

# DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U REPUBLICI HRVATSKOJ

---

**Vuica, Anita**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*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:145:968448>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-23**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij *Logistički menadžment*

Anita Vuica

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U REPUBLICI  
HRVATSKOJ**

Diplomski rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij *Logistički menadžment*

Anita Vuica

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U REPUBLICI  
HRVATSKOJ**

Diplomski rad

**Kolegij: Pravedna trgovina i održivost**

JMBAG: 0010228501

e-mail: [anita.vuica3@gmail.com](mailto:anita.vuica3@gmail.com)

Mentor: izv.prof.dr.sc. Dražen Čučić

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Graduate Study *Logistics management*

Anita Vuica


**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE REPUBLIC  
OF CROATIA**

Graduate paper

Osijek, 2022.

## 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 \_\_\_\_\_ (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:** Anita Vuica

**JMBAG:** 0010228501

**OIB:** 45715062228

**e-mail za kontakt:** [anita.vuica3@gmail.com](mailto:anita.vuica3@gmail.com)


**Naziv studija:** Logistički menadžment

**Naslov rada:** Društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj

**Mentor rada:** izv.prof.dr.sc. Dražen Ćučić

U Osijeku, \_\_\_\_\_2022.\_\_\_\_\_ godine

Potpis



## **Društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj**

### **SAŽETAK**

Poduzeća koja primjenjuju društveno odgovorno poslovanje su ona koja u poslovanju prilikom donošenja odluka i planiranja poslovanja u obzir uzimaju brigu za okoliš i društvo. Društveno odgovorno poslovanje je oblik ponašanja u kojem poduzeća pokazuju da su odgovorna i da kroz svoje poslovanje žele doprinijeti boljitku svijeta. Svako poduzeće može i treba provoditi društveno odgovorno poslovanje na svoj način, tj. treba pronaći vlastite načine kako efikasno i efektivno provoditi društveno odgovorno poslovanje. Poduzeća su svjesna toga da kroz društveno odgovorno poslovanje mogu istovremeno pomoći okolišu i društvu te ostvariti konkurentsku prednost. Društveno odgovorno poslovanje prakticira veliki broj poduzeća u svijetu, uključujući i poduzeća u Republici Hrvatskoj. Kada je u pitanju Republika Hrvatska u istoj je do razvoja društveno odgovornog poslovanja došlo nešto kasnije nego u svijetu i društveno odgovorno poslovanje još uvijek nije na razini na kojoj bi trebalo biti iako se iz godine u godinu situacija popravlja. Najneuspješniji sektor u prakticiranju društveno odgovornog poslovanja je javni sektor, a najviše inicijative i aktivnosti vezano za društveno odgovorno poslovanje vidljivo je u civilnom sektoru. Jedno od poduzeća koja aktivno prakticiraju društveno odgovorno poslovanje i pozitivan su primjer društveno odgovornog poduzeća je Kaufland Hrvatska k.d. U radu će se prikazati kako Kaufland već godinama društveno odgovorno posluje i što je isti napravio za zajednicu i okoliš u Republici Hrvatskoj.

**Ključne riječi:** društveno odgovorno poslovanje, Kaufland, poduzeće, Republika Hrvatska

## **Corporate social responsibility in the Republic of Croatia**

### **ABSTRACT**

Companies that implement socially responsible business are those that take care of the environment and society into account when making business decisions and planning. Corporate social responsibility is a form of behavior in which companies show that they are responsible and that through their business they want to contribute to the betterment of the world. Every company can and should conduct socially responsible business in its own way, ie it should find its own ways to efficiently and effectively conduct socially responsible business. Companies are aware that through socially responsible business they can at the same time help the environment and society but also achieve a competitive advantage. Corporate social responsibility is practiced by large number of companies in the world, including companies in the Republic of Croatia. When it comes to the Republic of Croatia, the development of socially responsible business took place somewhat later than in the world and socially responsible business is still not at the level it should be, although the situation is improving from year to year. The most unsuccessful sector in the practice of corporate social responsibility is the public sector, and the highest initiatives and activities related to corporate social responsibility are visible in the civil sector. One of the companies that actively practice socially responsible business and are a positive example of a socially responsible company is Kaufland Hrvatska k.d. The paper will show how Kaufland has been operating socially responsibly through the years and what it has done for the community and the environment in the Republic of Croatia.

**Key words:** corporate social responsibility, Kaufland, company, Republic of Croatia

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U REPUBLICI HRVATSKOJ.....</b>	<b>2</b>
<b>2.1. Društveno odgovorno poslovanje .....</b>	<b>2</b>
2.1.1. Društvena odgovornost poduzeća.....	2
2.1.2. Pojmovno određenje društveno odgovornog poslovanja.....	3
2.1.3. Obilježja društveno odgovornog poslovanja .....	5
2.1.4. Elementi i načela primjene društveno odgovornog poslovanja .....	9
2.1.5. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja .....	11
<b>2.2. Društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj .....</b>	<b>12</b>
2.2.1. Razvoj društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj.....	12
2.2.2. Važnost društveno odgovornog poslovanja.....	15
2.2.3. Društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj danas .....	18
2.2.3.1. Nacionalna mreža za društveno odgovorno poslovanje .....	18
2.2.3.2. Hrvatski indeks održivosti - HRIO .....	19
2.2.4. Poduzeća koja prakticiraju društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj .....	21
2.2.4.1. IKEA .....	21
2.2.4.2. Dukat d.d.....	22
2.2.4.3. Podravka d.d.....	23
2.2.4.4. Privredna banka Zagreb .....	23
2.2.4.5. Saponia .....	24
2.2.5. Organizacije koje promiču društveno odgovorno poslovanje.....	24
<b>3. METODOLOGIJA.....</b>	<b>26</b>
<b>3.1. Predmet istraživanja.....</b>	<b>26</b>
<b>3.2. Cilj istraživanja .....</b>	<b>26</b>
<b>3.3. Metode istraživanja .....</b>	<b>26</b>
<b>4. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U REPUBLICI HRVATSKOJ –</b>	
<b>KAUFLAND HRVATSKA K.D. ....</b>	<b>27</b>
<b>4.1. Općenito o poduzeću.....</b>	<b>27</b>
<b>4.2. Strategija društveno odgovornog poslovanja.....</b>	<b>29</b>
4.2.1. Zaposlenici.....	32



4.2.2.	Utjecaj poslovanja na zaštitu okoliša.....	33
4.2.3.	Posvećenost zajednici .....	34
4.2.4.	Održivi asortiman .....	35
4.2.5.	Dobrobit životinja.....	36
4.2.6.	Smanjenje otpada od hrane .....	36
4.2.7.	REset Plastic .....	37
<b>5.</b>	<b>RASPRAVA.....</b>	<b>38</b>
<b>6.</b>	<b>ZAKLJUČAK.....</b>	<b>39</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>40</b>
	<b>Popis slika.....</b>	<b>44</b>
	<b>Popis tablica .....</b>	<b>45</b>

# 1. UVOD

U posljednjih nekoliko godina vidljivo je da se diljem svijeta, uključujući i Republiku Hrvatsku, često govori o društveno odgovornom poslovanju. Društveno odgovorno poslovanje postalo je imperativ poduzećima koja žele uspješno poslovati i razvijati se. Također, može se primijetiti da potrošači zahtijevaju od poduzeća da kroz svoje poslovanje pomognu zajednici i brinu za okoliš. Sve to dovelo je do toga da danas veliki broj poduzeća u svijetu prakticira društveno odgovorno poslovanje, a razlog tome je taj što kroz društveno odgovorno poslovanje poduzeća pokazuju da im je stalo do zajednice i zaštite okoliša te istovremeno stječu konkurentsku prednost na tržištu.

Predmet ovog diplomskog rada je društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj. Cilj rada je prikazati važnost društveno odgovornog poslovanja koje poduzećima omogućuje veću atraktivnost i konkurentnost na tržištu. Svrha rada je približiti pojam društveno odgovornog poslovanja, njegov razvoj kroz povijest te istražiti stanje društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj.

Rad je podijeljen na teorijski i praktični dio. U teorijskom dijelu napraviti će se teorijski prikaz dosadašnjih istraživanja vezanih za društveno odgovorno poslovanje, a u praktičnom dijelu prikazat će se kako Kaufland Hrvatska k.d. prakticira društveno odgovorno poslovanje na području Republike Hrvatske. Rad ima ukupno šest poglavlja: uvod, društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj, metodologija, društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj – Kaufland Hrvatska kd., rasprava i zaključak. U uvodu su navedeni predmet rada, cilj rada, svrha rada i struktura rada. U poglavlju društveno odgovorno poslovanje teorijski će se prikazati društveno odgovorno poslovanje i napraviti prikaz društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj. U metodologiji će se navesti predmet istraživanja, cilj istraživanja i metode istraživanja. U poglavlju društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj – Kaufland Hrvatska kd, prikazat će se kako Kaufland prakticira društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj. U raspravi će se napraviti osvrt na društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj. U zaključku će se iznijeti zaključak vezan za društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj.

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

Poduzeća diljem svijeta, uključujući i poduzeća u Republici Hrvatskoj, prakticiraju društveno odgovorno poslovanje. Razni su razlozi zbog kojih poduzeća žele poslovati društveno odgovorno, a najčešće se ističu stvaranje konkurentske prednosti, ostvarivanje dobiti te pokazivanje zajednici da je poduzeću stalo do boljitka društva i okoliša u kojem isto posluje. U sljedećim poglavljima napraviti će se detaljan teorijski pregled društveno odgovornog poslovanja s naglaskom na društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj.

### **2.1. Društveno odgovorno poslovanje**

U sljedećim poglavljima navest će se zašto je važno da poduzeća posluju društveno odgovorno, definirat će se društveno odgovorno poslovanje, navest će se obilježja društveno odgovornog poslovanja, navest će se elementi i načela društveno odgovornog poslovanja te će se prikazati dimenzije društveno odgovornog poslovanja.

#### **2.1.1. Društvena odgovornost poduzeća**

Još od vremena prvih poduzeća vidljivo je da su se vlasnici istih u poslovanju vodili vlastitim moralnim načelima i da su poslovne procese planirali tako da ne štete ljudima u zajednici i okolišu. (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2015:07). Prije nekoliko stotina godina nije bilo toliko poduzeća kao što ih ima danas te ista nisu štetila okolišu kao poduzeća koja danas posluju. Stoga nije došlo do intenzivnog razvoja društvene odgovornosti poduzeća, ali kroz godine, s razvojem poduzetništva i pojavom novih poduzeća od kojih neka značajno štete okolišu i ljudima, pojavila se potreba za provođenjem društveno odgovornog poslovanja poduzeća.

Ljudi kroz život imaju vlastita razmišljanja, stavove i uvjerenja te uče važnosti brige za druge ljude, okoliš i općenito okruženje u kojem se nalaze. Poduzeća nisu ništa drugačija od ljudi kada je u pitanju osviještenost za ljude i okruženje u kojem posluje. Kako bi očuvala zdravlje ljudi iz zajednice, pomogla društvu da se održi na životu i očuvala okoliš, poduzeća prakticiraju društveno

odgovorno poslovanje. Ovaj koncept poslovanja izrazito je važno prakticirati u današnje vrijeme kada se u svijetu događa veliki broj promjena i odvija veliki broj procesa koji nisu uvijek blagonakloni i ne idu u korist ljudima i okolišu. Basara (2019) ističe da je društveno odgovorno poslovanje zaista postalo jedan od osnovnih preduvjeta kada je u pitanju uspješnost poslovanja poduzeća i izgradnja pozitivnog imidža poduzeća u javnosti.

Poduzeća su svjesna toga da kroz društveno odgovorno poslovanje mogu istovremeno pomoći okolišu i društvu te ostvariti konkurentsku prednost. Dropulić (2020) ističe da su danas poduzeća više nego ikad prije suočena s visokim stupnjem neizvjesnosti i nepredvidljivosti zbog stanja na tržištu te da, kako bi uspješno poslovala, moraju kontinuirano raditi na unaprjeđenju vlastitih poslovnih procesa i poslovanja. Kontinuiranim unaprjeđenjem poslovanja poduzeća stječu konkurentsku prednost, a jedan od načina na koji se može steći konkurentska prednost je primjena koncepta društveno odgovornog poslovanja.

Svako poduzeće može i treba provoditi društveno odgovorno poslovanje na svoj način, tj. treba pronaći vlastite načine kako efikasno i efektivno provoditi društveno odgovorno poslovanje. „DOP je aktivnost čija je konceptualizacija sektorski specifična te stoga treba biti prilagođena industriji koja ga provodi“ (Matešić, Pavlović i Bartouluci, 2015:32). Društveno odgovorno poslovanje poduzeća može biti orijentirano prema tržištu na kojem poduzeće posluje, radnom okruženju, zajednici ili pak okolišu.

