

# PODUZETNIŠTVO I DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

---

**Strusa, Ivona**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:772640>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-05**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij smjer Menadžment

Ivona Strusa

**PODUZETNIŠTVO I DRUŠTVENO ODGOVORNO  
POSLOVANJE**

Diplomski rad

Mentor: prof.dr.sc. Ivana Barković Bojanić

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij smjer Menadžment

Ivona Strusa

**PODUZETNIŠTVO I DRUŠTVENO ODGOVORNO  
POSLOVANJE**

Diplomski rad

**Kolegij: Teorija i politika razvoja poduzetništva**

JMBAG: 0010218197

e-mail: istrusa@efos.hr

Mentor: prof.dr.sc. Ivana Barković Bojanić

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate Study of Management

Ivona Strusa


**ENTREPRENEURSHIP AND SOCIALLY RESPONSIBLE  
BUSINESS**

Graduate paper

Osijek, 2021.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_\_ diplomski \_\_\_\_\_ (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Ivona Strusa

**JMBAG:** 0010218197

**OIB:** 01443424577

**e-mail za kontakt:** ivona1410@gmail.com

**Naziv studija:** Diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija; smjer Menadžment

**Naslov rada:** Poduzetništvo i društveno odgovorno poslovanje

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** prof. dr. sc. Ivana Barković Bojanić

U Osijeku, \_\_\_\_\_ 2021. \_\_\_\_\_ godine

Potpis



## SAŽETAK

U današnjem poslovnom sustavu, primjena društveno odgovornog poslovanja (u nastavku DOP) sve je češća praksa. Zbog svoje utjecajnosti ono iz dana u dan dobiva sve veći značaj i širinu, jer ga ne koriste samo velike korporacije, već i mala i srednja poduzeća. Europa i svijet, pa tako i Republika Hrvatska promovira svoju strategiju društvene odgovornosti koja je odgovor na društvene i ekonomske prepreke i pritiske, a istovremeno objasniti na koji način poduzeća ostvaruju svoju konkurentsku prednost i ulažu u budućnost svoje organizacije. DOP utječe na buduću poslovnu izvrsnost i uspjeh već navedenih malih i srednjih poduzeća, a upravo je to glavni cilj pojašnjenja rada. Također se želi pojasniti kako je DOP uključen u poslovni proces i praksu poduzeća koji surađuje sa inozemnim kupcima i dobavljačima, kako se provodi u proizvodnji sirovina, te na koji način je povezan s očuvanjem okoliša kako na globalnoj, tako i na domaćoj razini. Ovakav način poslovanja poduzeću osigurava bolju financijsku stabilnost, poslovni rezultat i konkurentsku prednost na tržištu. Također, društveno odgovornim poslovanjem pridonosi se radnim uvjetima, kao i dobrobiti zajednice. Provedena istraživanja potvrdila su opravdanost provođenja programa društveno odgovornog poslovanja koju organizacija ima prema društvu, i obrnuto. Analizom poduzeća koje provodi *Rainforest* program, zaključeno je kako je DOP unutar kompanija u Hrvatskoj u porastu.

**Ključne riječi:** društveno odgovorno poslovanje, poduzetništvo, društvo, okoliš, *Rainforest* program, zajednica

## **SUMMARY**

In today's business system, corporate social responsibility (CSR) is an increasingly common practice. Due to its influences, it is gaining more and more importance and breadth day by day, because not only large corporations are used, but also small and medium enterprises. Europe and the world, including the Republic of Croatia, promotes its strategy of social responsibility, which is a response to social and economic obstacles and pressures, while explaining how the company achieves its competitive advantage and entry into the future of its organizations. CSR affects the future business excellence and success of the already mentioned small and medium enterprises, and it is precisely the main goal of clarifying the work. It also wants to explain how CSR is involved in the business process and practice of companies that cooperate with foreign customers and suppliers, how it is carried out in the production of raw materials, and how it is related to environmental protection both globally and domestically. This way of doing business ensures better financial stability, business results and competitive advantage in the market. Also, socially responsible business contributes to working conditions as well as the well-being of the community. The conducted research confirmed the justification of the implementation of the socially responsible business program that the organization has towards the society and vice versa. An analysis of companies implementing the Rainforest program concluded that CSR within the company in Croatia is on the rise.

**Key words:** socially responsible business, entrepreneurship, society, environment, rainforest program, community

## Sadržaj

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2. TEMELJNE ODREDNICE PODUZETNIŠTVA.....</b>	<b>3</b>
<b>2.1. Pojmovno određivanje poduzetništva.....</b>	<b>4</b>
2.1.1. Poduzetnička klima .....	5
<b>2.2 Poduzetnik i poduzetništvo .....</b>	<b>6</b>
2.2.1. Razlike poduzetnika i menadžera .....	8
2.2.2. Poduzetnik kao menadžer .....	8
<b>2.3. Mikro, mala i srednja poduzeća .....</b>	<b>9</b>
2.3.1. <i>Global Entrepreneurship Monitor</i> .....	9
2.3.2. Prednosti i nedostaci malih i srednjih poduzeća .....	11
<b>2.4. Oblici malih i srednjih poduzeća.....</b>	<b>12</b>
<b>3. TEMELJNE ODREDNICE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA.....</b>	<b>15</b>
<b>3.1. Pojmovno određenje društveno odgovornog poslovanja.....</b>	<b>15</b>
<b>3.2. Strategija društvene odgovornosti .....</b>	<b>17</b>
3.2.1. Dimenzije društvene odgovornosti .....	17
3.2.2. Društveno odgovorno poslovanje kao odrednica uspješnosti suvremenog poslovnog objekta .....	20
<b>3.3. Razvoj DOP-a u svijetu.....</b>	<b>20</b>
<b>3.4. DOP u poduzeću .....</b>	<b>22</b>
<b>3.5. DOP izvan poduzeća.....</b>	<b>24</b>
<b>4. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HRVATSKOJ.....</b>	<b>25</b>
<b>4.1. Povijest društveno odgovornog poslovanja u RH.....</b>	<b>25</b>
<b>4.2. Indeks DOP-a.....</b>	<b>27</b>
<b>4.3. Mehanizmi poticanja DOP-a .....</b>	<b>28</b>
4.3.1. Sustav javne nabave .....	28
4.3.2. Strategija održivog razvoja i ulaganje u zajednicu .....	29
4.3.3. Razvoj zelenog gospodarstva u Hrvatskoj .....	29
<b>4.4 Standardi i norme .....</b>	<b>29</b>
4.4.1. ISO norma 26000 .....	30
4.4.2. ISO norma 14000 i 14001 .....	30
<b>4.5. Rainforest Alliance standard.....</b>	<b>31</b>



<b>5. ANALIZA DOP NA PRIMJERU IZ PRAKSE .....</b>	<b>33</b>
<b>5.1. Primjena DOP-a na primjeru poduzeća Proxima Herbs d.o.o. ....</b>	<b>33</b>
<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>38</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>40</b>
<b>Popis slika: .....</b>	<b>42</b>
<b>Popis tablica:.....</b>	<b>42</b>

## 1. UVOD

Poduzetništvo kao grana ekonomije može se opisati različitim definicijama. Kroz povijest, definicije su se mijenjale, ali osobine poduzetnika ostale su zajedničke većini njih. Ono doprinosi razvoju društva u kojem se poslovni proces odvija, ali i ekonomiji u cjelini. Kako bi se povećao doprinos poduzetništva, posljednjih nekoliko godina naglasak je na društveno odgovorno poslovanje koje stvara sve veću vrijednost i utječe na pozitivan rezultat kako velikih, tako i malih organizacija i poduzeća. Proučavajući literaturu i analiziranjem poduzeća iz prakse moguće je uočiti konkurentsku prednost poduzeća koji u svoje poslovanje su uvrstili upravo društveno odgovorno poslovanje. Briga o zajednici, okolišu, tehnologiji, zaposlenicima i međuljudskim odnosima postali su temeljna odrednica metodologije poslovanja kako u svijetu tako i Republici Hrvatskoj. Poduzeća koja se bave proizvodnjom moraju brinuti kako o okolišu i ekologiji, tako i o zaposlenicima koji obavljaju različite vrste poslova. Uspješno i dobro poslovanje više se ne ispunjava samo zakonskim okvirima, već i različitim standardima koji propisuju način na koji se određena vrsta posla mora raditi. Politika poduzeća treba primjenjivati brigu o čovjeku, zdravstvenu zaštitu, te zaštitu o ekologiji s ciljem jačanja čovjekove svijesti, a samim time i ostvarivanja profita poduzeća.

U 21. stoljeću, vremenu globalizacije u kojem se živi i sve jačoj konkurenciji na tržištu rada, poduzećima je potrebno da otkriju „ključ uspjeha“, odnosno po čemu bi se razlikovali od drugih i vodeći u svojoj grani i pri izboru od strane kupaca. Zbog iznimno male razlike između proizvoda i usluga koje se na tržištu svakodnevno nalaze, potrebno je poraditi upravo na nijansama koje će istaknuti proizvod, a samim time i kupcu stvoriti bolju percepciju o samom imidžu tvrtke. Društveno odgovorno poslovanje svakim danom sve više dobiva na značaju i važnosti, jer u svijesti ljudi, društva, zajednice, DOP predstavlja realnu konkurentsku prednost. Svrha ovog diplomskog rada je prikazati teorijski dio poduzetništva i povezanosti s društveno odgovornim poslovanjem, te na temelju izabranog primjera Proxima Herbs d.o.o.

Diplomski rad sastoji se od šest poglavlja. Nakon uvoda u diplomski rad, pojašnjene su temeljne odrednice poduzetništva, tko je poduzetnik i koje su vrste poduzeća. Treće poglavlje govori o društveno odgovornom poslovanju općenito, dok četvrto poglavlje pojašnjava kako se društveno odgovorno poslovanje provodi u Republici Hrvatskoj, te koji su institucionalni okviri i mehanizmi poticanja uključivanja DOP-a. U pretposljednem poglavlju, pojašnjava se DOP na temelju analize poduzeća iz prakse. U potpoglavljima navedeni su odnosi sa

zaposlenicima, briga za okoliš, odnosi poduzeća sa društvom i partnerima, te koje su koristi DOP-a.

U izradi diplomskog rada korištene su različite metode. U teorijskom dijelu rada uglavnom je riječ o općim znanstvenim metodama poput indukcije i dedukcije, sinteze i analize, deskripcije.

„Metoda analize je traženje veze, uzroka i posljedica, te izvođenje zaključka pomoću rastavljanja cjelovitoga na sastavne elemente“ (Žugaj i dr., 2006:50).

„Metoda sinteze je postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem spajanja, sastavljanja jednostavnih misaonih tvorevina u složene i složenijih u još složenije, povezujući izučene elemente, pojave, procese i odnose u jedinstvenu cjelinu u kojoj su njezini dijelovi uzajamno povezani“ (Zelenika, 1988: 175).

„Metoda indukcije je sistematska i dosljedna primjena induktivnog načina zaključivanja u kojem se na temelju pojedinačnih ili posebnih činjenica dolazi do općih zaključaka“ (Zelenika, 2000).

U radu se služi i metodom deskripcije pomoću koje se opisuju činjenice, pojave i podaci kako bi se dala veća pozornost na točnost i provjerenost informacija u fazama istraživanja. U praktičnom djelu rada, korištena je metoda intervjua s namjerom da se DOP prikaže na primjeru izabranog poduzeća pri čemu se razgovaralo s vlasnikom poduzeća, kao i njegovom zamjenicom. Intervju se koristio kako bi se prikupile informacije koje su poslužile za opisivanje „problema“ odnosno pojašnjavanje na koji način se društveno odgovorno poslovanje primjenjuje kroz sustav poslovanja. Podaci korišteni u ovom radu su kombinacija primarnih i sekundarnih izvora.

## 2. TEMELJNE ODREDNICE PODUZETNIŠTVA

Postoje brojne definicije poduzetništva koje potpisuju različiti autori, na različite i svojstvene načine definiranja. Prema riječima Ćorić poduzetništvo se objašnjava kao proces u kojem se stvara nešto vrijedno skoro ni iz čega. Drugim riječima, "Poduzetništvo je način razmišljanja, zaključivanja i djelovanja usmjeren na traženje prilike, uz odgovarajuće vodstvo. Poduzetništvo rezultira stvaranjem, povećanjem, realizacijom i obnovom vrijednosti kako za vlasnike, tako i za sve sudionike i dionike" (Ćorić, 2012).

Pojam poduzetništva znači poduzeti neku radnju, krenuti u akciju i stvoriti nešto. Riječ poduzetnik dolazi iz francuskog jezika, te se objašnjava kao „onaj koji ide između“. Najpoznatiji počeci poduzetništva nalaze se u povijesti starih Egipćana, Rimljana i Grka, te Babilonaca. Danas, suvremeno poduzetništvo se znatno razlikuje od onog prvobitnog. Povijesno gledajući, uloga poduzetnika mijenjala se sukladno vremenskom razdoblju. Poduzetništvo se definira kao skup organizacijskih, inovacijskih, te upravljačkih sposobnosti pomoću kojeg se stvaraju nove vrijednosti i iskorištavaju prilike uz pomoć resursa i čimbenika koji su na raspolaganju. Odluka o ulasku u poduzetnički svijet i vode je ozbiljan poduhvat jer sa sobom donosi veliki rizik i teške odluke.

Prednost leži u preuzimanju kontrole nad vlastitom sudbinom i mogućnost ostvarenja vlastitog profita, zadovoljenja ljudskih potreba, te mijenjanje stvari iz korijena, a na kraju krajeva, mogućnost odrađivanja posla koje čovjek želi i voli raditi.

Nedostatak ulaska u poduzetništvo krije se u nesigurnosti dohotka, rizik gubitka uloženog kapitala, manjak privatnog života, visoka razina stresa i nedefinirano radno vrijeme, te mogućnost propasti poslovnog procesa. Važnost poduzetništva krije se u raznim faktorima koji imaju značajan utjecaj na zapošljavanje, stabilnost i razvoj organizacije, društva i razinu obrazovanja. Može se reći kako je poduzetništvo glavni pokretač ekonomskog rasta industrije i gospodarstva, a aktivnosti unutar grane poduzetništva razlikuju se ovisno u kojoj zemlji se djeluje. Ono zasigurno utječe na visinu zaposlenosti, BDP i tehnološki razvoj zemlje, ali i općenito na gospodarsko stanje i liberalizaciju. Ukoliko se poduzetništvo promatra s mikroekonomskog gledišta, poduzetništvo uključuje otvaranje novih poslovnih pothvata, stvaranje novih ideja i razvoj novih proizvoda, kao i otkrivanje nove tržišne niše.

