

# DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE KAO ALAT ZA POPRAVLJANJE UGLEDA PODUZEĆA

---

**Bilušković, Dominik**

**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:145:698285>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-25**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij (Poslovna informatika)

Dominik Bilušковиć

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE KAO ALAT ZA  
POPRAVLJANJE UGLEDA PODUZEĆA**

DIPLOMSKI RAD

Osijek, rujan 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij (Poslovna informatika)

Dominik Bilušковиć

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE KAO ALAT ZA  
POPRAVLJANJE UGLEDA PODUZEĆA**

DIPLOMSKI RAD

**Kolegij: Poslovna etika**

JMBAG: 0010211997

e-mail: [dombilus@efos.hr](mailto:dombilus@efos.hr)

Mentor: izv.doc. dr. sc. Julia Perić

Osijek, rujan 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate study (Business informatics)

Dominik Bilušковиć

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A TOOL FOR  
RESTORING A COMPANY'S REPUTATION**

GRADUATE THESIS

Osijek, september 2021.

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,**  
**SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**  
**I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je Diplomski 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:** Dominik Bilušковиć

**JMBAG:** 0010211997

**OIB:** 35723859567

**e-mail za kontakt:** dombilus@efos.hr

**Naziv studija:** Diplomski studij (Poslovna informatika)

**Naslov rada:** Društveno odgovorno poslovanje kao alat za popravljanje ugleda poduzeća

**Mentor/mentorica rada:** Izv.prof.dr.sc. Julia Perić

U Osijeku, 2021. godine

Potpis \_\_\_\_\_

*Bilušковиć*

## SAŽETAK

Ovaj diplomski rad analizira i objašnjava ulogu, pojam i važnost društveno odgovornog poslovanja. U radu se nastoji prikazati realan prikaz na koji način bi poduzeća na društveno odgovoran način poboljšala kako financijski aspekt, tako i društveni ugled. Društvena odgovornost poduzeća će se u radu sagledati s tri aspekta: ljudi, profit i briga za okoliš. Ova tri aspekta predstavljaju trobilančni pristup poslovanja i temelj društveno odgovornog ponašanja poduzeća.

Svrha diplomskog rada je prikazati snagu društveno odgovornog poslovanja u suvremenom poslovanju, prikazati da je moguće implementacijom DOP-a popraviti ugled, doprinostiti društvu, odgovorno poslovati te naposljetku, ostvariti profit.

Društveno odgovorno poslovanje sve je aktualnija tema u suvremenom poslovanju, te takav koncept poslovanja donosi mnoge benefite. Od poduzeća se očekuje i društvena komponenta, u kojoj će se moći iskazati te doprinijeti lokalnoj zajednici. Također, očekuje se i velika briga o samim zaposlenicima, poboljšanju uvjeta rada, ispunjavanju zakonskih obveza, uvažavanja raznolikosti te stvaranju ugodne atmosfere. Isto tako, u suvremenom poslovanju je važna stavka briga o okolišu, vjerojatno važnija nego ikada ranije. Suvremena proizvodnja može uvelike naštetiti okolišu. Zagađenje zraka, eksploatiranje prirodnih resursa i zagađivanje vode su problemi koji se tiču društva u cjelini, pa tako poduzeća moraju reagirati na polju zaštite okoliša.

**Ključne riječi:** društveno odgovorno poslovanje, ugled, ljudi, profit, okoliš

## **ABSTRACT**

This thesis analyzes and explains the role, concept and importance of socially responsible business. It attempts to give a realistic idea of how companies can improve both financial aspect and social reputation in a socially responsible manner. Corporate social responsibility is considered from three aspects: People, profit and environmental protection. These three aspects represent a three-pronged approach to business and form the basis of corporate social responsibility.

The aim of the thesis is to demonstrate the strength of socially responsible business in the modern business world, to show that it is possible to implement CSR to improve reputation, contribute to society, operate responsibly and ultimately make a profit.

Socially responsible business is an increasingly current topic in the modern business world, and such a business approach brings many benefits. The company is also expected to have a social component in which it can express itself and contribute to the local community. It is also expected to take care of employees, improve working conditions, meet legal obligations, respect diversity and create a pleasant atmosphere. Another important issue in modern business is environmental protection, which is probably more important than ever before. Modern production can cause great harm to the environment. Air pollution, exploitation of natural resources and water pollution are problems that affect society as a whole, so companies must respond in the field of environmental protection.

**Keywords:** socially responsible business, reputation, people, profit, environment

# SADRŽAJ

<b>SAŽETAK.....</b>	<b>.....</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>.....</b>
<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2. METODOLOGIJA RADA.....</b>	<b>2</b>
2.1. Predmet i ciljevi istraživanja .....	2
2.2. Metode istraživanja.....	2
<b>3. TEORIJSKA PODLOGA I PRETHODNA ISTRAŽIVANJA .....</b>	<b>3</b>
3.1. Uloga, pojam i važnost društveno odgovornog poslovanja.....	3
3.2. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja .....	5
3.3. Društveno odgovorno poslovanje kroz povijest .....	6
3.4. Razine etičnog poslovanja i dionici poduzeća.....	9
3.5. Ugled poduzeća .....	11
3.5.1. Global RepTrak - ljestvica za mjerenje reputacije poduzeća.....	12
3.5.2. Indeks DOP-a .....	14
<b>4. PRIMJENA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA .....</b>	<b>16</b>
4.1. Implementacija društveno odgovornog poslovanja .....	16
4.2. Kritike na društveno odgovorno poslovanje.....	18
4.3. Popravljanje ugleda uz pomoć DOP-a – primjer poduzeća Nike, Inc.....	19
<b>5. ISTRAŽIVANJE PERCEPCIJE POTROŠAČA PREMA DRUŠTVENO ODGOVORNIM PODUZEĆIMA.....</b>	<b>23</b>
<b>6. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>31</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>32</b>



## 1. UVOD

Ekonomski odnosi koji kreiraju razmjenu dobara i usluga trebali bi voditi računa i o moralnoj dimenziji poslovanja. Iako profit, razvoj, inovacije i tehnološki napredak mogu biti osnovna svrha poslovanja, poduzeća moraju voditi računa o etičkoj dimenziji svog poslovanja i održivom društvenom razvoju zajednice u kojoj djeluju. To znači da poduzeća moraju razumjeti učinke zagađenja i iscrpljivanja prirodnih izvora, lošeg radnog okruženja i odnosa sa zaposlenicima kao i obmanjivanja potrošača i ostalih vanjskih dionika. Zbog toga je jedna od značajnijih stavaka u suvremenom poslovanju sposobnost poduzeća da održi ravnotežu između postizanja ekonomskih ciljeva i brige o društvenim i ekološkim pitanjima.

Teorijski dio rada u poglavlju 3 objašnjava pojam, ulogu i važnost društveno odgovornog poslovanja te koje sve komponente obuhvaća. Također, prikazan je razvoj DOP-a kroz povijest te koje dimenzije i dionike obuhvaća kako bi se utvrdilo koji su ključni dionici u poslovanju poduzeća. U poglavlju 3.5. prikazani su alati za mjerenje ugleda i alati mjerenja društvene odgovornosti kao što su Global RepTrak i Indeks DOP-a. Poglavlje 4 prikazuje implementaciju DOP-a u poduzeću te što je sve potrebno napraviti kako bi se popravio narušen ugled kao i najčešće kritike na račun društveno odgovornog poslovanja. S ciljem prikaza što poduzeće treba učiniti kako bi popravilo ugled, u podpoglavlju 4.3. prikazan je primjer poduzeća Nike, Inc te njihov proces popravljanja ugleda i povećanja profita uz pomoć DOP-a.

U istraživačkom dijelu prikazani su primjeri poduzeća koji su bili društveno neodgovorni te kako su implementacijom DOP-a popravili svoj ugled. U istraživačkom dijelu rada provedeno je istraživanje na temu percepcija prema društveno odgovornim poduzećima. Rad se referira na znanstvenu i stručnu literaturu.

Društveno odgovorna poduzeća trebala bi usvojiti politike koje promiču dobrobit društva i okoliša, istodobno umanjujući negativne učinke na njih. Poduzeća se mogu ponašati odgovorno na mnogo načina, poput promicanja volontiranja, uvođenja promjena koje donose korist okolišu i bavljenja dobrotvornim akcijama. Mnoga poduzeća uz sastavne aktivnosti poslovanja uvode i tzv. „zelene politike“ koje su postale sastavnim dijelom svojih poslovnih modela i to su učinile bez ugrožavanja profitabilnosti. Zelene politike se tiču društveno odgovornog poslovanja, brige o okolišu i brige o potrošačima.

## **2. METODOLOGIJA RADA**

### **2.1. Predmet i ciljevi istraživanja**

Predmet istraživanja ovog diplomskog rada je utjecaj društveno odgovornog poslovanja na popravljajanje ugleda poduzeća. Svrha istraživanja je prikazati je li moguće društveno odgovornim poslovanjem vratiti povjerenje potrošača, te na koji način je to ostvarivo, na koje aktivnosti treba posebno pripaziti u procesu implementacije DOP-a.

### **2.2. Metode istraživanja**

U svrhu pisanja diplomskog rada korišteni su i primarni i sekundarni izvori podataka. U prvom, teorijskom dijelu rada korištenjem deduktivne metode, metode deskripcije i analize objašnjen je pojam, uloga i značenje društveno odgovornog poslovanja te njegov utjecaj na poslovanje poduzeća. U empirijskom dijelu rada anketnim upitnikom putem Google obrasca ispitala se percepcija potrošača prema društveno odgovornim poduzećima. Upitnik je ispunila 51 osoba. Na temelju prikupljenih i obrađenih podataka u radu dana su zaključna razmatranja.

