

# DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA

---

Papić, Renata

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

*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:145:718183>

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

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



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij (*Menadžment*)

Renata Papić

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE MALIH I  
SREDNJIH PODUZEĆA**

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij (*Menadžment*)

Renata Papić

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE MALIH I  
SREDNJIH PODUZEĆA**

Završni rad

**KOLEGIJ:** Poduzetništvo

**JMBAG:** 0010232618

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

**Mentor:** izv. prof. dr. sc. Julia Perić

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Undergraduate Study (*Management*)

Renata Papić


**SOCIAL RESPONSIBILITY OF SME's**

Final paper

Osijek, 2023.

## 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 završni  
(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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
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:** Renata Papić

**JMBAG:** 0010232618

**OIB:** 32600380370

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

**Naziv studija:** Sveučilišni prijediplomski studij Menadžment

**Naslov rada:** Društveno odgovorno poslovanje malih i srednjih poduzeća

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

U Osijeku, 2023. godine

Potpis Renata Papić

## **Društveno odgovorno poslovanje malih i srednjih poduzeća**

### **SAŽETAK**

Društvena odgovornost predstavlja model poslovanja kojom poduzeća implementiraju socijalne i ekološke elemente u poslovne aktivnosti. Društveno odgovornim poslovanjem (DOP) potiče se pojedince i poduzeća na pozitivan utjecaj u zajednici. Mnoga poduzeća implementiraju koncept društvene odgovornosti u svoje poslovanje kako bi stekla konkurentsku prednost te povećala ekonomski i financijski rezultat. Donošenjem etičkih odluka, između ostalog, kreira se društvena odgovornost prema svim svojim internim i eksternim dionicima te se ostvaruje učinkovitost poslovanja. Društveno odgovornim poslovanjem poduzeća nastoje ne samo unaprijediti vlastito poslovanje i učinkovitije ostvariti sve svoje poslovne ciljeve nego i unaprijediti različite segmente društva te na taj način unapređenjem kvalitete života u zajednici poticati i pozitivan ugled samog poduzeća.

Završnim radom nastoji se približiti važnost primjene koncepta društvene odgovornosti u suvremenom poslovnom svijetu. Iako se sam koncept društveno odgovornog poslovanja vrlo često poistovjećuje s velikim poduzećima, mala i srednja poduzeća također trebaju poslovati uzimajući u obzir etičke i ekološke norme. Društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj razvija se sporije nego u drugim zapadnim zemljama. Ipak, ono i u Hrvatskoj postaje sve važniji segment poslovanja jer, da bi se osigurao održivi ekonomski i društveni razvoj zemlje, važno je uspostaviti ravnotežu između profitabilnosti poduzeća (ekonomskog doprinosa) i razvoja zajednice (društvenog i ekološkog doprinosa).

**Ključne riječi:** *društvena odgovornost, društveno odgovorno poslovanje, mala i srednja poduzeća*

## **Social responsibility of SME's**

### **ABSTRACT**

Social responsibility is a business model in which companies incorporate social and environmental elements into their business activities. Corporate social responsibility (CSR) helps individuals and companies make a positive impact on the community. Many companies use the concept of social responsibility in their business operations to gain a competitive advantage and increase their economic and financial results. Among other things, ethical decision-making creates a sense of social responsibility to all internal and external stakeholders and leads to economic efficiency. By acting in a socially responsible manner, companies strive not only to improve their own operations and achieve all their business objectives more efficiently, but also to improve various sectors of society and, in this way, enhance the positive reputation of the company itself by improving the quality of life in the community.

In the last article, an attempt is made to present the importance of applying the concept of social responsibility in the modern business world. Although the concept of socially responsible actions is very often associated with large companies, small and medium enterprises should also consider ethical and environmental standards in their activities. In the Republic of Croatia, CSR is developing more slowly than in other countries. However, this concept is becoming increasingly important, as the social and economic development of the country requires a balance between the profitability of the company (economic contribution) and the development of the community (social and environmental contribution).

**Keywords:** *social responsibility, socially responsible companies, small and medium-sized companies*

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2. METODOLOGIJA RADA</b> .....	<b>2</b>
2.1. Predmet i cilj rada .....	2
2.2. Metode istraživanja .....	2
2.3. Struktura rada .....	2
<b>3. TEORIJSKA PODLOGA I PRETHODNA ISTRAŽIVANJA</b> .....	<b>3</b>
3.1. Poslovna etika i društveno odgovorno poslovanje .....	3
3.2. Razvijanje DOP-a kroz povijest.....	6
3.3. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja .....	8
3.3.1. Interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja .....	9
3.3.2. Eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja .....	11
3.4. Motivi poduzeća za društveno odgovorno poslovanje .....	12
<b>4. SUVREMENI TRENDOSI DOP-a</b> .....	<b>14</b>
4.1. Tradicionalni pristup – ispunjenje obveza.....	14
4.2. Novi pristup – podržavanje razvoja društva kao dio poslovne strategije.....	15
4.3. Prednosti i koristi društveno odgovornog poslovanja .....	17
<b>5. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE NA PODRUČJU REPUBLIKE HRVATSKE</b> .....	<b>19</b>
5.1. Povijesni razvoj DOP-a u Republici Hrvatskoj.....	19
5.2. Elementi koji utječu na DOP u RH .....	20
5.3. Indeks društveno odgovornog poslovanja.....	22
5.4. Važnost primjene društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj .....	23
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>25</b>
Literatura.....	27



## 1. UVOD

Društvena odgovornost u malim i srednjim poduzećima postaje sve prepoznatljiviji način poslovanja. Društveno odgovorno poslovanje (DOP) jest praksa dobrovoljnog djelovanja koja ima pozitivne učinke za zajednicu u kojoj poduzeće djeluje. Ljudi teže boljoj kvaliteti življenja no da bi se to postiglo neophodno je i da poslovna zajednica da svoj obol tome. Društvena odgovornost obuhvaća važne, ali i zahtjevne etičke, zakonske, ekološke i javne standarde koje određuje šira društvena zajednica. Većina poduzeća društvenu odgovornost iskazuje kroz pravilno usmjerene donacije nastojeći, pri tome, stvoriti dublje veze sa zajednicom, poboljšati svog ugled te istovremeno i doprinijeti boljem društvu u cjelini. No društvena odgovornost poduzeća se ne iskazuje samo kroz donacije. Transparentno i uredno poslovanje, dobar odnos s internim i eksternim dionicima, sudjelovanje u projektima u zajednici (npr. kroz korporativno volontiranje) i očuvanje okoliša samo su neke od važnih aktivnosti kojima poduzeća iskazuju svoju društvenu odgovornost. Društveno odgovornim poslovanjem poduzeća mogu povećati vlastitu konkurentnost. Bez obzira o kojoj fazi rasta i razvoja poslovanja se govori, društveno odgovorno poslovanje treba implementirati u poslovanju jer ono kreira dodanu vrijednost i za samo poduzeće i za njegovu zajednicu.

Društveno odgovorno poslovanje od velike je važnosti iako se od malih i srednjih poduzeća još uvijek zakonski ne traži izvještavanje o takvom načinu poslovanja. Međutim, takvim poslovanjem poduzeća pokazuju javnosti da žele voditi brigu o društvenim i ekološkim čimbenicima koji utječu na održiviji razvoj zajednice. Ukoliko se poduzeća zalažu za primjerice ženska prava, vode brigu o okolišu ili suzbijanju siromaštva na lokalnoj razini, na taj način kreiraju pozitivnu sliku o svome načinu rada. U konačnici, takav način rada rezultira pozitivnim ishodima kako za dioničare i zaposlenike, tako i za potrošače te druge vanjske dionike. Društveno odgovornim poslovanjem poduzeća stvaraju i jačaju vlastiti imidž, potiču moral kod zaposlenika što dovodi do veće produktivnosti istih. Kako bi se spriječilo nepoštivanje ili izbjegavanje određenih odgovornosti, država i poduzeće nastoje uvažavati DOP kao neizostavni dio poslovanja.

Iako su se u povijesti Republike Hrvatske dogodili brojni značajni događaji, DOP se i dalje smatra relativno novim konceptom poslovanja na ovim prostorima.

## **2. METODOLOGIJA RADA**

### **2.1. Predmet i cilj rada**

Završnim radom nastoji se prikazati važnost, specifičnost i obilježja koncepta društvene odgovornosti. Svrha rada je prikazati, kako uz stjecanje profita, društveno odgovorno poslovanje predstavlja značajnu dodanu vrijednost ne samo za poduzeće nego i za njegove najvažnije dionike.

### **2.2. Metode istraživanja**

Prilikom izrade završnog rada korištena je povijesna metoda koja je korištena radi navođenja razvoja društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj, deskriptivna metoda pomoću koje su opisani osnovni podaci i terminologija vezana uz društveno odgovorno poslovanje. Korištena je i deduktivna metoda te metoda deskripcije da bi se šire analizirao koncept društveno odgovorno poslovanje u malim i srednjim poduzećima. Naposljetku rada korištena je induktivna metoda koja je korištena u svrhu pisanja zaključka. Tijekom pisanja rada korišteni su sekundarni izvori podataka.