### 2.1.2. Pojmovno određenje društveno odgovornog poslovanja

„Koncept društveno odgovornog poslovanja (engl. Corporate Social Responsibility – CSR) pojavio se u Sjedinjenim Američkim Državama, a i većina studija koja se bavila tom temom provedena je ondje. Brojne su akademske publikacije koje analiziraju koncept DOP-a iz različitih perspektiva, poput temeljnih poslovnih pristupa ili javnih doprinosa kompanija. Ne postoji podatak o vremenu nastanka DOP-a“ (Zlatar-Vulić, 2020:246 prema Europska komisija, 2001). Iako se ne zna točno vrijeme nastanka koncepta društveno odgovornog poslovanja zna se koliko je društveno odgovorno poslovanje važno i koliko korist imaju okoliš, društvo i poduzeća od prakticiranja istoga.

Poduzeća koja primjenjuju društveno odgovorno poslovanje su ona koja u poslovanju prilikom donošenja odluka i planiranja poslovanja u obzir uzimaju brigu za okoliš i društvo. Dropulići (2020) ističe da se kroz društveno odgovorno poslovanje opisuje odnos koji se stvara i njeguje između poduzeća i društva te da poduzeća putem društveno odgovornog poslovanja pokazuju da su voljna i žele uskladiti svoje poslovanje s potrebama društva u kojem posluju. Usklađivanjem vlastitih potreba s potrebama društva i brigom za okoliš poduzeća pokazuju da im je uz profit važna i dobrobit zajednice u kojoj posluju.

„Društveno odgovorno poslovanje (eng. corporate social responsibility) najjednostavnije se može definirati kao „obveza da se uz maksimiziranje profita maksimizira i pozitivan utjecaj na društvo i okoliš u cjelini““ (Skoko i Mihovilović, 2014:86 prema Krkač, 2007:229). DOP je oblik ponašanja u kojem poduzeća pokazuju da su odgovorna i da kroz svoje poslovanje žele doprinijeti boljitku svijeta. Kotler i Lee (2009) istaknuli su da je jedna od najvažnijih karakteristika društveno odgovornog poslovanja ta što je to dobrovoljna i diskretna praksa poduzeća u kojoj poduzeće koristeći vlastite resurse pomaže i doprinosi boljitku zajednice.

Jedna od ključnih odrednica društveno odgovornog poslovanja je da poduzeća provode društveno odgovorno poslovanje samoinicijativno. Mađerić, Petar i Buntak (2018) ističu da je društveno odgovorno poslovanje ono u kojem poduzeće donosi poslovne odluke aktivno promišljajući o okolišu i društvu te da ne postoji nikakva zakonska prisila zbog koje poduzeće tako posluje već da se poduzeće dobrovoljno i samoinicijativno odlučuje poslovati društveno odgovorno. Da poduzeće posluje društveno odgovorno može se vidjeti po tome što poduzeće proizvodi, kako proizvodi, koji se resursi koriste u proizvodnji, na koji način se zapošljavaju djelatnici, kakav utjecaj poduzeće ima na okoliš, u kojoj mjeri poduzeće poštuje ljudska prava u poslovanju, itd.

Nadalje, Hopkins je 2006. godine društveno odgovorno poslovanje definirao kao „pažnju kojom se, na etičan i društveno odgovoran način, odnosimo prema interesno-utjecajnim skupinama koje se nalaze izvan, ali i unutar organizacije. Cilj društvene odgovornosti je da, uz očuvanje profitabilnosti, istodobno omogući stvaranje visokih standarda života za interesno-utjecajne skupine izvan i unutar poduzeć“ (Leko, 2019:03 prema Hopkins, 2006:299).

Osim znanstvenika, društveno odgovorno poslovanje kroz godine su definirale i različite vladine organizacije kao što je Europska komisija te nevladine organizacije kao što je Crveni križ.

Europska komisija 2001. godine društveno odgovorno poslovanje definirala je kao „koncept u kojem tvrtke dobrovoljno integriraju društvene i ekološke probleme u svoje poslovanje i odnose s dionicima“, a Crveni križ 2004. godine navodi da je društveno odgovorno poslovanje „potpuno volonterska, korporativna inicijativa za promicanje samoregulacije kao zamjene za regulaciju na nacionalnoj ili međunarodnoj razini“ (Glumac, 2018:102),

Jedan od razloga zašto poduzeća društveno odgovorno posluju je i to što se takvim ponašanjem ističu na tržištu i približavaju ljudima, a ljudima je važno da ostvare interakciju s poduzećem i da vide da je poduzeću stalo do njihove dobrobiti. Potočnik, Petrović i Skoko (2019) ističu da je društveno odgovorno poslovanje svojevrsan alat u poslovanju putem kojeg se poduzeća diferenciraju na tržištu od konkurencije, stječu konkurentsku prednost nad konkurencijom te izgrađuju vlastiti imidž kao poželjnog poslodavca koji nudi različite usluge i proizvode na tržištu.

Poljak, Duboković i Lenardić (2013) navode da se društveno odgovorno poslovanje može smjestiti između gospodarske koristi i koristi za društvo. Ono je svojevrsno sredstvo putem kojega poduzeća istovremeno postižu ravnotežu između ostvarenja dobiti i pomaganja društvu. Na društveno odgovorno poslovanje može se gledati kao na sredstvo pomoću kojega poduzeća ostvaruju ravnotežu između dobiti i činjenja dobrog društva. Društveno odgovornim ponašanjem poduzeća pokazuju da im nije stalo isključivo do dobiti već i do ljudi što ljudima puno znači.

### 2.1.3. Obilježja društveno odgovornog poslovanja

Do razvoja društveno odgovornog poslovanja došlo je zbog različitih razloga, a Glumac (2018) ističe da je društveno odgovorno poslovanje došlo do izražaja zato što se u prošlosti znalo dogoditi to da se poduzeća ponašaju neodgovorno prema svojim zaposlenicima, da poduzeća ne obraćaju dovoljno pozornosti na potrošače i da poduzeća kroz poslovanje ne obraćaju pozornost na okoliš u kojem djeluju. Točnije, do razvoja društveno odgovornog poslovanja moralo je doći zato što je situacija u svijetu u jednom trenutku postala alarmantna. Poduzeća su se počela voditi isključivo željom za dobiti i pri tome su zaboravila na ljude i okoliš što nikako nije dobro. Razvojem društveno odgovornog poslovanja stvari su se stavile u perspektivu i poduzeća su počela gledati širu sliku u kojoj na uspjeh poslovanja poduzeća i dugoročni opstanak poduzeća uvelike utječe način na koji se poduzeće ophodi prema ljudima i okolišu.

Društveno odgovorno poslovanje može se provoditi na tri razine kako slijedi (Skoko i Mihovilović, 2014:86 prema Tench i Yeomans, 2009:110):

- Osnovna razina – kompanija se pridržava svih društvenih pravila i regulacija.
- Organizacijska razina – kompanija nastoji smanjiti negativna utjecaj na okolinu u kojoj djeluje, ali bez poduzimanja većih pozitivnih akcija.
- Društvena razina – kompanija dobiva sve više priznanja za svoje pozitivno društveno djelovanje te znatno doprinosi poboljšanju društva u kojem djeluje.

Poduzeća, kada se odluče društveno odgovorno poslovati mogu to napraviti na tri razine, ovisno o tome koliko iste žele djelovati društveno odgovorno. Prva razina je osnovna razina te poduzeća koja se odluče društveno odgovorno poslovati na istoj u pravilu se u poslovanju pridržavaju društvenih pravila i regulacija. Druga razina je organizacijska razina te poduzeća koja se odluče poslovati na ovoj razini poduzimaju različite aktivnosti koje imaju za cilj smanjiti negativan utjecaj koje poduzeće ima na okolinu. Treća razina je društvena razina te poduzeća koja se odluče poslovati na ovoj razini kontinuirano i aktivno rade na tome da poboljšaju društvo u kojem posluju te za svoj doprinos dobivaju različita priznanja.

Dropulić (2020) ističe da se kroz društveno odgovorno poslovanje želi zaštititi kvaliteta života ljudi sa socijalnog i ekonomskog aspekta, osigurati da svi ljudi osjećaju da im je osigurano ljudsko dostojanstvo, poštovati i primjenjivati moralna i etična načela u poslovanju te zakonske regulative te postići društvena integracija i povjerenje između poduzeća i ljudi u zajednici kada je u pitanju briga za opće dobro.

Poduzeća koja posluju društveno odgovorno su ona poduzeća koja razumiju važnost brige za zajednicu i zaštitu okoliša. To su poduzeća čiji se vlasnici u poslovanju vode istom filozofijom kao i u privatnom životu – vlasnici poduzeća najčešće svoje vrijednosti i uvjerenja koja imaju u svakodnevnom životu prenose i u poslovanje što dovodi do sve češćeg prakticiranja društveno odgovornog poslovanja poduzeća. Quien (2012) ističe da se poduzeća koja prakticiraju društveno odgovorno poslovanje u istom vode određenim vrijednostima koje obuhvaćaju brigu, empatiju i želju za pomoći drugima te provode niz aktivnosti i djeluju na način da pomognu svom okruženju, ljudima i okolišu. To su poduzeća koja vide širu sliku u poslovanju te razumiju da njihov opstanak

i poslovni uspjeh uvelike ovisi o okruženju u kojem posluju i ljudima koji se nalaze u njihovom okruženju.

Biti društveno odgovorno poduzeće znači da isto dobrovoljno prakticira društveno odgovorno poslovanje, da je orijentirano na zaštitu i dobrobit zajednice i okoliša, da je voljno i aktivno radi na usklađivanju društvenih i ekonomskih odgovornosti, da prakticira ono u što vjeruje i slično. To potvrđuje Glumac (2018:103-105) te navodi da su neka od osnovnih obilježja društveno odgovornog poslovanja:

- dobrovoljno
- upravljanje eksternalijama
- orijentacija na više dionika
- usklađivanje društvenih i ekonomskih odgovornosti
- prakse i vrijednosti
- više od filantropije

Dobrovoljno znači da se poduzeća samostalno i dobrovoljno odlučuju prakticirati društveno odgovorno poslovanje. Aktivnosti koje se provode kroz društveno odgovorno poslovanje nisu propisane zakonom, a kada se poduzeća odluči prakticirati društveno odgovorno poslovanje to znači da je isto svjesno važnosti poslovanja i iznad zakonskog minimuma te uviđa da kroz svoje djelovanje može uvelike pomoći i društvu i okolišu u kojem djeluje.

Eksternalije su nuspojave koje se javljaju kao posljedica poslovanja poduzeća te se o njima često ne razmišlja dovoljno kada se donose odluke vezane za poslovanje poduzeća. Mogu biti pozitivne i negativne. Jedna od negativnih posljedica, tj. negativnih eksternalija je onečišćenje okoliša, a posljedice koje isto ima na ljude i okoliš nisu zanemarive te poduzeća trebaju biti oprezna koliko onečišćuju okoliš prilikom provođenja poslovnih procesa. Jedna od pozitivnih posljedica, tj. pozitivna eksternalija je kada poduzeće ulaže u razvoj i implementaciju novih tehnologija u poslovanje kako bi se poslovanje odvijalo na način da što manje šteti okolišu.

Orijentacija na više dionika znači da društveno odgovorno poslovanje ima utjecaj na veliki broj ljudi, uključujući sudionike u poslovanju poduzeća i ljude koji se nalaze u okruženju u kojem



poduzeće djeluje. Osobe na koje društveno odgovorno poslovanje nekog poduzeća ima utjecaj su dioničari, dobavljači, distributeri, potrošači, trgovci, itd.

Usklađivanje društvenih i ekonomskih odgovornosti znači da se kroz društveno odgovorno poslovanje povezuju i balansiraju različiti interesi ljudi. Točnije, balansiraju se i pokušavaju uskladiti osobni interesi sa društvenim i gospodarskim odgovornostima.

Prakse i vrijednosti znači da se kroz društveno odgovorno poslovanje obuhvaćaju različita socijalna pitanja te razviti strategije pomoću kojih će poduzeća kroz svoje poslovanje pomoći u pronalasku odgovora na ista.

Više od filantropije znači da društveno odgovorno poslovanje nije samo pomaganje onima koji nemaju dovoljno za dostojanstven život već kako unaprijediti i pomoći ne samo pojedincima već i cjelokupnoj zajednici. Društveno odgovorno poslovanje potiče poduzeća na dublje promišljanje kako njihovo poslovanje utječe na cjelokupnu zajednicu i što mogu napraviti da kroz svoje poslovanje unaprijede istu tu zajednicu.