### 3. TEORIJSKA PODLOGA I PRETHODNA ISTRAŽIVANJA

#### 3.1. Uloga, pojam i važnost društveno odgovornog poslovanja

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) predstavlja koncept u kojem kompanije integriraju brigu o društvu i okolišu u svoje poslovanje te u odnose sa svojim dionicima, i to na dobrovoljnoj osnovi. (Pavić-Rogošić, 2020)

Poduzeća svoju društvenu odgovornost mogu prikazati na više načina, ovisno o vrsti poduzeća i industriji u kojoj djeluju. Pa tako, uvođenjem volontiranja ili sudjelovanja u humanitarnim akcijama poduzeća mogu koristiti društvu, a istovremeno jačati svoj ugled. Aktivnosti društvene odgovornosti mogu stvoriti bolju povezanost između zaposlenika i poduzeća te povećati radni moral. Često je DOP strategija koju provode velika poduzeća, jer što je poduzeće veće i uspješnije, to imaju više resursa, ali i veću odgovornost za postavljanje standarda etičkog ponašanja za svoje kolege, konkurenciju i industriju.

Prema Devinney-u (2009) postoje dva pogleda na DOP: prvi je uski i korporativno orijentiran, dok je drugi ekspanzivni pogled na DOP kao cjelinu. Prema korporativno orijentiranom pogledu na DOP, poduzeće, smatra autor ima male obveze prema društvu, dužno je ostvarivati profit, isplaćivati dividende dioničarima te poštovati minimalne norme što se tiče brige o okolišu. Poduzeća koja imaju ekspanzivan pogled na DOP koriste društveno odgovorno poslovanje kao instrument javne politike, sudjeluju u društvu, uvode jače mjere i sudjeluju u podizanju svijesti o brizi za okoliš.

Prema Craneu i sur. (2013), osnovna obilježja DOP-a se mogu podijeliti u 6 ključnih skupina:

- 1) Dobrovoljnost, volontiranje - dobrovoljne aktivnosti koje nadilaze zakonske obveze kao što su osnivanje volonterskih udruga te uključivanje ljudi. Mnoga poduzeća promišljaju o svojim odgovornostima više od zakonski postavljenog minimuma.
- 2) Internalizacija - odnosi se na usvajanje socijalnih normi i standardna ponašanja. Označavaju se pozitivne i negativne nuspojave određenog obrasca ponašanja koje snose treće osobe. Primjerice, zagađivanje okoliša od strane proizvođača označava negativan

obrazac ponašanja čije će posljedice osjetiti lokalna zajednica. Uredbama se može kazniti proizvođače za zagađenje te ih na taj način prisiliti da ulažu u tehnologije koje sprječavaju onečišćenje okoliša.

- 3) Orijentacija na više dionika - u obzir uzima veći broj dionika poduzeća ne samo dioničare. Početna točka je ta da poduzeća imaju odgovornost prema dioničarima, ali se i ulaže napor za brigu o ostalim dionicima kao što su zaposlenici, dobavljači, potrošači ili lokalna zajednica.
- 4) Usklađivanje društvenih i ekonomskih odgovornosti - poduzeće mora uskladiti različite interese. Iako je glavni cilj poduzeća ostvarenje profita ne bi sve trebalo biti usmjereno isključivo na taj ekonomski cilj. Poduzeće bi trebalo voditi računa i o društvenim ciljevima, no i oni ne bi smjeli biti u suprotnosti s ekonomskim. Dakle, treba pronaći balans u kojemu se može ostvarivati profit ali i voditi briga o ljudima, okolišu, ravnopravnosti, radnim uvjetima i slično.
- 5) Prakse i vrijednosti - društvena odgovornost objedinjuje skup raznih poslovnih praksi i strategija kojima poduzeća reagiraju na društvena pitanja i izazove
- 6) Filantropija - u nekim dijelovima svijeta DOP se poistovjećuje s filantropijom. No u stvarnosti, DOP je puno više od filantropije, on predstavlja način na koji glavne poslovne funkcije poduzeća utječu na društvo. Od procesa proizvodnje koji bi trebao biti u skladu sa zakonskim odredbama u vidu brige za okoliš, nabavu, logistiku, marketing te sve ostale dijelove poduzeća u kojima se treba voditi briga o ljudima i radnim pravima.

### 3.2. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja

Pavić-Rogošić (2020) navodi dvije dimenzije društveno odgovornog poslovanja, a to su interna (unutarnja) i eksterna (vanjska) dimenzija. Eksterna dimenzija DOP-a odnosi se na aktivnosti društvene odgovornosti usmjerene na lokalnu zajednicu, prirodu, okoliš i potrošače. U vanjsku dimenziju DOP-a se uključuju aktivnosti poput donacija za podršku različitim humanitarnim aktivnostima, ulaganja u razvoj zajednice i suradnju s nevladinim organizacijama. Aktivnosti na polju zaštite okoliša uključuju aktivnosti kao što su akcije smanjenje zagađenja, inicijative za zaštitu okoliša i prakse koje se usredotočuju na održivi razvoj za buduće generacije. Aktivnosti usmjerene prema potrošačima uključuju pružanje kvalitetne robe ili usluge, brigu o kupcima i zaštitu prava potrošača.

Mnoga poduzeća djeluju u području eksterne dimenzije DOP-a, uključena su u život lokalne zajednice, doprinose stipendiranjem učenika i studenata, sponzoriraju manja sportska društva ili doniraju opremu sportskim klubovima, provode inicijative skupljanja financijskih sredstava za humanitarne udruge te na taj način jačaju i svoj ugled u društvu.

Interna dimenzija DOP-a odnosi se na radnje koje poduzeća odlučuju poduzeti kako bi zadovoljila očekivanja zaposlenika, aktivno ispunila i poboljšala organizacijsku pravednost u pogledu zaposlenika (poput poboljšanja sreće i zadovoljstva zdravlja zaposlenika), te osigurala sigurnost na radu te rast i razvoj zaposlenika. (Pavić-Rogošić, 2020)

Poduzeća tako mogu provoditi aktivnosti nagrađivanja i motiviranja zaposlenika kako bi se zaposlenici osjećali ugodno i motivirano. Na polju stvaranja pozitivne atmosfere mogu organizirati team building, skupnu aktivnost, druženje u cilju dodatnog povezivanja i upoznavanja unutar poduzeća. Poduzeća od svojih zaposlenika očekuju i stalan napredak i učenje, pa tako često financiraju napredovanje zaposlenika u cilju njihovog osobnog rasta te na taj način jačaju i vlastite kadrove i poslovanje. Interna dimenzija DOP-a se odnosi i na proces zapošljavanja, nužno je da je proces transparentan, da svi koji udovoljavaju uvjetima natječaja mogu pristupiti testiranju te da bude odabran najbolji kandidat. Bitno je poštovati etičke norme prilikom zapošljavanja, jer grubo kršenje tih normi može dovesti do nezadovoljstva i nepovjerenja zaposlenih prema poduzeću.

### 3.3. Društveno odgovorno poslovanje kroz povijest

Poduzeća već desetljećima koriste društvenu odgovornost kako bi utjecali na društvo te istovremeno radili na jačanju ugleda. Koncept DOP-a kakvog danas poznajemo uglavnom se razvio tijekom dvadesetog stoljeća, a najviše tijekom 1950-ih. Međutim, povijest društvene odgovornosti poduzeća prvi puta se pojavljuje prije 200 godina. Iako je u posljednje vrijeme došlo do rasta popularnosti DOP -a, dokazi o brizi poduzeća za mogla su se primijetiti u doba industrijske revolucije. (Thomasnet, 2019.)

Sredinom i krajem 1800-ih među industrijalcima je rasla zabrinutost za dobrobit radnika i produktivnost, a onda se razvila svijest i briga o radnim uvjetima i zapošljavanju žena i djece. Ondašnja poduzeća su shvatila takva praksa zapošljavanja doprinosi društvenim problemima, uključujući siromaštvo i loše radne uvjete. Krajem 19. stoljeća pojavio se i porast filantropije. Thomasnet (2019) daje primjer poznatog filantropa, industrijalca Andrew Carnegiea, koji je bogatstvo stekao u industriji čelika, a bio je poznat po tome što je dio svog bogatstva donirao siromašnima te ulagao u njihovo obrazovanje.

Iako su u povijesti postojala poduzeća koja su poslovala društveno odgovorno, pojam društveno odgovornog poslovanja službeno je definirao američki ekonomist Howard Bowen (Slika 1.) 1953. godine u svojoj publikaciji Društvene odgovornosti poslovnog čovjeka. Kao takvog, Bowena se često naziva ocem DOP -a. (Thomasnet, 2019.)

*Slika 1. Howard Bowen*



Izvor: <https://economics.illinois.edu/spotlight/historical-faculty/bowen-howard-r>

Međutim, tek 1970 -ih DOP je uistinu dobio značaj u Sjedinjenim Američkim Državama. Odbor za gospodarski razvoj 1971. predstavio je 'društveni ugovor' između poduzeća i društva jer su članovi smatrali da poduzeća, između ostalog, posluju i zbog podrške koju dobivaju u javnosti te stoga imaju obvezu doprinositi unapređenju kvalitete života u društvu. Do 1980 -ih, ideja društveno odgovornog poslovanja nastavila se razvijati te je sve više poduzeća počelo uključivati društvene interese u svoju poslovnu praksu.

Tijekom devedesetih godina 20. stoljeća DOP se dodatno modificirao i došao na razinu koja je poznata danas. Mnogi autori su proveli istraživanja i napisali knjige te na neki način pokušali nadograditi i proširiti ideju DOP-a. Tako je, autor na Sveučilištu Georgia Archie B. Carroll objavio „Piramidu društveno odgovornog poslovanja“ (Slika 2.) te na taj način proširio područja koja smatra ključnim za provedbu DOP-a u poslovanju. (Thomasnet, 2019.)

Slika 2. Carroll-ova piramida DOP-a



Izvor: izrada autora prema Carroll-u

Najniža razina piramide predstavlja ekonomsku odgovornost poduzeća, a to je da bude profitabilno. Bez zarade, poduzeće ne bi moglo plaćati svoje radnike, zaposlenici će ostati bez posla čak i prije nego što poduzeće započne aktivnosti društveno odgovornog poslovanja. Biti profitabilan jedini je način na koji poduzeće može preživjeti dugoročno i doprinositi društvu. Nadalje, to također znači da je dužnost poduzeća proizvoditi robu i usluge koje su potrebne kupcima, po razumnoj cijeni. (Carroll, 2016.)