Poduzetništvo i menadžment neki tretiraju kao sinonim, no oni to nikako nisu. Naime, između ova dva pojma vladaju bitne razlike jer uz poduzetništvo se obvezno veže rizik, dok menadžment ne znači obvezno uključivanje rizika. U daljnjem dijelu cjeline, pojašnjene su

značajke i pojmovno određivanje poduzetništva, povezanost između poduzetnika i poduzetništva, kako ono utječe na gospodarski razvoj zemlje, te velika, mala i srednja poduzeća.

„Poduzetništvo u najširem smislu možemo shvatiti kao djelatnost pojedinca ili skupine ljudi koji provode neki poduzetnički pothvat (aktivnost, inicijativu, akciju, projekt, posao, tvrtku i sl.).“ (Lukić, 2014: 10).

„Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve“ (Pfeifer; 2018).

## **2.1. Pojmovno određivanje poduzetništva**

Službena definicija poduzetništva još uvijek ne postoji kao jedinstveni pojam. Teorijski, poduzetništvo se sposobnost pomoću koje se poduzima određena aktivnost ili akcija kako bi se postigao željeni cilj, prevladavajući prepreke uz spremnost na postojanje rizika i neizvjesnosti ishoda i rezultata. Može se reći kako je pojedinac spreman uložiti kapital i preuzeti rizik na sebe prilikom ulaska u pothvat kako bi ostvario profit i konkurentsku prednost na tržištu. Prvenstveno poduzetništvo je pojam pomoću kojeg se odgovara na pitanja što, kako i za koga raditi i djelovati, realizirati ideje uz nastale troškove i rizike, ali s ciljem ostvarenja dobiti.

„Poduzetništvo se najčešće definira kao ukupnost organizacijskih, inovacijskih, te upravljačkih sposobnosti. U praksi bi to bio proces stvaranja novih vrijednosti kroz iskorištavanje prilika sa određenim resursima na raspolaganju.“ (Škrtić, 2006 : 11).

Reklo bi se kako je poduzetništvo izazov, veći od želje za uspjehom, veći od inovacije, veći od znanja i truda, veći od novih proizvoda, veći od tržišta, veći od novih potrošača. Poduzetništvo je proces vrijednosti nastao kombiniranjem jedinstvena kombinacija resursa, shvaćanje svrhe životnih mogućnosti. (Škrtić, Mikić, 2011)

Različiti pristupi poduzetništvu, ulozi i doprinosu pridonijeli su razvoju nekoliko teorija i pojašnjena što je to poduzetništvo. Osim što se svakodnevno sluša u medijima, životu i na radnom mjestu, poduzetništvo je izuzetno zanimljivo među teoretičarima i brojnim sferama znanosti iz različitih pogleda i gledišta. Njegova važnost očituje se od ekonomskih, etičkih, tehnoloških i političkih, pa sve do općedruštvenih znanosti. Ono uključuje sve djelatnosti i poddjelatnosti koje su usmjerene na upotrebu i ulaganje resursa, sirovina, i ostalih inputa uz

moгуćnost širenja na nova tržišta, proizvodnju novih outputa i proizvoda, privlaćenje novih kupaca, korištenja suvremene tehnologije, a da pri tome su troškovi što niži.

U uvjetima nesigurnosti, poduzetništvo se definira kao proces u kojem se donose važne odluke, ali ovakav pristup nije dovoljno pojašnjen, posebno u pojedinim gospodarskim djelatnostima. Kada se govori u ekonomskom smislu, pojašnjava se kao proces ulaganja inputa uz obavljanje poduzetničke aktivnosti s ciljem ostvarenja pozitivnog ekonomskog rezultata. Također, razlikuje se i poduzetništvo u proizvodnim i poduzetništvo u uslužnim djelatnostima, a razlike proizlaze i unutar samih sektora i elemenata.

U poduzetništvo se ubrajaju tri osnovna načela:

- Inovativnost i inovacije
- Sklonost riziku i sposobnost preuzimanja
- Pokretanje novog poduzetničkog pothvata.

Posljednjih četiri desetljeća, poduzetništvo je dobilo izniman značaj na globalnoj ali i nacionalnoj razini. Glavni čimbenici su visina zaposlenosti u gospodarskim sektorima, rast BDP, rast konkurentske prednosti na tržištu i zadovoljenje potreba društva i zajednice. Za ljude koji se odluče postati poduzetnici, prednosti su kontrola nad vlastitom sudbinom i budućnosti, mogućnost promjene i ostvarivanje „profita bez granica“, status u društvu, inovativnost i raditi posao koji vole. Opće je poznato da svaki posao sa sobom donosi i određeni rizik, naročito prilikom otvaranja i stvaranja nečega novoga. Upravo je rizik i strah od neuspjeha jedan od glavnih nedostataka. Uz to, radno vrijeme je nedefinirano, te je stres na visokoj razini.

### 2.1.1. Poduzetnička klima

U skripti osnove poduzetništva, autora Šipić i Najdanović (2012), na stvaranje poduzetničke klime i odnosa unutar i izvan poduzeća utječe različito okruženje. Političko okruženje, koje određuje na koji način se obavlja pojedina djelatnost, daje smjernice kako se vodi i upravlja poduzećem ovisno o sustavu u kojem se nalazi, bila to lokalna, regionalna ili državna razina.

Ekonomsko okruženje je, može se reći najvažniji čimbenik koji utječe. Danas, tržišna ekonomija razlikuje se od planske ekonomije iz prošlosti jer tržišna ekonomija je definirana tržištem uz minimalno uključivanje države, dok u planskoj ekonomiji je upravo država bila glavna u odlučivanju.

Pravno okruženje podrazumijeva imovinsko i intelektualno vlasništvo, zakone i regulative pomoću kojih se utječe na kvalitetu, sigurnost proizvoda. Ono je također bitno za legalno poslovanje koje nadgledaju državne i pravne institucije i agencije.

Kulturno okruženje je određeno onime čime se poduzeće odlučuje baviti. Kroz analizu tržišta, može se ustanoviti što u jednoj državi je zakonito, odnosno protuzakonito. Potrebno je voditi računa na norme i vrijednosti koje su prisutne, kao i na kulturnu pripadnost države i stanovništva određene regije.

## **2.2 Poduzetnik i poduzetništvo**

Kroz različite definicije može se utvrditi različite fraze koje objašnjavaju poduzetništvo i poduzetnika. Stvaranje nečeg novog mora imati vrijednog kako za poduzetnika i poduzeće, tako i za širu populaciju, tj. kupce i korisnike kojima je proizvod ili usluga namijenjena. Pojam poduzetništvo i poduzetnik međusobno su povezani. Poduzetnik je osoba koja djeluje u poduzetničkom procesu i stvara nešto novo posvećujući svoje vrijeme, znanje, trud, a da pri tome preuzima rizik i dodaje vrijednost proizvodu ili usluzi.

Škrtić (2011.) smatra kako su poduzetnici osobe koje su kreatori, inovatori i vođe. One imaju pozitivan utjecaj na zajednicu, društvo i pojedince na način da mijenjaju radne navike i učenje.

Jedna od definicija poduzetništva veže se i za Richarda Cantillona, francuskog ekonomista, koji je u svojem djelu „Opća rasprava o prirodi trgovine“ poduzetnika opisao kao osobu koja kupuje po određenim cijenama koje su poznate, a prodaje po cijenama koje će se tek formirati. (Kružić, )

Suvremeno poduzetništvo, gledano s ekonomskog stajališta, poduzetnika smatra kao osobu koja raspoređuje i podjednako koristi potrebne resurse, materijale, rad i imovinu kako bi od inputa stvorio outpute. To je ujedno i osoba koja zna provoditi promjene, inovacije i stvarati novi sustav vrijednosti, a da pri tome je spretno izbjeći tuđi autoritet i stvoriti konkurentsku prednost na tržištu. Može se reći kako je poduzetnik osoba koja stvara nove prilike i radna mjesta.

Prema autorima Škrtić i Mikić (2011:119), poduzetnik je osoba koja je „nadarena poslovnim duhom i rukovodnim sposobnostima, bogata znanjem o poslovima i ljudima, odlučna i spremna preuzeti rizik upravljanja poduzećem na temelju inovacija i stalnog razvoja.“

Postoje tri zajedničke komponente svakog uspješnog poduzetnika:

- Inovativnost i kreativnost
- Prihvatanje rizika i neuspjeha
- Organizacija i reorganizacija ekonomskog i društvenog, te socijalnog mehanizma i upravljanja.

Poduzetnike se često naziva kreatorima, inovatorima i vođama jer pozitivno utječu na društvo i okolinu, te pojedince mijenjajući radne navike, učenja, stajališta, pa čak i način življenja. Oni ulažu trud i napor u pronalazak nove tehnologije, procesa i resursa koji pokreću ekonomiju.

Poduzetništvo kao proces, podrazumijeva kreativnost, znanje, obrazovanje, planiranje, predviđanje, kontrolu, preuzimanje rizika, inovacije, te čovjek resurs- rad. Teško je odrediti i analizirati poduzetništvo i poduzetnika u cjelini, jer svaki pothvat i osobe koje su uključene u projekt je potrebno pojedinačno promatrati zbog svoje specifičnosti, a svaka aktivnost se odvija u različitim pravnim, socijalnim, društveni, kulturnim i ekonomskim uvjetima. Reklo bi se kako je poduzetništvo izazov, više od same želje za uspjehom i ostvarenjem profita jer ujedinjuje čimbenike u svrhu iskorištavanja prilike i zadovoljenja ljudskih potreba.

Početak 40-ih godina 20. stoljeća, Abraham Maslow je definirao teoriju potreba koja određuje osnovne ljudske potrebe prema važnosti, a dvadeset godina kasnije, David McClelland<sup>1</sup> je identificirao tri elementa motivacije za koje se vjeruje da svaki pojedinac ima. To su potreba za postignućem, potreba za pripadnošću i potreba za moć. Mijoč (2019) objašnjava teoriju McClellanda u svojem znanstvenom radu, te govori kako ove potrebe nisu urođene, već se uče kroz život.

„Osobe koje imaju izražen visok motiv za postignućem traže zadatke i situacije s visoko postavljenim ciljevima i standardima izvedbe u kojima se zahtijeva preuzimanje odgovornosti za vlastite izvedbe i koji donose brzu povratnu informaciju o učinjenom te traže uvijek nove i inovativne načine za pronalaženje rješenja.“ (Mijoč, 2019: 227)

Poduzetnika se može definirati i kao osobu koja svoju aktivnost obavlja uz svjesno postojeći rizik. Šira definicija poduzetnika je ta da je poduzetnik menadžer u svojem ili tuđem poduzeću, a glavni zadatak je prikupljanje kapitala kao što su financijska sredstva, rad,

---

<sup>1</sup> Izvor: <https://hrcak.srce.hr/221033> [pristupljeno 15.09.2021]



organizacija proizvodnje uz korištenje inputa i raspoloživih resursa, te odlučivanje koliko resursa će se upotrebljavati uz naravno, postojeći rizik ovisno o okolnosti u kojoj djeluje. Reklo bi se kako su poduzetnici osobe koje uvijek imaju ideje i želju za nečim novim, inovativnim, originalnim. Strpljivi, predani poslu uz posjedovanje potrebnih znanja i vještina za obavljanje istog. Svojim primjerom uzor su drugim zaposlenicima i motivacija kako ustrajati u ostvarenju ciljeva.

### 2.2.1. Razlike poduzetnika i menadžera

U poslovnom svijetu, pojam menadžera i poduzetnika često se koristi kao sinonim, iako su to dvije različite funkcije. Menadžera se definira kao osobu čija primarna djelatnost i zadaća se rađaju upravo iz procesa menadžmenta, a ključna razlika je ta što menadžer organizira druge ljude da izvršavaju zadatke koje on zadaje, te ih nadgleda, kontrolira, ispravlja pogreške i nagrađuje.

„Poduzetnik je nositelj poduzetničkog procesa. To je osoba koja uočava priliku, koristi resurse i stvara novu vrijednost.“ (Delić i dr., 2014:6)

„Menadžer je osoba koja ostvaruje svoje zadatke uz pomoć drugih ljudi i to onih nad kojima ima direktnu nadležnost (njegovu podređeni) i onih nad kojima nema direktnu nadležnost.“ (Dujanić, 2006:7)

Glavne zadaće menadžera ogledaju se u planiranju i donošenju odluka, organizaciji rada ljudi i zapošljavanju, te kontroli resursa. Vrhunski menadžer je upravo ona osoba koja uz primarne aktivnosti zna upravljati vremenom. Za razliku od menadžera, poduzetnik pokreće svoj poslovni proces i sam osniva svoje poduzeće, preuzima rizik i individualno ostvaruje ideje i vizije, dok menadžer postiže i ostvaruje tuđu viziju, i uz to kontrolira rizik, ali ga ne preuzima.

### 2.2.2. Poduzetnik kao menadžer

Svaki poduzetnik je lider, ali svaki lider nije poduzetnik. „Prva je zadaća menadžera da postigne dobro izvršenje poduzeća. Menadžer uzima dobivene resurse – ljude i novac, strojeve i materijal – i orkestrira ih u proizvodnji. Za razliku od toga, prva zadaća poduzetnika je da dovede do promjene u svrsi.“ (Siropolis, 1995: 80)

Teorijski zaključeno, poduzetnik treba biti osoba koja posjeduje znanja o poslu i ljudima s kojima surađuje, osoba koja zna slušati, razuman i tolerantan prema zaposlenicima. Svaki menadžer poduzetnik koji imaju želju promicati poslovanje, moraju znati uvoditi promjene u

život, djelovati na malom, srednjem i velikom tržištu, razvijati viziju i voditi brigu o temeljnim vrijednostima. Osim motiviranja novcem, potrebno je voditi brigu o društvu i zajednici kroz različite nematerijalne nagrade i poticaje, razmišljati poput potrošača i imati uzore.