Implementirati društveno odgovorno poslovanje u poslovanje poduzeća je proces koji podrazumijeva puno planiranja, postupnog uvođenja te suradnje između velikog broja sudionika, a uspjeh implementacija društveno odgovornog poslovanja u poduzeće uvelike ovisi o tome kakve odnose poduzeće ima sa poslovnim suradnicima i potrošačima. Mađerić, Petar i Buntak (2018) potvrđuju prethodno navedeno i ističu da kako bi se društveno odgovorno poslovanje moglo u potpunosti implementirati u poslovanje poduzeće mora u poslovanje ugraditi procese u kojima se povezuju društvena, etična i okolišna pitanja te obraća pozornost na ljudska prava i odnose koje poduzeće ima s potrošačima.

Nadalje, prakticiranje društveno odgovornog poslovanja donosi brojne prednosti ne samo poduzeću već i okruženju u kojem poduzeće djeluje, a neke od prednosti koje društveno odgovorno poslovanje donosi poduzeću su (Basara, 2019 prema Idowu i Filho, 2009):

- rast vrijednosti dionica,
- povećana lojalnost kupaca,
- mogućnost stvaranja korisnih strateških saveza,
- olakšano privlačenje motivirane i predane radne snage,

- naklonost medija u kritičnim trenucima,
- privlačenje vrhunskih radnika prestižnih sveučilišta,
- porezne olakšice.

Kako bi poduzeće ostvarilo prethodno navedeno potrebno je uložiti jako puno novčanih sredstava, uvesti promjene u samo poslovanje poduzeća – unaprijediti poslovnu strategiju poduzeća, obučiti zaposlenike o važnosti prakticiranja društveno odgovornog poslovanja te ostvariti dobru komunikaciju sa tržištem, tj. akterima na tržištu na kojem poduzeće posluje.

#### 2.1.4. Elementi i načela primjene društveno odgovornog poslovanja

Društveno odgovorno poslovanje znači da poduzeće prije svega posluje etično, da je upravljačka struktura poduzeća dobro razrađena, da se u poslovanju poštuju ljudska prava, da poduzeće prilikom poslovnih procesa obraća pozornost na okoliš i zaštitu istoga te da poduzeće kroz svoj rad pomaže zajednici. To uviđaju Gregory i Tafra-Vlahović (2010:69) koji navode da su elementi društveno odgovornog poslovanja sljedeći:

- „etika – stupanj etičnosti poslovnih aktivnosti
- upravljanje – uloga DOP-a u dobrom korporativnom upravljanju
- ljudska prava – prava zaposlenika, klijenata, dobavljača i ostalih osoba uključenih u poslovanje
- okoliš – utjecaj poslovnih aktivnosti na neposredni i udaljeni okoliš
- dužnost prema društvu – obveze organizacije kao društvenog partnera“(Skoko i Mihovilović, 2014:86).

Bez prethodno navedenih elemenata društveno odgovorno poslovanje ne može se provoditi u praksi. „Glavni elementi društveno odgovornog poslovanja jesu etično poslovanje, odgovornost prema zaposlenicima, doprinos društvu te društvenim pitanjima kao što su ekologija, sigurnost, zdravlje, obrazovanje i slično. Takav se tip poslovanja ostvaruje kroz razvoj i implementaciju poslovnih praksi i djelovanja tvrtke s namjerom ili ciljem povećavanja dobrobiti zajednice i društva u kojoj organizacija posluje, poboljšanja kvalitete života zaposlenika te stvaranja pozitivnog dojma tvrtke u javnosti“ (Quien, 2012:304 prema Kotler i Lee, 2005)

Načela primjene društveno odgovornog poslovanja prikazat će se u tablici 1.

**Tablica 1.** Načela primjene društveno odgovornog poslovanja

<b>NAČELA PRIMJENE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA</b>	
<b>Ljudska prava</b>	
<b>Načelo 1.</b>	Tvrtke trebaju poštovati i podupirati zaštitu međunarodno prihvaćenih ljudskih prava
<b>Načelo 2.</b>	Osigurati da ne sudjeluju u kršenju ljudskih prava
<b>Standardi rada</b>	
<b>Načelo 3.</b>	Tvrtke trebaju poštovati slobodu udruživanja i priznati pravo na kolektivne pregovore
<b>Načelo 4.</b>	Ukloniti sve oblike prisilnog i obveznog rada
<b>Načelo 5.</b>	Djelotvorno zaustaviti dječji rad
<b>Načelo 6.</b>	Ukinuti diskriminaciju pri zapošljavanju
<b>Zaštita okoliša</b>	
<b>Načelo 7.</b>	Tvrtke se trebaju pridržavati predostrožnosti u pristupu promjenama u okolišu
<b>Načelo 8.</b>	Poduzimati inicijative za promicanje veće ekološke odgovornosti
<b>Načelo 9.</b>	Poticati razvoj i širenje tehnologija koje ne štete okolišu
<b>Borba protiv korupcije</b>	
<b>Načelo 10.</b>	Tvrtke se trebaju boriti protiv korupcije u svim njezinim oblicima, uključujući iznudu i mito

Izvor: izrada autora prema Skoko i Mihovilović, 2014:86-87; Langford, 2009:383

U tablici 1. vidljivo je da društveno odgovorno poslovanje počiva na sljedeća četiri načela: ljudska prava, standardi rada, zaštita okoliša i borba protiv korupcije. Društveno odgovorno poslovanje podrazumijeva zaštitu ljudskih prava, točnije potiče poduzeća da poštuju međunarodno prihvaćena ljudska prava i da u poslovanju ne krše niti jedno ljudsko pravo; osiguranje da se rad poduzeća odvija po određenim standardima, točnije da svi zaposlenici imaju pravo na kolektivno udruživanje i pregovore, da se ne prakticira prisilni rad, da se ne zapošljavaju djeca i da ne postoji diskriminacija prilikom zapošljavanja; osiguranje zaštite okoliša, točnije da se prilikom poslovanja u obzir uzima okoliš i promjene koje poslovanje poduzeća donosi istom, da se kroz poslovanje

promiče zaštita okoliša te da se u poslovanje uvedu tehnologije koje ne štete okolišu; borbu protiv korupcije, točnije poticanje poduzeća da se u poslovanju ne prakticiraju korupcijske aktivnosti.

#### 2.1.5. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja

Društveno odgovorno poslovanje može se promatrati kroz nekoliko dimenzija (Glumac, 2018:105-106 prema Carroll, 1979):

- ekonomska dimenzija,
- pravna dimenzija,
- moralna dimenzija,
- filantropska dimenzija.

Svako poduzeće kroz poslovanje želi ostvariti određene ciljeve, a jedan od ciljeva je biti profitabilno. U poduzećima se proizvode dobra i usluge koji se nude potrošačima. Potrošači zatim kupuju proizvode i usluge po vlastitom nahođenju, a poduzeća ostvaruju određeni profit. Bez ekonomske dimenzije poduzeća ne bi imala svrhu, ne bi ostvarivala profit i ne bi imala vrijednost što znači da je ekonomska dimenzija temelj poslovanja poduzeća. Nadalje, pravna dimenzija odnosi se na to da poduzeća u poslovanju moraju pratiti i poštovati zakone te da u poslovanju moraju biti etična. Poduzetništvo se ne može prakticirati ako poduzetnici, tj. poduzeća ne posluju u skladu sa zakonom. Moralna dimenzija odnosi se na to da se u poslovanju ispoštuju prava svih uključenih u rad poduzeća, tj. da se primjenjuju etička načela i vrijednosti koji vrijede u društvu te da se ljudima da do znanja da se njihova razmišljanja i vrijednosti uzimaju u obzir tijekom planiranja i provođenja poslovnih aktivnosti poduzeća. Filantropska dimenzija odnosi se na to da poduzeća kroz svoje poslovanje doprinose razvoju zajednice u kojoj posluju kroz različite donacije, provođenje humanitarnih aktivnosti i slično. Filantropija u poslovanju je poželjna zato što kroz istu poduzeća pokazuju ljudima da im je stalo i da uviđaju važnost pomaganja zajednici i unaprjeđenju kvalitete života sudionika zajednice.

## **2.2. Društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj**

U sljedećim poglavljima prikazat će se društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj. Točnije, napraviti će se presjek razvoja društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj, objasniti će se važnost društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj te će se prikazati kako izgleda društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj danas i prikazati neka od poduzeća i organizacija koje prakticiraju društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj.

### **2.2.1. Razvoj društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj**

U prošlosti su poduzeća bila vođena isključivo razmišljanjem kako ostvariti što veći promet i nisu obraćale pozornost na zaposlenike ni na okoliš, ali kroz godine to se promijenilo zato što je javnost počele biti sve svjesnija načina poslovanja poduzeća i počela zahtijevati od poduzeća da unesu promjene u poslovanje. Neke od promjena koje je javnost zahtijevala od poduzeća obuhvaćale su ophođenje prema zaposlenicima, poslovanje koje neće štetiti okolišu i poslovanje u kojem će se fokus staviti ne samo na stvaranje dobiti već i na zajednicu u kojoj poduzeće djeluje. To je dovelo do razvoja društveno odgovornog poslovanja koje je s vremenom počelo prakticirati sve više poduzeća. Kako bi se razumjelo kako zašto društveno odgovorno poslovanje danas izgleda tako kako izgleda u tablici 2. prikazat će se koje faze razvoja društvene odgovornosti su poduzeća prošla kroz godine.

**Tablica 2.** Faze razvoja društvene odgovornosti - razine poduzeća

<b>NAZIV FAZE</b>	<b>FOKUS PODUZEĆA</b>
<b>Defanzivna</b>	Poriče praksu, rezultate i odgovornost. Bori se cijelo vrijeme.
<b>Popustljiva</b>	Prihvatanje odgovornosti koja se bazira na plaćanju troškova.
<b>Upravljačka</b>	Uključivanje etičkih, socijalnih i ekoloških dimenzija u sržne poslovne aktivnosti.
<b>Strateška</b>	Integracija etičkih, socijalnih i ekoloških dimenzija poslovanja u sržne poslovne strategije.
<b>Civilna</b>	Promocija šire industrijske percepcije i društvene odgovornosti poduzeća kao standardne poslovne prakse.

Izvor: izrada autora prema Vrdoljak Raguž i Hazdovac, 2014:44; Zadek i sur., 2005

Iz tablice 2. moguće je iščitati da se društvena odgovornost poduzeća razvija u pet faza. Prva faza je defanzivna – u ovoj fazi poduzeće poriče potrebu i značaj za prakticiranjem društveno odgovornog poslovanja. Druga faza je popustljiva - u njoj poduzeće prihvata da je važno društveno odgovorno poslovati te se odlučuje plaćati troškove vezane za unaprjeđenje poslovanja, tj. prakticiranje društveno odgovornog poslovanja. Treća faza je upravljačka – u ovoj fazi poduzeće se aktivnije počinje uključivati u različite aktivnosti koje imaju za cilj razvoj društveno odgovornog poslovanja. Četvrta faza je strateška – u ovoj fazi poduzeće integrira aktivnosti vezane za društveno odgovorno poslovanje u vlastitu poslovnu strategiju. Peta faza je civilna – u ovoj fazi poduzeće postaje promotor društvene odgovornosti poduzeća i nameće isto kao standard poslovne prakse.

Do razvoja društveno odgovornog poslovanja došlo je zbog brojnih promjena koje su se dogodile u svijetu te koje su izravno utjecale na rad poduzeća i stanje u društvu. Hubak (2010) kao prekretnicu u poslovnom svijetu, tj. trenutak u kojem su poduzeća postala svjesna važnosti prakticiranja društveno odgovornog poslovanja navodi globalnu ekonomsku krizu koja se dogodila početkom 21. stoljeća. Tijekom velike ekonomske krize poduzeća su trebala napraviti reviziju vlastitog poslovanja i otkriti što mogu napraviti da dugoročno budu održiva i nastave uspješno poslovati u budućnosti – kao jedan od odgovora pojavio se koncept društveno odgovornog

poslovanja. Društveno odgovorno poslovanje ponudilo je poduzećima mogućnost poslovanja kroz spajanje poslovnog svijeta i zajednice u kojoj poduzeće djeluje.

Društveno odgovorno poslovanje prakticira veliki broj poduzeća u svijetu, uključujući i poduzeća u Republici Hrvatskoj. Dropulić (2020) ističe da na području Republike Hrvatske sve više i više poduzeća posluje društveno odgovorno te da primjenom društveno odgovornog poslovanja u poslovnim procesima pokazuju društvu da im je stalo do očuvanja zajednice i okoliša.

Za razliku od većine svijeta gdje se društveno odgovorno poslovanje prakticira od sredine dvadesetog stoljeća, u Republici Hrvatskoj se počelo prakticirati nešto kasnije. Glumac (2018) ističe da su neki od razloga kasnijeg razvoja društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj rat koji se dogodio krajem dvadesetog stoljeća, ekonomska kriza koja se dogodila 2008. godine i nedostatak državnih poticaja koji bi bili usmjereni na društveno odgovorno poslovanje.