Druga razina piramide predstavlja pravnu odgovornost poduzeća, tj. da poštuje zakon. Ova odgovornost pokazuje kako poduzeća vode svoje poslovanje na tržištu poštujući zakone države u kojoj djeluju. Zakoni o zapošljavanju, konkurentnost na tržištu, porezni propisi i briga o

zdravlju i sigurnosti zaposlenika neki su od primjera zakonskih obaveza kojih se poduzeće treba pridržavati. Nedostatak pravne odgovornosti može biti jako loše za poduzeće, ne samo u vidu izgubljene reputacije nego i u vidu plaćanja kazni pa i prestanku rada.

Etička odgovornost čini treću razinu piramide, a ona očekuje pošteno, savjesno i odgovorno postupanje u svim situacijama. Poduzeća ne bi trebala samo poštivati zakon, već bi također trebala etički poslovati. Za razliku od prve dvije razine, to je nešto što poduzeća nisu obvezna učiniti. Međutim, u interesu poduzeća je biti etičan jer to ne samo da pokazuje njihovim dionicima da su moralni i pravedni, već stvara i lojalne kupce koji će osjećati zadovoljstvo pri kupovini određenih proizvoda i/ili usluga.

Na vrhu piramide nalazi se filantropija, a ona predstavlja želju od strane društva kakva bi poduzeća trebala biti. Poduzeća već dugo primaju kritike zbog zagađenja okoliša u procesu proizvodnje, stvaranja velikih količina ugljičnog dioksida, prekomjernog iskorištenja prirodnih resursa i slično. Kako bi se ispravile pogreške i smanjile kritike, poduzeća bi trebali „vratiti“ zajednici od koje „uzimaju“. Iako je ovo najviša razina DOP -a, ne treba je shvatiti olako jer bi mnogi ljudi htjeli poslovati s poduzećima koja su uključena u društvo, koja ulažu u razvoj lokalnih zajednica, koje rade na podizanju svijesti o zaštiti okoliša. (Carroll, 2016.)

Prema Carrolllovoj piramidi, odgovorno poslovanje je ono koje uzima u obzir sve razine odgovornosti, bez obzira bile one zahtijevane od države, društva i zajednice ili ne.



### 3.4. Razine etičnog poslovanja i dionici poduzeća

Za očekivati je da će većina aktivnosti poduzeća biti usmjerena prema generiranju profita, međutim, važno je da i to generiranje profita bude na društveno odgovoran način, odnosno da poduzeća vode računa i o drugim aspektima poslovanja – ljudima, zajednici i okolišu.

Kako bi organizacija bila uspješna i poslovala društveno odgovorno mora imati i društveno odgovorne pojedince. Aleksić (2007) navodi faktore koji utječu na etičko ponašanje organizacije:

- 1) Etika pojedinca – poslovni ljudi su i osobe, na njih utječu osobne vrijednosti, svjetonazor, etički izbor i moral. Pojedinaac snosi odgovornost za vlastite stavove i postupke te usklađuje poslovne i osobne prioritete.
- 2) Organizacijska kultura – odnosi se na vrijednosti, rituale, tradiciju, žargon, simbole i slično. Svi ovi faktori utječu poslovnu politiku, prakse i odlučivanja.
- 3) Organizacijski sustav - Unutar organizacije je potrebno definirati pravila ponašanja te stvoriti lojalnost i pozitivnu radnu atmosferu. Svi oni koji krše norme te ugrožavaju atmosferu trebaju biti adekvatno sankcionirani.
- 4) Vanjske interesne skupine - briga za odnose s dionicima te poslovanje koje donosi dobrobit svim stranama

Svako poduzeće svojim aktivnostima direktno ili indirektno utječe na svoje dionike. Dionici poduzeća su pojedinci, zajednice, organizacije na koje poduzeće ima utjecaj, ali i koji svojim aktivnostima (stavovima, kupovinom, investicijama) utječu na poslovanje poduzeća. Dionici mogu biti interni (npr. zaposlenici) i eksterni (npr. dobavljači, dioničari, potrošači..).

Prema Bačun i sur. (2012) dionici poduzeća su organizacije ili pojedinci koji svojim ponašanjem mogu pozitivno ili negativno utjecati na poslovanje poduzeća, odnosno čije su poslovne ili kupovne odluke pod utjecajem odluka i aktivnosti poduzeća.

Bačun i sur. (2012) dijele dionike na: primarne i sekundarne, društvene i ekonomske ili unutrašnje i vanjske. Prema autorima primarni dionici su vlasnici, menadžeri, zaposlenici, kupci, dobavljači i krajnji potrošači jer oni imaju izravan utjecaj i opipljive interese od poslovanja poduzeća. Primarni dionici su presudni za postojanje i uspješno poslovanje poduzeća. Sekundarni dionici, prema autorima, također imaju važan utjecaj na uspjeh

poduzeća, ali on je, za razliku od utjecaja dionika, neizravniji. Pod sekundarne dionike spadaju konkurenti, javnost, javna uprava i društvo kao cjelina.

Kako bi odnos između poduzeća i njegovih dionika bio dugoročno uspješan potrebno je izgraditi međusobno povjerenje, što je moguće samo ako se njeguju transparentnost i otvorenost u prenošenju svih potrebnih informacija.

Baćun i sur. (2012) smatraju da poduzeće na svoje dionike treba gledati kao na važne strateške partnere. Zbog toga je nužno da poduzeće:

- 1) identificira, prepozna i odredi ključne dionike koji su važni za uspjeh ostvarenja strateških ciljeva poduzeća
- 2) odredi načine i pravila zajedničke komunikacije
- 3) inicira i zajednički odluči o društveno odgovornim inicijativama
- 4) potiče volontarizam
- 5) bude proaktivno – predvidi buduće promjene u okruženju poduzeća i potrebe dionika te poduzme potrebne korektivne akcije
- 6) potiče vidljivost - odredi načine za stvaranje pozitivne vidljivosti s ključnim internim i eksternim dionicima
- 7) kontinuirano uči - mjeri i stalno uspoređuje aktualnu i potencijalnu korist koju se može ostvariti nekom od društveno odgovornih aktivnosti

### 3.5. Ugled poduzeća

Pojam ugleda poduzeća nema strogu definiciju, jer nije u potpunosti moguće objektivno sagledati sve čimbenike koje utječu na ugled, jer su oni promjenjivi te ne vrednuju sva poduzeća jednako neke kriterije. Prema Reputation Managamentu (2020) ugled poduzeća se najčešće interpretira kao prosudba na temelju financijskih rezultata, socijalnih odnosa i utjecaja na okoliš. Ova definicija je u skladu s teorijskom konstrukcijom ugleda koja tvrdi da se reputacija temelji na dugoročnom ponašanju poduzeća i ne može se kratkotrajnim radnjama u potpunosti popraviti dugotrajna šteta.

Iako svako poduzeće želi imati dobar glas u javnosti neka poduzeća svojim postupcima narušavaju taj ugled. Jedna od osnovnih aktivnosti zbog koje će poduzeće doći do lošeg ugleda je nebriga o zaposlenicima odnosno neispunjavanje zakonskih obveza prema zaposlenicima i loši radni uvjeti. Poduzeća s lošim ugledom teško pronalaze dobre i kvalitetne zaposlenike obzirom da svaki zaposlenik želi raditi u poduzeću koje stvara pozitivnu radnu klimu jer ona u značajnoj mjeri potiče motivaciju zaposlenika i utječe na njihovu produktivnost koja dovodi do ostvarenja ciljeva i profitabilnosti poslovanja.

Danas, obzirom na tehnološki napredak, poduzeća vrlo brzo mogu doći kako na dobar, tako i na loš glas. Uz pomoć interneta i različitih društvenih grupa u kojima se recenziraju proizvodi, usluge i poduzeća, potencijalni potrošači vrlo brzo mogu saznati sve prednosti i nedostatke željenih proizvoda i usluga. Ovakve recenzije putem interneta i društvenih mreža posebno su bitne za mala i srednja poduzeća koja nemaju, poput velikih poduzeća, dodatna financijska sredstva za različite evaluacije svojih proizvoda i/ili usluga i popravak lošeg imidža. Pa iako mnoga poduzeća društveno odgovorno poslovanje implementiraju u svoju strategiju još je uvijek više onih poduzeća koja su primorana, najčešće od strane potrošača, na društveno odgovornije i održivije poslovanje. Jedna od značajnijih ljestvica za praćenje reputacije velikih poduzeća, na globalnoj razini je i Global RepTrak koja prikazuje da na reputaciju ne utječe isključivo ono što poduzeća prodaju nego i ono što zastupaju i kako se ponašaju prema svojim dionicima. U Hrvatskoj se razina društvene odgovornosti poduzeća prati metodologijom za ocjenjivanje odgovornih praksi u poslovanju hrvatskih poduzeća koja se naziva Indeks DOP-a. Obje metodologije bit će detaljno odrađene u sljedeća dva podpoglavlja.

### 3.5.1. Global RepTrak - ljestvica za mjerenje reputacije poduzeća






Global RepTrak 100 predstavlja konačnu ljestvicu korporativne reputacije vodećih svjetskih poduzeća. (RepTrak, 2021). Ljestvica prikazuje kako se ljudi osjećaju, razmišljanju i ponašaju prema poduzećima na globalnoj razini. Global RepTrak postoji više od deset godina, a na ljestvici se svrstava 100 najuglednijih poduzeća. RepTrak mjeri korporativni ugled poduzeća koristeći ocjene od 0 do 100, koje mjere kako se ljudi osjećaju prema određenom poduzeću. Rezultati reputacije pokazuju snažnu pozitivnu povezanost s poslovnim prihodima, spremnosti ljudi na kupnju, preporuku ili povjerenje u poduzeće.