### **2.3. Mikro, mala i srednja poduzeća**

Definicija malog poduzeća treba biti određena kriterijima i čimbenicima koji se dijele na jednodimenzionalne i višedimenzionalne. Kriterij po kojem se najčešće razlikuje poduzeće je po broju zaposlenih.

Zakonom o računovodstvu<sup>2</sup> (NN 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20) Republike Hrvatske, u mikro poduzeća ubrajaju se ona koja broje do 9 zaposlenih, a ukupan godišnji prihod nije veći od 5,2 milijuna kuna, te ukupna aktiva iznosi oko 2,6 milijuna kuna. Mala poduzeća definiraju se kao sve fizičke i pravne osobe koje zapošljavanju manje od 50 radnika, a ukupna aktiva iznosi oko 30 milijuna kuna, dok im je ukupan prihod manji od 60 milijuna kuna. Srednja poduzeća zapošljavaju manje od 250 radnika, ukupan iznos aktive je oko 150 milijuna kuna, a prihod iznosi 300 milijuna. Inicijatori zapošljavanja, prilagodljivosti i inovacija, kao i tržišne konkurentnosti upravo su mala i srednja poduzeća.

Poslovni subjekti koji se pojavljuju u ulozi malih gospodarskih tvrtki mogu biti:

- Trgovačko društvo
- Obrti
- Zadruga
- Ostala privatna poduzeća i slobodne aktivnosti

Okidač gospodarskog rasta i razvoja, te zapošljavanja u svim ekonomijama svijeta krije se upravo u malim, srednjim i velikim poduzećima. U Republici Hrvatskoj zbog visoke stope nezaposlenosti, poduzetništvo, neovisno o veličini poduzeća, predstavlja gospodarski potencijal i prosperitet.

#### *2.3.1. Global Entrepreneurship Monitor*

Prema CEPOR-u, GEM<sup>3</sup> je najveće svjetsko istraživanje poduzetničkih aktivnosti koje se u Hrvatskoj provodi od 2002. godine. Zahvaljujući ovom programu, prati se poduzetnička aktivnost na individualnoj razini i poduzetnička okolina i okruženje koje utječu na

---

<sup>2</sup>Izvor: <http://www.cepor.hr/gem-global-entrepreneurship-monitor/> [Pristupljeno: 04.09.2021]

poduzetničko ponašanje. GEM rezultati koriste se u međunarodnim institucijama i vladi kako bi se formirale politike poduzetništva i utjecalo na rast i jačanje malih i srednjih poduzeća. U Hrvatskoj, ono je postalo nezaobilazan izvor podataka brojnim državnim i međunarodnim institucijama. Istraživački tim u Hrvatskoj, uz CEPOR, čine profesorice s Ekonomskog fakulteta u Osijeku, a istraživanje se provodi uz podršku Ministarstva gospodarstva, poduzetništva i obrta. Cilj GEM istraživanja je mjerenje razlika u poduzetničkim aktivnostima između dvije i više zemalja, te koji faktori utječu na poduzetničke aktivnosti.

Za ekonomiju naše zemlje, koja se smatra tranzicijskom zemljom prema orijentiranom sistemu, teoretičari tvrde da je malo i srednje gospodarstvo temelj pozitivnog poslovnog rezultata i ostvarivanja većeg BDP-a. Međutim, važno je reći kako je Hrvatska, u odnosu na druge zemlje, po GEM istraživanju i projektima u znatno lošijem stanju kada je u pitanju motivacija i želja za privatnim biznisom. Jedna od glavnih pokazatelja je TEA indeks.

Poduzetnička aktivnost početnika i novih poduzetnika, mjerena kroz odnos broja takvih poduzetnika prema uzorku odrasle populacije, starosti od 18 do 64 godine izražena je kroz total early-stage entrepreneurial activity (TEA) indeks. TEA indeks<sup>4</sup> prikazuje odnos broja ljudi na svakih 100 odraslih stanovnika koji žele pokrenuti posao ili su vlasnici poduzeća ne starijeg od 3 godine. Indikatori motivacije su TEA prilika i TEA nužda. TEA prilika prikazuje poduzetnike koji su se opredijelili za poduzetničku aktivnost zbog uviđene prilike, dok TEA nužda prikazuje osobe koje su na poduzetničku aktivnost natjerani zbog situacije u kojoj se nalaze, primjerice, ako su ostali bez radnog mjesta ili ne mogu pronaći drugi posao.

Prema TEA indeksu, aktivno angažirano stanovništvo u razdoblju od 18 do 64 godine životne starosti su u posjedu ili upravljaju poduzećem koje nije starije od 3 i pol godine, ili 42 mjeseca, pa se samim time Hrvatska nalazi na tek 31. mjestu od 37 promatranih. S obzirom na veličinu, ali i titulu glavnog grada, najveći udio aktivnog stanovništva je u Zagrebu i okolici, a slijedi ga Dalmacija. Zbog trenda iseljavanja i veće stope siromaštva, te još uvijek osjetne posljedice ratnih zbivanja, manju stopu ima Slavonija i Baranja, a najniži TEA indeks imaju Lika i Banovina.

Kako je već navedeno, zbog visoke stope nezaposlenosti, ekonomske krize i neefikasnog gospodarstva u RH, Vlada Republike Hrvatske je u projektu Hrvatska u 21.stoljeću, odlučila

---

<sup>4</sup> Izvor: [http://www.efos.unios.hr/poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/206/2015/10/PODUZETNISTVO\\_06\\_GEM\\_biljeske\\_14102015.pdf](http://www.efos.unios.hr/poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/206/2015/10/PODUZETNISTVO_06_GEM_biljeske_14102015.pdf) [Pristupljeno 04.09.2021]

poticati poduzetništvo kao indikator poboljšanja gospodarskog stanja. Važnost u cijelom svijetu proizlazi iz rezultata koji govore kako više od 60% zaposlenika upravo radi u privatnim poduzećima. Time mali i srednji poduzetnički sektor dobiva na značaju jer potiče nacionalnu ekonomiju u cijelosti, zapošljava se veći broj ljudi i daju se bespovratna novčana sredstva za poduzetnike početnike. U Republici Hrvatskoj, prema navodima iz 2020. godine, broj aktivnih<sup>5</sup> poduzeća, neovisno na veličinu i vrstu djelatnosti, iznosio je oko 166 tisuća, a od toga 98,7% su pripadala mala i srednja poduzeća.

U malim i srednjim poduzećima, česti su slučajevi da su cijele obitelji uključene u poslovni proces, pa samim time i poduzeće ostaje u nasljeđe idućim generacijama koje dolaze. Uz to, obitelj je spremna uložiti veći trud i zalaganje, nego što bi to radio netko drugi, te je lakše ostvariti direktan kontakt vlasnika i zaposlenika zbog kraće i jednostavnije hijerarhijske strukture. Kroz direktan kontakt, jača se povezanost i privrženost zaposlenika, te je njihov doprinos rada veći.

### 2.3.2. Prednosti i nedostaci malih i srednjih poduzeća

Mala i srednja poduzeća mogu imati pozitivne učinke na društvo i zajednicu koji će doprinositi rastu i razvoju. Primjerice, ako je poduzetnik poslodavac, on teži zapošljavanju drugih ljudi pa time stvara pozitivnu društvenu ulogu. Također osim zapošljavanja članova obitelji, prednosti još mogu biti:

- Preciznija kontrola i nadzor nad procesom,
- Komunikacija i kraći kanali komunikacije,
- Bolja informiranost i motivacija zaposlenika,
- Neovisnost zbog autonomije djelovanja,
- Fleksibilnost ponude i brza prilagodba potražnje u promjenjivim uvjetima na tržištu,
- Ekonomska samostalnost i rizik potiču na povezivanje i umrežavanje radi uspješnog poslovanja i smanjenja rizika,
- Sigurnost posla,
- Samoostvarivanje i postizanje vlastitog (financijskog) uspjeha.

Kada se govori o nedostacima malih i srednjih poduzeća, visoke stope rasta, potencijalno donose i dozu visokog rizika neuspjeha, pa se pozitivne eksternalije mogu pretvoriti u negativne. Negativan utjecaj krije se i u:

---

<sup>5</sup> Izvor: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2020/11-01-01\\_01\\_2020.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2020/11-01-01_01_2020.htm) [Pristupljeno 01.09.2021]

- Porastu odgovornosti
- Mogućnosti za propadanje zbog donošenja neučinkovitih odluka
- Recesija
- Visoka razina rizika
- Ovisnost o konkurenciji na tržištu
- Financijska nestabilnost
- Nedostatak stručnog znanja
- Podložnost fluktuacijama u prodaji
- Nerazvijena pravna regulativa i zakonodavstvo

Jedan čovjek zbog nedovoljno stručnog kadra ili nedovoljnog broja zaposlenih, zadužen je obavljati veći broj aktivnosti, ili su angažirane specijalizirane vanjske organizacije za obavljanje pravnog posla, računovodstva i slično. Veća fluktuacija ukazuje na manju vjernost prema organizaciji, a uz to veliki problem je i nedovoljno dostupnih resursa što se odražava na kvalitetu.

Danas je iznimno teško pronaći osobu od povjerenja na koju bi poduzetnik mogao prebaciti dio obaveza, pa se iz tog razloga događa da je pojedini radnik preopterećen aktivnostima i zadacima, što dovodi do nezadovoljavajućih rezultata. Veliki nedostatak krije se i u financiranju jer pokretači privatnog biznisa moraju većinu financijskih sredstava priskrbiti iz vlastitih izvora, uz pomoć banke i drugih kreditnih institucija.

#### **2.4. Oblici malih i srednjih poduzeća**

Trajno i samostalno obavljanje gospodarskih dopuštenih djelatnosti naziva se obrt. Obavljaju ga fizičke osobe kako bi postigle dohodak ili dobit kroz proizvodnju, pružanje usluga ili promet robe. Gledano u cijelosti, obrt predstavlja različite djelatnosti koje se bave proizvodnjom ili pružanjem usluga na tržištu, uz uloženo znanje i vještine. Uz obrt najčešći oblik privatništva je društvo s ograničenom odgovornošću (u daljnjem tekstu d.o.o.) koje će kasnije biti opisano. Svrha otvaranja obrta je ponajprije ostvarenje financijskog prihoda, odnosno dobiti. Prednosti obrta je to što svaka djelatnost može se registrirati kao obrt.

Obrti se dijele na:

- Slobodne obrte za koji nisu potrebna stručna osposobljenost i položeni majstorski ispit
- Vezani obrt za koji su potrebni majstorski ispit i osposobljenost
- Povlaštenu obrt koji se obavlja samo na temelju povlastica

U obrtu se zapošljava manji broj radnika, bave se jednostavnim djelatnostima koji se temelji na ručnom radu i lako dostupnim resursima, a industrija predstavlja izazov kroz konkurenciju, masovnu proizvodnju kojom se nude jeftiniji proizvodi. U Hrvatskoj, 2020. godine, zabilježeno je 83647 aktivnih obrta<sup>6</sup>, od čega najviše u sektoru turizma i ugostiteljstva, te trgovine. Institucija koja vrši pomoć obrtnicima, zalaže se za njihova prava, ali i kontrolira obveze je Hrvatska Obrtnička Komora.

Trgovačko društvo je zajednički pravni oblik svih poduzeća koji predstavlja individualnu cjelinu s namjerom proizvodnje robe ili pružanja usluga na tržištu, borbu s konkurencijom u svrhu ostvarenja dobiti. Trgovačko društvo je registrirano sukladno zakonu, te se promatra kao osoba. Ono može posjedovati svu imovinu, zemljišta, ugovarati odnose, voditi sudske procese, tj tužiti i biti tužen. Mora posjedovati bankovni račun na vlastito ime, te zapošljivati ljude. Prednost trgovačkog društva je ta što u slučaju dugova, vlasnik odgovara samo imovinom poduzeća, a njegovi dioničari nisu dužni platiti iste.

U trgovačko društvo ubraja se već spomenuto društvo s ograničenom odgovornošću. „ Prema čl.385.st.1. Zakona o trgovačkim društvima (NN 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13, 110/15, 40/19), (u daljnjem tekstu: ZTD), društvo s ograničenom odgovornošću (u daljnjem tekstu: d.o.o.) trgovačko je društvo u koje jedna ili više osoba ulažu temeljne uloge kojima sudjeluju u unaprijed dogovorenome temeljnom kapitalu.“ (Ognječić, 2019: 11)

Društvo s ograničenom odgovornošću može osnovati jedna ili više osoba, a broj članova društva je neograničen. Ulozi u društvo ne moraju biti jednaki, a ako se radi o manjem broju osnivača, i uloženi kapital je manji nego kod dioničkog društva, poduzetnici se odlučuju upravo na ovaj spomenuti oblik. Važno je spomenuti kako uz obrt, upravo je d.o.o. najčešći oblik pokretanja privatnog pothvata.

Nedostatak pokretanja d.o.o. je visoki troškovi otvaranja koji zahtijevaju ulog od minimalno 20 000 kuna, stroga i složenija zakonska regulativa koju je potrebno ispoštivati, te postupak povlačenja, tj. gašenja i zatvaranja poduzeća. Međutim, prednost pokretanja d.o.o. u odnosu na druge oblike je to što članovi su odgovorni za obveze i dugove samo do visine uloženog kapitala u poduzeću, te ne odgovaraju svojom, već samo imovinom poduzeća. U prijevodu, ukoliko poduzetnik s poduzećem zbog negativnog financijskog poslovanja pokrene stečaj, ili

---

<sup>6</sup> Izvor: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2020/11-01-01\\_01\\_2020.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2020/11-01-01_01_2020.htm) [Pristupljeno 01.09.2021]

se zaduži, vjerovnici mogu uzeti i zaplijeniti samo imovinu poduzeća, a ne njegovu vlastitu fizičku imovinu.