### **2.3. Struktura rada**

Završni rad se sastoji od šest poglavlja. Nakon Uvoda i Metodologije rada, treće poglavlje obuhvaća teorijsku podlogu, odnosno identificira i objašnjava pojmove vezane uz koncept društveno odgovornog poslovanja kao i razvoj ovog koncepta. Također, ovaj dio rada nastoji prikazati koje su dimenzije i motivi društveno odgovornog poslovanja poduzeća. U četvrtome poglavlju, objašnjavaju se suvremeni trendovi te prednosti i koristi koje društveno odgovorno poslovanje nosi sa sobom. Peto poglavlje objašnjava DOP na području Republike Hrvatske, razvoj i primjenu koncepta DOP-a na ovom području. Šesto, ujedno i posljednje poglavlje donosi zaključna razmatranja.

### 3. TEORIJSKA PODLOGA I PRETHODNA ISTRAŽIVANJA

U današnjem globalnom poslovnom okruženju, pitanja poslovne etike i društveno odgovornog poslovanja postaju sve značajnija kako za poduzeća, tako i za društvo u cjelini. Poslovna etika se odnosi na moralne i etičke principe koji usmjeravaju postupke i odluke unutar poslovnog svijeta. U ovom poglavlju istražiti će se osnovni koncepti i principi koji oblikuju pitanja poslovne etike i društveno odgovornog poslovanja. Također, analizirat će se kako poduzeća prepoznaju i odgovaraju na moralne dileme u svojim poslovnim aktivnostima te kako se angažiraju u različitim inicijativama koje promiču društvenu dobrobit i očuvanje okoliša.

#### 3.1. Poslovna etika i društveno odgovorno poslovanje

Poslovna etika nužna je za uspjeh u suvremenom poslovanju. Bitno je jasno definirati ciljeve etičkog poslovanja i ponašanja koje će razumjeti svi zaposleni od najnižih pa sve do najviših hijerarhijskih razina. Etičkim ponašanjem i poslovanjem utječe se na cjelokupno gospodarstvo. Prilikom donošenja poslovnih odluka, etičko djelovanje osigurava efikasniju i produktivnu uporabu resursa i uspješnije upravljanje poduzećem.

„Riječ etika (eng. *Ethics*, njem. *Die Ethik*, tal. *la etica*) potječe od grčkog izraza *ethos*, a koji se prevodi na dva bitna načina: kao običaj, navika te i kao svojstvo karaktera (čovjekova karaktera)“ (Talanga, 1999). Etika i poslovna etika su povezani koncepti koji se odnose na moralne principe i vrijednosti u poslovanju. Poslovna etika se može smatrati primjenom općih etičkih načela na specifične situacije i izazove koji se javljaju unutar poslovnog svijeta.

„Poslovna etika je način koncipiranja, sklapanja, komuniciranja i izvođenja poslova u istovremenom skladu s duhovnim, sociološkim, biološkim i prirodnim zakonitostima čovjeka i okruženja ili, jednostavnije, poslovnu etiku možemo objasniti kao prirodno vođenje poslova odnosno poslovanje u skladu s prirodom“ (Bebek i Kolumbić, 2000).

Prema Vujić et al. (2012) subjekti poslovne etike su:

1. Pojedinac – svaka osoba gradi svoj identitet kroz interakciju s drugim ljudima. Kada je riječ o poduzetniku kao fizičkoj osobi, važno je da ostvaruje dobit na način koji ne nanosi štetu drugima i koji je u skladu s moralom i etičkim načelima.
2. Pravna osoba (trgovačko društvo ili ustanova) – postupci pravne osobe povezani su s njenim zaposlenicima, vlasnicima, kupcima, dobavljačima i širom društvenom zajednicom. Njihovo poslovanje trebalo bi biti temeljeno na etičkim principima i etičkom kodeksu.

3. Poslovna kultura i procesi rada – ovdje se razmatraju pojedinci, objekti rada, uvjeti i sredstva za rad. To uključuje i postupke i aktivnosti koje su regulirane zakonima. Svaki zaposlenik ima moralnu odgovornost za postizanje ciljeva organizacije, a njegovi postupci trebaju biti usmjereni prema koristima poduzeća.
4. Okruženje – obuhvaća okoliš, lokalnu i regionalnu samoupravu te sve pojedince i organizacije koje imaju odgovornost prema društvu u cjelini u poslovnom kontekstu.

Svi ovi subjekti zajedno doprinose razvoju poslovne etike i stvaranju održivih i moralno odgovornih poslovnih praksi.

Etika i društveno odgovorno poslovanje su tijesno povezani koncepti koji se odnose na moralne ispravne i odgovorne prakse u poslovnom svijetu. Društveno odgovorno poslovanje može se smatrati primjenom etičkih načela u stvarnom poslovnom okruženju radi postizanja pozitivnih društvenih, ekoloških i ekonomskih utjecaja.

„Društveno odgovorno poslovanje je koncept u kojem poslovni subjekt odlučuje na dobrovoljnoj osnovi doprinositi boljem društvu i čistijem okolišu, u interakciji s ostalim dionicima“ (Rogošić, 2020).

DOP je postao sve izraženiji zbog neprofesionalnog odnosa prema zaposlenima, potrošačima i u konačnici odnosa prema okolišu (Rogošić, 2020). Zbog sve većih zahtjeva društva da poduzeća opravdaju svoju poslovnu aktivnost, poduzeća postaju svjesnija važnosti podnošenja izvješća o društveno odgovornom poslovanju. Bez obzira na veličinu poduzeća, svi mogu primjenjivati koncept društvene odgovornosti. Da bi organizacija bila društveno odgovorna, trebala bi investirati u ljudski kapital, u odnose s poslovnim subjektima te brinuti se o očuvanju okoliša. Dobrobit društva i zaposlenih trebala bi imati istu, ako ne i veću važnost u odnosu na ekonomsku isplativost poslovanja.

Prema Kotler i Lee (2009), društveno odgovorno poslovanje donosi poduzećima razne koristi. Ovi autori ističu sljedeće prednosti koje poduzeća mogu imati od usvajanja društveno odgovornih poslovnih praksi:

1. Povećanje tržišnog udjela i prodaje: ulaganje u društveno odgovorno poslovanje može privući veći broj potrošača i klijenata koji cijene etičke i održive prakse. To može rezultirati povećanjem tržišnog udjela i rasta prodaje.
2. Jačanje marke, odnosno brenda: društveno odgovorno poslovanje može doprinijeti pozitivnom percepcijom brenda. Kada poduzeće sudjeluje u društveno korisnim aktivnostima, to može pojačati lojalnost kupaca i povjerenje u brend.

3. Jačanje imidža poduzeća: aktivnosti usmjerene prema društvenoj odgovornosti mogu podići ugled poduzeća u očima potrošača, zaposlenika i šire zajednice. To može imati pozitivan utjecaj na odnose s dionicima.
4. Jačanje motivacije: zaposlenici često pozitivno reagiraju na poduzeća koja se brinu za društvo i okoliš. Društveno odgovorno poslovanje može povećati motivaciju i angažman zaposlenika.
5. Privlačenje novih ljudi: poduzeća koja se ističu po društvenoj odgovornosti privlače stručnjake i potencijalne zaposlenike koji dijele istu vrijednost. To olakšava privlačenje talentirane radne snage.
6. Manji troškovi: društveno odgovorne prakse mogu uključivati racionalizaciju procesa, smanjenje otpada i bolje upravljanje resursima. To može rezultirati smanjenjem operativnih troškova.
7. Povećanje investicija: investitori sve više cijene poduzeća koja posluju etično i održivo. DOP može privući veći interes investitora i potencijalno povećati financiranje.

Prema Kotler i Lee (2009), DOP ne samo da ima pozitivan utjecaj na društvo i okoliš, već i donosi niz koristi za samo poduzeće. Ova afirmacija naglašava važnost DOP-a kao strategije koja ima dvostruki učinak – koristi za širu zajednicu i okoliš te za samu organizaciju. Osim toga, važno je istaknuti da intenzitet navedenih prednosti može varirati ovisno o veličini poduzeća i načinu na koji se DOP prakticira i percipira. Veličina poduzeća igra ključnu ulogu u dostupnosti i upotrebi resursa. Na primjer, veća poduzeća imaju veće resurse na raspolaganju, što im omogućava da lakše implementiraju različite prakse DOP-a. S druge strane, manja poduzeća su često agilnija u brzini donošenja odluka, što im može pomoći da se brže prilagode DOP-u. Neka poduzeća stavljaju naglasak na ekološku održivost, dok druga mogu više cijeniti transparentnost ili etičke aspekte poslovanja. U konačnici, intenzitet navedenih prednosti može ovisiti o čimbenicima koji čine poduzeće, a to mogu biti: broj resursa, učinak na okoliš, brzina donošenja odluka, etička dimenzija, transparentnost, itd.

Prema Matešić et al. (2015:29) DOP je sve više integriran i u poslovanje malih i srednjih poduzeća no postoji potreba za intenzivnijim uključivanjem ovog koncepta u poslovanje poduzeća. Autori smatraju kako mala i srednja poduzeća najveći naglasak stavljaju na odgovornost prema dobavljačkom lancu dok se velika poduzeća više bave zaštitom okoliša, zapošljavanjem i zajednicom. Prema autorima DOP je jače integriran u strategiju poduzeća što je poduzeće veće, no ni velika niti mala i srednja poduzeća ne pridaju dovoljno važnosti

volonterskom radu. Bez obzira na veličinu, svako poduzeće može i treba pridonijeti unapređenju kvalitete života u svojoj zajednici.

Crowther i Aras (2008) identificiraju tri osnovna načela koja zajedno čine društveno odgovorno poslovanje, a to su održivost, odgovornost i transparentnost.