Za 2021. godinu istraživanje se temelji na 68.577 ispitanika koji su anketirani putem internetskih anketa. Podaci su prikupljeni od prosinca 2020. do kraja siječnja 2021. godine. Kako bi se mogla odrediti razina reputacije, u istraživanje je uključeno preko 2000 poduzeća, a kriteriji koje poduzeća trebaju ispuniti da bi ušle na ljestvicu Top 100 su sljedeći:

- prihodi veći od 2 milijarde USD
- kvalifikacijski rezultat reputacije iznad srednjeg rezultata (tj. 67,3 boda)
- globalni prag poznavanja poduzeća iznad 20% u svim zemljama koje su uključene u istraživanje

Za 2021. godinu na vrhu ljestvice je Lego Group sa ocjenom 80.4 boda koja je jedina okarakterizirana kao odlična (Slika 3.). Nadalje se nalaze prestižni brendovi Rolex sa 79.6 bodova te Ferrari sa 78.8. bodova. U Top 10 se još nalaze Bosch Group, Harley Davidson, Canon, Adidas, Walt Disney, Microsoft te Sony. (RepTrak, 2021)

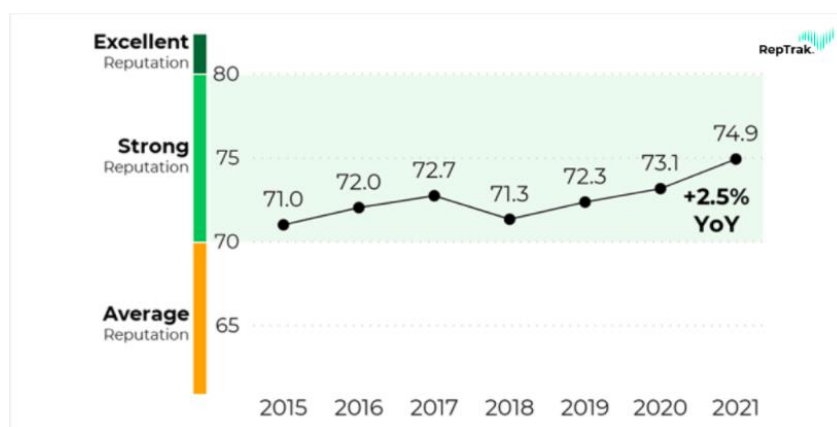
Slika 3. Global RepTrak ljestvica - top 5

1		LEGO Group	80.4 Excellent
2		Rolex	79.6 Strong
3		Ferrari	78.8 Strong
4		The Bosch Group	78.1 Strong
5		Harley-Davidson	78.1 Strong

Izvor: Global Reptrak <https://www.reptrak.com/rankings/>

U godini kada je cijeli svijet zahvaćen pandemijom mnoga poduzeća su pogoršala svoju korporativnu reputaciju. S globalnom pandemijom bilo je mnogo situacija gdje su poduzeća mogla pogriješiti, ali unatoč tomu 2021. godine prvih 100 poduzeća postiglo je “jaku” globalnu ocjenu ugleda od 74,9 bodova u odnosu na 73,1 bod u 2020., što je povećanje od 2,5% u odnosu na prošlu godinu (Slika 4). Točnije, ova globalna ocjena reputacije dosegla je svoju najveću točku ikada. Obzirom da od 2018. godine globalna ocjena reputacije ide uzlaznom putanjom, jasno je da nikad nije kasno za brigu za ugled i primjenu društveno odgovornih aktivnosti.

Slika 4. Global RepTrak - globalna ocjena



Izvor: Global RepTrak (<https://www.reptrak.com/blog/introducing-the-2021-global-reptrak-100/>)

Na ljestvici, u prvih 100 poduzeća bilo je impresivnih osamnaest novih koji se ranije nisu nalazili u ovom odabranom društvu. Ne samo da su novopridošla poduzeća dovoljno podigla svoju reputaciju da se probiju u prvih 100 već su njihove ocjene u prosjeku 5 do 10 bodova veće od poduzeća koja su zamijenili u prvih 100. Samo zato što je nešto funkcioniralo u prošlosti nije jamstvo da će funkcionirati u sadašnjosti, potrebno je konstantno ulaganje i rad na polju održavanja reputacije.

### 3.5.2. Indeks DOP-a

Prema Hrvatskom poslovnom savjetu za razvoj DOP-a, Indeks DOP-a je nastao po uzoru na Business in the Community CR Indeks. Indeks DOP-a funkcionira putem internetskih anketa koje su osmišljene da poduzećima pruže jednostavan okvir za integriranje odgovornih poslovnih praksi. Poduzeća slijede proces samoocjenjivanja koji im pomaže u identificiranju jakih strana te nedostacima u kojima se može postići budući napredak. U ocjenjivanju društveno odgovornih praksi mogu sudjelovati sva poduzeća koja su u prethodnoj godini financijski pozitivno poslovala. Upitnik koji poduzeća ispunjavaju daje cjelovit uvid u razinu primjene društveno odgovornih praksi u poslovanju što predstavlja mogućnost za poduzeće da uoče područja u kojima mogu unaprijediti svoje prakse. Temeljem rezultata iz upitnika i odluke stručnog povjerenstva jednom godišnje Hrvatska gospodarska komora (HGK) i Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj dodjeljuju nagrade društveno najodgovornijim poduzećima u kategoriji malih, srednjih i velikih poduzeća. (HR PSOR, 2020)

Veliki upitnik sadrži 137 pitanja i njega ispunjavaju velika i srednja poduzeća, dok je mali upitnik s 67 pitanja prilagođen za mala poduzeća. (HR PSOR, 2020)

Kriteriji za ocjenjivanje podijeljeni su u sedam područja:

- 1) Ekonomska održivost
- 2) Uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju
- 3) Radna okolina
- 4) Zaštita okoliša
- 5) Tržišni odnosi
- 6) Odnosi sa zajednicom
- 7) Odgovorne politike raznolikosti i zaštite ljudskih prava

Iako Hrvatska gospodarska komora svake godine upućuje poziv na 2.000 malih, srednjih, velikih i javnih poduzeća koje su u proteklom financijskom razdoblju poslovale pozitivno

popunjavanju upitnika Indeksa DOP-a može pristupiti svaki zainteresirani gospodarski subjekt koji je zadovoljio gore navedene kriterije. (HR PSOR, 2020)

Uz nagradu za društveno najodgovornije poduzeće u kategoriji malih, srednjih, velikih i javnih poduzeća, dodjeljuje se i posebna nagrada za najveći napredak poduzeću koji je ostvarilo najveći razliku u sveukupnim bodovima u odnosu na prethodnu godinu te nagrade za najveći uspjeh po pojedinim područjima upitnika.

Obzirom da se upitnik ispunjava samoocjenjivanjem odgovorna osoba u poduzeća se obvezuje na iskreno i točno odgovaranje na postavljena pitanja, u protivnom poduzeće može biti diskvalificirano iz natječaja. Pojedino poduzeće može u pojedinoj skupini osvojiti nagradu dvije godine uzastopce, dok će za treću godinu, u slučaju najboljeg rezultata biti nagrađeno prvo sljedeće poduzeće. (HR PSOR, 2020)

Dobitnici nagrade Indeks DOP-a 2020. godine:

u kategoriji Velikih poduzeća: **Valamar Riviera d.d.**

u kategoriji Srednjih poduzeća: **Regeneracija d.o.o.**

u kategoriji Malih poduzeća: **Hendal d.o.o.**

u kategoriji Javnih poduzeća: **Hrvatska lutrija d.o.o.**

Dobitnici nagrada u pojedinim područjima su:

za područje Društveno odgovorne politike zaštite prava djece: **PBZ d.d.**

za područje Društveno odgovorne politike i prakse u radnoj okolini: **Heineken Hrvatska d.o.o.**

za područje Društveno odgovorne politike i prakse upravljanja okolišem: **Muraplast d.o.o.**

za područje Društveno odgovorni odnosi sa zajednicom: **DVOKUT-ECRO d.o.o.**

za područje Društveno odgovorne politike raznolikosti i zaštite ljudskih prava: **AD Plastik d.d.**

za najveći napredak u društveno odgovornom poslovanju: **Tabacco d.o.o.**

## 4. PRIMJENA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

Poduzeća su pod stalnim povećalom javnosti, pogotovo velike korporacije. Poduzeća često pune novinske članke, te su prisutni u medijskim izvještajima zbog skandala gdje se nečasnim radnjama nanijela šteta ne samo društvu i okolišu nego i samim poduzećima.

Društveno odgovorno poslovanje je nastalo kao protuteža neodgovornom poslovanju, tj. neodgovornom odnosu prema svim dionicima poduzeća. Primjerice, na polju radničkih prava i odnosa prema zaposlenicima nastali su sindikati, na polju odnosa sa potrošačima nastale su razne agencije i udruge za zaštitu potrošača te na polju brige za okoliš nastale su različite udruge za zaštitu okoliša kao i tijela koja vode politike i provode zakone o zabrani onečišćenja okoliša. Samo postojanje DOP-a je svakako promijenilo poslovnu klimu, a tako i podiglo razinu svijesti o tim temama u javnosti.

### 4.1. Implementacija društveno odgovornog poslovanja

U procesu popravljivanja ugleda poduzeće se suočava sa raznim teškoćama, ali sami proces transformacije počinje onog trenutka kada poduzeće shvati da su ovisni i o društvu te o svim dionicima poduzeća.

DOP se često očituje kroz korporativne politike koje zahtijevaju organizacijsku učinkovitost i minimum aktivnosti u području zaštite potrošača, brige za okoliš, brige o zaposlenicima, njihovom zdravlju i sigurnosti te uvažavanju različitosti. Izazov se ogleda u koraku usklađivanja i stvaranja internih pravila poduzeća da bi se takve politike mogle provoditi u praksi.