Dionička društva osnivaju se ulozima od strane dioničara koji sudjeluju u temeljnom kapitalu podijeljen u dionice. Svako dioničko društvo može imati samo jednog dioničara ili više njih, te se time smatra pravnom osobom. Razlika između dioničkog i trgovačkog društva je u tome što se osnivanjem dioničkog društva, vlasnik obvezuje da će odgovarati cijelom svojom imovinom, dok članovi društva ne odgovaraju osobnom imovinom. Može se reći kako je ovo iznimno privlačna vrsta poslovanja za poduzetnike koji nemaju dovoljno finansijskih sredstava za osnivanje, pa samim time traže dioničare, tj ljude koji će uložiti i pomoći pri pokretanju poslovanja, te zauzvrat postati djelomični vlasnici.

Obiteljska poljoprivredna gospodarstva, u daljnjem tekstu OPG su strateški važni u RH zbog velikog broja poljoprivrednika. OPG je poseban oblik gospodarskog subjekta u koje se ubrajaju fizičke osobe poljoprivrednici za ostvarivanje dohotka, te samostalnog i trajnog obavljanja djelatnosti poljoprivrede i svih vrsta srodnih poslova i zanimanja. Na području cijele Hrvatske, pozitivan je rast poljoprivrednih gospodarstava u kojima su uključene cijele obitelji.

S obzirom da se društveno odgovorno poslovanje sve više uključuje u poslovni proces, pa tako i u sve vrste poduzeća, obrta, OPG-a, u daljnjem nastavku rada opisano je teorijski dio DOP-a, kako se provodi u praksi i na koji način je povezano i s ekologijom, tj. poljoprivrednim površinama.

### **3. TEMELJNE ODREDNICE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA**

Posljednjih nekoliko godina, na iznimnoj važnosti dobiva društveno odgovorno poslovanje (DOP) koje je postalo predmet istraživanja brojnih teoretičara, ekonomista, ali i samih poduzetnika zbog raznih mogućnosti i prednosti koje se nudi. Naime, DOP se povezuje s etikom i moralom, a također je usmjereno na poboljšanje profita, povećanu kvalitetu života zajednice i društva, ali i pojedinca. U ovom poglavlju opisano je što je DOP u teoriji, kako se primjenjuje unutar poduzeća, kako u praksi. Potraženi su odgovori na pitanja što ono znači za uspješnost suvremenog poslovnog subjekta, kao i kako je povezano s marketingom. Kao što i svaki poslovni proces ima svoju razvojnu fazu, tako je ima i društveno odgovorno poslovanje, pa je pred kraj prikazana tablica faza prema razinama samog poduzeća.

#### **3.1. Pojmovno određenje društveno odgovornog poslovanja**

Europska komisija definira društveno odgovorno poslovanje kao koncept koji potiče poduzeće da brine o društvu i okolišu, te ugradi program u svoj poslovni pothvat i komunikaciju s interesnim skupinama.

Autori Kotler i Lee (2009: 14) za društveno odgovorno poslovanje kažu: "Društveno odgovorno poslovanje je predanost poboljšanju dobrobiti zajednice kroz diskretne poslovne prakse i pružanje korporativnih resursa."

Društveno odgovorno poslovanje je univerzalni model poslovanja u nekom poduzeću koje želi svoje ciljeve i hijerarhiju prilagoditi potrebama i željama društva. DOP se rađa u 18. stoljeću razvojem industrijske revolucije, ali njegovo prihvaćanje događa se tek kasnih 60ih, tj 70ih godina 20.stoljeća. Velike, gigantske tvrtke i multinacionalne kompanije počele su tada biti u žiži javnosti zbog vođenja brige o društvu, okolišu i svojim zaposlenicima. Neovisno o definiciji koju pojedinac uzima, svi teoretičari se slažu kako se DOP sastoji od tri najvažnija čimbenika, točnije 3P, a čine ga profit, priroda i populacija.

Kako je jačala politika DOPa, građani su svjesniji i sve više informirani o važnosti ovog modela i kako ono utječe na poduzeće u cijelosti. Time se može reći kako DOP predstavlja poslovni model kojim se upravlja na način da se profit ostvaruje na odgovoran način i samim time utječe se na pozitivan ugled kompanije. Opasnost od nerazvijene društvene odgovornosti može naštetiti ugledu organizacije, a to nije dopustivo u uvjetima jake konkurencije ili slobodnog tržišta. Kada se gleda s druge strane, razvijanje DOP-a donosi prednost u prepoznavanju *goodwill*a koji je po rezultatima istraživanja, zasigurno najbolji pokazatelj



lojalnosti i vjernosti kupca, njegovog zadovoljstva proizvodom ili uslugom, te zadovoljstva i motivacije zaposlenika.

Otac društveno odgovornog poslovanja je Howard R. Bowen koji sastavio jednu od najpristupačnijih definicija ovog pojma. Prema njegovim riječima, DOP teži tome da poslovni ljudi se pridržavaju politike poslovanja, te donose odluke i slijede smjernice koje su potrebne za postizanje društvenog cilja i općih vrijednosti. (Bowen 1953.)

Može se reći kako je društveno odgovorno poslovanje vrsta ponašanja koje je ugrađeno u društvo i zajednicu i samim time je prihvaćeno u svim elementima života. Zasiurno je i na to utjecala globalizacija koja je posljednjih par godina u velikom porastu i jačanju. Pomoću DOP-a poduzeće može mjeriti svoju aktivnost u odnosu na društvene kriterije, zakonske okvire i okoliš. Konceptom koji vlada, poslovni subjekti na sebe preuzimaju dio nefinancijskih, neprofitnih čimbenika koji za poduzeće može predstavljati trošak ili gubitak. Problem primjenjivanja DOP-a je zbog nerazumijevanja pojma, jer ponekad poduzeće misli kako primjenjuje koncept društveno odgovornog poslovanja, a nije svjesno da je ono upravo određeno i propisano zakonom.

Kako bi bilo održivo, potrebno je shvatiti da je DOP više od samog financijskog ulaganja u zajednicu. Dobrovoljno ulaganje u zajednicu kroz brigu o zaposlenicima, okolišu, dobrobiti društva, kvaliteti proizvoda i usluga jamči da poduzeće, kompanije ili organizacije imaju značajan pomak i pozitivan rezultat prilikom ocjenjivanja od strane ispitanika. Time se omogućuje inovativnost, te je moguće postaviti više standarde i očekivanja. Svrha DOP-a je činjenica kako poduzeće preuzima potpunu odgovornost za svaku obavljenу aktivnost koje prelazi ekonomski interes, a upravo takve aktivnosti doprinose uspjehu poduzeća i vode ga korak dalje od njegove konkurencije ukoliko je i upravljanje pravilno i uspješno.

Biti odgovoran znači stalno, kontinuirano pregovarati i ostvarivati zacrtane ciljeve. Ishodi odgovornosti se mijenjaju vremenom u kojem se poduzeće nalazi, podrazumijeva se volja i mogućnosti organizacije koja uči i prilagođava se očekivanjima društva i društvenim potrebama. Poduzeća koja aktivno sudjeluju u rješavanju postavljenih problema glede ekoloških, društvenih, političkih, ekonomskih i etičkih problema smatra se da su društveno odgovorni. To znači da konstantno se ulaže u ljudski kapital i okoliš, dobavljače, zaposlenike, te se osluškujе želje i potrebe potrošača. Konkurentska prednost stvara se i kroz investiranje u tehnologiju koja odgovara standardima postavljenim u znak zaštite okoliša unutar kojeg poduzeće djeluje. Ako poslodavac pruža zaposlenicima slobodno vrijeme za sebe i obitelj,

potiče na dodatno obrazovanje, uravnoteženost rada i sigurnost na poslu, za uzvrat može očekivati bolju motivaciju i zahvalnost zaposlenika a upravo to je jedna od bitnih sastavnica DOP-a.

### 3.2. Strategija društvene odgovornosti

Razvijene su četiri domene strategije koje se temelje na specifičnim društvenim zahtjevima:

- Adaptivna strategija
- Defenzivna strategija
- Opstruktivna strategija
- Proaktivna strategija

Adaptivna strategija pojašnjava kako poslovni subjekt prihvaća odgovornost za svoje aktivnosti, pri tome ispunjavajući ekonomsku, moralnu, etičku i zakonsku odgovornost, ali pod pritiskom. Defenzivna strategija, kao što samo ime govori, odnosi se na izbjegavanje preuzimanja dodatnih odgovornosti kroz različite zakonske regulative i marketinške čimbenike. Negiranje odgovornosti od strane poslovnog subjekta u statusu quo naziva se opstruktivna strategija, dok proaktivna strategija je poznata u poduzećima gdje se vodstvo preuzima kroz društveni program odgovornosti i služi kao model za druge. Prema rezultatima istraživanja, najviši stupanj odgovornosti sadrži proaktivna strategija, a najmanji opstruktivna.

#### 3.2.1. Dimenzije društvene odgovornosti

Zbog prilika u kojemu se razvija, te vremena koje izrazito utječe uz pomoć globalizacije, DOP ima više različitih dimenzija u kojem djeluje. Najznačajnije su interna i eksterna dimenzija.

Interna dimenzija, odnosno unutarnja pojašnjava poslovanje unutar same organizacije, što uključuje:

- Zdravlje i sigurnost na poslu
- Prilagodljivost promjenama
- Ljudske resurse
- Utjecaj ekologije i okoliša
- Prirodni resursi

Unutar poduzeća, važno je znati motivirati zaposlenike i stvoriti ugodnu radnu atmosferu koja će olakšavati rad i stvoriti nove vrijednosti. Primaran zadatak menadžmenta je zadržati

profesionalno osoblje koje ima odgovarajuće vještine i znanja kako bi pomogli u ostvarenju ciljeva. Naglasak je naravno na samostalnom učenju koje je iznimno bitno za svakog pojedinca i bolji protok informacije od jedne do druge strane. Prilikom aktivnog praćenja i brige o zaposlenicima koji su povrijeđeni, ili odsutni s radnog mjesta uz opravdano obrazloženje, također je dio društveno odgovornog poslovanja. Zaštita na radu podrazumijeva zakonske okvire koji određuju standarde i usklađene djelatnosti. Postizanje ciljeva koji su vezani za zaštitu na radu ovise o kvaliteti informacijskih podataka i razumijevanju istih prilikom implementacije kroz rad. Ono ima pozitivan učinak na konkurenciju u odnosu na druge organizacije.

Kada su u pitanju promjene i prilagodba, potrebno je pripremiti zaposlenike da ih prihvate, jer samo na taj način moguće je restrukturirati poslovni proces, inače može doći do zatvaranja ili otkaza radnika. Resursi mogu utjecati na smanjenje ili povećanje troškova, te kvalitetu proizvedenog proizvoda ili pružene usluge, što je također jedan od načina ublažavanja kriznog razdoblja unutar organizacije. Zaštita okoliša i obradivih površina, koja će uz zaposlenike i odnos s njima biti najbolje opisana u analizi promatranih poduzeća, provodi se kroz nadzore i mjerenja koje uz pomoć različitih programa pojašnjava i regulira štetan utjecaj.

Eksterna, odnosno vanjska dimenzija društveno odgovornog poslovanja predstavlja važnu sastavnicu socijalno odgovornog poslovanja kompanije, a u nju se ubrajaju:

- Odnosi s vanjskim suradnicima
- Lokalna zajednica
- Ljudska prava
- Globalizacija i globalna briga za okoliš

Zapošljavanje ugroženih osoba, ili osoba s posebnim potrebama, doprinosi lokalnoj zajednici. Dobri odnosi s partnerima rezultiraju povjerenjem, međusobnim poštivanjem i unaprjeđenjem prodaje kvalitetnih proizvoda i usluga. Pojam poštivanja ljudskih prava odnosi se na poštivanje radnih standarda i borba protiv mita i korupcije. Naime, ljudska prava su bazirana na prepoznavanju jednakih prava za sve ljude, a temelj toga je sloboda, mir i pravda u cijelom svijetu. Svaka kompanija i organizacija koja je zajedno sa svim svojim menadžerima, zaposlenicima i suradnicima spremna izgrađivati dobar i uzajaman odnos, pridonosi poboljšanju stanja društva, ali i okruženja u kojem djeluje. U nastavku teksta u piramidi društvene odgovornosti, Archie Carroll je slikovito prikazao i pojasnio elemente koji su najbitniji za poslovanje .

Slika 2. Carrollova piramida



Slika 1 Carrollova piramida

Izvor: Srblijinović (2012: 164)

Prema slici, moguće je vidjeti kako postoje četiri temeljna elementa društvene odgovornosti poslovanja. Temelj piramide čini početna razina poduzeća koja se odnosi na ekonomsku odgovornost društva, tj. biti profitabilan. U prijevodu, imati dovoljno financijskih sredstava za poslovanje i upravljanje. Povijesno gledano, ekonomska odgovornost nekada je predstavljana kao društvena odgovornost jer su poduzeća nekada davno morali prodavati i pružati usluge po razumnoj cijeni, odnosno cijeni prihvatljivoj u društvu. Druga stepenica prikazuje zakonsku regulativu, odnosno pojašnjenje kako svaka pravna osoba mora poštivati obrasce i pravila ponašanja. Poslovanje i način obavljanja djelatnosti određeno je zakonom, ovisno o zemlji, regiji ili dijelu svijeta u kojem se obavlja. Etičnost i etika su treći stupanj piramide, a odnosi se na poslovanje u skladu s moralom. Razvijene etičke norme štite zaposlenike i menadžere, te smanjuju pritiske i rizik. Vrh piramide čini filantropska odgovornost, te pojašnjava kako svaka organizacija koja u poslovanje ima uključeno društvenu odgovornost, treba sudjelovati u poboljšanju života unutar zajednice. Za filantropsku odgovornost kaže se kako je to doprinos u kojem se ne očekuje i ne nudi povrat poduzeću. Podrazumijeva donacije žrtvama pogođenih područja, elementarnih nepogoda i nisu u interesu dioničara.

### 3.2.2. Društveno odgovorno poslovanje kao odrednica uspješnosti suvremenog poslovnog objekta

Povezanost DOP-a i marketinga, te ulaganje u zaštitu okoliša i promoviranje istog u suvremeno doba rezultira sve većim uspjehom na tržištu. Popularizacija ova dva segmenta dovela je do iznimne povezanosti ova dva pojma, naročito u razvijenim dijelovima svijeta. Obrađujući društvenu odgovornost kroz primjere iz prakse, definicija društvene odgovornosti dobiva izniman značaj, pa su zahvaljujući tome, određeni standardi i regulative povezali se i stvorili jedan, moglo bi se reći, univerzalni standard i program odgovornosti koje provode poduzeća.