1. *Održivost* se odnosi na učinak da poduzete mjere u sadašnjosti mogu biti dostupne i u budućnosti. Ukoliko se resursi koriste u sadašnjosti, više neće biti raspoloživi u budućnosti, a to je vrlo važno ako su ograničene količine resursa. Primjerice, ograničene količine sirovina poput ugljena, željeza ili nafte neće biti dostupne za uporabu u budućnosti, stoga društvo ne treba koristiti više resursa nego što se resursi mogu obnoviti.
2. *Odgovornost* se odnosi na činjenicu da organizacije prepoznaju kako njihovo djelovanje utječe na vanjsko okruženje te da preuzimaju odgovornost za postupke svog poslovanja. Dakle, podrazumijeva analizu efekata poduzetih radnji, kako unutar same organizacije tako i izvan nje.
3. *Transparentnost* kao načelo, odnosi se na vanjske utjecaje poslovanja organizacije koja se može utvrditi iz izvješća. Dakle, vanjskim se korisnicima omogućavaju informacije o poslovanju poduzeća. Transparentnost je od iznimne važnosti za vanjske korisnike budući da im nedostaju neke pojedinosti koje su dostupne internim korisnicima poduzeća.

### **3.2. Razvijanje DOP-a kroz povijest**

Društveno odgovorno poslovanje (eng. *Corporate Social Responsibility*) 1953. godine prvi puta spominje američki ekonomist Howard Bowen koji se ujedno smatra „ocem“ društveno odgovornog poslovanja, objavivši knjigu koja je zagovarala poslovnu etiku i odgovornost prema poslovnim dionicima (Writer, 2019).

Prema Vrdoljak-Raguž i Hazdovac (2014) ključni događaji koji su značajni za utjecaj razvoja društveno odgovornog poslovanja su:

- 1972. godine održana je prva konferencija Ujedinjenih naroda o okolišu i razvoju u Stockholmu. Ovaj događaj je označio početak globalnog interesa za pitanja okoliša i održivog razvoja.
- 1982. godine osnovana je „*Business in the Community*“ (BITC), organizacija koja potiče poslovnu zajednicu na društveno odgovorno poslovanje.

- 1987. godine sastavljeno je izvješće komisiji za okoliš i razvoj Ujedinjenih naroda pod nazivom „Naša zajednička budućnost“. Ovo izvješće populariziralo je koncept održivog razvoja.
- 1990. godine osnovan je „*The Prince of Wales International Business Leaders Forum*“ (IBLF), organizacija koja promiče društveno odgovorno poslovanje na međunarodnoj razini.
- 1991. godine osnovana je grupa za gospodarstvo *Amnesty International*, koja se bavi pitanjima ljudskih prava u kontekstu poslovanja.
- 1992. godine osnovan je „*World Business Council for Sustainable Development*“ (WBCSD) i „*Business for Social Responsibility*“ (BSR). Također je održana Konferencija Ujedinjenih naroda u Rio de Janeiru.
- 1995. godine osniva se mreža organizacija „*CSR Europe*“, koja promovira društveno odgovorno poslovanje u Europi.
- 1996. godine standard ISO 14001 uveden je u poslovanje kao međunarodni standard za upravljanje okolišem.
- 1998. godine u Ujedinjenom kraljevstvu osnovano je prvo ministarstvo za društveno odgovorno poslovanje.
- 2000. godina Ujedinjeni narodi stvaraju globalni sporazum za postizanje održivog razvoja, poznat kao „*Global Compact*“.
- 2001. godine Europska unija izdaje „*Zelenu knjigu*“ koja se bavi pitanjima društveno odgovornog poslovanja.
- 2002. godine održana je svjetska konferencija o održivom razvoju u Johannesburgu, gdje su se raspravljala pitanja vezana uz društveno odgovorno poslovanje.

Svi navedeni događaji igrali su ključnu ulogu u promicanju svijesti o društveno odgovornom poslovanju i utjecali su na razvoj standarda, organizacija i praksi koje se bave povezivanjem poslovnih aktivnosti s društvenim i ekološkim ciljevima. Raniji oblici DOP-a bili su usmjereni ka filantropiji i dobrotvornim davanjima. Društveno odgovorno poslovanje uznapredovalo je u Sjedinjenim Američkim Državama tijekom 1970-ih godina prošlog stoljeća. Odbor za ekonomski razvoj proglasio je koncept koji se temeljio na tome da poslovanje ima obvezu pridonijeti potrebama društva, a ne samo stvaranju dobiti (Writer, 2019).

1990te godine prošlog stoljeća obilježila je uznemirenost zbog klimatskim promjena i uništavanja okoliša. Glas javnosti postao je sve jači u zagovaranju važnosti društveno

odgovornog poslovanja i povezanosti ekonomskih, ekoloških i društvenih vrijednosti. Niz međunarodnih događaja poput, Agende 21 i Konferencije Ujedinjenih naroda o klimatskim promjenama potaknula su mnoga poduzeća da po prvi puta razmotre kako i na koji način utječu ne samo na svoju lokalnu zajednicu nego i na cijeli svijet. Poduzeća su svoje poslovanje počela preusmjeravati k održivosti i kreiranju zajedničkih vrijednosti za sve dionike. Tijekom tih godina i početkom 2000-ih, promoviranje DOP-a počelo se značajno mijenjati sa smanjivanja lokalne štete na rješavanje globalnih problema (Schoff, 2023).

Mnoga poduzeća shvaćaju kako je društveno odgovorno poslovanje dobitak i za društvo i za poslovanje (Schoff, 2023). Od poduzeća se očekuje rješavanje društvenih i ekoloških izazova, a oni koji to ne čine mogu se suočiti s poslovnim i financijskim rizicima.

### 3.3. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja

Carroll (1991) definirao je piramidu društveno odgovornog poslovanja kao konceptualni okvir koji vizualno prikazuje različite razine i komponente DOP-a. Ova piramida, često se naziva i „Piramida održivosti“ ili „Piramida odgovornosti“, koja ilustrira hijerarhijsku strukturu odgovornosti i angažmana poduzeća prema društvenim i ekološkim pitanjima. Temeljem ove piramide, mogu se prepoznati različite razine odgovornosti koje poduzeća preuzimaju kako bi postigla sveobuhvatan društveni i ekološki utjecaj. Piramida se sastoji od četiri bitne komponente.

Slika 1: Piramida društveno odgovornog poslovanja



Izvor: obrada autora prema Writer (2019)



Carroll (1991) ističe četiri glavne odgovornosti društvenog poslovanja: ekonomsku, pravnu, etičku i filantropsku odgovornost.

1. Ekonomska odgovornost – prva i najniža razina odgovornosti u poduzeću. Osnovni uvjet ekonomske dimenzije jest profitabilnost organizacije. Ako se ne ispuni postavljeni uvjet, poduzeće ne može preživjeti, a kao posljedica toga, ne može se krenuti na druge razine piramide.
2. Pravna odgovornost – odnosi se na obvezu poduzeća da djeluje u skladu s relevantnim zakonima, propisima i pravilima, uzimajući u obzir šire društvene i ekološke implikacije svojih poslovnih aktivnosti. Pravna odgovornost obuhvaća usklađenost s pravnim okvirom, regulativama i standardima koji se odnose na razne aspekte poslovanja, uključujući radne uvjete, zaštitu okoliša, sigurnost proizvoda i druge relevantne sfere.
3. Etička odgovornost – uz zadovoljenje ekonomske i pravne odgovornosti poduzeća trebaju voditi računa da u svojim poslovnim aktivnostima djeluju na moralan i etički način čak i u situacijama kada to nije zakonom propisano.
4. Filantropska odgovornost – prikazuje djelovanje poduzeća kako bi postiglo što veći utjecaj u svome okruženju kroz stvaranje pozitivnih promjena.

### 3.3.1. Interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja

Prema Lacković et al. (2017) interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja odnosi se na aktivnosti unutar same organizacije, posebice na one koji utječu na dobrobit zaposlenika. Odgovorno poslovanje i odgovorno ponašanje prema internim dionicima direktno utječe na produktivnost zaposlenika i učinkovitost u ostvarenju organizacijskim ciljeva. Primjena društveno odgovornog poslovanja poboljšava motivaciju i zadržava zaposlenike, smanjuje njihov izostanak s posla te ih potiče na korištenje učinkovitih i ekološki prihvatljivih proizvodnih tehnika.

„Unutar poduzeća, socijalno (društveno) odgovorna praksa uključuje zaposlenike i odnosi se na područja kao što su investiranje u ljudski kapital, zdravlje i sigurnost te upravljanje promjenama. Odgovorna praksa u sferi zaštite okoliša odnosi se uglavnom na upravljanje prirodnim resursima koji se upotrebljavaju u proizvodnji“ (Rogošić, 2020).

Prema Jalšenjak i Krkač (2016), proces zapošljavanja je izrazito važna aktivnost jer angažiranje zaposlenika koji će svojom kompetencijom doprinijeti pozitivnom uspjehu poduzeća na tržištu donosi poduzeću financijsku dobit, što je važan cilj svakog poduzeća. S obzirom na to da su

uspješni poslovni rezultati prioritet, od suštinske je važnosti da se odabiru pravi pojedinci za odgovarajuće pozicije. Upravo o ovom kontekstu, uloga odjela ljudskih resursa postaje ključna, omogućavajući učinkovitije funkcioniranje zaposlenika, timova i samog poduzeća. S obzirom na to da je proces zapošljavanja osmišljen kako bi poboljšao performanse poduzeća, nužno je neprestano unapređivati sam proces selekcije i integracije novih zaposlenika.