Najjednostavniji način implementacije DOP-a očituje se kroz stvaranje politika koje utječu na prava radnika, mogućnost napredovanja, redovno izvršavanje obveza isplata plaća te stvaranje politika koje osvješćuju mogućnost recikliranja, smanjenja onečišćenja i brige o okolišu. Implementacijom DOP-a poduzeća mogu dobiti jednu dodatnu dimenziju koju će velik broj potrošača podržati te se implementacijom DOP-a može dodatno povećati profit. Implementacija



DOP-a otvara nove mogućnosti za zapošljavanje, nove ideje, stvara bolju atmosferu u poduzeću te pomaže u osvješćivanju javnosti o utjecaju poduzeća na kvalitetu života u zajednici.

Prema Reputation Institute (2018) uspješno provođenje DOP-a ovisi o:

- aktivnom uključenju vodstva poduzeća u društveno odgovorne aktivnosti
- djelovanju, ne retorici
- poticanju unutarnjeg i vanjskog angažmana
- usmjeravanju na ljudske i društvene interese

Jasno definirane aktivnosti u vidu implementacije DOP-a dovode do veće podrške dionika, pa potrošači, ulagači, zaposlenici, poboljšavaju ugled i povećavaju prihod. Vrlo važno je objasniti važnost DOP-a kao i promišljeno predstavljanje prednosti DOP-a.

Poduzeća koja u potpunosti integriraju DOP u svoje poslovanje mogu očekivati dobre financijske prinose na svoja ulaganja, istovremeno mogu ulagati u zaposlenike te tako smanjiti fluktuacije zaposlenika. Jedan od razloga zašto poduzeća povećavaju dobit pri implementaciji DOP-a u svoj poslovni model je taj što kupci obraćaju pozornost na način na koji poduzeća reagiraju na društvena i politička pitanja te će često bojkotirati poduzeća s negativnim vrijednostima i narušenim ugledom. Poduzeća koja primjenjuju DOP promiču pozitivne vrijednosti, što u konačnici rezultira porastom broja kupaca i većim prihodima.

## 4.2. Kritike na društveno odgovorno poslovanje

U praksi, naravno, postoje i protivnici i kritičari modela društvene odgovornosti. Američki ekonomist, Milton Friedman, jedan od najvećih kritičara društveno odgovornog poslovanja, smatra da samo pojedinci mogu imati osjećaj društvene odgovornosti, ali poduzeće po svojoj prirodi ne može. On smatra da se ostvarivanje profita, kao temeljne aktivnosti poduzeća kosi sa aktivnostima društvene odgovornosti, tj. smatra da društvena odgovornost „prkosi“ samoj biti poslovanja. (Friedman, 1970).

Milton Friedman žestoko se protivio trošenju novca dioničara na sve što izravno ne doprinosi povećanju bogatstva dioničara. Budući da društveno odgovorne aktivnosti, prema mišljenju Friedmana, smanjuju bogatstvo, poduzeća se ne bi trebala baviti nikakvim dobrotvornim aktivnostima. Temeljna kritika DOP-u je nejasnoća koncepta DOP-a. Smatra se da koncept DOP-a nije homogen i zato ga svatko može na svoj način interpretirati te njima na određeni način manipulirati. Najjači argument za odbijanje DOP-a je taj da profit pobjeđuje moralna stajališta i načela. Unatoč dobrim namjerama samog modela društvene odgovornosti, ljudi ipak ne mogu uravnotežiti društvene ciljeve i brigu o okolišu sa poslovnim ciljevima te zbog toga „glad“ za profitom nadjačava moralna načela.

Friedman se zalagao za izravan oblik kapitalizma i protiv bilo koje aktivnosti koja narušava ekonomsku slobodu. Društveno odgovorne aktivnosti Friedmanu, narušavaju ekonomsku slobodu jer dioničari nisu u mogućnosti odlučiti kako će se njihov novac trošiti. Friedman stoga tvrdi da bi se korporacije trebale usredotočiti na one aktivnosti koje su uzročno povezane s dobiti poduzeća, učinkovito isključujući dobrotvorne aktivnosti koje ne stvaraju izravno prihod. (Friedman, 1970).

### 4.3. Popravljanje ugleda uz pomoć DOP-a – primjer poduzeća Nike, Inc

Poduzeće Nike (Slika 5.), Inc, jedan je od globalnih lidera u svijetu sportske opreme, a njezin uspjeh može se promatrati i sa stajališta transformacije poslovanja u posljednjih 30-ak godina. Poduzeće sa sjedištem u Portlandu ostvaruje prihode veće od 40 milijardi dolara i broji oko 75 000 zaposlenika raširenih diljem svijeta, a u tom golemom poduzeću prisutni su razni profili ljudi, različitih nacionalnosti i vjera.

Slika 5. Logo - Nike, Inc



Izvor: <https://news.nike.com/news/nike-inc>

U poslovanju poduzeća Nike najviše kontroverzi se događalo tijekom 90-ih godina prošloga stoljeća. Naime, krajem 90-ih stigale su razne optužbe na proizvodne pogone koji se nalaze u siromašnim zemljama poput Vijetnama i Indonezije gdje su zaposlena djeca. Nike je u to doba razvio poslovanje putem tzv. „Nike sweatshopova“ gdje su angažirali postrojenja i zaposlene iz siromašnih zemalja, pretežito Vijetnama, Kambodže i Indonezije gdje su izrabljivali radnike, među njima i djecu. Zabilježen je veliki broj propusta i kršenja prava pojedinaca, pa su tako radnici bili potplaćeni te su odrađivali konstantne prekovremene sate za koje nisu bili plaćeni. Zaposlenici u tvornicama izvijestili su o stalnoj zloupotrebi od strane nadzornika. (Triplepundit, 2015)

Nažalost, siromašna radna snaga tih zemalja nije imali drugih mogućnosti što je Nike uspio iskoristiti. O Nike-ovom neodgovornom poslovanju čak je napisana i knjiga, autorice Naomi Klein koja se zove „No logo“, a Michael Moore je o istoj temi napravio dokumentarac te u njemu otkrio pojave dječjeg rada i loše radne uvjete u Kambodži. U dokumentarcu je ispričana

priča o 6 djevojaka koje su radile sve poslove, sedam dana u tjednu, često i 16 sati dnevno. Mnogi fakulteti i sveučilišta su provodili kampanju protiv takvog poslovanja i iskorištavanja radnika, pa je tako i organizirana skupina pod nazivom United Students Against Sweatshops.

Slika 6. Ilustracija - Nike Sweatshops - pogoni koji iskorištavaju radnike



Izvor: <http://creativism.com/cartoons-about-nike-sweatshops/>

1998 godine, tadašnji izvršni direktor Phil Knight je održao govor i obećao promjene u poslovanju, poduzeće se trudilo uspostaviti nove politike i primijeniti ih. Tim primjerom, 2005. godine Nike je bilo prvo poduzeće u svojoj industriji koja je pokazala transparentnost. (Triplepundit 2015)

Iako je Nike nakon toga poduzeo mjere kako bi se ograničio ili barem smanjio praksu iskorištavanja radnika i zapošljavanja djece, oni su i dalje nastavili ugovarati svoju proizvodnju u poduzećima koja djeluju u područjima gdje neadekvatna regulacija i nadzor otežavaju osiguranje da se dječji rad ne koristi. Nike je od srpnja 2011. izjavio da dvije trećine njihovih tvornica koje proizvode brand „Converse“ još uvijek ne zadovoljavaju standarde poduzeća za tretman radnika. Objavili su potpuni popis svojih tvornica po ugovori, iste godine su prezentirali i svoju prvu verziju izvješća o društveno odgovornom poslovanju u kojem su detaljno opisani radni uvjeti u tvornicama, plaće radnika te problemi sa kojima se i dalje susreću. Do 2013. prikazano je da 16% tvornica krši određene uvjete rade (u odnosu na 29% u 2012.). Učestalosti prekomjernog prekovremenog rada pale su sa 116% na 55%, a čak 93% tvornica nije prijavilo nikakve incidente od strane zaposlenika. (Nike CSR izvješće 2020.)

Ugled se počeo poboljšavati onda kada je poduzeće priznalo svoje probleme te počelo raditi na promjenama. Transformacija i popravljjanje ugleda postalo je dugoročna obveza. DOP dotiče svaki aspekt poslovanja, od načina na koji dizajniraju i izrađuju proizvode do načina na koji angažiraju zaposlenike i druga poduzeća u proizvodnom lancu. Pa tako, u Nike-u danas vjeruju da cijenjena radna snaga znači bolje poslovanje te dobrobit svih dionika poslovanja. Samo poduzeća koja cijene svoje radnike mogu izgraditi kvalificiranu, produktivnu i zadovoljnu radnu snagu.

Svoju transformaciju dalje nastavljaju inoviranjem. Kako bi se osvrnuli na utjecaj klimatskih promjena te brigu o okolišu inovirali su upravljanje materijalima koje koriste u proizvodnji te se fokusirali na očuvanje vode. Fokus je na očuvanju vode, kvaliteti vode, sigurnosti vode i pristupu vodi koja utječe na lanac opskrbe i poslovanje. Naime, implementirali su postupak bojenja sportske opreme na bazi ugljika koji boji odjeću i obuću bez upotrebe vode ili kemikalija. Bez vode, ovaj postupak smanjuje potrošnju energije za 60% jer se oprema ne mora sušiti, a sam proces je i 40% brži. Uštede su značajne, jer prethodni postupak bojenja s vodom je zahtijevao 25 do 40 litara vode za svaka 2 kilograma obojenog tekstila. Na taj postupak godišnje se trošilo približno 3 milijarde litara vode. (Nike CSR izvješće 2020.)

Nike Inc je implementacijom DOP-a uspio popraviti svoj ugled, implementirao je radna prava i uvažio multikulturalnost. Istovremeno su smanjili štetni utjecaj na okoliš te ostvarili profit. Svakako da taj ugled i moć i dalje održavaju, pa tako u današnjem svijetu veliku ulogu imaju i ambasadori brenda, a u Nike-ovom slučaju su to svjetske zvijezde poput Lebrona Jamesa, Serene Wiliams, Rafaela Nadala i drugih.

