# Kronologija razvoja DOP-a, kritički osvrt i izazov CSR 2.0

**Kreković, Matea**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2017**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:912049

*Rights / Prava:* In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-03-28**

Image not found or type unknown

*Repository / Repozitorij:*

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
„Dr. Mijo Mirković“

**MATEA KREKOVIĆ**

# KRONOLOGIJA RAZVOJA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA, KRITIČKI OSVRT I IZAZOV CSR 2.0 MODELA

Diplomski rad

Pula, 2017.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
„Dr. Mijo Mirković“

**MATEA KREKOVIĆ**

# KRONOLOGIJA RAZVOJA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA, KRITIČKI OSVRT I IZAZOV CSR 2.0 MODELA

Diplomski rad

Matični broj studenta: 431- ED
Studijski smjer: Management i poduzetništvo

Predmet: Društveno odgovorno poslovanje
Znanstveno područje: Društvene znanosti
Znanstveno polje: Ekonomija
Znanstvena grana: Društveno odgovorno poslovanje

Mentor:Izv.prof. dr.sc. Tea Golja

Pula, rujan 2017.

**KAZALO:**


**UVOD** **1**

**1. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE** **2**

**1.1. POJAM DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA** **2**

**1.2. DIMENZIJE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA** **7**

*1.2.1. Interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja* *8*

*1.2.2. Eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja* *9*

**1.3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HRVATSKOJ** **10**

**1.4. KORISTIOD DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA** **14**

**2. KRONOLOGIJA RAZVOJA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA** **17**

**2.1. EVOLUCIJA TEORIJE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA** **19**

**2.2. FAZE RAZVOJA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA** **24**

*2.2.1. Početak razvoja društveno odgovornog poslovanja* *28*

*2.2.2. Društveno odgovorno poslovanje 1960ih godina* *30*

*2.2.3. Društveno odgovorno poslovanje 1970ih godina* *31*

*2.2.4. Društveno odgovorno poslovanje 1980ih godina* *37*

*2.2.5. Društveno odgovorno poslovanje 1990ih godina* *39*

*2.2.6. Društveno odgovorno poslovanje od 2000ih* *41*

*2.2.7. Suvremeni pristup društveno odgovornom poslovanju* *42*

**2.3. CSR 2.0 MODEL** **44**

*2.3.1. Obilježja CSR 2.0 modela* *46*

*2.3.2. Načela CSR 2.0 modela* *49*

**2.4. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE I GLOBALNI TRENDOVI** **50**

**3. KRITIČKI OSVRT** **54**

**ZAKLJUČAK** **58**

**LITERATURA** **59**

**POPIS ILUSTRACIJA** **61**

# UVOD

Tema ovog završnog rada je „Krnologija razvoja društveno odgovornog poslovanja, kritički osvrt i izazov CSR 2.0 modela“. Cilj rada je kronološki prikazati razvoj teorije i primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja, sa svrhom ukazivanja na suvremeno shvaćanje društvene odgovornosti poslovanja kao strateškog i sustavnog pristupa.

Rad se, uz uvod i zaključak, sastoji od tri poglavlja, kojima se obrađuje tema rada. Prvo poglavlje rada obrađuje društveno odgovorno poslovanje kao koncept. U ovom poglavlju, polazi se od definiranja pojma društveno odgovornog poslovanja. Nadalje, prikazane su dimenzije društveno odgovornog poslovanja, odnosno dva aspekta sagledavanja i analiziranja društveno odgovornog poslovanja, interna i eksterna dimenzija. U istom je poglavlju opisano drutšveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, odnosno njegova primjena i implementacija u poduzećima sukladno smjernicama Strategije održivog razvoja Republike Hrvatske te su prikazane koristi primjene društvene odgovornosti u suvremenim poduzećima. Drugo poglavlje rada obrađuje užu temu rada, odnosno prikazuje kronologiju razvoja društveno odgovornog poslovanja. Prije svega, prikazana je evolucija teorije društveno odgovornog poslovanja na način da su iznijete definicije društveno odgovornog poslovanja različitih autora. Zatim su prikazane faze razvoja društveno odgovornog poslovanja od samog početka 1950ih godina sve do suvremenog pristupa shvaćanja društvene odgovnorosti i implementacije ovo pristupa u praksi. CSR 2.0 model obrađen je zasebnim potpoglavljem tako da su najprije iznijeta njegova osnovna obilježja te je dana usporedba CSR 1.0 i 2.0 modela, kako bi se lakše uočile razlike među njima. Na samom kraju drugog poglavlja prikazuju se globalni trendovi na suvremenom tržištu te njihov utjecaj na teoriju i primjenu društveno odgovornog poslovanja. Trećim poglavljem dan je kritički prikaz autorice rada o društveno odgovornom poslovanju i njegovom daljnjem razvoju te budućim trendovima u implementaciji CSR 2.0 modela.