*Upravljanje ljudskim resursima* dio je unutarnje dimenzije poduzeća. Pred poduzećem, kao što smatra Ladić (2015) je veliki izazov kako privući i na koji način zadržati zaposlenike koji imaju potrebne kompetencije za rad, odnosno potrebno znanje i vještine. Kvalitetni ljudski resursi mogu biti dobar izvor konkurentske prednosti poduzeća na tržištu. No, prema autoru upravljanje ljudskim resursima predstavlja značajan izazov za svako poduzeće. Ovaj proces obuhvaća planiranje, zapošljavanje, procjenjivanje i napor da se zadrže zaposlenici s odgovarajućim znanjem i vještinama. U svrhu uspješnog funkcioniranja tvrtke, kontinuirano ulaganje u zaposlenike je ključno. To podrazumijeva osiguravanje jednakih radnih uvjeta, pružanje obrazovnih mogućnosti (prepoznavanje potrebe za dodatnih usavršavanjem te omogućavanje istoga) te jednak tretman prema muškarcima i ženama, manjinama, osobama s invaliditetom i posebnim potrebama (Ladić, 2015).

*Zdravlje i sigurnost na radnom mjestu* osigurava poštivanje propisa i različitih zakona poput onih o radu ili zaštiti na radu. Ladić (2015) smatra da je ovo posebno važno u poduzećima u kojima su djelatnici izloženi opasnim materijalima ili kada rade u potencijalno opasnim radnim uvjetima. U današnje vrijeme, sve više poduzeća inkorporira aspekt zdravlja i sigurnosti na radnom mjestu u svoje marketinške kampanje, s ciljem privlačenja potencijalnih kupaca, partnera i zaposlenika.

*Prilagodba promjenama zbog ograničavajućih resursa, koje je potrebno iskoristavati na pravi i učinkovit način.* Poduzeća bi trebala nastojati smanjiti negativan utjecaj vlastitog poslovanja na okoliš, primjerice, uštedom energije, smanjivanjem emisije štetnih plinova, recikliranjem itd. Ovakav način poslovanja smanjit će negativne utjecaje na okoliš i operativne troškove, što ide u korist i poduzeću i društvu.

*Upravljanje utjecajem na okoliš i prirodne resurse* ukazuje na oprez poduzeća pri korištenju prirodnih resursa. Nadalje, propisima i zakonima nastoji se potaknuti svijest o važnosti zaštite okoliša kako bi se smanjili opasni utjecaji na vodu, zrak i ostale okolišne segmente.

### 3.3.2. Eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja

U današnjem dinamičnom poslovnom okruženju, koncept društvene odgovornosti poslovanja postaje sve značajniji aspekt poslovnih praksi. Dok se interna dimenzija DOP-a usredotočuje na unapređenje radnih uvjeta unutar samog poduzeća, eksterna dimenzija DOP-a predstavlja utjecaj poduzeća na društvo, okoliš i zajednicu u kojoj djeluje. Ova se dimenzija odnosi na načine na koje poduzeće doprinosi širem društvenom dobru, promiče održivost, etičke prakse i doprinosi društvenim potrebama.

„Društveno odgovorno poslovanje proteže se i izvan samog poduzeća – na lokalnu zajednicu i različite dionike (pored zaposlenika i dioničara): poslovne partnere i dobavljače, potrošače, javnu upravu, lokalne udruge i sl.“ (Rogošić, 2020).

Prema Rogošić (2020) eksterna dimenzija DOP-a predstavlja procese izvan poduzeća, a to su:

1. aktivno sudjelovanje u lokalnoj zajednici,
2. odnos s partnerima, potrošačima i dobavljačima,
3. poštivanje ljudskih prava,
4. globalna briga za okoliš.

*Aktivno sudjelovanje* u zajedničkim inicijativama, podrška lokalnim događanjima te donacije učvršćuju veze između poduzeća i lokalne zajednice. Podržavanje obrazovnih programa, sportskih događanja i kulturnih aktivnosti doprinosi razvoju lokalnog identiteta i povećava ugled poduzeća. Pružanje prilika za zapošljavanje lokalnom stanovništvu također pomaže u rastu ekonomije i zajednice te smanjuje nezaposlenost. Implementacija ekološki prihvatljivih praksi, kao i ulaganje u infrastrukturu koja koristi zajednici (npr. obnovljivi izvori energije, recikliranje) doprinose održivom razvoju i blagostanju lokalne zajednice (Carroll i Shabana, 2010). Kroz ove, a i mnoge druge aktivnosti poduzeća stvaraju dublju vezu s lokalnom zajednicom, stvarajući međusobnu korist. Lokalna zajednica postaje partner u poslovanju, a poduzeća postižu ne samo poslovni uspjeh, već i pozitivan društveni utjecaj. Ovakva usklađenost s lokalnom zajednicom često rezultira podrškom i lojalnošću lokalnih stanovnika, što može biti ključno za dugoročno poslovno održavanje.

Društveno odgovorno poslovanje uključuje etički i pošten *odnos prema poslovnim partnerima, dobavljačima i potrošačima*. Poštivanje dogovorenih uvjeta, transparentnost u poslovnim transakcijama te održavanje visokih profesionalnih standarda doprinosi povjerenju i dugoročnoj suradnji. Kroz partnerstva koja promiču društveno odgovorne vrijednosti, poduzeća mogu ostaviti pozitivan utjecaj na društvo. Integracija DOP-a u odnos s dobavljačima podrazumijeva

osiguranje da i sami dobavljači primjenjuju odgovorne prakse. To uključuje etičke uvjete rada, zaštitu okoliša, fer plaćanje i poštivanje ljudskih prava. Kroz ovakvu suradnju, poduzeća potiču dobavljače da usvoje DOP te stvaraju lanac vrijednosti s pozitivnim utjecajem na širu zajednicu. Kada su u pitanju potrošači, sve više njih traži proizvode i usluge od poduzeća koja primiču DOP. Odnos s potrošačima uključuje transparentno informiranje o proizvodima, održivost i društvene inicijative (Porter i Kramer, 2011).

*Poštivanje ljudskih prava* obuhvaća jednakost i borbu protiv diskriminacije. Radni standardi i prava neki su od elemenata koji se trebaju poštivati pored poštivanja ljudskih prava.

Prema Carroll i Shabana (2010) *briga za okoliš* predstavlja iznimno važnu eksternu dimenziju DOP-a. Ova dimenzija fokusira se na utjecaj poduzeća na okoliš te na aktivnosti koje poduzimaju kako bi smanjili negativne ekološke posljedice svojih operacija. Briga za okoliš nije samo moralna obveza, već i strategija koja može donijeti brojne koristi, kako poduzeću, tako i široj društvenoj zajednici. Neki ključni aspekti brige za okoliš kao eksterne dimenzije DOP-a su: smanjenje ekološkog otiska, održiva proizvodnja, ekološka inovacija, recikliranje i upravljanje otpadom, obnova prirodnih resursa te edukacija i svijest. U cjelini, briga za okoliš kao eksterna dimenzija DOP-a reflektira dugoročni strateški pristup poduzeća prema očuvanju prirodnih resursa i smanjenju ekoloških utjecaja, dok istovremeno pridonosi većem pozitivnom društvenom doprinosu.

### **3.4. Motivi poduzeća za društveno odgovorno poslovanje**

Postoji mnogo razloga zašto bi poduzeća trebala primjenjivati praksu društveno odgovornog poslovanja. Svakako, motivi za DOP ovise o prioritetima i željama poduzeća. Najčešći razlozi i motivi su: stvaranje većeg profita, pritisak javnosti i dobar ugled. (DOP.hr, 2023). Za svako poduzeće je najveći izazov pridobiti povjerenje od strane dobavljača, poslovnih partnera i potencijalnih potrošača. Organizacije si olakšavaju širenje poslovnih pothvata na druga tržišta samim time što vode brigu o okolišu, uvažavaju ljudska prava, ostvaruju dobar ugled i slično. Poduzeća mogu kreirati loš ugled, gubiti potencijalne partnere te dovesti poslovanje do neuspjeha na drugim tržištima ukoliko ne postupaju savjesno.

Iako mala poduzeća nemaju financijsku potporu kao velika, njihov angažman implementacije DOP-a može imati izuzetan utjecaj na razvoj lokalne zajednice. Društveno odgovornim ponašanjem može se izgraditi i osnažiti ugled poduzeća.

Prema Noe et al. (2006) djelatnici koji su uključeni u promicanje društveno odgovornog poslovanja u svom poduzeću i čine dobro za cjelokupnu zajednicu, češće su predaniji poslu. Stoga, u poduzećima koje integriraju koncept DOP-a u svoje poslovanje, postoji manja vjerojatnost da će zaposleni napustiti radno mjesto. Pred poduzeća postavlja se značajan izazov: kako privući i zadržati zaposlenike koji posjeduju potrebne vještine i znanja te kako stvoriti okruženje u kojem će oni postizati najbolje rezultate? S obzirom na to da većina zaposlenika provodi značajan dio svog dana na radnom mjestu, jasno je da radna okolina ima značajan utjecaj na njihovo opće zdravlje, kvalitetu života i čak na živote njihovih obitelji. Upravljanje tim izazovima postaje ključno za lidere poduzeća. Stoga, razvijanje radne okoline koja promiče dobrobit zaposlenika, podržava njihov profesionalni i osobni razvoj te promiče vrijednosti društvene odgovornosti postaje neophodno za uspjeh organizacija.