*Slika 7. Nike ambasadori*



Izvor: <https://www.telegram.hr/biznis-tech/nike-poslovnim-rezultatima-potvrdio-status-najveceg-svjetskog-proizvodaca-sportske-opreme/>

Nike je svjestan i ne bježi od činjenica što se događalo u njihovom poslovanju u povijesti, isto tako žele podići svijest o radnim pravima i suzbiti loše radne uvjete i zapošljavanje djece u siromašnim zemljama. Kodeks ponašanja poduzeća strogo zabranjuje prisilni rad i zapošljavanje djece, tu su uključene i politike koje se uključuju u borbu protiv rizika prisilnog rada, modernog ropstva i trgovine ljudima. Imaju i posebne zahtjeve od svojih dobavljača, Nike nastoji surađivati dugoročno sa dobavljačima koji pokazuju predanost angažiranju radnika koji osiguravaju sigurne radne uvjete te koji imaju razvijenu svijest o zaštiti okoliša. Redovito se uključuju u akcije za rješavanje specifičnih pitanja prisilnog rada, pa su tako u posljednjem izvješću iz 2020. godine pokazali zabrinutost zbog prisilnog rada koji se odvija u Kini u poduzeću XUAR te su se javno ogradili da ne posluju sa spomenutim poduzećem. (Triplepundit, 2015)

Kao zaključak može se izvući 5 ključnih promjena koje je poduzeće Nike, Inc shvatilo te primijenilo, a to su:

- 1) Poslovna odgovornost je stvarno bitna – bez obzira što su i tijekom 90-ih mnoge svjetske sportske zvijezde nosili Nike opremu to nije moglo povećati prihode i umanjiti štetu od lošeg poslovanja i zapošljavanja djece. Shvatili su da moraju vratiti ugled te su implementacijom DOP-a uspjeli te povećati prihode i vratiti pozitivni ugled poduzeću.
- 2) Razumijevanje snage brenda i ugleda – teško stečeni status i ugled se vrlo lako može srozati, a u Nike-u su to shvatili na teži način.
- 3) Greške se događaju – greške i padovi postoje u svakom poslovanju te se za njih treba adekvatno pripremiti i znati ispravno reagirati kada se oni dogode. U slučaju Nike-a je to značilo da priznaju javnosti svoje pogreške te interveniraju, isto tako da rade na podizanju svijesti o pravima radnika.
- 4) DOP ne predstavlja trošak – implementaciju DOP-a ne treba gledati kao trošak. Bitan je pažljiv pristup pri implementaciji DOP-a u sve strukture poslovanja te pravilna edukacija zaposlenika.
- 5) Transparentnost – Nike bi teško uspio vratiti ugled da nije postao transparentan. Bitna stavka u poslovanju i vjernosti je transparentnost te javno suočavanje i priznavanje određenih problema.

## 5. ISTRAŽIVANJE PERCEPCIJE POTROŠAČA PREMA DRUŠTVENO ODGOVORNIM PODUZEĆIMA

U svrhu istraživanja percepcije potrošača prema društveno odgovornim poduzeća kreiran je anketni upitnik kojeg je putem Google poveznice ispunila 51 osoba.

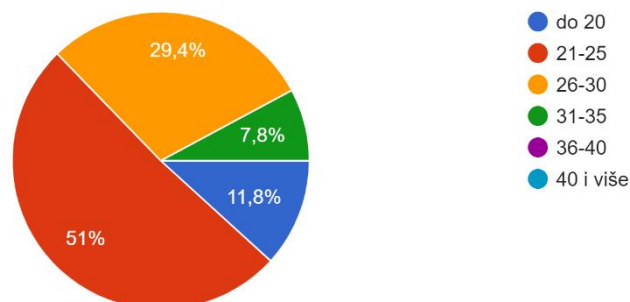
Anketni upitnik sastoji se od 14 pitanja, od kojih su prva 4 pitanja demografskog karaktera te nam oni prikazuju spol, dob, završeni stupanj obrazovanja te radni status ispitanika.

Od ukupnog broja ispitanika, njih 31 (60,8%) su muškog spola, dok je njih 21 (39,2%) ženskoga spola.

Najveći udio ispitanika, njih 26 je mlađe životne dobi od 21 godine do 25 dok je najmanji broj ispitanika, njih četvero u dobi od 31 do 35 godina (Slika 8).

Slika 8. Anketni upitnik - Dob ispitanika

Dob  
51 odgovor



Izvor: izrada autora

Što se tiče završenog stupnja obrazovanja i radnog statusa, 52,9% ispitanika je visokoobrazovano, dok niti jedan ispitanik nema manje od srednje stručne spreme (Slika 9).

Slika 9. Anketni upitnik - završeni stupanj obrazovanja

Završeni stupanj obrazovanja?

51 odgovor



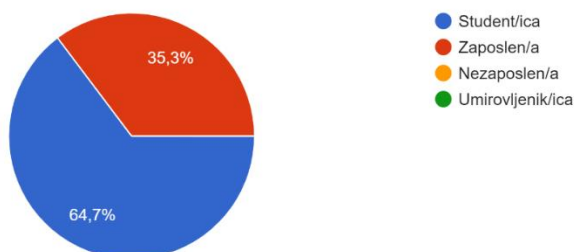
Izvor: izrada autora

Najveći broj ispitanika su studenti, čak njih 64,7% dok su ostali ispitanici u radnom odnosu (Slika 10).

Slika 10. Anketni upitnik - radni status

Radni status

51 odgovor



Izvor: izrada autora

Nakon uvodnog dijela koji je poslužio za demografski prikaz ispitanika slijede pitanja koja se tiču društveno odgovornog poslovanja i utjecaja lošeg ugleda poduzeća na krajnjeg potrošača.. Većina ispitanika, njih 31 (60,8%) je upoznato s pojmom društveno odgovornog poslovanja, a za njih 20 (39,2%) koji nisu upoznati s pojmom DOP-a je uz samo pitanje i navedena kratka definicija pojma društveno odgovornog poslovanja. Na ovaj način nastojalo se iskoristiti upitnik kako bi se ispitanike upoznalo sa samim pojmom te kako bi shvatili društveno odgovorno poslovanje kao koncept pomoću kojeg poduzeće u svoje poslovanje integrira brigu

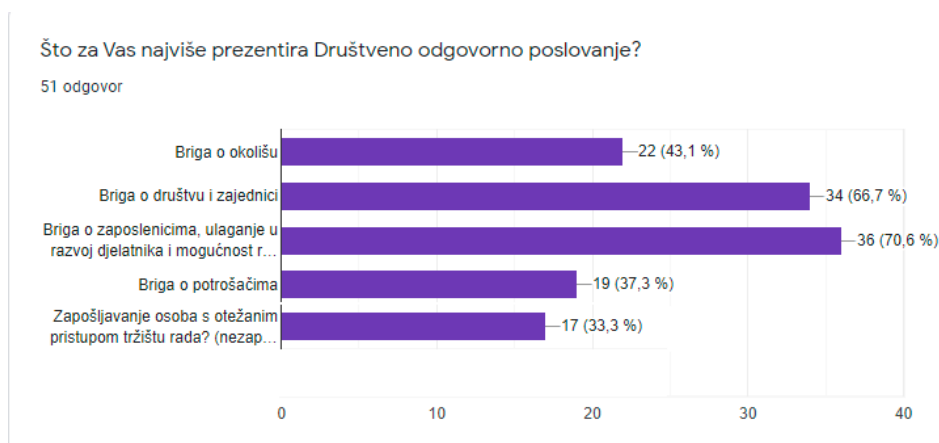


za okoliš i društvo pa poslovni rezultati prestaju biti jedinim mjerilom za vrednovanje uspješnosti poduzeća

Većina ispitanika, njih 34 (66,7%) smatra kako je ugled poduzeća bitna stavka u procesu donošenja odluke o kupnji određenog proizvoda. Može se pretpostaviti, obzirom na sličan postotak, da su ovaj odgovor dali oni ispitanici koji su upoznati sa samim konceptom društveno odgovornog poslovanja. Ostali ispitanici su, ili zadovoljni s proizvodom ili uslugom koju kupuju i ostaju mu vjerni i odani bez obzira na negativne utjecaje koje poslovanje tog poduzeća ima na društvo i okoliš ili ne uzimaju u obzir komponente društvene odgovornosti zbog nepoznavanja samog koncepta.

Iako, kao što je vidljivo iz slike 11, ispitanicima sve ponuđene opcije predstavljaju komponente društveno odgovornog poslovanja, zanimljivo je vidjeti da ispitanici društveno odgovorno poslovanje najviše poistovjećuju s brigom o zaposlenicima i brigom o društvu i zajednici.

Slika 11. Što za Vas najviše prezentira DOP



Izvor: izrada autora

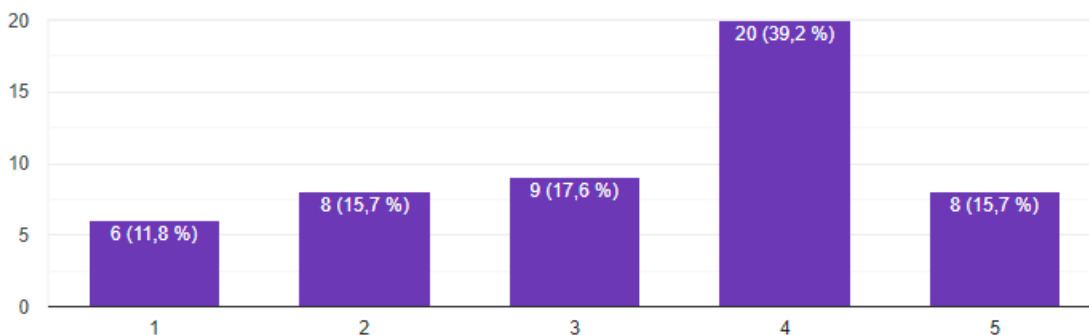
Drugi dio upitnika sadržavao je izjave vezane uz samu tematiku ovog diplomskog rada. Pitanja su se odnosila na utjecaj društveno (ne)odgovornog poslovanja odluku o kupnji proizvoda i vjernosti potrošača. Za mjerenje stavova koristila se Likertova skala od 1 do 5 gdje ocjena 1 označava potpuno ne slaganje s izjavom, ocjena 2 označava neslaganje, ocjena 3 niti slaganje niti neslaganje, ocjena 4 slaganje s izjavom dok ocjena 5 označava potpuno slaganje s danom izjavom.