### 3.3. Razvoj DOP-a u svijetu

Kako je u radu već navedeno, DOP potiče još iz razdoblja 18. stoljeća <sup>7</sup>kada se rodila ideja kako poduzeća su glavni nositelji odgovornosti koja se proteže kroz poslovanje unutar njihove organizacijske strukture. Vlasnik tvornice Etruria je tada, sagradio stambeno naselje za svoje zaposlenike pri tome vodeći brigu da imaju sve što im je potrebno za život, a uz to budu blizu radnog mjesta. Filantropski način života spominje se u djelu Evandjelje bogatstva gdje je najznačajniji lik Carnegie koji je od siromaštva, postao jedan od najbogatijih ljudi na svijetu, te osnova brojne ustanove i institucije koje bi pomagale drugima. Iako je okosnica njega bio Adam Smith sa svojom tezom „nevidljive ruke“, odnosno da je za poduzeće jedino bitan profit, veliki dio poduzetnika u ono vrijeme slijedilo je upravo A. Carnegiea. Pravi razlog zbrinjavanja bila je činjenica da radnici koji su beskućnici nisu jednako produktivni kao oni koji imaju osnovne uvjete za život, pa iz toga i proizlazilo zadovoljstvo. Industrijalizacija koja je jačala svakim danom, rast populacije, doveli su do pritiska na neobnovljive izvore resursa, te samim time se uništio ekosustav i bioraznolikost cijele Zemlje.

Kako bi se tome stalo na kraj, DOP je započeo provoditi se kroz poslovanje prvo u velikim multinacionalnim kompanijama koje su bile na lošem glasu zbog politike koju su provodile, a ticale su se okoliša i zaposlenika. Zbog svog usmjerenja na profit, zanemarivala se potreba društva i prirode, što je dovelo do nezadovoljstva i neodgovornosti.

U svojim tezama, Vrdoljak Raguž i Hazdovac (2014), navode događaje koji su potaknuli razvoj društvene odgovornosti u poslovanje:

- UN konferencija o zaštiti okoliša i razvoju, održana u Stockholmu 1972. godine
- Osnivanje BITC (gospodarstvo u zajednici) 1982.godine

<sup>7</sup> Izvor: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:710602> [Pristupljeno 29.07.2021]

- Izvješće „Naša zajednička budućnost“, tj. projekt za okoliš i razvoj UN-a 1987.
- Osnivanje Međunarodnog foruma poslovnih lidera princa od Walesa, 1990.
- 1991. formiranje grupe za gospodarstvo pod nazivom Amnesty International
- 1992. Osnivanje World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), gdje je iste godine u Rio de Janeiru osnovana AGENDA 21
- 1995. Osnivanje CSR Europe
- ISO 1400 nastao 1996.
- 1997. osmišljen standard SA 8000
- 1998. proglašenje prvog ministra društveno odgovornog poslovanja
- 1999. Sullivanovo načelo
- 2000. Globalni sporazum UN-a
- 2001. Zelena knjiga Europske Unije
- 2002. Održan Svjetski samit o održivom razvoju.

Iako se kroz sve vrijeme nastoji stvoriti jedna definicija DOP-a koja obuhvaća sva područja, još uvijek to nije ostvareno. Naime, postoji velika neizvjesnost kako definirati DOP, a u prilog tome govori i interes koji sprječava razvoj i implementaciju same strategije u pojedina područja ekonomije i gospodarstva.

Okoye (2009) definira četiri glavne definicije DOP-a i skupine koje pripadaju u njih poput:

- Instrumentalne teorije unaprjeđenja gospodarstva
- Politička teorija zagovaranja korporativne moći i odgovorne uporabe
- Integrirana teorija pomoću koje se izražava važnost korporacija i povezanost s društvenim zahtjevima
- Etička teorija pomoću koje se istražuje moralnost i ispravnost djelovanja društva.

Instrumentalna teorija je općeprihvaćena teorija koja govori o korporaciji kao instrumentu stvaranja vrijednosti i bogatstva. Ova vrsta uključuje teoriju koja se zalaže za maksimizaciju bogatstva dioničara i marketinšku podršku, te izgradnju imidža i reputacije u svrhu ostvarenja profita.

Politička teorija naglašava korporativnu moć i odnose unutar društva, dok integrirana teorija ima zadatak istražiti kako poduzeće ugrađuje društveni zahtjev u poslovni proces. Etička teorija povezana je etikom kroz tezu „ono što je dobro za društvo.“ U prijevodu, činiti dobre i

ispravne stvari koje su u društvu prihvatljive, a uključuju više strana, prava koja se temelja na ljudskom pravu, održivi razvoj i zajednički pristup.

### **3.4. Društveno odgovorno poslovanje u poduzeću**

DOP unutar poduzeća obvezuje područja poput upravljanja ljudskim resursima, zdravlje i sigurnost na poslu, prilagodljivost promjenama, te upravljanje raspoloživim resursima koji se upotrebljavaju u proizvodnom procesu.

Svako društvo u koji su uključeni i poslodavci doprinosi društvenoj zajednici i gospodarstvu na globalnoj razini. Radna okolina u kojoj zaposlenici djeluju utječe na kvalitetu i način života, te njihovu obitelj. Upravljanje ljudskim resursima podrazumijeva privlačenje nove, sposobne radne snage koje odgovara kompetencijama, te posjeduje znanja i vještine koje mogu pomoći ostvariti poduzeću pozitivan efekt u poslovanju i na tržištu. Istovremeno, poduzeće uz različite aktivnosti i akcije zadržava postojeće zaposlenike u sustavu kroz programe cjeloživotnog učenja i napredovanja, slanja na tečajeve i dodatne obuke kako bi postojeći zaposlenici bili u korak s vremenom i tehnologijom i time doprinijeli razvoju organizacije. Bolji protok informacija unutar poduzeća i bolja uravnoteženost omogućuje poslodavcu dodatnu energiju koja se iskorištava kroz rad, a kao nagrada tome, poslodavac regulira i nagrađuje zaposlenike slobodnim danima i time daje značaj i važnost provođenja slobodnog vremena s obitelji. Važno je reći kako svako uspješno poduzeće ne pravi razliku između spolova i jednako cijeni muškarce i žene, neovisno na kojoj razini se nalaze, suzbija se bilo koji oblik diskriminacije, te se potiče zapošljavanje lokalnog stanovništva kako bi se pomoglo i zajednici u kojoj se djeluje. Može se reći kako je u interesu svakog poslodavca postati poželjan i privući najkvalitetnije osoblje, a uz to povećati njihovu fleksibilnost i doprinijeti rastu, razvoju i zadovoljstvu.

Zdravlje i sigurnost na radnom mjestu jedan je od dobrih mjera i koraka kojim se vodi poduzeće. Neovisno da li je riječ o multinacionalnoj kompaniji ili mikro poduzeću, svaka nezgoda ili bolest na radu podrazumijeva kontrolu i inspekcije. Kako bi rasla motivacija i sigurnost u okruženju, potrebno je osigurati sve da se osoblje tako i osjeća, odnosno, da se ostvari pozitivan rezultat u pogledu zaštite zdravlja. Svaki poslodavac obavezan je provesti procjenu rizika na radnom mjestu i na temelju toga utvrditi kolike su šanse za mogućom ozljedom, jer uspjeh samog poduzeća upravo ovisi o uspješnom radu zaposlenika. Poznata je izreka da „svaki euro uložen u mjeru zaštite zdravlja i sigurnosti na radu, rezultira povratom od dva eura.“ Zaštita zdravlja i sigurnost podrazumijevaju predanost u sprječavanju mogućih postojećih rizika od ozljede, podizanje svijesti zaposlenika o higijeni, korištenju zaštitne

opreme, suradnja s unutarnjim i vanjskim suradnicima, te poštivanje mjera sigurnosti koje mogu umanjiti nastanak štete. Obavljanje opasnih poslova potrebno je provoditi samo u skladu s odredbama i uputama i pod nadzorom odgovorne i stručne osobe.

Prilagodba promjenama spominje se u slučajevima smanjenja troškova, odnosno povećanja produktivnosti i kvalitete rada, proizvoda i usluga. Ukoliko organizacija, zajedno sa svojim zaposlenicima spremna je prilagoditi se novoj tehnologiji, vještinama i načinu proizvodnje, a zaposlenici spremni dodatno učiti, poduzeće može napredovati i biti korak ispred konkurencije. S obzirom da su promjene neizbježne, poduzeća koja su uspješna uvijek su „korak ispred promjena“. One utječu na prirodu društva, cjelokupnu ekonomiju i industriju, poslovni svijet, te osobne stavove. Zbog neprihvatanja promjena, dolazi do sukoba unutar i izvan zajednice, nezadovoljstva, a česti slučaj je i otkaz radnika. Pri provođenju promjena poduzeće se konzultira sa zaposlenicima, osluškuje njihove želje, potrebe i mogućnosti, te razmatra sposobnosti i znanja koje posjeduju, ali u konačnici, glavnu odluku donosi upravo vlasnik ili direktor poduzeća. Važno je da se promjene provode na društveno prihvatljiv način u sklopu zajedničkog interesa. Provođenje promjena mora biti pažljivo i detaljno isplanirano, uz mogućnost svih mogućih rizika, strategija i kroz uključivanje lokalne zajednice.

Jedan od najvažnijih zadataka poduzeća je briga o okolišu. Porastom emisije stakleničkih plinova, koja je posljedica rasta industrije, okoliš postaje sve zagađeniji, te se stvaraju enormne, nenadoknadive štete i posljedice. Smanjenjem ispuštanja negativnih i štetnih stvari, te smanjenje količine otpada i korištenja neobnovljivih resursa može se smanjiti negativan utjecaj na okoliš. Time se iskazuje društvena odgovornost i etičnost, te se ostvaruje ušteda kroz ekonomično poslovanje, a rezultira povećanjem konkurentnosti. Kako bi se potaknula svijest poslodavaca, DOP se ne bazira samo na velike multinacionalne kompanije, već se želi primijeniti i na mala i srednja poduzeća, koja dakako, u Hrvatskoj su izuzetno zastupljena. Kada poduzeće želi poboljšati poslovni rezultat, bazira se na kreiranju proizvoda i usluga koji manje štite okolišu u odnosu na konkurenciju. Upravo se iz zaštite okoliša, uveliko razvilo društveno odgovorno poslovanje, jer brojni standardi određuju način na koji se ekologija povezuje s DOP. Kroz vrijeme, razvija se svijest čovječanstva o potrebi zaštite okoliša u cijelom svijetu za buduće generacije, ali i trenutno okruženje u kojem se živi. Poduzeća su bazirana na korištenje sirovina, resursa koji su obnovljivi, i tehnologije koja je ekološki prihvatljiva. Iskorištavanje neobnovljivih resursa, klimatske promjene i zagađenja, kao i nestanak pojedinih biljnih i životinjskih vrsta dovodi u pitanje i problem cjelokupni ekosustav, što prijeti ljudskoj sigurnosti i zdravlju.



### 3.5. DOP izvan poduzeća

Društveno odgovorno poslovanje proteže se i utječe na vanjske elemente koji okružuju poduzeće, poput lokalne zajednice, poslovnih partnera, dobavljača, kupaca/potrošača, zakonske uprave i institucija, te lokalnih zajednica. Tržište je krizno žarište na kojoj se društvo i poslovni svijet sastaje. Njihova međusobna povezanost i utjecaj, očituje se u proizvodnji, kupnji i prodaji. Važno je razmotriti u kojoj mjeri se očituje korist ili šteta, te na koji način se odvija marketing, oglašavanje i prodaja. Izrazito veliki utjecaj globalizacije, doveo je do porasta vrijednosti nematerijalne imovine poduzeća koje uključuje autorska prava, patente, licence dionice itd. Kvalitetnim pruženim uslugama stvara se vjernost potrošača koje u konačnici rezultira ponovnom kupnjom ili korištenjem. Povezanost DOP-a i lokalne zajednice osigurava radna mjesta i redovito podmirenje troškova, te utječe na prosperitet zajednice. Ona poduzeća koja su uključena u život zajednice u kojoj djeluju, osiguravaju pomoć u očuvanju okoliša, partnerstvo i sponzoriranje kulturnih i sportskih manifestacija, kao i humanitarne donacije.

Društvo napreduje ne samo ako su zadovoljni zaposlenici, već i ako postoji zadovoljstvo dobavljača i potrošača. Upravo zato, poduzeću je prioritet stvoriti kvalitetnu mrežu odnosa. Kako bi se to postiglo, nužno je dati maksimum pomoću kojeg će se prepreke s lakoćom riješiti. kvalitetan odnos s dobavljačima i partnerima, te klijentima, izgrađuje se s povjerenjem i međusobnim poštivanjem, te razumijevanjem želja i potreba, ali naravno, i kvalitetnim proizvodom ili uslugom. Partnerski odnosi rezultiraju stvaranjem kvalitetnijeg proizvoda, reguliranom cijenom koja je često niža od konkurentske, poštivanjem rokova proizvodnje i isporuke, pa se cijeli dobavljački lanac uzdiže na višu, ozbiljniju razinu. Osim same isporuke proizvoda ili usluga, poduzeća moraju voditi brigu da dobavljače i partnere, te svoje korisnike obavijeste i pruže najnovije informacije, ispune obećanja glede isporuke dobara, te suzdrže od davanja poklona ili usluga koje su van dometa samog poslovnog procesa.

Poslovni proces, te društveno odgovorno poslovanje određeni su zakonima i normama koje je potrebno poštivati prilikom svih faza „života“ poduzeća. Osim političkih i pravnih normi i standarda, postoje i norme koje se tiču morala, ljudskih prava, te borbe protiv korupcije. Pod pritiskom javnosti, zajednice i drugih interesnih skupina, poduzeća moraju izrazito voditi brigu o ponašanju koje uključuje rad, vrijeme na slobodan odmor i dr. Iz toga proizlazi činjenica da je ljudsko pravo temeljno načelo koje pojedincu zagovara slobodu kretanja i vođenja nezavisnog života, a temelji se na vrijednostima i načelima ovisno o kulturi svijeta i regije u kojoj se živi, raste i napreduje.