Prema Kotler i Lee (2009), poduzeće može činiti dobro na način da:

1. podrži brigu i razvija svijest za stanje u društvu – poduzeće može osigurati financijska sredstva ili druge korporativne resurse kako bi pružila podršku društvenim ciljevima ili pomoći u prikupljanju financijskih sredstava za određeni društveni cilj,
2. provodi marketinške kampanje s ciljem promjene ponašanja u društvu – korporacije mogu provoditi ili pomaći pri provođenju kampanje za poboljšanje zdravlja, sigurnosti i kvalitete života u zajednici,
3. donira određeni financijski iznos ovisno o opsegu prodaje – korporacije se mogu obvezati da će određeni iznos novca ostvarenog od prodaje proizvoda donirati za određeni društveni cilj,
4. ugradi u poslovanje korporativnu filantropiju – korporacija može dati bespovratnu pomoć u obliku gotovog novca ili kroz donaciju vlastitih gotovih proizvoda (prehrambena industrija),
5. podrži volontiranje zaposlenika – korporacija može podržati i poticati zaposlenike te poslovne partnere da dobrovoljnim radom pomognu lokalne društvene organizacije,
6. potiče društveno odgovornu poslovnu praksu – korporacije mogu usvojiti i primijeniti društveno odgovornu poslovnu praksu prema vlastitom nahođenju kojom žele ulagati u određeni društveni cilj.

## **4. SUVREMENI TRENDОВI DOP-a**

U suvremenom poslovnom okruženju, društveno odgovorno poslovanje postaje sveobuhvatan koncept koji oblikuje način na koji poduzeća komuniciraju s društvom, okolišem i svojim dionicima. Osim osnovnog etičkog imperativa, DOP se sve više prepoznaje kao ključni faktor u postizanju uspješnog održivog poslovanja. Promjene u globalnoj svijesti, zakonodavstvu i potrošačkim preferencijama sučeljavaju poduzeća s novim izazovima i prilikama u domeni društvene odgovornosti. Izvještavanje i transparentnost predstavljaju ključne suvremene trendove unutar dimenzije društveno odgovornog poslovanja. S povećanom svijesti dionika, regulatornim zahtjevima i tehnološkim napretkom, poduzeća se sve više obvezuju na transparentno izvještavanje o svojim društveno odgovornim praksama i utjecajima na društvo i okoliš. Ovi trendovi pomažu stvaranju povjerenja, podržavaju održivost poslovanja i omogućavaju bolje praćenje napretka. Transparentno izvještavanje ne samo da jača povjerenje među dionicima, već pomaže poduzećima bolje razumjeti svoj utjecaj i identificirati prilike za unaprjeđenje. Kroz transparentnost, poduzeća također postaju odgovorna za svoje postupke i mogu bolje odgovoriti na promjene u očekivanju društva.

Suvremeno poslovno okruženje postavlja izazove pred poduzeća koja su prisiljena prilagoditi svoje strategije kako bi ostala konkurentna i relevantna. U tom kontekstu, koncept DOP-a postao je nezaobilazna komponenta poslovne filozofije mnogih poduzeća. Ovo poglavlje istražuje suvremene trendove u domeni DOP-a te analizira tradicionalni pristup ispunjavanja obveza u usporedbi s novim pristupom koji promiče podršku razvoju društva kao ključnog elementa poslovne strategije.

### **4.1. Tradicionalni pristup – ispunjenje obveza**

Tradicionalni pristup DOP-u koji se često temelji na ispunjavanju zakonski i regulatornih zahtjeva. Ovaj pristup naglašava važnost usklađivanja s normama i propisima, ali može imati ograničenu viziju dugoročnih pozitivnih utjecaja na društvo i okoliš.

Prma Mowery (2023) tradicionalni pristup društveno odgovornom poslovanju obuhvaća dobrovoljne aktivnosti koje poduzeće poduzima kako bi podržalo društvene i ekološke ciljeve koji idu izvan okvira zakonskih obveza. Ovaj pristup naglašava da poduzeća prepoznaju odgovornost prema širem društvenom kontekstu u kojem djeluju te se aktivno angažiraju kako bi doprinijele rješavanju društvenih i ekoloških izazova. U okviru tradicionalnog pristupa,

poduzeća pristupaju društvenoj odgovornosti kao svojevrsnom moralnom imperativu i vrijednom doprinosu zajednici. Iako nisu nužno zakonski obvezni provoditi ove aktivnosti, poduzeća prepoznaju da njihov uspjeh i održivost ne ovise samo o financijskoj performansi, već i o doprinosu društvu u cjelini. Ovo uključuje podržavanje dobrotvornih inicijativa, poticanje razvoja lokalnih zajednica, promociju raznovrsnosti te aktivno smanjenje negativnog utjecaja na okoliš.

U konačnici, Mowery ističe da tradicionalni pristup društveno odgovornom poslovanju ima ključnu ulogu u oblikovanju pozitivnih društvenih promjena. Kroz dobrovoljne aktivnosti koje nadilaze zakonske obveze, poduzeća ne samo da pridonose općem dobru, već također mogu ostvariti konkretne koristi za sebe, svoje dionike i zajednice u kojima posluju.

Prema Bahtijarević-Šiber et al. (2008) tradicionalni pristup DOP-u poznat je i kao pristup efikasnosti ili pristup nevidljive ruke. Ovaj pristup najviše je povezan s poznatim ekonomistom nobelovcem Miltonom Friedmanom, koji tvrdi da je osnovna svrha korporacija povećanje profita. Prema njegovom mišljenju, ekonomska dobit ili ekonomski profit predstavljaju jedinu društvenu odgovornost poduzeća. Prema ovom stajalištu, glavna obveza menadžmenta je maksimizirati profit i štititi dugoročne interese dioničara. Drucker (1973) navedeno u Bahtijarević-Šiber et al. (2008) također dijeli sličan pogled, tvrdeći da je prva odgovornost poduzeća osigurati dovoljno profita kako bi pokrili buduće troškove. Prema ovom shvaćanju, ukoliko poduzeća ne postignu tu svrhu, neće biti u mogućnosti ispuniti ni jednu drugu društvenu odgovornost. Osnova ovog pristupa leži u utilitarnom konceptu menadžerske i poslovne etike, gdje se naglasak stavlja na postizanje najveće koristi za veći broj dionika (Bahtijarević-Šiber et al., 2008).

Prema Mowery (2023) primjeri tradicionalnog pristupa DOP-u jesu:

- inicijative za zaštitu okoliša,
- dobrotvorne donacije,
- sponzoriranje događaja i sl.

#### **4.2. Novi pristup – podržavanje razvoja društva kao dio poslovne strategije**

Novi pristup DOP-a prepoznaje društvo kao ključnog partnera u poslovnom ekosustavu. Ovaj pristup promiče integraciju društvene odgovornosti u temelje poslovne strategije, prepoznajući mogućnost ostvarivanja sinergije između poslovnih ciljeva i dobrobiti društva. Društveno

odgovorna poduzeća vode računa o društvenom i okolišnom utjecaju njihovih poslovnih aktivnosti te na osnovu toga donose poslovne odluke. Organizacije nastoje razvijati svoje poslovne strategije te ih uskladiti s društveno odgovornim inicijativama, odnosno nastoje maksimizirati dobrobit kako za poduzeće, tako i za društvo.

Fokus novog pristupa društvenog poslovanja jest na stvaranju dugoročnih vrijednosti za organizaciju i zajednicu. Poduzeća koja se odluče ugraditi koncept društvene odgovornosti u svoje poslovne strategije ostvaruju konkurentsku prednost boljim upravljanjem rizicima, većim stupnjem inovativnosti, zapošljavanjem talentiranog kadra kojem je važno da organizacija u kojoj su zaposleni bude društveno odgovorna, uspješno zadržavaju svoje radnike, imaju bolji ugled u javnosti i sl. Navedene prednosti doprinose cjelovitom poslovnom uspjehu i omogućuju poduzeću da osigura stabilnost poslovanja i ostvari svoje dugoročne ciljeve.

Prema Mowery (2023) novi pristup DOP-u donosi sa sobom osmišljavanje poslovnih strategija koje omogućavaju promišljenije i dublje angažiranje poduzeća u aktivnosti koje mogu pomoći ostvarivanju pozitivnih društvenih utjecaja.

Novi pristup društveno odgovornom poslovanju razmatra odnos prema zaposlenicima, osnaživanje zajednice, etičko upravljanje.

Društveno odgovorna poduzeća prepoznaju da su zaposlenici temeljni resurs i da raznolikost doprinosi kreativnosti, inovacijama i održivosti poslovanja. Stoga se fokusiraju na stvaranje inkluzivnih radnih okruženja koja potiču jednakost, pružaju prilike za razvoj i napredovanje te osiguravaju sigurne i poticajne uvjete rada za sve zaposlenike.

Poduzeća koja se pridržavaju ovog pristupa prepoznaju svoju ulogu partnera u lokalnim zajednicama. Umjesto samo davanja financijskih donacija, ova poduzeća surađuju s lokalnim dionicima kako bi identificirala stvarne potrebe i razvila održive projekte. Ovo uključuje podršku obrazovnim inicijativama, promociju zapošljavanja u zajednicama te poticanje društvenog razvoja kroz suradnju s nevladinim organizacijama i drugim partnerima.