Danas je vidljivo da se društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj prakticira, no isto nije na razini na kojoj bi moglo biti. „U Hrvatskoj postoji cijeli niz aktivnosti na području društvene odgovornosti poduzeća i ne postoje zapreke prakticiranju iste, no dobar dio tih aktivnosti nije strateški dobro osmišljen, strukturiran ili obuhvaćen izvještajima te je i dalje primjetan nedostatak odgovarajućih mjera za poticanje društvene odgovornosti“ (Glumac, 2018:112 prema Glavočević i Radman Peša, 2013:28-29). Iako se područje društveno odgovornog poslovanja treba i dalje razvijati vidljivo je da je isto do danas prošlo kroz dvije faze. U prvoj fazi u fokusu je bila zaštita okoliša, a u drugoj fazi se briga proširila na ljudske resurse i zajednicu. (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2015)

U istraživanju koje su 2013. godine proveli Bagić, Škrabalo i Narančić uvidjelo se da na društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj utječu sljedeća četiri glavna činitelja (Hubak, 2010:16):

- vlasnička struktura poduzeća koja utječe na tehnološke i upravljačke procese te posvećenost ljudskim resursima i opredijeljenost za investiranje u zajednicu
- lidarske sposobnosti koje imaju pozitivan utjecaj na medijsku prezentaciju DOP-a zbog povjerenja koje zaposlenici pokazuju stvarajući tako podlogu za progresivne promjene

- veličina tvrtke o kojoj ovisi količina kapitala te saznanja o najboljim praksama. DOP u najvećoj mjeri provode velike organizacije dok se male i srednje fokusiraju na investiranje u lokalnu zajednicu
- sektor industrije pri čemu uslužni sektor, poglavito banke, koriste DOP u svrhu promidžbe, dok se poduzeća koja se bave industrijskom proizvodnjom u pogledu DOP-a orijentiraju na kolektivno pregovaranje, upravljanje otpadom te ekološki učinkovitu tehnologiju.

Krajem 2004. godine u Republici Hrvatskoj održana je Prva nacionalna konferencija o DOP-u, Agenda 2005, na kojoj se okupilo više od 120 praktičara i istraživača koji su formirali planove za daljnji razvoj društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj. Od tada, iz godine u godinu u Republici Hrvatskoj bilježi se sve veći broj poduzeća koja aktivno prakticiraju društveno odgovorno poslovanje. (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2015)

Osim poduzeća, važnost društveno odgovornog poslovanja prepoznali su i potrošači. Zlatar – vulić (2020) ističu da je veliki broj poduzeća u Republici Hrvatskoj prepoznao važnost prakticiranja društveno odgovornog poslovanja i da su ista implementirala društveno odgovorno poslovanje u vlastitu poslovnu strategiju kako bi aktivno radila na pomaganju zajednici te da su potrošači sve osjetljiviji i svjesniji toga koja poduzeća posluju društveno odgovorno a koja ne posluju društveno odgovorno. Pretpostavka je da će interes potrošača za društveno odgovorno poslovanje poduzeća samo još više rasti zato što su sami potrošači postali puno osvješteniji i svojim ponašanjem žele doprinijeti boljitku svijeta.

### 2.2.2. Važnost društveno odgovornog poslovanja

Poljak, Duboković i Lenardić (2013) ističu da se društveno odgovorno poslovanje danas smatra ključnim strateškim resursom poslovanja poduzeća te da se u društveno odgovornom poslovanju poduzeća vode načelima koja su usklađena s etičkim, ekološkim, društvenim i ekonomskim normama. To znači da poduzeća ostvaruju poslovni uspjeh uz istovremenu brigu za okoliš i prirodu te ljude i prava koja isti imaju.

Kroz društveno odgovorno poslovanje, poduzeća komuniciraju s tržištem da brinu za okoliš i zajednicu u kojoj posluju. Društveno odgovorno poslovanje danas je integrirano u gotovo sva



poduzeća. Poduzeća kroz društveno odgovorno poslovanje žele potaknuti razvoj društva, zaštititi okoliš, unaprijediti kvalitetu života ljudi, izgraditi pozitivan imidž poduzeća u javnosti, stvoriti konkurentna prednost na tržištu i slično. To potvrđuju Kotler i Lee (2009:201) koji navode da „društveno odgovorne poslovne prakse podrazumijevaju da korporacija usvaja i samostalno – diskreciono primjenjuje poslovne prakse i investicije koje podržavaju društvene ciljeve radi unapređenja dobiti zajednice i zaštite životne okoline“.

Važno je da poduzeća kroz poslovnu praksu kreiraju društveno dobro zato što koristi od istoga imaju svi, od ljudi do prirode. Prijedlog kako se može kreirati društveno dobro prikazat će se u tablici 3.

**Tablica 3.** Kreiranje društvenog dobra

<b>PRISTUP</b>	<b>PRIMJER PODRUČJA PRIMJENE</b>
<b>Učinkovita i etička provedba poslovnih aktivnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donošenje okolišno i društveno odgovornih odluka.</li> <li>• Ulaganje u odgovornu upotrebu resursa prilikom proizvodnje i distribucije, vodeći računa o pristupu siromašnima.</li> <li>• Stvaranje lokalnih radnih mjesta.</li> <li>• Plaćanje poreza i drugih davanja.</li> <li>• Primjena socijalne politike ljudskih resursa.</li> <li>• Prihvatanje međunarodno priznatih poslovnih standarda.</li> <li>• Poticanje tehnološke suradnje.</li> </ul>
<b>Društveno ulaganje i filantropija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provedba programa edukacije dostupnih cijeloj zajednici.</li> <li>• Provedba programa doniranja radnih sati zaposlenika za socijalne inicijative i inicijative sa svrhom.</li> <li>• Projekti poslovne edukacije.</li> <li>• Zdravstveno – komunalni projekti.</li> <li>• Sponzoriranje lokalnih razvojnih fondova.</li> <li>• Mobilizacija resursa i društveni napredak.</li> </ul>
<b>Doprinos javnoj raspravi o politikama</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rasprave o preprekama u razvoju privatnog sektora i stranih ulaganja.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doprinos društvenim i okolišnim politikama i okvirima u područjima kao što su obrazovanje, trening, razvoj lokalne ekonomije, zapošljavanje i upravljanje okolišem.</li> <li>• Potpora projektima dobrog upravljanja, uključujući inicijative za borbu protiv korupcije i uvođenje standarda ljudskih prava.</li> </ul>
--	--

Izvor: izrada autora prema Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2015:27-28; Shanin i Zairi, 2007

U tablici 3. vidljivo je da se društveno dobro u poduzeću može kreirati kroz tri pristupa. Prvi pristup je učinkovita i etička provedba poslovnih aktivnosti koji, između ostaloga, obuhvaća donošenje društveno odgovornih odluka, plaćanje poreza i poticanje tehnološke suradnje. Drugi pristup je društveno ulaganje i filantropija koji, između ostaloga, obuhvaća provedbu različitih programa edukacije među sudionicima zajednice, projekte poslovnih edukacija, sponzorstva i slično. Treći pristup je doprinos javnoj raspravi o politikama koji, između ostaloga, obuhvaća provođenje rasprava o preprekama u razvoju privatnog sektora, pronalasku načina za doprinos društvenim i okolišnim politikama te davanje potpora različitim projektima koji se pokreću s ciljem zaštite ljudskih prava, borbi protiv korupcije i slično.

Nadalje, Leko (2019) ističe da kroz promociju društveno odgovornog poslovanja poduzeća šalju određenu poruku poslovnim suradnicima, potrošačima i konkurentima na tržištu. Ovo je važno zato što sve više ljudi obraća pozornost i educira se o važnosti društveno odgovornog poslovanja te prije nego se odluče na kupovinu proizvoda ili usluga nekog poduzeća vode računa o tome prakticira li poduzeće društveno odgovorno poslovanje.

Takahashi (2019) uviđa važnost prakticiranja društveno odgovornog poslovanja i ističe da kroz isto poduzeća ostvaruju interakciju sa svojim zaposlenicima i suradnicima kao i s okruženjem te na isključivo dobrovoljnoj osnovi kroz ostvarenu interakciju doprinosi boljitku društva i čistijem okolišu. Također, ističe da je ključ uspjeha društveno odgovornog poslovanja precizno i pomno planiranje aktivnosti.

„Društveno odgovorno poslovanje (DOP) ima vitalnu ulogu u posredovanju između poslovnog sektora (koji stvara privatna dobra, a time i bogatstvo naroda), državne vlasti (koja vodi brigu o javnim dobrima) i institucija civilnoga društva (obitelji, crkve, nevladinih organizacija i sl.)“

(Zlutar-Vulić, 2020:28 prema Young, 2014). Kao što je vidljivo, kroz društveno odgovorno poslovanje povezuje se poslovni sektor, državna vlast i institucije civilnog društva.

„Etično poslovanje, odgovornost prema zaposlenicima, doprinos društvu te društvenim pitanjima kao što je ekologija, zdravlje, sigurnost, obrazovanje i slično, glavni su elementi društveno odgovornog poslovanja. Ono se ostvaruje kroz razvoj i implementaciju poslovnih praksi i djelovanja tvrtke s ciljem povećavanja dobrobiti zajednice i/ ili društva u kojoj se posluje, poboljšanja kvalitete života zaposlenika uz istovremeno stvaranje pozitivnog dojma tvrtke u javnosti“ (Quien, 2012:303 prema Kotler i Lee, 2005).

Važnost društveno odgovornog poslovanja može se uvidjeti i u tome što sve aktivnosti koje poduzimaju društveno odgovorno poduzeća imaju direktan utjecaj na cjelokupno gospodarstvo i društvo. Vrdoljak, Raguž i Hazdovac (2014) uviđaju i potvrđuju utjecaj koji društveno odgovorno poslovanje ima na gospodarstvo i društvo te smatraju da poduzeća koja svoje poslovanje usuglase s potrebama društva i okoliša posluju uspješnije od onih koja to ne rade.

### 2.2.3. Društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj danas

U prethodnim poglavljima prikazalo se kako se društveno odgovorno poslovanje razvijalo u Republici Hrvatskoj i ukazalo se na važnost prakticiranja društveno odgovornog poslovanja, a u sljedećim poglavljima prikazat će se kako se danas promiče i prakticira društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj.

Na samom početku važno je napomenuti da je društveno odgovorno poslovanje različito zastupljeno u različitim sektorima. Matešić, Pavlović i Bartoluci (2015) ističu da je najneuspješniji sektor u prakticiranju društveno odgovornog poslovanja javni sektor i da se najviše inicijative i aktivnosti vezano za društveno odgovorno poslovanje vidi u civilnom sektoru.

#### 2.2.3.1. Nacionalna mreža za društveno odgovorno poslovanje

U svrhu poticanja društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj, 2010. godine pokrenuta je Nacionalna mreža za društveno odgovorno poslovanje. Misija Mreže je „povećavati

broj poslovnih subjekata (gospodarstvenika) koji se u svom poslovanju pridržavaju načela društvene odgovornosti te kroz obrazovni sustav i medije podizati razinu razumijevanja i jačati svijest o važnosti DOP-a“, vizija mreže je „Mreža pomaže poslodavcima, zaposlenicima i potrošačima da, rukovodeći se vrijednostima i ciljevima održivog poslovanja, grade bolje radno okruženje, čuvaju okoliš i potrošačima nude bolje proizvode i usluga, uz poboljšanje dugoročne perspektive poslovnog subjekta i očuvanje prirodnih resursa“ (Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, 2011). Mreža je, između ostaloga, osnovana s ciljem da se poveća broj poduzeća koja prakticiraju društveno odgovorno poslovanje, da se osvijesti javnost i mediji o važnosti prakticiranja društveno odgovornog poslovanja te da se na jednom mjestu okupe i redovito objavljuju primjeri dobre prakse društveno odgovornog poslovanja. Članstvo je na dobrovoljnoj bazi, a mogu se učlaniti sve javne i privatne organizacije koje promoviraju i prakticiraju društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj.

Kroz Mrežu se polako obrazuje šira javnost o društveno odgovornom poslovanju i promiče društveno odgovorno poslovanje. To je važno zato što upravo o razini informiranosti javnosti o društveno odgovornom poslovanju jednim dijelom ovisi koliko će poduzeća biti uključena i spremna prakticirati društveno odgovorno poslovanje. Vrdoljak, Raguž i Hazdovac (2014) ističu da je za uspostavljanje koncepta društvene odgovornosti složen proces za koji je potrebno jako puno vremena. Razlog tome je taj što je da bi došlo do promjena treba dosegnuti do velikog broja ljudi i pokazati istima da trebaju početi razmišljati na drugačiji način – biti osvješteniji o svemu što se događa oko njih, točnije s društvom i okolišem. Veliku i važnu ulogu u podizanju svijesti o društvenoj odgovornosti ima samo obrazovanje – već kroz obrazovni sustav, od najranije dobi, treba usmjeravati ljude da razmišljaju o društvu i okolišu te utjecaju koji imaju na iste.