## 4. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HRVATSKOJ

Hrvatska je u prošlosti bila dio socijalističkog sustava, koje je specifično i izrazito poznato kao vrijeme u kojoj se iznimno štitilo radno pravo. Time se može reći da je Hrvatska i poslovni sustav imao već u prošli dobru predispoziciju za provođenje društveno odgovornog poslovanja i odgovornosti u sustav. Ratnim zbivanjima i razaranjima, došlo je do izuzetne nestabilnosti, pa je samim time i društvena odgovornost pala u drugi plan ili je čak bila nepostojeća. Tek nekoliko desetaka godina kasnije, odgovornost je ponovno pojavila se kao potreba i nužnost u organizaciji.

Danas je na hrvatskom tržištu promjena neizbježna, pa ono često utječe na sigurno djelovanje poduzeća i aktivnosti u njemu. Neizvjesnost podnose poduzeća koja su fleksibilnija, pa samim time imaju i mogućnost lakšeg i bržeg prilagođavanja novonastalim promjenama. Kako bi poduzeća postala fleksibilnija, potrebno je da se kontinuirano usavršavaju. Reklo bi se kako veliki dio poduzeća zagovara DOP, ali ga rijetko prakticira u praksi. Sve jačim utjecajem zapada i zapadne kulture, poduzeća u Hrvatskoj su pod utjecajem dojma koji stvara želju za uključivanjem DOP-a u sve segmente poslovanja, iako je to složen proces. Kroz godine, sve veći broj ljudi iskazuje interes za očuvanjem zajednice, poboljšanjem odnosa i rješavanja društvenih pitanja, jer u svijesti potrošača usađeno je da se baziraju upravo na proizvode koji proizlaze iz tvrtki koje su uključile društvenu odgovornost u poslovni pothvat. Suvremena tehnologija i svijet medija utječu na svijest potrošača kroz promociju društvene odgovornosti, informiranost i kriterije prema kojima se proizvodi razvrstavaju.

### 4.1. Povijest društveno odgovornog poslovanja u RH

U Hrvatskoj, DOP se počeo razvijati iznimno kasno. Tek 2004. godine održana je prva Konferencija o društveno odgovornom poslovanju u Hrvatskoj na kojoj je tada, sudjelovalo oko 150 predstavnika poduzeća i tvrtki, Vlade i stručnih organizacija, sindikata i ostali. Prihvaćena je Agenda 2005. u kojoj su se nalazila definirani elementi djelovanja i ideje za poboljšanje društvene prakse u poduzećima.

Sporazum o DOP-u, potpisan je 2006. godine, u kojem je najznačajnije istaknuta suradnja Hrvatske gospodarske komore i Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj. Svrha sporazuma temeljila se na razvoju ideje vrednovanja, točnije *benchmarking* članica HGK i HR PSOR, a nagrada se dodjeljivala na godišnjoj razini. Realizacija je ostvarena kroz projekt i suradnju HGK i HR PSOR-a, a podrška je pružena i od strane UNDP Hrvatska, čime je osiguran i dolazak stručnjaka iz različitih dijelova svijeta.

Cilj cijelog projekta temelji se na popularizaciji i osvješćivanju ljudi o važnosti društveno odgovornog poslovanja u RH, kako bi se ojačala tržišna pozicija poduzetnika i stvorila jaka konkurentna prednost, te odgovornost uprave i menadžmenta kroz različite strukture, akcije i procese. Ipak, primjena DOP-a u Hrvatskoj, započela je prije nešto više od 10 godina kada je uspostavljena Nacionalna mreža za razvoj društveno odgovornog poslovanja, financirana od Europske komisije. Kada se razmatra društvena odgovornost u hrvatskom gospodarstvu, važno je obratiti pažnju na specifične čimbenike koji utječu na ekonomsko okruženje, kao što su Specifični sustav autonomije biše države, rat, tranzicija, privatizacija, približavanje EU i proces liberalizacije i globalizacije tržišta. Ti podaci pokazuju da Hrvatska ima dobro okruženje za razvoj društveno odgovornog poslovanja. Uz pomoć međunarodnih razvojnih agencija vode ga vodeća poslovna udruženja.

Ciljevi ove mreže, prema Skoko i Mihovilović (2014: 88) su:

- Uključivanje većeg broja poduzeća koje provodi DOP u poslovanju,
- Umrežavanje DOP-a u javnu politiku,
- Jačanje svijesti građana o vrijednostima i važnosti DOP-a,
- Stvaranje vlastite poduzetničke prakse koja uključuje DOP.

Tablica 1 prikazuje razvoj društvene odgovornosti u Republici Hrvatskoj od 1997. godine, pa do prve primjene 2010.

Tablica 1 Razvoj DOP-a u RH

Godina	Razvoj DOP-a
1997.	Osnivanje Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HR PSOR)
2004.	Održavanje prve nacionalne konferencije „Agenda 2005.“
2005.	Kodeks etike u poslovanju Odluka o osnivanju Zajednice DOP-a u industriji
2006.	Sporazum o suradnji između HGK i HR PSOR

2008.	Indeks DOP-a
2010.	Nacionalna mreža za društveno odgovorno poslovanje

Izvor: izrada autora

#### 4.2. Indeks DOP-a

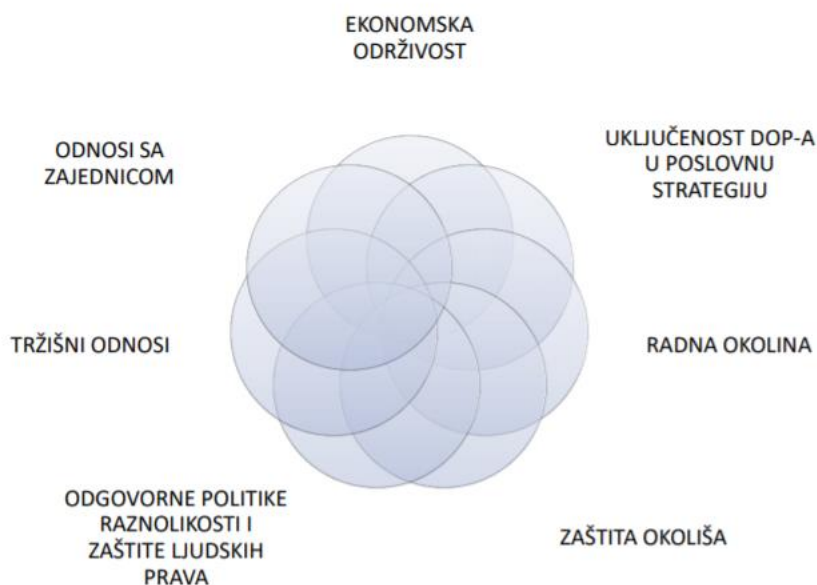
Indeks društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja hrvatskog poslovnog sektora pokrenut je 2006. godine, u suradnji HGK i HR PSOR, a služi kao temelj usporedbe, nagrađivanja i poticanja razvitka DOP-a u budućnosti na teritoriju RH. Indeks DOP-a je strategija ocjenjivanja poslovanja hrvatskih tvrtki koji je nastao po uzoru na svjetske indekse ocjenjivanja, a obuhvaća analiziranje i usporedbu rezultata jednog poduzeća u odnosu na rezultate drugih poduzeća u RH.

Prema analizi, ocjenjuje se 6 različitih elemenata:

- Ekonomska održivost poduzeća
- Uključenost DOP-a i održivog razvoja u poslovnu strategiju
- Odgovorna praksa i politika u radnom okruženju
- Politika upravljanja okolišem
- Tržišni odnosi i DOP
- Društvena odgovornost prema zajednici.

Indeks DOP-a također je prepoznat u strateškom dokumentu Vlade Republike Hrvatske kao jedan od alata u borbi protiv korupcije. Tvrtke su podijeljene u četiri kategorije ovisno o veličini i vrsti vlasništva. Kategorije podrazumijevaju:

- Mala,
- Srednja,
- Velika
- Javna poduzeća.



Slika 2 Indeks DOP-a

Izvor: : Šimunić, 2020:13

### 4.3. Mehanizmi poticanja DOP-a

Mehanizam koji je javnoj upravi na raspolaganju, omogućuje stvaranje poticajnog okruženja koje primjenjuje i razvija društveno odgovorno poslovanje kroz različite aspekte i strukture u organizaciji. U daljnjem nastavku, razmatraju se mehanizmi koji se primjenjuju u RH.

#### 4.3.1. Sustav javne nabave

Ova vrsta sustava sadrži nekoliko relevantnih, vjerodostojnih odredbi i pravila koje se odnose na DOP. Primjerice, potrebna dokumentacija koja sadrži bitne informacije uključuje potpisanu izjavu o mjerama zaštite okoliša kada se govori o akcijama koje će se odvijati u sklopu proizvodnog programa. Prema člancima 73. i 74., potrebno je dostaviti dokaze o sustavu koji upravlja kvalitetom i okolišem, a također se dotiče ekonomski prihvatljive cijene. Aktivnosti kojima se bavi Europska komisija, usmjerene su na promociju zelene javne nabave, pa je i u Hrvatskoj 2004. godine objavljen priručnik koji po uzoru na europski, objašnjava promicanje javne održive nabave. Glavni cilj objavljenog projekta je promocija nabave učinkovitih energetskih resursa što izaziva pozitivan utjecaj na ponašanje potrošača i korisnika prema okolišu. Prema zakonu o zaštiti okoliša, iznimna pažnja pridaje se razvrstavanju otpada i njegovom sigurnom spremanju i recikliranju, koje zasigurno, iziskuje visoke troškove.

#### 4.3.2. Strategija održivog razvoja i ulaganje u zajednicu

Temeljni dokument koji propisuje održivi razvoj je upravo Strategija održivog razvoja RH, koja je izglasana od strane Hrvatskog sabora 2009. godine. Jedan od razloga zašto je Sabor morao propisati ovu strategiju tiče se i punopravnog članstva unutar Europske Unije. U usporedbi s Europskom, može se reći kako je gotovo pa ista uz manje dopune i izmjene. Strategija sadrži jasno definirane mjere koje služe za provedbu i olakšavaju kontrolu i provedbu kroz poslovanje. Planovi koji su sadržani unutar Strategije odnose se na obrazovni sustav i održivu proizvodnju i razvoj, čime se također pridonosi ulaganju u zajednicu. Osim navedenog, ulaganje u zajednicu pridonosi se i propisanim Zakonom o porezu na dobit kojim se pojašnjava da poduzeća i pravne osobe imaju pravo odbitka do dva posto bruto ostvarenog prihoda kroz obavljanje registriranih aktivnosti i djelatnosti.

#### 4.3.3. Razvoj zelenog gospodarstva u Hrvatskoj

U rujnu, 2011. godine, Hrvatski sabor je usvojio odluku o razvoju zelenog gospodarstva Hrvatske u kojem su sadržane sve aktivnosti koje je moguće poduzeti radi očuvanja okoliša i smanjenja korištenja štetnih pesticida, i fosilnih goriva koji ugrožavaju proizvodnju, te zdravlje ljudi. Iako je moguće pregledati stanja, dokument ne sadrži jasne obveze i odgovornosti, kao ni rokove provedbe mjera. Financiranje ovih vrsta mjera povlači se iz Fonda za zaštitu okoliša i energetske učinkovitosti, a naglasak je na *„jačanju kapaciteta institucija koje su zadužene za tehnološki razvoj, razvoj proizvodnje opreme te razvoj investicija u obnovljive izvore energije.“* (Matešić M., Pavlović D., 2015). U analizi poduzeća Proxima Herbs, velika važnost je stavljena upravo na ovaj segment zbog proizvodnje na ekološko poljoprivrednim površinama koje moraju ispunjavati propisane standarde.

### 4.4 Standardi i norme

Organizacije upravljaju rizikom uz pomoć normi i standarda koje pomažu u poslovanju, učinkovitosti i napretku. Osim primjena normi glede zdravlja i sigurnosti, zaštite na radu i zaštite okoliša, postoje standardi koji propisuju zaštitu odnosa s potrošačima, kvalitetu proizvoda i proizvodnje. Određenim certifikatima tvrtka dokazuje da proaktivno štiti okoliš i radnu snagu, te prikazuje usklađenost sa sustavom u cijelom svijetu. Hrvatski zavod za norme je član Međunarodne organizacije za normizaciju, tzv. ISO, te Europskog odbora za normizaciju i dr.

ISO je međunarodna organizacija za standardizaciju koja je osnovana u Genevi 1947. godine, a njena zadaća je primjena i provođenje međunarodnih standarda i normi za razvoj

gospodarskog sustava i uklanjanje prepreka, te smanjenje rizika u međunarodnoj trgovini i tržištu. Broji više od 162 članice, te ima tri razvojna odbora.

#### 4.4.1. ISO norma 26000

Ova norma je oznaka za međunarodnu normu koja pruža informacije o društvenoj odgovornosti, a namijenjena je organizacijama u privatnom i javnom sektoru, te predstavlja pomoć pri društveno odgovornom poslovanju prema zahtjevima društva. ISO 26000 nije norma koja služi za upravljanje i ne sadrži zahtjeve. Njena primjena u poslovanju ogleda se kroz konkurentsku prednost i sposobnost privlačenja i zadržavanja kvalitetnog osoblja i članova, zainteresiranih potrošača, održavanja moralnih vrijednosti i produktivnost zaposlenih, te kroz pozitivan stav investitora i donatora kao i financijske zajednice. Kroz ključne teme i postavljena pitanja, norma ISO 26000 ukazuje na izuzetnu važnost DOP-a koje podrazumijeva radnu praksu i ljudska prava, sredinu u kojoj se djeluje i koristi koje pruža. Prilikom primjene ove norme u poduzeću, neovisno o veličini, potrebno je voditi brigu o vanjskim i unutarnjim čimbenicima poslovanja, koje uključuju pravna, politička, ekološka, društvena i organizacijska načela. Takvim načinom stvara se kvalitetan odnos i dostatnost veće razine raspoloživih resursa koji doprinose financijskom stanju i funkcionalnosti poduzeća.