Etičko upravljanje naglašava da poduzeća trebaju biti vođena visokim etičkim standardima u svim aspektima svog poslovanja. To uključuje transparentno upravljanje, odgovornost prema dionicima te aktivno promicanje poštenih i etičkih praksi u svim poslovnim procesima.

Novi pristup razlikuje se od tradicionalnog jer integrira društvenu odgovornost poduzeća u suštinu poslovanja, poslovne strategije i donošenje odluka. Iako, oba pristupa imaju određene



koristi za poduzeća, novi pristup u potpunosti je implementiran u poslovanje i smatra se neizostavnom komponentom dugoročnog uspjeha poduzeća.

Novi pristup DOP-u označava transformaciju od povremenih i površnih inicijativa prema integriranju društvene odgovornosti u svaku razinu poslovanja. Poduzeća koja slijede ovaj pristup prepoznaju da njihov uspjeh nije samo mjerljiv financijskim pokazateljima, već i etičkom praksom i društvenim doprinosom. Ova poduzeća razumiju svoju ulogu društvenih aktera i važnost aktivnog sudjelovanja u stvaranju pozitivnih promjena kroz svoje poslovne prakse, strategije i vrijednosti.

### **4.3. Prednosti i koristi društveno odgovornog poslovanja**

Osim stvaranja pozitivnih utjecaja na društvo i okoliš, DOP može poboljšati reputaciju poduzeća, povećati privlačnost za investitore i potrošače te dugoročno osigurati održivost i konkurentnost.

Društveno odgovorno poslovanje ima veliki značaj u današnjem poslovnom okruženju jer omogućava organizacijama da šalju jasne simboličke poruke o svojoj predanosti društvenim pitanjima. Ova praksa nije samo reakcija na potrebu za održavanjem konkurentske prednosti, već ima dublje značenje. Društveno odgovorno poslovanje ne samo da pruža odgovor na zahtjeve tržišta, već i nudi rješenja za različite društvene probleme.

DOP sa sobom nosi niz prednosti i koristi za poslovne organizacije, društvo i okoliš. Prema Porter i Kramer (2011) društveno odgovorno poslovanje:

1. poboljšava ugled i imidž poduzeća: DOP pomaže u izgradnji pozitivnog ugleda i imidža poduzeća jer su organizacije koje se bave društveno odgovornim praksama često viđene kao etičke, transparentne i posvećene dobrobiti društva,
2. privlači talente i zadržava zaposlenike: mlađe generacije sve više cijene društvenu odgovornost kod poslodavaca pa poduzeća koja se ističu po DOP-u privlače kvalitetne talente i zadržavaju motivirane zaposlenike,
3. poboljšava odnose s dionicima: DOP omogućuje bolje odnose s dionicima (investitorima, kupcima, dobavljačima, lokalnom zajednicom i dr.) koji mogu pridonijeti dugoročnom uspjehu poduzeća,
4. potiče inovacije i konkurentsku prednost: fokus na društvenu odgovornost potiče inovacije u proizvodima, uslugama i poslovnim modelima što može donijeti značajnu konkurentsku prednost na tržištu,

5. smanjuje rizike i troškove: ulaganje u ekološki i društveno odgovorno poslovanje može smanjiti potencijalne rizike i troškove, primjerice, bolje upravljanje resursima može smanjiti troškove energije i otpada,
6. poboljšava odnose s regulatornim tijelima,
7. pomaže u izgradnji održivog društva: DOP doprinosi rješavanju društvenih problema kao što su siromaštvo, nejednakost i ekološki izazovi.

## **5. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE NA PODRUČJU REPUBLIKE HRVATSKE**

U suvremenom poslovnom kontekstu, društvena odgovornost poslovanja postala je neizostavna komponenta poslovne strategije kod poduzeća u Republici Hrvatskoj. Ta promjena u pristupu poslovanja naglašava važnost ravnoteže između ekonomske profitabilnosti i pozitivnih društvenih utjecaja. Poduzeća u RH prepoznaju potrebu za sveobuhvatnom integracijom društvene odgovornosti u svoje poslovanje. Društveno odgovorno poslovanje u RH manifestira se kroz različite aspekte unutar poslovnih sektora te igra ključnu ulogu u oblikovanju održivijeg i etički osvještenijeg poslovnog okruženja. Kroz praksu DOP-a, poduzeća doprinose pozitivnim društvenim promjenama i održavaju svoju predanost izgradnji održivih i etičkih vrijednosti unutar lokalnih zajednica i šire. Ovaj kontekst ističe važnost poduzeća u RH u promicanju DOP-a i njihovu sposobnost da oblikuju pozitivan društveni utjecaj putem svojih poslovnih aktivnosti.

### **5.1. Povijesni razvoj DOP-a u Republici Hrvatskoj**

„Nakon osamostaljenja 1991. godine i Domovinskog rata 1991. – 1995. pa do danas postojali su preduvjeti za pojavu društveno odgovornog poslovanja i ono se postupno pojavljivalo, dobrim dijelom tako što su strane kompanije, barem deklarativno, koristile tim pojmom i načelno se oglašavale kao društveno odgovorne i prijateljski nastrojene prema okolišu“ (Jalšenjak i Krkač, 2016).

Prema Vrdoljak-Raguž i Hazdovac (2014) društveno odgovorna poslovna praksa u Republici Hrvatskoj proizašla je iz različitih faktora, koji su uglavnom specifični za ovo područje. Autori smatraju da je ključno za razumijevanje tog konteksta nasljeđe samoupravnog socijalizma koje je oblikovalo poslovne prakse i odnose. Ovaj sustav temeljio se na konceptima društvenog vlasništva i radničkog samoupravljanja, koji su se razlikovali od sustava državnog vlasništva prisutnog u drugim komunističkim zemljama. Ovaj pristup je bio ekonomski fleksibilniji i više usmjeren prema tržišnoj privredi, što je omogućilo veću ekonomsku efikasnost i razvoj građanskih sloboda. U tom razdoblju socijalizma, donacije pojedinaca i poduzeća, sponzorstva sportskih i kulturnih događaja, kao i podrška osobama s invaliditetom i djeci, bili su uobičajeni. Iako su radnička prava bila zaštićena, civilno društvo je bilo manje razvijeno, a pažnja prema zaštiti okoliša i održivom razvoju bila je nedostatna. Iako se ne može govoriti o cjelovitom društveno odgovornom ponašanju, socijalističko razdoblje se ističe po socijalnoj politici koja

je i danas relevantna za društveno odgovorno poslovanje. Tijekom ovog perioda, RH je imala dobre pretpostavke za uvođenje DOP-a u poslovne prakse, no postojali su izazovi. Sporiji ekonomski razvoj RH u to vrijeme može se pripisati neučinkovitosti sustava i prelijevanju sredstava u druge republike bivše Jugoslavije. Oko 30 zemalja živjelo je u planskim i netržišnim ekonomijama, a s vremenom se počela manifestirati neučinkovitost tih sustava. Kriza, pad komunizma i tranzicijski procesi 1980-ih su doveli do velikih promjena u cijeloj regiji (Vrdoljak-Raguž i Hazdovac, 2014).

Nasljeđe socijalističkog razdoblja oblikovalo je temelje društveno odgovornog poslovanja u RH. Ovo razdoblje imalo je svoje specifičnosti i izazove, ali je također postavilo osnove za daljnje razvijanje odgovornih poslovnih praksi u suvremenom kontekstu. Nakon navedenog razdoblja, kao što je već spomenuto 1990-ih godina počinje se u značajnoj mjeri razvijati i primjenjivati društveno odgovorno poslovanje u hrvatskim poduzećima.

„U Hrvatskoj za sada još ne postoje zakoni koji se eksplicitno odnose na društveno odgovorno poslovanje. S druge strane, postoje područja (zaštita okoliša) koja su vrlo visoko regulirana i propisuju stroge norme i standarde poslovanja, što poduzećima ne ostavlja mnogo prostora za dobrovoljnu praksu iznad zakona. Zbog relativno slaboga gospodarstva i strogih standarda ispunjavanje zakonske regulative još je uvijek problem za velik broj poduzeća. Postoje pokazatelji da se počinje razvijati međusektorska suradnja na promicanju DOP-a te nastaju međusektorske mreže kao što je Nacionalna mreža za DOP koja okuplja predstavnike javnog, poslovnog i civilnog sektora. Opća je percepcija da je DOP važan za hrvatsko društvo važna tema koju promovira EU te se razvijaju mnogi oblici suradnje, projekti, edukativni programi i alati za primjenu DOP-a“ (Matešić et al., 2015).

## **5.2. Elementi koji utječu na DOP u RH**

Sve više poduzeća prepoznaje važnost integriranja društvenih, ekoloških i ekonomskih aspekata u svoje operacije kako bi se postigle održivost i dugoročni uspjeh. U ovom poglavlju istraženi su ključni elementi koji utječu na društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj i kako oni oblikuju pristup poduzeća prema društvenoj odgovornosti. Kada se razmatraju elementi koji utječu na društveno odgovorno poslovanje u RH, ističu se četiri ključna čimbenika prema Bagić et al. (2006):

1. vlasnička struktura: vlasnička struktura poduzeća ima značajan utjecaj na njihovo društveno odgovorno ponašanje. Poduzeća koja su u potpunom ili većinskom hrvatskom vlasništvu često iskazuju veću brigu prema lokalnoj zajednici i okolišu. Takva poduzeća

često podržavaju lokalne proizvođače, brinu se o zaposlenicima te često ulažu u lokalnu zajednicu.