#### 2.2.3.2. *Hrvatski indeks održivosti - HRIO*

Osim Nacionalne mreža za društveno odgovorno poslovanje, u Republici Hrvatskoj postoji i Hrvatski indeks održivosti (HRIO). „Hrvatski indeks održivosti, HRIO je metodologija koja omogućuje sveobuhvatan uvid u održivost poslovnih praksi, osvrt na usklađenost s najnovijim odredbama Europske unije te usporedbu s praksama drugih hrvatskih poduzeća“ (Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, 2022).

Indeks služi za ocjenjivanje aktivnosti poduzeća različite veličine u šest područja kako slijedi:

- „održivo korporativno upravljanja
- upravljanje okolišem
- radna okolina
- odnosi sa zajednicom
- ljudska prava
- dječja prava" (Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, 2022)

Pomoću Indeksa mjeri se razina održivosti poslovanja poduzeća u Republici Hrvatskoj te se nagrađuju najbolji, tj. najuspješniji. U tablici 4. prikazat će se dobitnici nagrada po kategorijama u 2021. godini.

**Tablica 4.** Dobitnici nagrada HRIO po kategorijama u 2021. godini

VELIČINA PODUZEĆA	PODRUČJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kategorija velikih poduzeća - AD Plastik d.d.</li> <li>• kategorija srednjih poduzeća - Messer Croatia Plin d.o.o.</li> <li>• kategorija malih poduzeća - Hrvatski kišobran d.o.o.</li> <li>• kategorija javnih poduzeća - Hrvatska Lutrija d.d.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• područje održivog korporativnog upravljanja - Heineken Hrvatska d.o.o.</li> <li>• područje upravljanja okolišem - Vetropack Straža d.d.</li> <li>• područje radne okoline - Holcim (Hrvatska) d.o.o.</li> <li>• područje odnosa sa zajednicom - Hrvatski Telekom d.d.</li> <li>• područje ljudskih prava - Končar – Institut za elektrotehniku d.d.</li> <li>• područje dječjih prava - IKEA Hrvatska d.o.o.</li> </ul>

Izvor: izrada autora prema Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, 2022

U tablici 2. mogu se vidjeti dobitnici nagrada HRIO po kategorijama u 2021. godini. Nagrade HRIO dodjeljuju se već četrnaest godina za redom te se iz godine u godinu prijavljuje veliki broj poduzeća koja žele prikazati na koji način prakticiraju društveno odgovorno poslovanje.

#### 2.2.4. Poduzeća koja prakticiraju društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj

U ovom poglavlju prikazat će se nekoliko poduzeća koje prakticiraju društveno odgovorno poslovanje.

##### 2.2.4.1. *IKEA*

IKEA već godinama uspješno posluje u Republici Hrvatskoj te prakticira društveno odgovorno poslovanje. 2021. godine IKEA je povodom Međunarodnog dana protiv homofobije, transfobije i bifobije (IDAHOT) provela kampanju „Ljubav živi i izvan četiri zida“ kojom je dala podršku LGBT+ zajednici. Time je pokazala da uvažava ljude, njihove izbore, slavi različitost među ljudima i da se zalaže za ravnopravnost među ljudima u LGBTQ zajednici. Ispred robne kuće IKEA podignuta je zastava duginih boja, a vizuali vezani za kampanju podijeljeni su na društvenim mrežama. Vizuali koji su se koristili u kampanji prikazat će se na slici 1.



**Slika 1.** IKEA kampanja „Ljubav živi i izvan četiri zida“

Izvor: izrada autorice prema Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, 2021.

Na slici 1. vidljiva su dva od nekoliko vizuala koji je IKEA koristila u kampanji „Ljubav živi i izvan četiri zida“. Ova kampanja dijelom je IKEA-inog pristupa „Raznolikost i Uključivost“ kroz koji se poduzeće zalaže za rodnu ravnopravnost i podržava ranjive skupine u društvu. IKEA prilikom zapošljavanja nema preferencije kada su u pitanju rodna i spolna opredijeljenost svojih zaposlenika te svojim zaposlenicima pruža rad na mjestu koje ne podržava diskriminaciju ni uznemiravanje što je jedan od ciljeva društveno odgovornog poslovanja.

#### 2.2.4.2. *Dukat d.d.*

Poduzeće Dukat povezalo se s Hrvatskim šumama kako bi ostvarili zajedničku suradnju – posadili 10 000 sadnica stabala na području Republike Hrvatske. Oko pedeset zaposlenika Dukata u proljeće 2022. godine posadilo je 1 000 sadnica hrasta lužnjaka u šumi koja se nalazi u Turopoljskom Lugu pored Velike Gorice. Cilj ovog projekta je očuvanje šuma i prirode koja je već godinama ugrožena zbog klimatskih promjena koje se događaju u svijetu. (Odgovorno.hr, 2022)

#### 2.2.4.3. *Podravka d.d.*

Podravka je svjesna važnosti očuvanja okoliša i utjecaja koji klimatske promjene imaju na prirodu. Iz tog razloga, Podravka je odlučila koristiti obnovljive izvore energije u svom poslovanju – napravila je plan za izgradnju sunčanih elektrana koje će implementirati u svoje poslovanje s ciljem smanjenja korištenja skupih i za okoliš nepovoljnih energetske izvora. Krajem 2019. godine Podravka je izgradila prvu sunčanu elektranu na svojoj tvornici smještenoj u Varaždinu, a druga elektranu bit će izgrađena u tvornici Podravke u Industrijskoj zoni Danica. Za provođenje projekta, tj. cjelokupna investicija iznosi 11,7 milijuna kuna, a jedan dio sredstva potrebnih za financiranje prikupio se iz Europske unije i Programa ruralnog razvoja Republike Hrvatske. (Hlebar, 2021)

#### 2.2.4.4. *Privredna banka Zagreb*

Privredna banka Zagreb brine za okoliš i društvo te pridaje pozornost tome kako i na koji način kroz svoje poslovanje može poboljšati životne uvjete društva i smanjiti onečišćenje okoliša. Neke od aktivnosti koje Privredna banka Zagreb prakticira u poslovanju su: redovita kontrola energije i resursa koji se koriste u poslovanju, educiranje zaposlenika o važnosti brige za okoliš i očuvanje istoga, slanje podsjetnika zaposlenicima da racionalno koriste energiju i razlažu otpad, provođenje aktivnosti kojima se podiže svijest o stanju u okolišu i slično.

Jedan od primjera društveno odgovornog poslovanja je izazov „Biološka raznolikost – poziv na akciju“ koji je Privredna banka Zagreb stavila pred svoje zaposlenike u lipnju 2020. godine povodom Svjetskog dana zaštite okoliša koji se obilježava 5. lipnja. U sklopu ovog izazova zaposlenici Privredne banke Zagreb trebali su sami izabrati jedan način kako mogu okoliš učiniti raznolikim i zdravim – mogli su, na primjer, jedan štetan uređaj ili proizvod u vlastitom kućanstvu zamijeniti manje štetnim za okoliš. (Odgovorno.hr, 2020)



#### 2.2.4.5. *Saponia*

Saponia je svjesna utjecaja koji ima na okoliš i zajednicu u kojoj posluje te već godinama investira u energetske obnovu svojih proizvodnih pogona i radi na tome da minimalizira štetni utjecaj koji njeni proizvodni pogoni imaju na okoliš. Naime, već nekoliko godina Saponia koristi energiju iz obnovljivih izvora (OIE) te aktivno radi na energetske obnovi šest proizvodnih objekata koji će koristiti manje količine energenata, proizvoditi manje buke, imati štedljivu rasvjetu te sustav grijanja i hlađenja. Prethodno navedeno pomoći će poboljšati ne samo radne uvjete radnicima koji rade u pogonima Saponije već i okruženje u kojem Saponia posluje. (Odgovorno.hr, 2021).

#### 2.2.5. Organizacije koje promiču društveno odgovorno poslovanje

U Republici Hrvatskoj postoji nekoliko organizacija koje posluju s ciljem stvaranja pozitivnog i poticajnog okruženja za prakticiranje društveno odgovornog poslovanja. U nastavku će se navesti tri takve organizacije.

Neprofitna organizacija Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HR PSOR) osnovana je 1997. godine od strane nekoliko hrvatskih poduzeća i nevladinih organizacija s ciljem formiranja nacionalne partnerske organizacije Svjetskog poslovnog savjeta za održivi razvoj. Ima ukupno 38 članova koji aktivno prakticiraju i promiču društveno odgovorno poslovanje na području Republike Hrvatske. Također, bavi se izradom različitih publikacija kojima je u fokusu educiranje ljudi o društveno odgovornom poslovanju. (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2015).

Zajednica za DOP Hrvatske gospodarske komore osnovana je 2005. godina nakon što se održala Prva nacionalna konferencija o DOP-u u Republici Hrvatskoj. „Svrha je Zajednice logistička potpora i veća programska usredotočenost HGK-a na DOP. Ciljevi Zajednice za DOP jesu: (1) povećati razumijevanje važnosti društveno odgovornog poslovanja i opseg znanja o njemu u kontekstu procesa pridruživanja EU-a i povećanja konkurentnosti hrvatskoga gospodarstva; (2) pridonijeti stvaranju poticajnog okruženja za društveno odgovorno poslovanje s obzirom na djelatnosti HGK-a kao cjeline, drugih poslovnih udruga, državnih institucija, stručnih organizacija te medija; (3) pružiti djelatnu potporu pojedinačnim i zajedničkim inicijativama članica HGK-a usmjerenim na promociju i poboljšanje društveno odgovornog poslovanja; (4) poticati razmjenu

dobre prakse društveno odgovornog poslovanja te time utjecati na kvalitetu društveno odgovornog poslovanja i brojnosti tvrtki koje ga prakticiraju; (5) promicati koncept i hrvatske primjere društveno odgovornog poslovanja u stručnoj i široj javnosti te time pridonijeti prepoznavanju uloge poslovnog sektora kao nositelja pozitivnih promjena u hrvatskom gospodarstvu i društvu“ (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2015:72-73)

Inicijativa Ujedinjenih naroda za uvođenje društveno odgovornog poslovanja pokrenuta je 2000. godine pod nazivom Global Compact. Danas ima više od osam tisuća dionika koji se nalaze u više od 130 zemalja svijeta. Ova Inicijativa bavi se pitanjima kao što su ljudska prava, prava zaposlenika, borba za očuvanje okoliša i borba protiv korupcije. Hrvatski ogranak naziva se Global Compact Hrvatska osnovan je 2007. godine i danas ima više od pedeset članova. Bavi se pitanjima vezanim za okoliš i korupciju. (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2015)

### **3. METODOLOGIJA**

U sljedećim poglavljima navest će se predmet istraživanja, cilj istraživanja i metode istraživanja.

#### **3.1. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja u diplomskom radu je društveno odgovorno poslovanje poduzeća Kaufland k.d. Za ovo poduzeće se odlučilo zato što je Kaufland jedan od najpoznatijih i najuspješnijih međunarodnih trgovačkih poduzeća koje od početka poslovanja u Republici Hrvatskoj aktivno prakticira društveno odgovorno poslovanje i uspješno surađuje sa zajednicom kako bi unaprijedilo istu i očuvalo okoliš.

#### **3.2. Cilj istraživanja**

Cilj istraživanja je prikazati na koji način Kaufland prakticira društveno odgovorno poslovanje te što je Kaufland napravio za zajednicu i okoliš kroz društveno odgovorno poslovanje.

#### **3.3. Metode istraživanja**

Metode istraživanja koje će se koristiti su metoda analize kojom će se prikazati što Kaufland radi u sklopu prakticiranja društveno odgovornog poslovanja i metoda deskripcije kojom će se opisati aktivnosti koje Kaufland provodi kroz prakticiranja društveno odgovornog poslovanja.

## **4. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U REPUBLICI HRVATSKOJ – KAUF LAND HRVATSKA K.D.**

U sljedećim poglavljima prikazat će se kako Kaufland Hrvatska k.d. prakticira društveno odgovorno poslovanje.

### **4.1. Općenito o poduzeću**

Kaufland je međunarodno trgovačko poduzeće koje je s poslovanjem počelo davne 1984. godine, a danas ima više od 1 300 poslovnica diljem osam europskih zemalja među kojima je i Republika Hrvatska te zapošljava više od 132 000 ljudi. u Republici Hrvatskoj Kaufland ima ukupno 39 poslovnica, zapošljava više od 3 000 zaposlenika i u asortimanu ima oko 15 000 različitih proizvoda. (Kaufland, 2022) Sjedište Kaufland Hrvatska k.d. je u Zagrebu, u Donjim Svecicama. „U svim novim poslovnicama prate se i integriraju najnoviji tehnološki i ekološki standardi, koji se primjenjuju i prilikom preuređenja postojećih poslovnica“ (Kaufland, 2020:11).