Prema riječima koje se navode u radu, primjena ove norme u malim i srednjim poduzećima ovisi o broju zaposlenika, te financijskim aktivnostima i provođenju efikasnih i praktičnih zadataka i akcija. Zbog plitke organizacijske strukture u malim poduzećima, postoji veća mogućnost za fleksibilnosti i inovativnosti, te lakšem provođenju promjena i prilagođavanju što predstavlja dobru priliku za društvenom odgovornosti.

#### 4.4.2. ISO norma 14000 i 14001

Vrsta norme koja se bavi upravljanjem zaštite okoliša, te je primjenjiva za bilo koji posao neovisno o veličini, lokaciji i ostvarenim prihodima. Slična prvoj, postoji i norma 14001, koja dosta značajki je preuzela od strane norme ISO 9001 i uz zaštitu okoliša povezano je upravljanje kvalitetom i sigurnost na radu. Cilj norme ogleda se u smanjenju onečišćavanja i zagađenja tla i atmosfere koji se događaju zbog velike razvijenosti industrije. Norme 14000 i sve podvrste postoje za pomoć organizacijama koje žele suzbiti negativan utjecaj na okoliš, a kako bi pojedino poduzeće dobilo certifikat, potrebno je proći audit, tj. nadzor od strane tijela koji su zaduženi za provedbu i kontrolu. ISO 14001 koristi se kao alat koji ostvaruje interne i eksterne ciljeve organizacije.

Interni ciljevi podrazumijevaju:

- Držanje pod kontrolom organizacijske procese i aktivnosti
- Uvjeravanje zaposlenika da rade u ekološko prihvatljivom okruženju.

Eksterni ciljevi uključuju:

- Uvjerenje i odgovore na pitanja o zaštiti okoliša prema vanjskim strana koje pružaju zainteresiranost
- Usklađenost poslovanja sa zakonom
- Podupiranje potražnje i komunikacija oko politike zaštite okoliša.

Ukoliko poduzeće ostvari mogućnost dobivanja certifikata norme ISO 14001, znači da je pozitivno orijentirano i brine o okolišu uz istovremeno smanjenje korištenja neobnovljivih izvora. Norma je primjenjiva na svaku organizaciju koja želi postići u vesti sustav poboljšanja i upravljanja okolišem, stvoriti usklađenost i pozitivno utjecati na stavove zaposlenika i svih ostalih ljudi uključeni u poslovni sustav.

#### **4.5. Rainforest Alliance standard**

*Rainforest* je međunarodna neprofitna organizacija koja je posljednjih nekoliko godina dobila na iznimno velikoj važnosti i zahvaljujući tome, djeluje u više od 60 zemalja diljem svijeta, a glavni cilj je stvaranje bolje budućnosti za društvo, zajednicu i okruženje. Organizacija promiče ekološki prihvatljivu i održivu praksu koja se odnosi na poljoprivredne površine s ciljem poticanja ugradnje u sva poduzeća koja na bilo koji način imaju doticaj s proizvodnjom i iskorištavanjem obradivih površina, očuvanje šuma, rijeka, mora itd. *Rainforest* certifikat je univerzalni dokument stvoren na temelju svih postojećih standarda i normi koje su poduzeća nužna posjedovati. Ono predstavlja kvalitetniju i perspektivniju budućnost za ljude i prirodu. Svaki proizvod koji posjeduje logo žabe, smatra se da je odobren od strane Komisije koja provodi *Rainforest* standard. Standardi zahtijevaju izuzetno detaljnu analizu poduzeća i odgovore na pitanja u sklopu programa društveno odgovornog poslovanja Standard *Rainforest* prepoznaje izazove koji se dotiču i klimatskih promjena, a također utječu na okoliš. Upravo zato, provedbom navedenog standarda želi se utjecati na zaštitu izvornog eko sustava i biološke raznolikosti, te zabraniti krčenje šuma za industrijsku preradu, jer opće je poznato, da zahvaljujući šumama, proizvodi se kisik. Želja svih uključenih je stvaranje održivog svijeta kroz korištenje društvenih i tržišnih sila kojima se štiti priroda i uz to omogućuje bolji život cijele populacije i zajednice. 2018. godine, *Rainforest* se spojio s UTZ zbog sličnog programa



zaštite sprječavanja uništenja šuma, klimatskih promjena i brige o siromašnim dijelovima svijeta, posebno stavljajući naznaku na područja Latinske Amerike i Afrike.

## **5. PREGLED DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE NA PRIMJERU IZ PRAKSE**

U ovom poglavlju, opisan je dobar primjer provedbe društveno odgovornog poslovanja u poduzeću Proxima Herbs d.o.o. Kroz intervju s direktorom tvrtke, pojašnjeno je kako se DOP provodi unutar promatranog poduzeća. Metodom intervjua, direktor je predstavio svoje poduzeće i početak, te poslovanje kroz ovih deset godina. Glavni cilj je slanje jake poruke javnosti i ostalim poduzećima, te konkurenciji koja još uvijek ne provodi DOP, te potrošačima koje su prednosti prilikom korištenja proizvoda i usluga u kojima je implementiran DOP. Prilikom provođenja analize poduzeća, pozornost je na internim i eksternim dimenzijama.

Misija poduzeća očituje se u proizvodnji visoko kvalitetnih sirovina koje su iskoristive u daljnjoj proizvodnji ljekovitih i prirodnih proizvoda, te na jednom mjestu uz samu proizvodnju i preradu, ponuditi i mogućnost individualne kupnje sirovine za kućnu upotrebu.

Vizija poduzeća Proxima Herbs d.o.o. vodi se tezom „kupujmo domaće“, pa samim time se želi potaknuti na kupovinu i korištenje domaćih proizvoda koji su nastali upravo na obradivim površinama unutar zemlje. Daljnjim radom planira se nastaviti i proširiti proizvodnja na veći broj obradivih površina, zaposliti veći broj ljudi iz lokalne zajednice i osigurati kvalitetne sirovine, a zaposlenicima stručno savjetovanje i izobrazbu.

Iako u današnje vrijeme vladaju iznimno teški uvjeti poslovanja, posebice na hrvatskom tržištu, zahvaljujući jakoj želji i vjeri glavnog direktora, te predanim radnicima, međusobnoj komunikaciji, uvažavanju, prihvaćanju prijedloga i istraživanja stanja tržišta, ostvaruje se pozitivan rezultat.

### **5.1. Primjena DOP-a na primjeru poduzeća Proxima Herbs d.o.o.**

Tvrtka Proxima Herbs d.o.o., sa sjedištem u malom mjestu pored Virovitice, Gradine, s radom je započela prije 10 godina, a glavna zadaća je ekološka proizvodnja i prerada ljekovitog bilja, te prodaja sirovine za daljnju proizvodnju čaja. Tvrtka broji više od četrdesetak kooperanata, a proizvodi više od 500 tona kamilice, te oko 350 tona industrijske konoplje, šipka i mješavina za voćni čaj. Također, u 2021. godini, broji 20 stalnih zaposlenika, a u sezoni i do 50, od kojih svaki ima svoju dužnost i funkciju. Tomislav Sabolić, glavni direktor poduzeća, po struci diplomirani ekonomist, dugi niz godina radio je u tvrtki koja se bavi proizvodnjom ljekovitog bilja. Njegov posao bio je vezan uz prodaju, pa je zahvaljujući tome, stekao izuzetno vrijedne i značajne tehnike komunikacije i pregovaranja. Uz glavnog direktora, koji je ujedno i vlasnik poduzeća, jedan od najbližih suradnika i „njegova desna ruka“ je Hermina Tkalec koja uz

administrativne poslove, zadužena i za raspodjelu dužnosti drugih zaposlenika, vođenju brige o ulazu, tj. primitku sirovina u skladište, te daljnju prodaju robe kupcima. Radi se u dvije, a po potrebi i u tri smjene kada je sezona branja kamilice i ljekovitog bilja.

Poslovna politika temelji se na zadovoljstvu svih korisnika, kupaca, dobavljača, zaposlenika, distributera, zaštiti okoliša, zdravlja, obradivih površina, motivaciji i angažiranosti stalnih djelatnika i sezonskih radnika, te nastojanjem za razvijanjem dugoročnog proizvoda i procesa koji osiguravaju profit.

S obzirom na to da je društveno odgovorno poslovanje proces u kojem se velikim dijelom pojedinac mora služiti pregovaranjem i preispitivati ostvarene rezultate, tako i direktor ovog poduzeća aktivno sudjeluje u procesu promjena i prilagođava poslovanje novim situacijama na tržištu. Prema njegovim riječima, DOP je teško gledati kao jednoličnu dimenziju jer se ono isprepliće kroz sve procese i elemente koji su u doticaju sa poduzećem. S obzirom na to da je tržište krizna točka u kojoj je neizvjesnost uspjeha vidljiva, bitno je prilagoditi ne samo utjecaj društva na poduzeće, već i samog pojedinca. Kako bi se ostvarivala uspješnost, prihvaćaju se nove vrijednosti na tržištu i ponuda se prilagođava potražnji koja je iz dana u dan sve veća i raznolikija. Isto tako, važan element koji utječe na tržište i poslovanje je ubrzani proces globalizacije koji dovodi do enormnog porasta vrijednosti nematerijalne imovine poduzeća, tj. patenta, dizajna i goodwilla. Osim navedenog, važno je spomenuti i kako svi zaposlenici, te direktor zajedno s njima, veliki značaj pridaje na reputaciji poduzeća kada je u pitanju marketing i oglašavanje.

Uz pomoć EU fondova, tvrtka koristi najmoderniju opremu i tehnologiju koja je u skladu sa propisima i standardima na razini Europske Unije. Osim same proizvodnje, tvrtka se bavi i daljnjom preradom, te prodajom drugim poduzećima i organizacijama. S obzirom na pandemiju COVID-19, financijsko stanje, prema riječima direktora, je bilo na iznimno dobroj razini, čak štoviše, prema polugodišnjem financijskom izvještaju i prošlogodišnjem financijskom izvještaju, ostvarili su veću dobit i prodaju u odnosu na nekoliko prethodnih godina. Smatraju kako je to posljedica ispijanja veće količine čaja od kamilice, koja je bilježi najveći postotak konzumacije.

Tvrtka gotovo bez posrednika izvozi u više od 15 zemalja diljem svijeta, a glavni kupci dolaze iz Njemačke, Francuske i Italije. Što se tiče domaćeg tržišta, najbolju suradnju ostvaruju s partnerom iz Lužana koji na hrvatsko tržište plasira domaći proizvod i uz certifikate DOP-a, brendira proizvode „Kupujmo domaće“. Time se želi stvoriti konkurentna

prednost u odnosu na uvoznu robu i sirovine, te pomoći lokalnoj zajednici. Osim orijentiranja na potrošače, uspjeh se duguje i kooperantima, te svim vanjskim suradnicima koji iskazuju povjerenje i strpljenje u cjelokupnom lancu proizvodnje, otpreme i nabave od jedne do druge strane kroz kanale tranzicije.

Zaštita okoliša u ovom poduzeću je od iznimne važnosti, pa se samim time pridaje i najveći značaj. Naime, promjena klime posljedica je utjecaja multinacionalnih kompanija koje u atmosferu ispuštaju veliku količinu stakleničkih plinova-CO<sub>2</sub>. Budući da se spomenuto poduzeće bavi proizvodnjom sirovina i potrebne su im obradive površine, prije samog uzgoja, vrši se ispitivanje zemlje i parcela, čime se iskazuje etičnost i teži se ekonomičnijem poslovanju. Kako navodi gospodin Sabolić, poslovni rezultat koji iz godine u godinu se poboljšava je posljedica većeg stupnja zaštite okoliša i brige, pa je i urod kamilice unosniji. Standard na koji se tvrtka bazirala naziva se *Rainforest Alliance* kroz koji je, osim same zaštite obradivih površina, bez korištenja štetnih pesticida, brigu o susjednim obradivim parcelama, bitno pojašnjenje odnosa sa zaposlenicima, njihovo zadovoljstvo, te detaljan prikaz i zagovaranje zabrane rada maloljetne djece ili robova. *Rainforest* filozofija je jedna od temeljnih odrednica uz pomoć koje se proizvodi kamilica i ostalo ljekovito bilje, čime se smanjuje utjecaj ispuštanja otrovnih tvari u atmosferu.

Pristup se temelji na shvaćanju da zdravlje ekosustava i ekonomska stabilnost ruralnih zajednica međusobno ovise. Poboljšanje održivih mogućnosti za život za male poljoprivrednike i šumske zajednice najučinkovitiji je način da seosko stanovništvo izvuče iz siromaštva, a certifikacija je pokazala da donosi poljoprivrednicima i šumskim zajednicama diljem svijeta mjerljive financijske koristi. Primjerice, na rubovima obradivog poljoprivrednog zemljišta, poduzeće mora posaditi na određenom četvornom metru nekoliko stabala kako bi se spriječilo prenošenje usjeva ili uništavanje prilikom branja na tuđe parcele. Uz to, bitno je u blizini posjedovati izvor vode (prirodni ili umjetno stvoreni) zbog natapanja obradivih površina.

Pakiranje sirovina vrši se u reciklirane vreće, i kartonske kutije, te se nastoji smanjiti utjecaj korištenja plastike. Aktivnosti tvrtke usmjerene su na poboljšanu učinkovitost i prenošenje kvalitetne prakse kroz uštedu sječe šuma, i korištenja reciklažne ambalaže. Proxima Herbs, pozorno prati zahtjeve tržišta koji su vezani za razvoj i rast, te aktivno implementira standarde i programe koji utječu na poslovni rezultat.