2. liderske sposobnosti: vođe ili lideri unutar hrvatskih poduzeća imaju značajan utjecaj na percepciju društveno odgovornog poslovanja. Kako bi medijski prikaz društveno odgovornog poslovanja bio pozitivan, lideri moraju uživati povjerenje zaposlenika. Kroz uspostavljanje bolje komunikacije s zaposlenicima i provođenje različitih promjena, vođe mogu pozitivno oblikovati pristup poduzeća prema društvenoj odgovornosti.
3. veličina poduzeća: veličina poduzeća igra važnu ulogu u primjeni koncepta društveno odgovornog poslovanja. U Republici Hrvatskoj, primjena ovog koncepta je najočitija i najrasprostranjenija u velikim poduzećima. S druge strane, mala i srednja poduzeća se često usmjeravaju na investiranje u lokalnu zajednicu.
4. sektor industrije: sektor industrije ima značajan utjecaj na svrhu primjene načela društveno odgovornog poslovanja. Na primjer, različiti sektori industrije postavljaju različite prioritete. Banke će se možda fokusirati na promicanje društveno odgovornog poslovanja s ciljem poboljšanja imidža, dok proizvodna poduzeća često usmjerenija prema ekološkoj proizvodnji, upravljanju otpadom te kolektivnim pregovaranjem.

Ovi čimbenici pružaju uvid u kompleksnost i raznovrsnost utjecaja na društveno odgovorno poslovanje u RH, te naglašavaju važnost pristupa koji uzima u obzir specifičnosti različitih industrija i veličina poduzeća.

Prema Bagić et al. (2004) najvažniji sudionici društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj su: poslovna udruženja,

- vlada,
- stručne organizacije,
- međusektorske inicijative,
- mediji,
- nevladine organizacije.

Postoji niz načina na koje se može utjecati na razvoj svijesti o važnosti DOP-a. U Republici Hrvatskoj, mediji su jedan od ključnih faktora koji imaju značajan utjecaj na percepciju javnosti o društveno (ne)odgovornom poslovanju hrvatskih poduzeća. Iako mediji u RH možda ne ističu pozitivno djelovanje pojedinih poduzeća u velikoj mjeri i dalje imaju veliku ulogu u usmjeravanju javnosti na negativne i pozitivne aspekte poslovanja poduzeća.

Kako bi se utvrdila razina implementacije društveno odgovornih aktivnosti u hrvatskim poduzećima koristi se indeks društveno odgovornog poslovanja. Prema Matešić (2016) metodologija Indeksa DOP-a razvijena je u RH od strane Hrvatske gospodarske komore (HGK) i Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HRPSOR). Ova metodologija omogućuje procjenu društvene odgovornosti poduzeća u RH i omogućava njihovu međusobnu usporedbu. Bitno je napomenuti da je ova metodologija temeljena na uglednim stranim metodologijama za rangiranje, ali je potpuno prilagođena hrvatskim poduzećima. Ciljevi indeksa DOP-a su procjena društvene odgovornosti, poticanje na poboljšanje, transparentnost i informiranost i poticanje na odgovornost.

### **5.3. Indeks društveno odgovornog poslovanja**

Ovo poglavlje pruža uvid u značajan alat koji omogućava organizacijama da kvantitativno i kvalitativno procijene svoje napore u području društvene odgovornosti. Indeks društveno odgovornog poslovanja strukturirani je mjerni sustav koji analizira različite aspekte organizacijskog djelovanja, uključujući okolišnu održivost, društvenu inkluziju, etiku i upravljanje (HGK, 2019). Kroz ovaj pristup, organizacije dobivaju priliku usporediti svoje performanse s drugim poduzećima u istoj ili srodnoj industriji te identificirati potencijalna područja za unapređenje i rast.

„Indeks DOP-a je metodologija za ocjenjivanje odgovornih praksi u poslovanju hrvatskih tvrtki. Nastala je po uzoru na slične svjetske metodologije, a u prvom redu na *Business in the Community CR Indeks*“ (HGK, 2019).

„Projektom je razrađena metodologija rangiranja poduzeća na temelju nefinancijskih kriterija. Metodologiju je kreirala skupina stručnjaka različitih profila koji su definirali ključna područja i pokazatelje za svako od njih. Indeks ocjenjuje šest područja odgovornog poslovanja: (1) ekonomsku održivost, (2) opredijeljenost poduzeća za stratešku primjenu OR-a i DOP-a, (3) radno okruženje, (4) zaštitu okoliša, (5) odnose na tržištu te (6) ulaganje u zajednicu“ (Matešić et al., 2015).

Poduzeća se obično svrstavaju u četiri kategorije: mala, srednja, velika i javna poduzeća. U cilju sudjelovanja u indeksu društveno odgovornog poslovanja, Hrvatska gospodarska komora (HGK) svake godine upućuje poziv poduzećima. Ukoliko neki gospodarski subjekt izrazi interes, ima opciju da popuni dostupni upitnik. U ovom slučaju, poduzeće može sudjelovati pod uvjetom da ispunjava prethodno definirane kriterije.

„Trenutačno je Indeks DOP-a najprepoznatljiviji i najbolje prihvaćen alat za edukaciju i promociju DOP-a u Hrvatskoj, a posjedovanje tzv. „ciglice“ (naziv za nagradu Indeksa DOP-a) postaje i pitanje prestiža vodećih poduzeća. Popunjavanje upitnika također je izvrstan alat samoprocjene i temelj za razvoj, a agregirani podaci izvrstan su izvor informacija za praćenje trendova, interesa i za dobivanje materijalnih dokaza o koristi DOP-a za poslovanje“ (Matešić et al., 2015).

Prema veličini poduzeća, dobitnici nagrade iz 2022. godine su: Heineken Hrvatska d.o.o. u kategoriji velikih poduzeća. Ovo se poduzeće zalaže za kreiranje boljeg svijeta do 2030. godine, odgovorno odrastanje mladih, zaštite okoliša. U kategoriji srednjih poduzeća, dobitnik nagrade je HiPP Croatia d.o.o. kojima je ovo nagrada peta nagrada Indeksa DOP-a. U kategoriji malih poduzeća dobitnik nagrade je poduzeće Hrvatski kišobran d.o.o.. Oni ulažu u promicanje kulturnog poslovanja, društvenih vrijednosti te brigu oko zaposlenih. U kategoriji javnih poduzeća dobitnik nagrade Indeksa DOP-a je poduzeće Odašiljači i veze d.o.o. (HRIO, 2022).

Navedeni prošlogodišnji dobitnici Indeksa DOP-a, prokazuju da se svojim načinom rada nalaze na pravome putu jer uz postavljenje ekonomskih ciljeva, veliku važnost posvećuju i društveno odgovornom poslovanju.

#### **5.4. Važnost primjene društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj**

Za unapređenje razvoja društvene odgovornosti poduzeća u Republici Hrvatskoj, potrebno je usmjeriti veći napor prema povećanju svijesti o ovoj temi. To se može postići kroz edukaciju koja će obuhvatiti kako izgraditi partnerstva sa svim sektorima društva. Također, važno je raditi na boljoj koordinaciji između poslovnih organizacija kako bi se stvorila platforma na kojoj će biti predstavljene najbolje prakse društvene odgovornosti. Jedan od ključnih koraka je potpora poduzećima u implementaciji planiranih strategija društveno odgovornosti i izvještavanju o njihovim aktivnostima. Ovo će omogućiti transparentnost u praksama društvene odgovornosti i stvoriti temelj za izgradnju povjerenja između poduzeća, njihovih dionika i društva u cjelini. Primjer dobre prakse u ovom kontekstu je primjena Indeksa DOP-a. On omogućuje organizacijama da izmjere i procijene svoje napore u oblasti društvene odgovornosti. U suštini, potrebno je fokusirati se na informiranje i obrazovanje kako bi se promovirala svijest o društvenoj odgovornosti, razvijala suradnja sa svim sektorima, povećala međusobna razmjena informacija i podržao gospodarski sektor u integraciji društveno odgovornih strategija u svoje poslovanje (Srblić, 2012).

Primjena DOP-a u Republici Hrvatskoj igra ključnu ulogu u stvaranju održivog i prosperitetnog društva. Ova praksa nije samo korisna poslovnoj zajednici, već ima pozitivan utjecaj na društvo u cjelini. Implementacija DOP-a pomaže organizacijama da postignu ravnotežu između ekonomskih, ekoloških i društvenih ciljeva, što rezultira dugoročnim koristima za sve dionike.