Obzirom na značajan postotak ispitanika koji je upoznat s konceptom društveno odgovornog poslovanja ne čudi podatak da bi 54,9% ispitanika vrlo vjerojatno prestalo kupovati proizvode onog poduzeća koje stekne lošu reputacija (Slika 12).

Slika 12. Anketni upitnik - Izjava 1.

Zbog lošeg ugleda poduzeća prestati ću kupovati njihove proizvode

51 odgovor



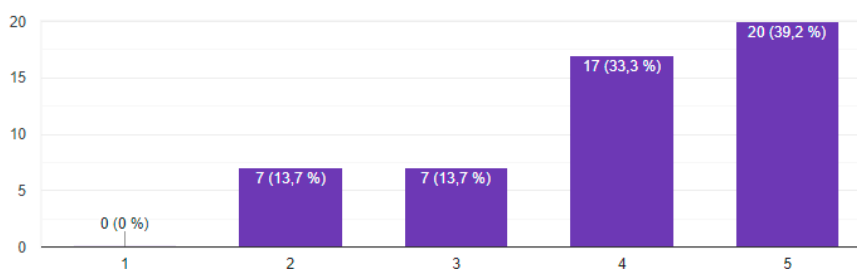
Izvor: izrada autora

Kao što je navedeno većina ispitanika društveno odgovorno poslovanje poistovjećuje s brigom za zaposlenike pa je za bilo za očekivati da će veliki postotak ispitanika (72,5%) potvrditi da na vjernost određenom poduzeću u velikoj mjeri utječe način na koji se to poduzeće ophodi prema svojim zaposlenicima (Slika 13), a još veći postotak (94,1%) ispitanika navelo je da će radije kupovati u trgovini u kojoj je vidljivo da su zaposlenici zadovoljni svojim poslom (Slika 14).

Slika 13. Anketni upitnik - Izjava 2

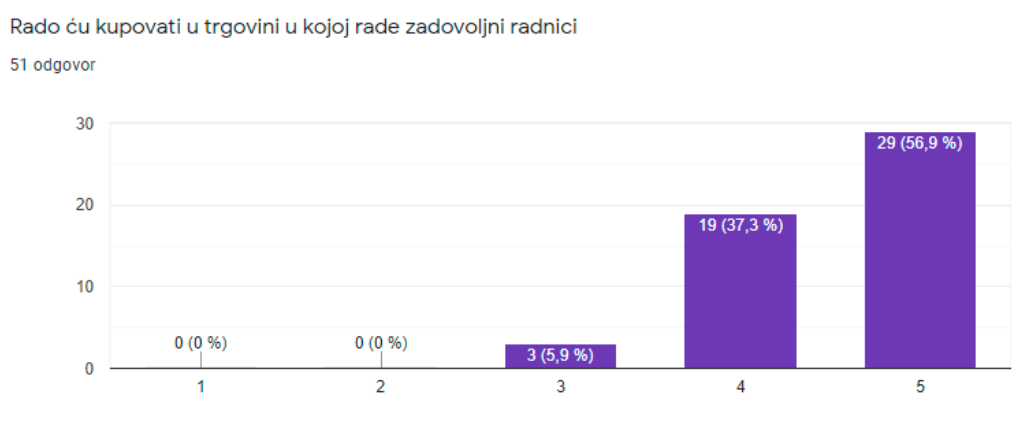
Velik utjecaj na vjernost poduzeću ima i njihovo redovito izvršavanje obveze prema zaposlenicima (plaće, naknade)

51 odgovor



Izvor: izrada autora

Slika 14. Anketni upitnik - Izjava 3.



Izvor: izrada autora

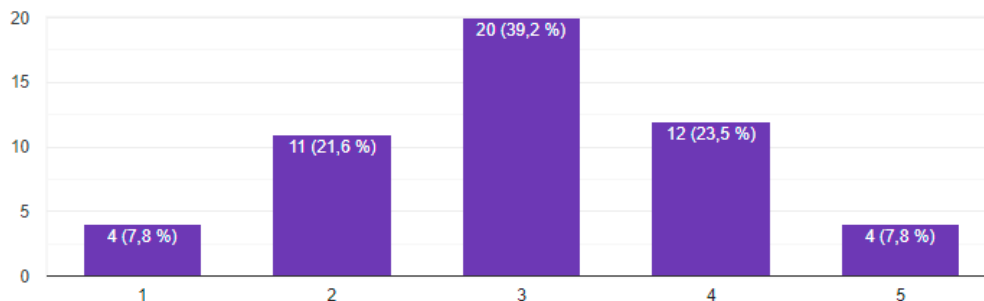
Zanimljivo je da bez obzira što je 7 ispitanika istaknulo da im nije bitno izvršava li poduzeće svoje obveze prema zaposlenicima većina od njih bi ipak rado obavljala svoju kupovinu u trgovini u kojoj rade zadovoljni radnici.

Briga o okolišu te podizanje svijesti o zaštiti okoliša jedna je od odlika DOP-a, no većina ispitanika je prilično neutralna kada je riječ o ovoj komponenti, a podjednaki broj ispitanika pridaje odnosno ne pridaje važnost izdvajanju financijskih sredstava za zaštitu okoliša od strane poduzeća (Slika 15). Tu neodlučnost možemo pripisati situaciji u Hrvatskoj gdje se briga o okolišu i zaštiti okoliša još uvijek smatra sporednom stvari, te će tek u budućnosti ona dobiti pravi značaj.

Slika 15. Anketni upitnik - Izjava 4.

Kod poduzeća mi je bitna učestalost izdvajanja financijskih sredstava za zaštitu okoliša

51 odgovor



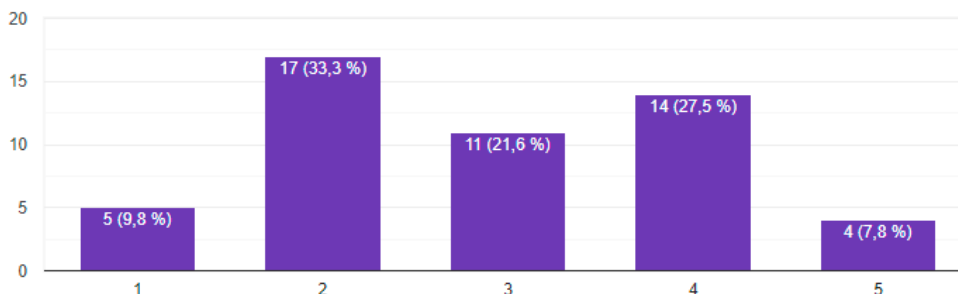
Izvor: izrada autora

Kada je riječ o reputaciji poduzeća koja označava opće mišljenje dionika o poslovanju poduzeća više je onih ispitanika koji izjavljuju kako njihova vjernost određenom poduzeću zbog loše reputacije može biti narušena (Slika 16). No kao što je vidljivo i u ranijim odgovorima i dalje nekima od ispitanika loša reputacija neće biti okidač za prestanak kupovine proizvoda i narušavanje njihove vjernosti. Odgovori na ovo pitanje se mogu usporediti sa slučajem poduzeća NIKE. Mnogi ljudi vole njihovu marku, smatraju ju kvalitetnom i prihvatljivu cijenom zbog čega neće uzeti uzimati u obzir njihov eventualno loš ugled i loše politike koje su provodili nego će biti usredotočeni na finalni proizvod te što taj proizvod za njih predstavlja.

Slika 16. Anketni upitnik - Izjava 5.

Moja vjernost određenom brendu neće biti narušena zbog njihovog lošeg ugleda

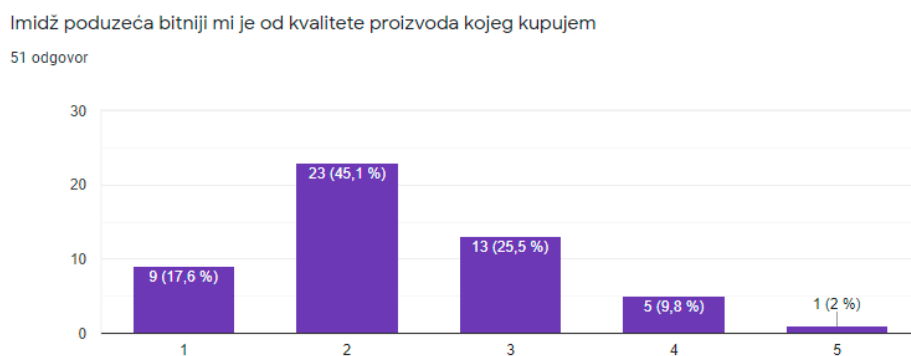
51 odgovor



Izvor: izrada autora

Slika 17 prikazuje da većina ispitanika (62,7%) ipak više brine o kvaliteti proizvoda nego o ugledu i imidžu poduzeća, a njih svega 11,8% smatra ugled i imidž poduzeća bitnijim faktorom od kvalitete proizvoda koju kupuju. Kao što pokazuje i prethodni odgovor vrlo često će, poglavito kod mlađe populacije, kvaliteta nadjačati ugled poduzeća. Primjer s poduzećem Nike to potvrđuje. Usprkos ozbiljno narušenom ugledu tijekom 1990-ih Nike je i dalje uspio ostvariti vrlo dobre rezultate i prodaju. Naravno, određeni postotak prihoda je pao ali ne toliko drastično, no poduzeće je shvatilo da je važnije popraviti ugled nego nužno povratiti prihod kojeg su izgubili.

Slika 17. Anketni upitnik - Izjava 6.



