2021), online: <https://www.hep.hr/drustvena-odgovornost/28>, pogledano: 6.8.2021.
2. HEP – O HEP grupi (2021), online: <https://www.hep.hr/o-hep-grupi/25>, pogledano: 6.8.2021.
3. HEP – Povjerenici za etiku (2021), online: <https://www.hep.hr/drustvena-odgovornost/eticki-kodeks/povjerenici-za-etiku/1378>, pogledano: 6.8.2021.
4. HKM – Vijesti (2021), online: <https://hkm.hr/vijesti/hep-objavio-javni-poziv-za-zelen-2021-2/>, pogledano: 6.8.2021.
5. HEP – I zajednica (2021), online: <https://www.hep.hr/drustvena-odgovornost/hep-i-zajednica/179>, pogledano: 6.8.2021.

6. DOP kao glavna sastavnica i način rada (2011), Poslovni dnevnik, online: <https://www.poslovni.hr/domace/dop-kao-glavna-sastavnica-i-nacin-rada-173276>, pogledano:6.8.2021.
7. Što je to društveno odgovorno poslovanje (2015), Odgovorno.hr za društvenu odgovornost, održivost i univerzalne dobrote, online: <https://odgovorno.hr/o-dop-u-strucno/sto-je-to-drustveno-odgovorno-poslovanje/>, pogledano: 23.5.2021.
8. Vindija - *Korporativna odgovornost* (2021), online: <http://www.vindija.hr/O-nama/Poslovni-sustav-Vindija/Korporativna-odgovornost.html?Y2lcNjk%3d>, pogledano: 6.8.2021.
9. Vindija – Certificati i nagrade (2021), online: <http://www.vindija.hr/O-nama/Poslovni-sustav-Vindija/Certifikati-i-nagrade.html?Y2lcNzA%3d>, pogledano: 6.8.2021.
10. Vindija – Povijest (2021), online: <http://www.vindija.hr/O-nama/Poslovni-sustav-Vindija/Povijest.html?Y2lcNjM%3d>, pogledano: 6.8.2021.
11. Vindija – Tvrtka danas (2021), online: <http://www.vindija.hr/O-nama/Poslovni-sustav-Vindija/Tvrtka-danas.html?Y2lcNjQ%3d>, pogledano: 6.8.2021.
12. Vindija – Vizija i misija (2021), online: <http://www.vindija.hr/O-nama/Poslovni-sustav-Vindija/Vizija-i-misija.html?Y2lcNjI%3d>, pogledano: 6.8.2021.

## POPIS ILUSTRACIJA

### POPIS TABLICA

Tablica 2. Evolucija definiranja društveno odgovornog poslovanja .....	4
Tablica 1. Faze razvoja društvene odgovornosti .....	6

### POPIS SLIKA

Slika 1. Piramida društveno odgovornog poslovanja .....	7
Slika 2. Certifikati poduzeća „Vindija“ d.d. Varaždin .....	16
Slika 3. Logo HEP ekološkog proizvoda .....	18

### POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Motivi za društveno odgovorno poslovanje u malim i srednjim poduzećima .....	10
--	----

## IZJAVA

kojom ja, Nensi Antunović, JMBAG: 9998000908 student/ica Studija politehnike Sveučilišta u Rijeci, kao autor/ica završnog rada s naslovom: Društveno odgovorno poslovanje kao čimbenik razvoja poduzetništva:

1. Izjavljujem da sam završni rad izradio/la samostalno pod mentorstvom prof. dr. sc. Goran Kutnjak.

U radu sam primijenio/la metodologiju znanstvenoistraživačkog rada i koristio/la literaturu koja je navedena na kraju rada. Tuđe spoznaje, stavove, zaključke, teorije i zakonitosti koje sam izravno ili parafrazirajući naveo/la u radu citirao/la sam i povezo/la s korištenim bibliografskim jedinicama. Rad je pisan u duhu hrvatskog jezika.

2. Dajem odobrenje da se, bez naknade, trajno pohrani moj rad u javno dostupnom digitalnom repozitoriju ustanove i Sveučilišta te u javnoj internetskoj bazi radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu, sukladno obvezi iz odredbe članka 83. stavka 11. Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju (NN 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).

Potvrđujem da je za pohranu dostavljena završna verzija obranjenog i dovršenog završnog rada. Ovom izjavom, kao autor/ica dajem odobrenje i da se moj rad, bez naknade, trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim studentima i djelatnicima ustanove.

Studentica

Nensi Antunović