Nekoliko je ključnih razloga za važnost primjene DOP-a u RH (dop.hr, 2023):

1. poboljšanje reputacije: DOP pomaže organizacijama da izgrade pozitivnu reputaciju kao društveno odgovorne institucije, što može privući nove klijente, investitore i talente.
2. zaštita okoliša: implementacija DOP-a može dovesti do smanjenja negativnog utjecaja poslovanja na okoliš. Održivi pristup resursima i energetskej efikasnosti doprinosi zaštiti prirodnih resursa.
3. društvena inkluzija: DOP promiče inkluzivnost prema različitim društvenim skupinama, uključujući osobe s invaliditetom, manjine i druge ranjive skupine.
4. kvalitetniji radni uvjeti: organizacije koje primjenjuju DOP često brinu o svojim zaposlenicima pružajući im sigurne i poticajne radne uvjete, kao i prilike za razvoj i napredak.
5. doprinos lokalnoj zajednici: DOP omogućava organizacijama da aktivno sudjeluju u razvoju i unapređenju lokalnih zajednica kroz donacije, volontiranje i podršku društvenim projektima.
6. usklađenost s regulativama: DOP pomaže organizacijama da se usklade s relevantnim zakonima i regulativama te da izbjegnu potencijalne pravne probleme.
7. inovacija i konkurentska prednost: društvena odgovornost potiče organizacije da razmišljaju inovativno i pronađu nove načine za rješavanje društvenih problema, što može dovesti do stvaranja konkurentske prednosti.

Poduzeća na području Republike Hrvatske, ne bi trebala poslovati samo sa jednim ciljem, a to je povećanje profita koje može štetiti zajednici, okolišu, zaposlenima i potrošačima. Tvrtke trebaju uočiti kako i na koji način mogu pridonijeti društvu, a to će im pomoći da zadrže najbolje zaposlenike te privuku i zadrže kupce. Uz trud i dobro osmišljenu strategiju, poduzeća mogu napraviti značajnu razliku.



## 6. ZAKLJUČAK

U suvremenom društvu, koncept društvene odgovornosti poslovanja sve više dobiva na značenju, kako na nacionalnoj tako i na globalnoj razini. Društveno odgovorno poslovanje sve se više prepoznaje kao ključni način na koji poduzeća usklađuju ekonomske, ekološke i društvene ciljeve. Postoji mnogo različitih načina na koje poduzeća mogu prakticirati društveno odgovorno poslovanje, uključujući promicanje jednakosti, pravedan tretman zaposlenika, doprinos zajednici i slično.

Etičko poslovanje i društvena odgovornost, osnovni su preduvjet uspjeha svakog poduzeća. Potencijalni potrošači sve su više svjesniji društvene odgovornosti te je vrlo bitno da mala i srednja poduzeća posluju na društveno odgovoran način. Za izgradnju brenda, društvena odgovornost jedna je od najmoćnijih sredstava. Ukoliko se brend poistovjeti sa društvenom odgovornošću, to može stvoriti pozitivnu sliku u javnosti i ojačati vjernost potrošača. Prihvatanjem poslovanja na društveno odgovoran način, tvrtke se izdvajaju od postojećih konkurenata u industrijama u kojima posluju. Društveno odgovornim poslovanjem, kreira se bolja radna atmosfera te zaposleni potiču individualni i profesionalni napredak. Mnogi zaposleni uživaju raditi u poduzeću koje ima dobar ugled u javnosti. Također, društvena odgovornost omogućava mjesto za inovacije, a takav vid poslovanja podloga je za nove ideje, iskustva i perspektivu. Društvena odgovornost pokazuje određenu razinu odgovornosti prema investitorima. Naravno, poduzeća koja primjenjuju ovakav način poslovanja, mogu biti privlačniji investitorima u odnosu na druge. Poduzeća koja mogu bez problema rukovoditi vlastitim financijama i uz to doprinositi zajednici, smatra se odgovornim i učinkovitim u poslovanju. Bolja komunikacija s kupcima kroz društveno odgovorno poslovanje, može prikupiti povratne informacije o tome što poduzeće treba poboljšati. Promoviranje „od usta do usta“ još uvijek je učinkoviti aspekt oglašavanja. Za dobrobit održivog razvoja i male promjene mogu učiniti veliku razliku i na taj način smanjiti troškove poduzeća.

Očito je da društvena odgovornost ima dubok utjecaj na poslovni i društveni život te bi je trebalo još snažnije inkorporirati u poslovne prakse nego ikada prije. Biti društveno odgovoran podrazumijeva znatno više od samo pridržavanja zakona. Mnoga poduzeća usvajaju filozofiju „činiti dobro“ za društvo u cjelini te poduzimaju sve značajnije korake kako bi kroz svoje poslovanje utjecali na ekonomski i društveni razvoj te ekološku održivost.

Iako se praksa implementacije društvene odgovornosti DOP-a u poslovanje često povezuje s velikim poduzećima, društvena odgovornost malih i srednjih poduzeća postaje sve vidljivija. DOP pruža malim, srednjim i velikim poduzećima okvir za upravljanje organizacijom i učinkovito ostvarivanje poslovnih ciljeva. Sva poduzeća trebaju prepoznati svoju ekonomsku, pravnu, etičku i filantropsku odgovornost i, uz brigu za profit, u svoje poslovanje integrirati i brigu za okoliš i društvo. Iako to može izgledati kao izazovan zadatak, upravo to predstavlja preduvjet dugoročnog rasta i razvoja poduzeća.

## Literatura

1. Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, L. (2004). *Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj*. Zagreb: MAP Savjetovanje.
2. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008): *Suvremeni menadžment: vještine sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb, str. 564-566
3. Bebek, B., Kolumbić, A. (2000). *Poslovna etika*. Zagreb: Sinergija
4. Carroll, A. B. (1991). Business Horizons. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: *Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*.
5. Carroll, A. B., Shabana, K.M. (2010). The business case for corporate social responsibility: *A review of concepts, research, and practice*. International Journal of Management Reviews, 12(1), 85-105
6. Crowther, D., Aras, G. (2008). *Corporate Social Responsibility*. Ventus Publishing ApS. Dostupno na: <https://www.mdos.si/wp-content/uploads/2018/04/defining-corporate-social-responsibility.pdf> [Pristupljeno: 12. rujan 2023.]
7. Drucker, F. P. (1973). *Task, Responsibilities, Practice*, Harper&Row. New York
8. Hubak, D. (2010). *Marketinška dimenzija društveno odgovornog poslovanja*. Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb
9. Jalšenjak, B., Krkač, K. (2016). *Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost*. Zagreb: MATE.
10. Kotler, P., Lee, N. (2009). *Društveno odgovorno poslovanje*. Zagreb: M.E.P.
11. Lacković Vincek, Z., Dvorski, S., Novak, E. (2017). *Usporedba društveno odgovornog poslovanja u proizvodnim i uslužnim poduzećima Republike Hrvatske*. Ekonomski pregled, str.273
12. Ladić, A. (2015). *Strateška (unutarnja) i moralna (vanjska) motivacija DOP-a*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile
13. Matešić, M. (2016). *Komunikacija nefinancijskih utjecaja poduzeća u Hrvatskoj*. Zbornik radova „Život u digitalnom dobu: društveni aspekt”. Zagreb: Visoka poslovna škola.
14. Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D. (2015). *Društveno odgovorno poslovanje*. Zagreb: VPŠ Libertas.
15. Mowery, L. (2023). Green Business Bureau. *Strategic CSR: Benefits of A Corporate Social Responsibility Program*.

- Dostupno na: <https://greenbusinessbureau.com/topics/csr/strategic-csr-benefits-of-a-corporate-social-responsibility-program/> [Pristupljeno: 10. lipanj 2023.]
16. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Mate d.o.o.
  17. Porter, M.E., Kramer, M.R. (2011). *Creating shared value*. Harvard Business Review, 89(1/2), 62-77
  18. Rogošić, P. L. (2020). Odraz. *Društveno odgovorno poslovanje*. Dostupno na: <https://www.odraz.hr/nase-teme/odrzivi-razvoj/drustveno-odgovorno-poslovanje-dop/> [Pristupljeno: 03. lipanj 2023.]
  19. Schoff, C. (2023). Ecolytics. *The Evolution of Corporate Social Responsibility*. Dostupno na: <https://www.ecolytics.io/blog/evolution-of-csr> [Pristupljeno: 03. lipanj 2023.]
  20. Srblijinović, M. (2012). *Utjecaj društvene odgovornosti poduzeća na ponašanje potrošača u Hrvatskoj*. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu: Stručni rad, Vol. 10 No. 2
  21. Talanga, J. (1999). *Uvod u etiku*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu
  22. Vrdoljak-Raguž, I., Hazdovac, K. (2014). *Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa*. Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku: Pregledni rad, Vol. 4 No. 1
  23. Vujić, B., Ivaniš, M., Bojić, B. (2012). *Poslovna etika i multikultura*. Rijeka: Veleučilište u Rijeci
  24. Writer, S. (2019). Thomas. *A Brief History of Corporate Social Responsibility (CSR)*. Dostupno na: <https://www.thomasnet.com/insights/history-of-corporate-social-responsibility/> [Pristupljeno: 03. lipanj 2023.]

#### **Interne stranice:**

1. DOP.hr (2023). *Društveno odgovorno poslovanje*. Dostupno na: <https://dop.hr/> [Pristupljeno: 05. lipanj 2023.]
2. DOP i održivi razvoj. (2015). *Što je to društveno odgovorno poslovanje*. Dostupno na: <https://odgovorno.hr/sto-je-to-drustveno-odgovorno-poslovanje/> [Pristupljeno: 05. lipanj 2023.]
3. HGK. (2019). *Indeks DOP*. Dostupno na: <https://www.hgk.hr/indeks-dop-hgk/indeks-dop> [Pristupljeno: 11. lipanj 2023.]
4. HRIO. (2022). *Dobitnici nagrade 2022*. Dostupno na: <https://www.hrpsor.hr/hrio/> [Pristupljeno: 12. lipanj 2023.]

## **Popis slika**

Slika 1: Piramida društveno odgovornog poslovanja.....	8
--	---