Prva Kauflandova poslovnica otvorena je u Njemačkoj 1984. godine. Šest godina nakon, 1990. godine, Kaufland se proširio na nekoliko regija u Njemačkoj. Izvan Njemačke, prva poslovnica otvorena je u Češkoj 1998. godine, a druga u Slovačkoj 2000. godine. U Republici Hrvatskoj, prva Kaufland poslovnica otvorena je u Karlovcu 2001. godine. (Kaufland, 2022)

Organizacijske vrijednosti Kauflanda su:

- Učinkovitost – Učinak je odlučujući temelj našeg uspjeha. Pretpostavke visokog radnog učinka su rad, usmjerenost na rezultate, hrabrost i strast. To vrijedi za pojedince ali i za cijeli tim.
- Dinamičnost – Dinamičnost je snaga kojom unapređujemo dobre prakse i stvaramo nove vrijednosti. Dinamičnost podrazumijeva spremnost i sposobnost za promjenu te odlučno preuzimanje odgovornosti. Na taj način ostvarujemo sve što naumimo.
- Pravednost - Pravednost počiva na poštovanju i uvažavanju. Uz povjerenje, pravednost je temelj na kojem gradimo međusobnu suradnju. Ona nam pomaže da dosljedno ostvarujemo ciljeve. (Kaufland, 2022)

Kao što je vidljivo iz prethodno navedenog, Kaufland se u poslovanju vodi sljedećim vrijednostima: učinkovitost, dinamičnost i pravednost. Svi zaposlenici su upoznati sa organizacijskim vrijednostima te se vode istima u obavljanju svojih svakodnevnih radnih zadataka.

Osnovna načela kojima se Kaufland vodi u svakodnevnom poslovanju su:

- Zadovoljstvo kupaca određuje naše poslovanje.
- Povoljan odnos cijena i usluga određuje našu tržišnu poziciju.
- Rastemo kroz ekspanziju i neprestano poboljšanje u našim poslovnicama.
- Kao jedno od poduzeća unutar grupe radimo sustavno.
- Brze i učinkovite odluke te jednostavni radni procesi osiguravaju naš uspjeh.
- Pridržavamo se postojećih zakona i internih smjernica.
- U našem svakodnevnom poslovanju preuzimamo gospodarsku, društvenu i ekološku odgovornost.
- Pravedan odnos prema svakome u poduzeću je zajamčen.
- Međusobno se poštujemo i potičemo.
- Pridržavamo se dogovora u atmosferi međusobnog povjerenja.
- Pohvala, priznanje i konstruktivna kritika termini su koji u svakodnevnom radu određuju našu radnu klimu.
- Okružujemo se jakim zaposlenicima, a zamjena je osigurana u svakoj organizacijskoj jedinici. (Kaufland, 2022)

U asortimanu Kauflanda nalazi se veliki broj proizvoda i brandova, a jedan od brandova je K-Classic, trgovačka marka Kauflanda. K-Classic sadrži više od 2 000 proizvoda koji su na raspolaganju kupcima za kupovinu. (Kaufland, 2022) Osim K-Classic trgovačke marke, u Kauflandovim poslovnicama mogu se pronaći i druge Kauflandove trgovačke marke, na primjer, Take it veggie, Bevola, Soltino, San Terra, Town Land, Talentus, Pureland, Oyanda, Ante, Bio, itd. (Kaufland, 2020:13). Naglasak u poslovanju Kauflanda je na svježim i domaćim proizvodima te na zadovoljstvu kupaca i zaposlenika.

## 4.2. Strategija društveno odgovornog poslovanja

Kaufland već godinama prakticira društveno odgovorno poslovanje, a kako bi pokazao što radi po pitanju društveno odgovornog poslovanja 2020. godine napravljen je prvi izvještaj o održivosti koji obuhvaća 2018. i 2019. poslovnu godinu. U Izvještaju je kroz devet poglavlja objašnjena strategija društveno odgovornog poslovanja te će se ista prikazati u nastavku.

Kaufland je 2020. godine postao članom UN-ove inicijative Global Compact kroz koju se žele ostvariti sljedeći ciljevi održivog razvoja (Kaufland, 2020:17):

- Svijet bez siromaštva,
- Svijet bez gladi,
- Zdravlje i blagostanje,
- Kvalitetno obrazovanje,
- Rodna ravnopravnost,
- Čista voda i sanitarni uvjeti,
- Pristupačna energija iz čistih izvora,
- Dostojanstven rad i ekonomski rast,
- Industrija, inovacije i infrastruktura,
- Smanjenje nejednakosti,
- Održivi gradovi i zajednice,
- Održiva potrošnja i proizvodnja,
- Zaštita klime,
- Očuvanje vodenog svijeta,
- Očuvanje života na zemlji,
- Mir, pravda i snažne institucije,
- Partnerstvom do ciljeva.

Na pomoć pri realizaciji prethodno navedenih ciljeva Kaufland se odlučio zato što je vodstvo istoga svjesno važnosti društveno odgovornog poslovanja te utjecaja koji isto ima na zdravlje ljudi i okoliš u kojem ljudi žive. „Kaufland Hrvatska posluje odgovorno prema zaposlenicima, zajednici i okolišu. Pod sloganom “Djela, ne riječi” djeluje za zdravlje ljudi i planeta vodeći se načelima odgovorne nabave i fer poslovne prakse u dobavljačkom lancu, provodeći inicijative za zdrav život

među zaposlenicima i u zajednici te razvijajući strategije za smanjenje plastike i otpada. Zdravlje zaposlenika, potrošača i poslovnih partnera te očuvanje okoliša u samom su fokusu poslovanja tvrtke prema čemu su definirani i prioritetni ciljevi održivosti“ (Kaufland, 2020:26)

Nadalje, Kaufland se u poslovanju fokusira na sljedeća četiri cilja UN-ova inicijative Global Compact: svijet bez gladi, zdravlja i blagostanje, održiva potrošnja i proizvodnja te zaštita klime. U tablici 5. prikazat će se na koji način Kaufland pokušava ostvariti prethodno istaknute ciljeve održivog razvoja.

**Tablica 5.** Četiri UN-ova cilja čijem ostvarenju Kaufland doprinosi kroz svoje poslovanje

<b>SVIJET BEZ GLADI</b>	
<b>OPIS</b>	<b>AKTIVNOSTI</b>
Kaufland doprinosi iskorjenjivanju gladi, poboljšanoj prehrani kroz konzumaciju sigurne i kvalitetne hrane i podržava održivu poljoprivredu u dobavljačkom lancu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podrška lokalnih poljoprivrednika koji se uključuju u dobavljački lanac.</li> <li>• Održiva nabava - provodi se sveobuhvatan postupak kontrole i nadzora robe.</li> <li>• Minimizira se otpad hrane i gubitak hrane kroz donacije robe oštećenog pakiranja ili robe pred istekom roka trajanja.</li> </ul>
<b>ZDRAVLJE I BLAGOSTANJE</b>	
<b>OPIS</b>	<b>AKTIVNOSTI</b>
Kaufland provodi programe edukacije za zaposlenike o zdravom životu i zdravoj prehrani, te doprinosi dobrobiti zajednice u kojoj posluje.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicijativa „Zdrav život“ usmjerena na osvještavanje važnosti brige o zdravlju i poticanje zdravog životnog stila zaposlenika.</li> <li>• Programom Fleksibilni radni angažman podržava se ravnoteža privatnog i poslovnog života.</li> <li>• Zaposlenicima se u sklopu programa školovanja nude razne edukacije.</li> </ul>

<b>ODRŽIVA POTROŠNJA I PROIZVODNJA</b>	
<b>OPIS</b>	<b>AKTIVNOSTI</b>
Kaufland razvija i provodi poslovne modele za održivu potrošnju i proizvodnju.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Održiva proizvodnja vlastitih marki npr. s domaćim sirovinama.</li> <li>• REset Plastic - ukidanje laganih plastičnih vrećica i smanjenje udjela plastike i plastične ambalaže na postojećim proizvodima.</li> <li>• Provedba revizija dobavljača.</li> </ul>
<b>ZAŠTITA KLIME</b>	
<b>OPIS</b>	<b>AKTIVNOSTI</b>
Kaufland vodi brigu o smanjenju onečišćenja okoliša i time minimizira negativan utjecaj na klimu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Za proizvode vlastite robne marke koriste se ambalažni materijali koji se mogu reciklirati .</li> <li>• Rashladni sustav industrijskog hlađenja koji otpadnu toplinu nastalu radom rashladnih vitrina koristi za grijanje zimi.</li> <li>• Ulaganje u obnovljive izvore energije – solarna energija.</li> </ul>

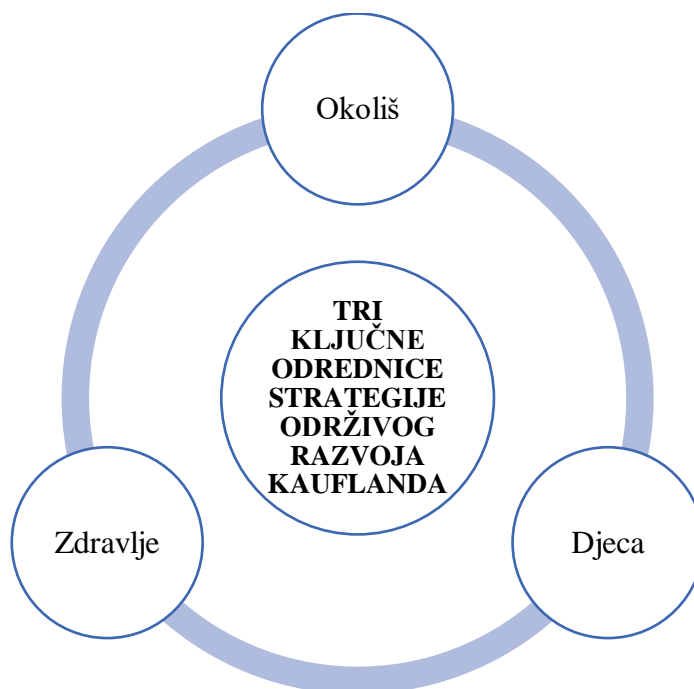
Izvor: izrada autora prema Kaufland, 2020:26

U tablici 5. vidljivo je kako Kaufland kroz poslovanje pomaže u realizaciji četiri UN-ova cilja. Prvi cilj je svijet bez gladi, a Kaufland realizaciji ovog cilja doprinosi tako što daje podršku lokalnim poljoprivrednicima, kroz održivu nabavu i minimiziranje gubitaka hrane. Drugi cilj je zdravlje i blagostanje, a Kaufland realizaciji ovog cilja doprinosi tako što provodi inicijativu „Zdrav život“, program „Fleksibilni radni angažman“ i omogućuje svojim zaposlenicima mogućnost osobnog razvoja i educiranja. Treći cilj je održiva potrošnja i proizvodnja, a Kaufland realizaciji ovog cilja doprinosi tako što proizvode vlastitih marki proizvodi kroz održivu proizvodnju, provodi „REset Plastic“ i redovito radi reviziju dobavljača s kojima surađuje. Četvrti cilj je zaštita klime, a Kaufland realizaciji ovog cilja doprinosi tako što koristi reciklažne



ambalažne materijale u proizvodnji proizvoda vlastitih robni marki, koristi rashladni sustav industrijskog hlađenja u poslovanju te u poslovanju koristi solarnu energiju.

Kauflandov odjel za koordinaciju tema vezanih za društveno odgovorno poslovanje osnovan je 1. prosinca 2016. godine. Tri ključne odrednice strategije održivog razvoja Kauflanda prikazat će se na slici 2.



**Slika 2.** Tri ključne odrednice strategije održivog razvoja Kauflanda

Na slici 2. vidljive su tri ključne odrednice kojima se Kaufland vodi prilikom razrade strategije održivog razvoja. To su: okoliš, zdravlje i djeca. U nastavku će se prikazati kako Kaufland provodi strategije održivog razvoja.

#### 4.2.1. Zaposlenici

Kaufland veliku pozornost pridaje svojim zaposlenicima zato što se uz pomoć istih realiziraju strategije održivog razvoja i društveno odgovornog poslovanja. Neka od načela kojima se Kaufland vodi prilikom rukovođenja zaposlenika su sljedeća (Kaufland, 2020:34):

- Jasno komuniciramo i usmjeravamo.
- Razvijamo suradnike i prepoznajemo potencijale.
- Učinkoviti smo i potičemo dinamičnost.
- Pravedni smo i gradimo povjerenje.
- Odgovorni smo i dajemo primjer.