Promicanje ljudskih prava u radnoj okolini definirano je kroz jasne ciljeve i utvrđivanje postupaka u okviru poslovanja i odgovornosti. Društvenoj zajednici pridonosi se upravo kroz kvalitetan odnos i uzajamnost između zaposlenika i poslodavca, ali i poticanje međuljudskih odnosa između svih koji su uključeni u proces poslovanja. Važno je osmišljavanje i planiranje broja zaposlenih, trošak osoblja, broja i vrste obrazovanja po poslovnim funkcijama. Osoblje koje obavlja određene poslove koji utječu na kvalitetu proizvoda ili usluge moraju biti stručno osposobljeni na temelju školovanja, dodatne izobrazbe, te stečenih znanja i vještina. Izobrazbu zaposlenika potrebno je provoditi minimalno jednom godišnje, na internoj razini, u okviru vlastitih profesionalnih kapaciteta, kroz razne radionice, seminare i skupove, te uz planirani proračun i financijska sredstva. Za uspješno obavljene zadatke, zaposlenici su nagrađeni dodatnim slobodnim danima ili novčanim nagradama i bonusima na plaću, pa se time zaključuje kako je i njihovo zadovoljstvo na visokoj razini. U razgovoru s nekoliko zaposlenika, zaključuje se kako su zadovoljni radnim mjestom i načinom na koji su nagrađeni za svoj rad. Voditeljica administracije, Hermina Tkalec, kao i još 3 zaposlenika koji su na višim pozicijama, za izniman doprinos poslovanju i predanom radu, nagrađeni su službenim vozilima koji mogu osim u poslovne, koristiti i u privatne svrhe.

Osim brige o zaposlenicima, važno je naglasiti kako tvrtka donira lokalnu općinu, i sportski klub, te potiče zdrav život mladih naraštaja. Najveći dio financijskih sredstava ulaže se u NK Gradina, te Teniski klub Didon Virovitica. Proxima Herbs pomaže nizu neprofitnih organizacija i udruženja koja se bave zaštitom ugroženih područja glede lovstva, ribolova i šumarstva. Izniman angažman poduzeća potiče pozitivan stav i imidž među stanovništvom tog kraja, te samim time i veliku želju za zapošljavanjem u okruženju koje pozitivno utječe na život. Poduzeće je iznimo aktivno i kada su u pitanju humanitarne akcije, pa je prilikom poplave u Gunji, 2014. godine, organizirano prikupljanje financijske i materijalne pomoći za ljude pogođenih područja, kao i nedavno, potresom pogođene Petrinje, Siska i okolice, kojima je osim novčanog djela, prikupljen, kupljen i organiziran prijevoz građevinske opreme i materijala.

Za vrijeme božićnih i novogodišnjih blagdana, osim financijskog stimulansa zaposlenika, direktor u suradnji s Osnovnom školom u Gradini, organizira božićno darivanje osnovnoškolaca kako bi i oni, koji su socijalno ugroženi, mogli osjetiti „duh Božića“. Poduzeće nastoji poboljšati život mještana i djece, te potaknuti ljude da se uključe i pridonese zajednici, ne samo materijalno, već i socijalno i duhovno.

Posljednje dvije godine, poduzeće pruža priliku studentima ekonomije i agronomije za obavljanje studentske prakse kako bi se mogli upoznati sa djelatnosti i programom koji se provodi, pod vodstvom mentora, a što će u konačnici rezultirati ekspanziji razvoja i stečenom znanju mladih naraštaja. U budućnosti, kako navodi direktor, želi se razvijati svijest i dodatno ulagati u zaposlenike, pratiti promjene i zakone iz područja ekologije, stvoriti veću umreženost s drugim kompanijama unutar i izvan Hrvatske, te se uz pomoć posrednika, probiti i na tržišta van Europe, odnosno u Ameriku i Australiju. Kako bi se ciljevi mogli ostvariti, potrebno je ulagati dodatni rad, usavršavati sebe i zaposlenike, aktivno sudjelovati u različitim elementima poslovanja, te i dalje pridavati puni doprinos očuvanju okoliša i misliti na buduće naraštaje koji dolaze.

## 6. ZAKLJUČAK

Glavni cilj diplomskog rada bilo je prikazati što je poduzetništvo i koje su temeljne odrednice ovog pojma. Kroz različite pojmove, pojasnila se razlika između poduzetnika i menadžera, koje su vrste poduzeća i kako su poduzetnik i poduzetništvo povezani. Stanje na hrvatskom tržištu iznimno je podložno promjenama i utjecaju globalizacije, pa su posljedice ponekad iznimno vidljive i jake. Globalizacijom i razvojem tehnologije dolazi do promjena koje bitno mijenjaju sustav i utječu na stvaranje vrijednosti unutar i izvan organizacije. Svrha postojanja svakog poduzeća je uspješno poslovati i ostvariti pozitivan financijski rezultat od kojeg će, osim samog poduzetnika, korist imati svi zaposleni, kao i zajednica u kojoj djeluje. Ispunjavanjem očekivanja i kako to postići opisano je u drugom djelu rada kroz društveno odgovorno poslovanje. Ključni, univerzalni pojam DOP-a nije strogo definiran, iako postoji već dugi niz godina. Definicija je pojašnjena od strane nekoliko autora, a zajedničko im je da DOP svakako utječe na uspješnost poduzeća kroz različitu strukturu djelovanja, odnos prema zaposlenicima, uključujući brigu o njihovom zdravlju i brigu o okolišu. Važnost društveno odgovornog poslovanja razvija se usporedno s razvojem gospodarstva, neovisno da li je riječ o malom, srednjem ili velikom poduzeću, a definicija se s vremenom nadopunjuje i prilagođava vremenu. Može se reći kako je DOP poslovna praksa koju primjenjuje sve veći broj suvremenih poduzeća zbog ostvarivanja konkurentске prednosti na tržištu i smanjenjem štetnih posljedica koje okružuje zajednicu. Kvaliteta dobara, usluga i proizvodnje utvrđena je standardima i normama, pa se poslovanje penje na veću razinu i predstavlja složeniju strategiju poslovnog sustava. Koncept DOP-a zahtjeva svijest o položaju koje poduzeće ima i koje želi ostvariti, te spremnost preuzimanja rizika i odgovornosti kako bi moglo opstati u društvu. Važan faktor je ljudski potencijal i resursi koji predstavljaju značajnu dimenziju i postizanje visoke produktivnosti i efikasnosti, te ugodnu organizacijsku klimu usklađene sa standardima prirode i ekologije.

U Hrvatskoj se društveno odgovorno poslovanje provodi tek posljednjih 10 godina, sporije nego u odnosu na ostale dijelove svijeta, ali je posljednje vrijeme izuzetno vidljiv napredak što u poslovnom svijetu, što u svijesti ljudi i važnosti ugrađivanja DOP-a u sve sfere života. Jedan od glavnih razloga je daljnja ugradnja u poslovni sustav svakog poduzeća i organizacije kako bi se ostvario prostor za napredovanje u društvenoj zajednici. Indeks DOP-a služi organizaciji za nagrađivanje i usporedbu s drugim srodnim poduzećima koji proizvode ili pružaju slične proizvode i usluge. Mehanizmi poticanja služe za stvaranje aspekata i okruženja koje je poželjno za rast i razvoj.

Analizirajući poduzeće u Republici Hrvatskoj, koji se bave proizvodnjom i prodajom sirovina, zaključuje se kako svako od promatranih poduzeća primjenjuje strategiju i standarde koji su važni i odgovaraju društveno odgovornom konceptu.

Najznačajniji standard u poduzeću Proxima Herbs primjenjuje se kroz *Rainforest Alliance* program koji se temelji na sklopu nekoliko čimbenika i udruženju s UTZ-om. Procjenom rizika nastoji se osmisliti program koji će pomoći u suzbijanju posljedica i negativnog učinka, a promoviranjem i poticanjem politike rada i zapošljavanja može se utjecati na zadovoljstvo lokalne zajednice i životnih uvjeta, te dobrobiti ljudi. Briga o zaposlenicima kroz osposobljavanja, liječničke preglede i daljnju izobrazbu, te studentsku praksu, čine ovo poduzeće jedno od vrlo uspješnih na području Virovitičko-podravske županije. Osim toga, suradnja s lokalnim tvrtkama i zapošljavanje lokalnog stanovništva dodatni je motiv i poticaj za planiranje i ostvarivanje uspjeha.



## LITERATURA

1. Aman, D., (2016), Društveno odgovorno poslovanje. Dostupno na: [aman.dejan.efos.2016.diplo.sveuc.pdf](#) (pristupljeno: 08.07.2021.)
2. Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, L. (2006), *Društvena odgovornost poduzeća u Hrvatskoj*, AED (Academy for Educational Development), Zagreb
3. Bobek, I., (2014) *Vodič za definiciju malog i srednjeg poduzetništva u natjecajima za dodjelu sredstava i fondova EU*. Dostupno na: <https://www.hgk.hr/documents/vodiczadefinicijumalogisrednjegpoduzetnistvaunatjecajimazadodjelusredstavaizfondovaeuhgkanaliza0120144457b5747dec0a7.pdf> (pristupljeno: 20.06.2021.)
4. CEPOR, (2018) Dostupno na: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/SME-report-2018-HR.pdf> (pristupljeno 21.06.2021)
5. Ćorić, G., (2012). *Nova poduzetnička znanja i aktivne metode učenja i podučavanja - primjer dobre prakse s Veleučilišta Vern'*, Zagreb. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/130211> (pristupljeno 14.06.2021)
6. Delić i dr. (2016.) *Želim postati poduzetnik.*, Osijek: Sveučilište Jospia Jurja Strossmayera u Osijeku
7. Dujanić, M., (2006.) *Osnove menadžmenta*, Rijeka: Veleučilište u Rijeci
8. Galetić L., Rašić S., (2011.) *Organizacija velikih poduzeća- Društveno odgovorno poslovanje*, Sinergija
9. Kotler, P., Lee, N. (2009). *Društveno odgovorno poslovanje*, Zagreb: MEP Consult
10. Kutnjak, G., (2010.), *Europska unija u funkciji poticanja i razvoja malog i srednjeg poduzetništva*; Poslovna izvrsnost Vol.4., No.2., str. 79-90.
11. Ladić, A., (2015) *Strateška (unutarinja) i moralna (vanjska) motivacija DOP-a* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:243154> (pristupljeno 13.07.2021)
12. Matešić M., Pavlović D., (2015.) *Društveno odgovorno poslovanje*, Zagreb: VPŠ Libertas, str. 65
13. Mijoč, J., (2019.) *Motivacija za postignućem u pojašnjenju namjera za samozapošljavanjem*, Ekonomska misao i praksa DBK GOD XXVIII, BR. 1, str 223-244
14. Ognječić, I., (2019), *Poduzetništvo u malim i srednjim poduzećima*, Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:127067> (pristupljeno 20.06.2021)

15. Okoye A.: *Theorising Corporate Social Responsibility as an Essentially Contested Concept: Is a Definition Necessary?*, Journal of Business Ethics, str. 614-617
16. Pfeifer, S., (2018.) *Interna skripta za kolegij Menadžment*. Osijek, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2018/11/Interna-skripta-Menad%C5%BEment\\_1\\_2018.pdf](http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2018/11/Interna-skripta-Menad%C5%BEment_1_2018.pdf) [pristupljeno: 05.09.2021]
17. *Rainforest alliance*, Dostupno na: <https://www.rainforest-alliance.org/about> (pristupljeno 14.07.2021)
18. *Razvoj projekta indeks DOP-a* (2010), Dostupno na: <https://dop.hgk.hr/povijest-projekta/> (pristupljeno 13.07.2021)
19. Santini H., (2019)., *Društveno odgovorno poslovanje i društveno poduzetništvo u Republici Hrvatskoj*; diplomski rad: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:71060> (pristupljeno 14.06.2021.)
20. Singer, S., (2009). Ekonomski fakultet u Osijeku, *Etika i društvena odgovornost* [online]. Dostupno na: [www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/P11\\_Etika\\_poduzetnistvo\\_2008\\_09.pdf](http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/P11_Etika_poduzetnistvo_2008_09.pdf)
21. Siropolis, N, C: (1995) *Menadžment malog poduzeća*, MATE, Zagreb
22. Skoko, B., Mihovilović, M. (2014.) „*Odnosi s javnošću u funkciji društveno odgovornog poslovanja*”, Praktični menadžment
23. Srbljinović (2012), „*Utjecaj društvene odgovornosti poduzeća na ponašanje potrošača u Hrvatskoj*”, str. 164. Preuzeto sa: <https://hrcak.srce.hr/93115> (pristupljeno 12.07.)
24. Šeperić Petak R., (2019). *Prednosti i nedostaci malog poduzeća* Dostupno na: <http://www.partnerstvo-razvoj.net/files/file/pdf/Poduzetnistvo/PrednostiiNedostaci/1.Prednosti-vs-nedostaci-malog-poduzeca.pdf> (pristupljeno 14.06.2021)
25. Šimunić, M., (2020.) *Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj i svijetu* preuzeto sa <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:125:558198> (pristupljeno 12.07.2021)
26. Šipić, N., Najdanović, Z., (2012). *Osnove poduzetništva*, Visoka poslovna škola Zagreb, Zagreb
27. Škrtić, M., Mikić, M. (2011) *Poduzetništvo*, Zagreb: Sinergija
28. Škrtić, M.,(2006.) *Poduzetništvo*, Zagreb: Sinergija

29. Timmons, J.A., Spinelli, S. (2003). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st century*,. 6th int'l ed., McGraw Hill, N.Y.
30. Vajić I., (1994.) *Management i poduzetništvo*, Zagreb: Mladost d.o.o.
31. Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K., (2014) *Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa* [online] Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/130001> (pristupljeno 14.06.2021.)
32. Zakon o računovodstvu 2020.god. NN 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/118/Zakon-o-ra%C4%8Dunovodstvu> (pristupljeno 13.07.2021)
33. Zelenika, R. (2000.) *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet.
34. Žugaj, M., Dumičić, K., Dušak, V. (2006.) *Temelji znanstvenoistraživačkog rada: metodologija i metodika*. 2. dopunjeno i izmijenjeno izdanje. Varaždin: Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike

## **WORD DOKUMENTI:**

Opći podaci poduzeća Proxima Herbs d.o.o.

Vizija, misija i ciljevi poduzeća Proxima Herbs

Upravljanje ljudskim resursima Proxima Herbs

- Podaci ustupljeni od strane direktora Tomislava Sabolića

## **Popis slika:**

Slika 1 Carrollova piramida .....	19
Slika 2 Indeks DOP-a .....	28

## **Popis tablica:**

Tablica 1 Razvoj DOP-a u RH.....	26
----------------------------------	----