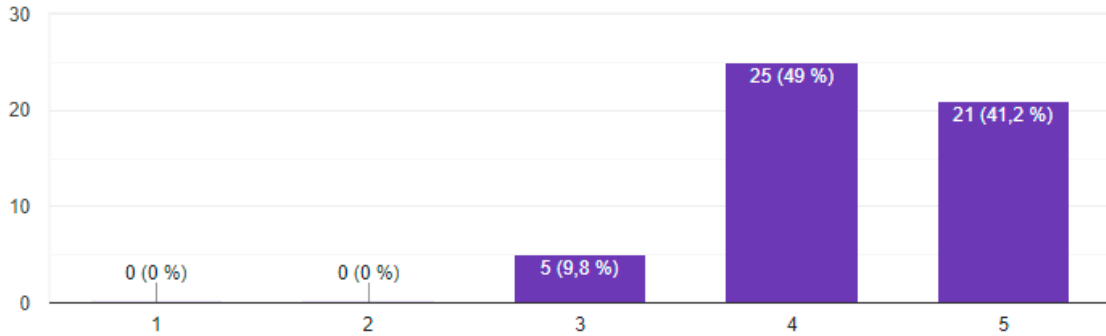
Izvor: izrada autora

Usprkos ponekim dvosmislenim odgovorima (s jedne strane većina ispitanika je izrazila da bi prestalo kupovati proizvode onog poduzeća koje stekne lošu reputaciju, a s druge strane značajno je veliki postotak onih ispitanika koji je izjavio da bi uvijek kvalitetu proizvoda stavio ispred reputacije poduzeća) 90,2% ispitanika smatra da društveno odgovorna poduzeća imaju veću šansu opstati na tržištu te privući nove kadrove (Slika 18).

Slika 18, Anketni upitnik - Izjava 7

Društveno odgovorna poduzeća imaju veću šansu opstati na tržištu te privući nove kadrove

51 odgovor



Izvor: izrada autora

Nakon provedenog istraživanja putem anketnog upitnika ostaje dojam da ispitanici nisu u potpunosti sigurni što koncept DOP-a donosi samom poduzeću te njima kao krajnjim potrošačima. Jedan od mogućih razloga je što mnogi ljudi ne razmišljaju o tome kako na njih utječe neispunjavanje obveza prema dionicima poduzeća iako svi rado kupuju u trgovinama gdje rade zadovoljni radnici. Isto tako, svi vole provoditi vrijeme u prirodi, šumama, parkovima, a istovremeno ne pridaju veliku važnost izdvajanjima poduzeća za zaštitu okoliša. Masovna proizvodnja ima velike negativne utjecaje na okoliš, ali i dalje potrošači ne razumiju niti razmišljaju o tome kako oni sami mogu smanjiti te negativne utjecaje.

## 6. ZAKLJUČAK

Društveno odgovorno poslovanje bitan je čimbenik u suvremenom poslovanju, a utječe na sve dionike poslovanja. Kako bi poduzeće uspješno provodilo društveno odgovorne aktivnosti bitno je da DOP shvati kao strategiju, a ne kao trošak kao što ga mnogi danas vide. Proces transformacije poduzeća, tj. implementiranja DOP-a je složen proces u kojemu poduzeće mora promijeniti pogled na društvenu odgovornost. Prvi korak ka tome jest shvaćanje da je poduzeće dio društva, dio javnosti te shodno tome treba i poslovati na društveno odgovoran način. Nakon toga je bitno DOP definirati kao dugoročni cilj i prilagoditi poslovne politike postizanju tog cilja. Nakon uvrštavanja društvene odgovornosti u strategiju poslovanja poduzeće preuzima aktivnu ulogu u društvu u ostvarivanju društvene odgovornosti.

Kao što je vidljivo iz prikazanog slučaja poduzeća Nike, Inc društveno odgovornim poslovanjem je moguće popraviti ugled poduzeća ali to zahtjeva kompletnu transformaciju u načinu razmišljanja i funkcioniranja poduzeća. Ključni koraci ka popravljaju ugleda se očituju kroz transparentnost i priznavanje pogrešaka koje su dovele do narušenog ugleda. Dakle, priznavanje pogreške je ključni korak kako bi se ostale aktivnosti mogle provoditi. Isto tako, Nike je promijenio način razmišljanja, pa su se tako od defanzivno orijentiranog poduzeća transformirali u poduzeće koje se zalažu za promicanje DOP-a, ukazuju na nepravilnosti u drugim poduzećima te aktivno sudjeluje u podizanju svijesti brige za okoliš.

Veliki naglasak u provođenju društvene odgovornosti je stavljen na osiguranje adekvatnih radnih prava radnika, stvaranje pozitivne klime među zaposlenicima, prihvaćanje različitosti te uspostavljanje adekvatnog sustava napredovanja i nagrađivanja. Ljudski potencijali su najznačajnija stavka samih poduzeća, pa stoga stvaranje pozitivne klime te napredovanje zaposlenika moraju biti primarni ciljevi prilikom implementacije DOP-a.

## LITERATURA

- 1) Aleksić, A. (2007). Poslovna etika – element uspješnog poslovanja, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Pregledni znanstveni rad, UDK 174:65.011.4
- 2) Bačun, D., Matešić, M., Omazić, M.A., (2012). Leksikon održivog razvoja, Dostupno na: [https://arhiva.hrpsor.hr/admin/uploads/article/files/leksikon\\_odrzivog\\_razvoja.pdf](https://arhiva.hrpsor.hr/admin/uploads/article/files/leksikon_odrzivog_razvoja.pdf) [pristupljeno 9. rujna 2021.]
- 3) Carroll, A.B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look, Dostupno na: <https://jcsr.springeropen.com/track/pdf/10.1186/s40991-016-0004-6.pdf> [pristupljeno 8. rujna 2021.]
- 4) Crane, Andrew & Matten, Dirk & Spence, Laura. (2013). Corporate Social Responsibility: In Global Context. Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context
- 5) Devinney, T. (2009). Is the Socially Responsible Corporation a Myth? The Good, the Bad, and the Ugly of Corporate Social Responsibility. Academy of Management Perspectives, May 2009, Vol. 23
- 6) Friedman, M. (1970). Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, The New York Times Magazine, Dostupno na: <http://websites.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf> [pristupljeno 8. rujna 2021.]
- 7) Gregorić, M. (2015). Poslovna etika i korporacijska društvena odgovornost u Hrvatskoj i Kataru, Obrazovanje za poduzetništvo - E4E, 5 (2), 7-21.
- 8) Jamnik, A. (2011). BUSINESS ETHICS IN FINANCIAL SECTOR. Economic research - Ekonomska istraživanja, 24 (4), 151-161.
- 9) Jalšenjak, B. & Krkač, K. (ur.) (2016) Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost. Zagreb. MATE d.o.o.
- 10) Koprek, I. (2019) Održivi razvoj, ekologija i poslovna etika. Zagreb, FTI
- 11) Krkač, K., Volarević, H. i Jerković, H. (2013). Poslovna etika banaka. Obnovljeni Život, 68. (1.), 105-120.
- 12) Krkač, K., Volarević, H. i Josipović, M. (2011). Načela poslovne etike i korporacijske društvene odgovornosti u području računovodstva, revizije, financija i bankarstva. Obnovljeni Život, 66. (2.), 187-199.



- 13) Krkač, K., Volarević, H. i Josipović, M. (2011). Načela poslovne etike i korporacijske društvene odgovornosti u području računovodstva, revizije, financija i bankarstva. *Obnovljeni Život*, 66. (2.), 187-199.
- 14) Nike, Inc, Nike purpose, Dostupno na: <https://purpose.nike.com/people> [pristupljeno 20. lipnja 2021.]
- 15) Nike, Inc, Nike purpose – reports, Dostupno na: <https://purpose.nike.com/reports> [pristupljeno 20. lipnja 2021.]
- 16) Pavić-Rogošić, L. (2020). *Društveno odgovorno poslovanje DOP*, Dostupno na: <https://www.odraz.hr/wp-content/uploads/2020/10/dop-1.pdf> [pristupljeno 12. svibnja 2021.]
- 17) RepTrak (2021) 2021 Global RepTrak 100, Dostupno na <https://www.reptrak.com/rankings/> [pristupljeno 12. svibnja 2021.]
- 18) Reputation Institute (2018), How CSR Impacts Corporate Reputation, Dostupno na: <https://medium.com/reputation-institute/how-csr-impacts-corporate-reputation-46acc569f2e2> [pristupljeno 9. rujna 2021.]
- 19) Reputation Management (2020), *Why is reputation important* Dostupno na: <https://www.reputationmanagement.com/blog/why-is-reputation-important/> [pristupljeno 18. rujna. 2021.]
- 20) Triplepundit (2015), *How Nike embraces CSR and went from villain to hero*, Dostupno na: <https://www.triplepundit.com/story/2015/how-nike-embraced-csr-and-went-villain-hero/57726> [pristupljeno 20. lipnja 2021.]

## POPIS SLIKA

Slika 1. Howard Bowen .....	6
Slika 2. Carroll-ova piramida DOP-a .....	7
Slika 3. Global RepTrak ljestvica - top 5 .....	12
Slika 4. Global RepTrak - globalna ocjena .....	13
Slika 5. Logo - Nike, Inc .....	19
Slika 6. Ilustracija - Nike Sweatshops - pogoni koji iskorištavaju radnike.....	20
Slika 7. Nike ambasadori .....	21
Slika 8. Anketni upitnik - Dob ispitanika.....	23
Slika 9. Anketni upitnik - završeni stupanj obrazovanja.....	24
Slika 10. Anketni upitnik - radni status .....	24
Slika 11. Što za Vas najviše prezentira DOP .....	25
Slika 12. Anketni upitnik - Izjava 1. ....	26
Slika 13. Anketni upitnik - Izjava 2 .....	26
Slika 14. Anketni upitnik - Izjava 3. ....	27
Slika 15. Anketni upitnik - Izjava 4. ....	28
Slika 16. Anketni upitnik - Izjava 5. ....	28
Slika 17. Anketni upitnik - Izjava 6. ....	29
Slika 18, Anketni upitnik - Izjava 7 .....	30