Svim svojim zaposlenicima koji su roditelji Kaufland daje punu podršku u smislu da isti mogu koristiti porodiljni dopust, prilikom povratka na posao vraćaju se na isto radno mjesto ili usporedivo radno mjesto, imaju plaćen dopust za prvi dan škole djeteta, dobivaju poklon pakete za djecu, imaju pravo na fleksibilni radni aranžman te svi zaposlenici tijekom blagdana i na rođendan dobivaju poklon od Kauflanda. Također, Kaufland brine za zdravlje svojih zaposlenika i educira iste o važnosti promicanja zdravlja na radnom mjestu te omogućava svojim zaposlenicima da se educiraju i rade na vlastitom profesionalnom razvoju. (Kaufland, 2020:38-42)

#### 4.2.2. Utjecaj poslovanja na zaštitu okoliša

Kaufland u svom poslovanju provodi različite mjere za zaštitu okoliša i klime. Neke od aktivnosti u Kauflandovom poslovanju usmjerene na očuvanje okoliša su (Kaufland, 2020:48-56):

- Kauflandov energetska menadžment - cilj je potaknuti energetska osviješteno djelovanje zaposlenika, povećati energetska učinkovitosti nekretnina i održivo upravljanje poslovnica u najvećoj mogućoj mjeri. Pomoću softverskog menadžment sustava moguće je pratiti energetska tokove poslovnica, logističkog centra i zgrade uprave. Osim toga, moguće je identificirati potencijale za uštedu te kontinuirano pratiti uspješno uvedene mjere za uštedu energije. Pri nabavljanju nove tehnologije obraća se pozornost na energetska učinkovitost i održivost. To se konzekventno provodi i kada je riječ o nekretninama.
- Praćenje emisije stakleničkih plinova i njihova analiza - mjeri se ugljični otisak Kauflanda. Uvođenjem novih tehnologija, korištenjem i proizvodnjom energije iz obnovljivih izvora, pokušava se kontinuiranim mjerama smanjiti količinu emisija stakleničkih plinova.

- Praćenje potrošnje vode u Kauflandovim poslovnicama, centrali i logistici kako bi se postiglo efikasno korištenje iste.
- Gospodarenje otpadom – kroz dobro gospodarenje otpadom Kaufland smanjuje rizik opasnosti istoga po ljudsko zdravlje, rizik od onečišćenja tla, vode i zraka te rizike od različitih nezgoda.

S obzirom na klimatske promjene koje se događaju unazad nekoliko godina u svijetu i visoku stopu onečišćenog okoliša u svijetu jako je važno da poduzeća u poslovanju prilikom donošenja poslovnih odluka u obzir uzmu kako će iste utjecati na klimu i okoliš, a Kaufland radi upravo to u svom poslovanju

#### 4.2.3. Posvećenost zajednici

Kaufland je posvećen suradnji sa zajednicom zato što mu je stalo do njegovih kupaca i okruženja u kojem isti žive. „Suradnja sa zajednicom neizmjerljivo je važna kako bi se kupcima moglo pružiti iskustvo kupovine kojim pozitivno utječu na svoje društvo i okoliš. Posvećenost zajednici u kojoj Kaufland djeluje kroz društvenu odgovornost, važna je sastavnica poslovne politike i trajno usmjerenje te u skladu sa samom strategijom održivosti za zdravlje ljudi i planeta“. (Kaufland, 2020:60). Kaufland pomaže zajednici kroz donacije i sponzorstva koji su društveno odgovornog karaktera.

Neke od aktivnosti usmjerene na zajednicu koje je Kaufland proveo kroz godine su (Kaufland, 2020:62):

- „Djela, ne riječi, zajednicu usreći“ – humanitarna akcija održana 2019. godine tijekom koje je Kaufland donirao po 5 000 kuna jednoj udruzi ili organizaciji u svakom gradu u kojem postoji Kaufland poslovnica. Ukupno je donirano 200 000 kuna.
- „Za bolje sutra uključi se danas“ – humanitarna akcija koju je Kaufland proveo tijekom božićnih blagdana 2019. godine i tijekom koje je donirao UNICEF-u 300 000 kuna za programe podrške djeci i majkama.
- Kaufland škola voća i povrća – društveno odgovoran projekt Kauflanda u kojem se od 2017. godine žele razviti zdrave navike kod djece u osnovnim školama. Kaufland

partnerskim osnovnim školama svaki tjedan donira svježe voće i povrće kako bi djeca u istima imala zdrav obrok.

- Zeleni dan – volonterska akcija koja se održala u rujnu 2018. godine u Republici Hrvatskoj. Sudjelovali su zaposlenici Kauflanda koji su u suradnji s učenicima partnerskih škola uređivali školske vrtove i okoliš. Ovim povodom Kaufland je donirao više od 2 000 sadnica i alate u vrijednosti oko 50 000 kuna.

Kroz projekte kao što su prethodno navedeni Kaufland aktivno sudjeluje u radu zajednice, pomaže potrebitima i trudi se unaprijediti život ljudi.

#### 4.2.4. Održivi asortiman

Veliku pozornost u poslovanju Kaufland posvećuje održivom asortimanu. „Zalaganje za odgovorne uvjete proizvodnje, dobrobit životinja i očuvanje prirodnog i morskog okoliša predstavlja važnu komponentu korporativne politike kojom Kaufland preuzima odgovornost za okoliš i duboko razumijevanje klimatskih promjena, nedostatak prirodnih resursa i smanjenje biološke raznolikosti, koja postaje važnija nego ikada prije“ (Kaufland, 2020:68).

U Kauflandu se može pronaći veliki broj proizvoda koji sadrže kavu i imaju certifikat Rainforest Alliance Certified TM što znači da su proizvodi koji sadrže održivo proizvedenu kavu, proizvode koji imaju Fairtrade certifikat što znači da se prilikom proizvodnje istih pridržavalo pravednih radnih i trgovinskih uvjeta; proizvode s UTZ-certifikatom koji jamči da se prilikom proizvodnje proizvoda vodilo time da se pridonese poboljšanju ekološke prihvatljivosti uzgoja kakovca te poboljšanju gospodarskih i socijalnih uvjeta u zemljama uzgoja; bioproizvodi; itd. Također, mogu se pronaći različiti vegeterijanski i veganski proizvodi kao i proizvodi domaćih proizvođača – Kaufland podržava domaće proizvođače te jamči svojim kupcima visoko kvalitetne, svježe domaće proizvode. (Kaufland, 2020:70-72)

#### 4.2.5. Dobrobit životinja

Kaufland brine i o dobrobiti životinja. „Jasno definiranim smjernicama Kaufland brine o dobrobiti životinja pri uzgoju, što podrazumijeva i odgovorniju proizvodnju hrane životinjskog podrijetla. Prije svega radi se o isključivanju uvjeta držanja životinja koji predstavljaju mučenje životinja, unaprjeđenju standarda za dobrobit životinja u svim pogonima te dopunjavanju asortimana onim proizvodima kod čije se proizvodnje posebice vodi računa o dobrobiti životinja“ (Kaufland, 2020:76).

Kroz suradnju sa hrvatskim farmama Kaufland brine da su životinje koje se nalaze na istima rođene i uzgojene u Hrvatskoj te da se hrane hranom koja nije genetski modificirana. U poslovanju Kaufland ne prodaje proizvode od prirodnog krzna te se redovito provode kontrole kvalitete proizvoda koji su svježe meso, proizvoda koji nisu svježe meso te proizvode voća i povrća.

Kada je u pitanju riba, Kaufland se brine za čistoću mora i smanjenje izlova ribe u morima. „Kauflandova smjernica za nabavu ribe osnova je za održiv odabir asortimana i poticanje održive potrošnje kupaca. Politika za nabavu ribe primjenjuje se na cjelokupan riblji asortiman, i to neovisno o tome radi li se o proizvodima vlastite marke ili o brendiranim proizvodima. Cilj je odgovorna nabava ribe te zamjena postojećeg asortimana ribe održivijim proizvodima. Na taj način osiguravaju se i proširuju održivi izlov ribe i akvakulture kojima se osigurava odgovorno postupanje s raspoloživom količinom ribe“ (Kaufland, 2020:78).

#### 4.2.6. Smanjenje otpada od hrane

Kako bi se smanjila količina prehrambenih namirnica koje se bacaju Kaufland se trudi, ovisno o potražnji za pojedinim proizvodom, racionalizirati količine proizvoda koji se nalaze u poslovnicama. „Kaufland aktivno radi na sprječavanju bacanja prehrambenih namirnica. Još i prije narudžbe provjerava se koju količinu pojedinog proizvoda poslovnice trebaju. Naime, cilj je ispuniti potrebe kupaca s obzirom na kvalitetu i svježinu te količinu. Automatski sustav kalkulira npr. količinu artikala voća i povrća za isporuku poslovnici na osnovi povijesnih podataka prodaje i uzimajući u obzir pojedinu sezonu. Na temelju generiranog prijedloga narudžbe sustav uračunava i trenutnu zalihu koju poslovnica ima na stanju te poslovnici šalje konačan prijedlog narudžbe.

Poslovnica zatim ima mogućnost na određenim artiklima napraviti smanjenje ili povećanje prijedloga narudžbi, nakon čega se generira narudžba s količinom koja se isporučuje poslovnici“ (Kaufland, 2020:82).

Osim prethodno navedenog, Kaufland već godinama surađuje s Caritasom kojem donira prehrambene proizvode koji su pred istekom roka trajanja. Cilj ove suradnje je smanjiti količinu hrane koja se baca te dostaviti hranu onima koji si istu ne mogu priuštiti.

#### 4.2.7. REset Plastic

Od 1. siječnja 2020. godine u Kauflandu se više ne mogu pronaći jednokratne plastične vrećice. Kaufland je prvi trgovački lanac u Republici Hrvatskoj koji je ukinuo plastične vrećice te iz prodaje povukao plastično posuđe, plastični pribor za jelo, plastične štapiće za uši i plastične slamke te kupcima ponudio alternativna rješenja za iste.

2018. godine Kaufland je pokrenuo strategiju smanjenja plastike REset Plastic koja obuhvaća sljedećih pet područja djelovanja (Kaufland, 2020:92):

- REduce – Smanjenje plastike: gdje god je moguće i održivo odustajemo od korištenja plastike.
- REdesign – Dizajn: proizvode dizajniramo tako da se mogu reciklirati i na taj način zatvaramo kružni proces recikliranja.
- REcycle – Reciklaža: sakupljamo, sortiramo i recikliramo te na taj način zatvaramo kružni proces recikliranja.
- REmove - Zbrinjavanje: pružamo podršku pri uklanjanju plastičnog otpada iz našeg okoliša.
- REsearch – Inovacija i informiranje potrošača: ulažemo sredstva u istraživanje i razvoj inovativnih rješenja te informiramo potrošače o recikliranju i očuvanju resursa.

Jako je važno da poduzeća smanje upotrebu plastike i da kupcima ponude alternativne opcije za plastične proizvode zato što će se tako smanjiti količina plastičnog otpada u svijetu.

## 5. RASPRAVA

Pitanje koje si sva poduzeća trebaju postaviti kada planiraju poslovne aktivnosti i poslovne procese je „Što možemo napraviti kroz vlastito poslovanje da unaprijedimo život u zajednici i zaštitimo okoliš?“. Poduzeća koja si postavte to pitanje su poduzeća koja razumiju stanje u kojem se svijet nalazi i žele kroz svoje poslovanje doprinijeti unaprjeđenju svijeta u kojem živimo. Društveno odgovorno poduzeće postalo je nužnost upravo zbog lošeg stanja i velikih problema s kojima se svijet danas suočava. Većina poduzeća to je prepoznala i uvidjela važnost prakticiranja društveno odgovornog poslovanja. Danas je vidljivo kako je veliki broj poduzeća diljem svijeta u svoju poslovnu strategiju uvrstio i društveno odgovorno poslovanje.

Društveno odgovorno poslovati znači uzeti u obzir utjecaj koji poduzeće ima na zajednicu i okoliš u kojem posluje. Poduzeća kroz društveno odgovorno poslovanje žele potaknuti razvoj društva, zaštititi okoliš, unaprijediti kvalitetu života ljudi, izgraditi pozitivan imidž poduzeća u javnosti, stvoriti konkurentna prednost na tržištu i slično. U Republici Hrvatskoj veliki broj poduzeća prakticira društveno odgovorno poslovanje i aktivno radi na promicanju društveno odgovornog poslovanja. Jedno od poduzeća koje već godinama društveno odgovorno posluje u Republici Hrvatskoj je Kaufland. Kaufland je kroz godine proveo brojne aktivnosti kojima je pomogao i zajednici, tj. ljudima u zajednici i očuvanju okoliša. U poslovanju se fokusira na pomoć pri ostvarenju sljedeća četiri cilja UN-ova inicijative Global Compact: svijet bez gladi, zdravlja i blagostanje, održiva potrošnja i proizvodnja te zaštita klime. S obzirom na sve dosadašnje aktivnosti, sponzorstva i donacije, brigu za zaposlenika i okoliš te trud uloženi u promicanje društveno odgovornog poslovanja za očekivati je da će Kaufland nastaviti prakticirati društveno odgovorno poslovanje u budućnosti i da će kroz isto uvelike pomoći zajednici i doprinijeti očuvanju okoliša.

## 6. ZAKLJUČAK

Poduzeća, kako bi mogla uspješno i dugoročno poslovati, moraju se prilagođavati promjenama koje se događaju u svijetu, pratiti stanje na tržištu i raditi na uspostavljanju odnosa s potrošačima. S obzirom na promjene koje se događaju u svijetu i probleme s kojima se svijet suočava poduzeća kroz svoje poslovanje žele doprinijeti očuvanju okoliša i zaštiti društva. To postižu tako što prakticiraju društveno odgovorno poslovanje. Društveno odgovorno poslovanje postalo je sastavni dio poslovne prakse većine poduzeća diljem svijeta, a Republika Hrvatska jedna je od zemalja u kojima poduzeća aktivno prakticiraju društveno odgovorno poslovanje. Prakticiranje društveno odgovornog poslovanja važno je zato što se kroz isto pomaže zajednici i ljudima u istoj, radi se na očuvanju okoliša i potiče se poduzeća da budu odgovorna u poslovanju. Društveno odgovorno poslovanje zahtijeva od poduzeća da obrati pozornost na okolinu u kojoj djeluje, da se upozna sa društvenim problemima koji se nalaze u zajednici, promotri svoje poslovanje i spozna učinak koji isto ima na zajednicu i okoliš te da, u konačnici, napravi pozitivne promjene u poslovanju i poslovanje učini održivim. Važno je istaknuti da kroz društveno odgovorno poslovanje poduzeće pronalazi rješenja za društvene probleme, ali i da prakticiranje društveno odgovornog poslovanja ujedno pomaže i poslovanju poduzeća zato što ostvaruje konkurentsku prednost na tržištu i gradi pozitivan imidž među potrošačima. Jedno od poduzeća koja aktivno prakticiraju društveno odgovorno poslovanje i pozitivan su primjer društveno odgovornog poduzeća je Kaufland Hrvatska k.d.. Kaufland kroz svoje poslovanje brine o zajednici ljudi i zdravlju istih što se vidi iz toga što iz godine u godinu provodi različite aktivnosti kojima unaprjeđuje stanje zajednice te kroz razna sponzorstva i donacije, Kaufland brine i o dobrobiti svojih djelatnika - trudi se svojim djelatnicima osigurati dostojanstvene uvjete za rad i omogućiti osobni i profesionalni razvoj, Kaufland brine i za životinje te obraća pozornost na okoliš. Biti dobrim poslodavcem danas je zaista izazovno, a biti uspješnim poslodavcem čiji je trud i rad u poslovanju ali i unaprjeđenju života ljudi prepoznato nije ni jednostavan ni lak posao, a Kauflandu to polazi već godinama za rukom. Nakon provedenog istraživanja o društvenom odgovornom poslovanju koje Kaufland provodi u Republici Hrvatskoj došlo se do zaključka da će isti u budućnosti zasigurno napraviti jako puno i za društvo i za okoliš.



## Literatura

1. Basara, I. (2019). *Promocija društveno odgovornoga poslovanja kao rezultat suradnje privatnoga sektora i lokalnog medija; studija slučaja – radijska emisija „Dobar primjer”*. South Eastern European Journal of Communication, 1 (1), 23-30. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/233057> [Pristupljeno: 23. svibnja 2022.]
2. Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj. (2021). *IKEA Hrvatska podigla zastavu duginih boja te dala podršku LGBT+ pravima i kampanjom “Ljubav živi i izvan četiri zida”*. Dostupno na: <https://dop.hr/ikea-hrvatska-podigla-zastavu-duginih-boja-te-dala-podrsku-lgbt-pravima-i-kampanjom-ljubav-zivi-i-izvan-cetiri-zida/> [Pristupljeno: 22. svibnja 2022.]
3. Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj. (2011). *Poslovnik o radu Nacionalne mreže za DOP*. Dostupno na: [http://www.dop.hr/wp-content/uploads/poslovnik\\_NMDOP.pdf](http://www.dop.hr/wp-content/uploads/poslovnik_NMDOP.pdf) [Pristupljeno: 22. svibnja 2022.]
4. Dropulić, I. (2020). *Analiza prakse izvještavanja o društvenoj odgovornosti društava za osiguranje i reosiguranje*. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 18 (1), 27-44. <https://doi.org/10.22598/zefzg.2020.1.27> [Pristupljeno: 22. svibnja 2022.]
5. Glumac, M. (2018). *Društvena odgovornost kao važan aspekt uspješnog poslovanja*. Paragraf, 2 (1), 99-124. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/207652> [Pristupljeno: 18. svibnja 2022.]
6. Hlebar, M. (2021). *Sunčana budućnost Podravke: nove elektrane na krovovima podravkinih tvornica vrijede preko 10 milijuna kuna*. Dostupno na: <https://odgovorno.hr/suncana-buducnost-podravke-nove-elektrane-na-krovovima-podravkinih-tvornica-vrijede-preko-10-milijuna-kuna/> [Pristupljeno: 20. svibnja 2022.]
7. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj. (2022). *HRIO – Hrvatski indeks održivosti*. Dostupno na: <https://www.hrpsor.hr/hrrio/> [Pristupljeno: 20. svibnja 2022.]
8. Hubak, D. (2010). *Marketinška dimenzija društveno odgovornog poslovanja*. EFZG working paper series, (10), 0-0. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/136961> [Pristupljeno: 25. svibnja 2022.]

9. Kaufland. (2020). Izvještaj o održivosti. Dostupno na: [https://media.kaufland.com/images/PPIM/AP\\_MarketingDocument/hrv/35/98/Asset\\_8083598.pdf](https://media.kaufland.com/images/PPIM/AP_MarketingDocument/hrv/35/98/Asset_8083598.pdf) [Pristupljeno 31. svibnja 2022.]
10. Kaufland. (2022). *Stvaranje održivog asortimana*. Dostupno na: [https://tvrka.kaufland.hr/ljudi-okolis/odrzivi-asortiman.html?adobe\\_mc=MCMID%3D61434449215057828583360071907834352888%7CMCORGID%3DBCF65C6655685E857F000101%2540AdobeOrg%7CTS%3D1649270471](https://tvrka.kaufland.hr/ljudi-okolis/odrzivi-asortiman.html?adobe_mc=MCMID%3D61434449215057828583360071907834352888%7CMCORGID%3DBCF65C6655685E857F000101%2540AdobeOrg%7CTS%3D1649270471) [Pristupljeno 30. svibnja 2022.]
11. Kaufland. (2022). *Kronika*. Dostupno na: <https://tvrka.kaufland.hr/kaufland/kronika.html> [Pristupljeno 30. svibnja 2022.]
12. Kaufland. (2022). *Naša kultura*. Dostupno na: <https://tvrka.kaufland.hr/kaufland/nase-vrijednosti/nasa-kultura.html> [Pristupljeno 30. svibnja 2022.]
13. Kaufland. (2022). *Tu smo za tebe*. Dostupno na: <https://tvrka.kaufland.hr/kaufland/tu-smo-za-tebe.html> [Pristupljeno 30. svibnja 2022.]
14. Kaufland. (2022). *K-Classic: Više za manje!* Dostupno na: [https://www.kaufland.hr/asortiman/nase-marke/k-classic.html?adobe\\_mc=MCMID%3D61434449215057828583360071907834352888%7CMCORGID%3DBCF65C6655685E857F000101%2540AdobeOrg%7CTS%3D1654009048](https://www.kaufland.hr/asortiman/nase-marke/k-classic.html?adobe_mc=MCMID%3D61434449215057828583360071907834352888%7CMCORGID%3DBCF65C6655685E857F000101%2540AdobeOrg%7CTS%3D1654009048) [Pristupljeno 30. svibnja 2022.]
15. Kotler, P. i Lee, N. (2009). *DOP: Društveno odgovorno poslovanje : suvremena teorija i najbolja praksa*. Zagreb: M.E.P.
16. Leko, O. (2019). *Pretpostavke i razvoj društveno odgovornoga poslovanja u Bosni i Hercegovini*. South Eastern European Journal of Communication, 1 (1), 71-78. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/233061> [Pristupljeno: 28. svibnja 2022.]
17. Mađerić, M., Petar, S. i Buntak, K. (2018). *Utjecaj društveno odgovornog poslovanja Podravke d.d. na potrošače Koprivničko-križevačke županije*. Podravina, 17 (34), 135-148. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/221643> [Pristupljeno: 30. svibnja 2022.]
18. Matešić, M., Pavlović, D. & Bartoluci, D., (2015). *Društveno odgovorno poslovanje*. Zagreb: VPŠ Libertas
19. Odgovorno.hr. (2022). *Dukat provodi jednu od najvećih korporativnih akcija pošumljavanja u Hrvatskoj*. Dostupno na: <https://odgovorno.hr/dukat-provodi-jednu-nod->

- [najvecih-korporativnih-akcija-posumljavanja-u-hrvatskoj/](#) [Pristupljeno: 22. svibnja 2022.]
20. Odgovorno.hr, (2021). *Briga Saponije Osijek za očuvanje okoliša I poboljšanje kvalitete života građana, potvrđuje se novim velikim projektom*. Dostupno na: <https://odgovorno.hr/briga-saponije-osijek-za-ocuvanje-okolisa-i-poboljsanje-kvalitete-zivota-gradana-potvrduje-se-novim-velikim-projektom/> [Pristupljeno: 22. svibnja 2022.]
21. Odgovorno.hr, (2020). *Privredna banka Zagreb: Niz svakodnevnih zalaganja zaposlenika PBZ u 2020. za veliki cilj – održivost!*. Dostupno na: <https://odgovorno.hr/privredna-banka-zagreb-niz-svakodnevnih-zalaganja-zaposlenika-pbz-u-2020-za-veliki-cilj-odrzivost/> [Pristupljeno: 22. svibnja 2022.]
22. Poljak, P., Duboković, I. i Lenardić, M. (2013). *Razlozi i preduvjeti za sustavnu implemetaciju DOP-a u poduzetničke tvrtke - primjena iskustava velikog poslovnog sustava*. Učenje za poduzetništvo, 3 (2), 178-186. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/130404> [Pristupljeno: 27. svibnja 2022.]
23. Potočnik, R., Petrović, M. i Skoko, F. (2019). *Povezanost marketinških kampanja usmjerenih na djecu i društveno odgovornoga poslovanja tvrtki*. South Eastern European Journal of Communication, 1 (2), 121-129. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/233290> [Pristupljeno: 23. svibnja 2022.]
24. Skoko, B. i Mihovilović, M. (2014). *Odnosi s javnošću u funkciji društveno odgovornog poslovanja*. Praktični menadžment, 5 (1), 84-91. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/134958> [Pristupljeno: 05.04.2022.]
25. Takahashi, M. (2019). *Corporate social responsibility in less developed local communities of the Republic of Croatia*. South Eastern European Journal of Communication, 1 (2), 120-120. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/233289> [Pristupljeno: 05.04.2022.]
26. Vrdoljak Raguž, I. i Hazdovac, K. (2014). *Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa*. Oeconomica Jadertina, 4 (1), 40-58. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/130001> [Pristupljeno: 05.04.2022.]
27. Zlatar-Vulić, R. (2020). *Najznačajniji elementi društveno odgovornog poslovanja prehrambenih kompanija u Republici Hrvatskoj*. Socijalna ekologija, 29 (2), 245-267. <https://doi.org/10.17234/SocEkol.29.2.5> [Pristupljeno: 05.04.2022.]

28. Zlatar-Vulić, R. (2020). *Društveno odgovorno poslovanje u kontekstu ponašanja potrošača pri kupnji prehrambenih proizvoda u Republici Hrvatskoj*. *Socijalna ekologija*, 29 (1), 27-47. <https://doi.org/10.17234/SocEkol.29.1.2> [Pristupljeno: 05.04.2022.]
29. Quien, M. (2012). *Društveno odgovorno poslovanje kao konkurentna prednost: analiza ciljeva najuspješnijih tvrtki u Hrvatskoj*. *Učenje za poduzetništvo*, 2 (1), 303-307. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/130205> [Pristupljeno 05.04.2022.]

## **Popis slika**

**Slika 1.** IKEA kampanja „Ljubav živi i izvan četiri zida“ .....22

**Slika 2.** Tri ključne odrednice strategije održivog razvoja Kauflanda .....32

## **Popis tablica**

<b>Tablica 1.</b> Načela primjene društveno odgovornog poslovanja.....	10
<b>Tablica 2.</b> Faze razvoja društvene odgovornosti - razine poduzeća .....	13
<b>Tablica 3.</b> Kreiranje društvenog dobra.....	16
<b>Tablica 4.</b> Dobitnici nagrada HRIO po kategorijama u 2021. godini .....	20
<b>Tablica 5.</b> Četiri UN-ova cilja čijem ostvarenju Kaufland doprinosi kroz svoje poslovanje .....	30