Posljednji dio rada je zaključak. Njime su iznijete temeljne spoznaje do kojih se došlo pisanjem rada i istraživanjem dostupne literature, potrebne za nastanak rada.

# 1. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

Društveno odgovorno poslovanje pojam je o kojem se u suvremenom društvu i gospodarskom okruženju vrlo često govori. Društveno odgovorno poslovanje koncept je poslovanja, sukladno kojem gospodarski subjekti nastoje realizirati strateške ciljeve i dostići zadane ekonomske rezultate, uz usmjeravanje vlastitih poslovnih aktivnosti na dobrobiti društva i okruženja u kojem posluju.

Razvoj i pojava društveno odgovornog poslovanja usko su povezani sa ubrzanim ekonomskim razvojem i negativnim implikacijama koje on donosi na okoliš te ekonomsko i društveno okruženje. Društveno odgovorno poslovanje javilo se kao koncept poslovanja koji može umanjiti negativne učinke ekonomskog razvoja na okruženje, uz istovremeno donošenje koristi društvu općenito. U suvremenom poslovnom okruženju, društveno odgovorno poslovanje više nije samo izbor poduzeća, već je potreba, ali i imperativ za dugoročni opstanak na tržištu, održavanje konkurentnosti i zadovoljenje potreba kupaca, ali i ostalih dionika gospodarskog subjekta. Kako bi poslovali u skladu sa konceptom društveno odgovornog poslovanja, gospodarski subjekti, osim poštivanja zakonskih odredbi, normi i propisa iz segmenta društvene odgovornosti, moraju načela društveno odgovornog poslovanja implementirati u svoju viziju i misiju, u strateške dokumente i ciljeve poduzeća te sa njima upoznati svoje zaposlenike, kupce i dobavljače.

## 1.1. POJAM DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

Društveno odgovorno poslovanje smatra se poslovanjem u kojem poduzeća ispunjavaju propisane zakonske obveze u vezi odgovornog poslovanja prema društvu i okolišu, a osim toga nastoje kontinuirano i na vlastitu inicijativu poboljšavati uvjete zapošljavanja, ulagati u zaštitu okoliša i graditi dugoročne odnose sa dionicima, uz poštivanje njihovih potreba.[1]

[1] http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf; 25.01.2017.

Obzirom na rasprostranjenost pojma društveno odgovornog poslovanja te na sve raširenu upotrebu ovog koncepta poslovanja u gospodarskoj praksi, postoje brojne definicije društveno odgovornog poslovanja. Tako primjerice, Pavišić-Rogošić društveno odgovorno poslovanje opisuje kao „*koncept u kojem poslovni subjekt odlučuje na dobrovoljnoj osnovi doprinositi boljem društvu i čišćem okolišu, u interakciji s ostalim dionicima*“.[2] Pri tome, smatra se kako su dionici svi pojedinci ili organizacije koji u određenoj mjeri mogu utjecati na poslovanje poduzeća ili poslovanje poduzeća u određenoj mjeri utječe na njih. Isto tako, društveno odgovorno poslovanje može se definirati jednostavnije: „*Društveno odgovorno poslovanje (DOP) predstavlja poseban koncept poslovanja u kojem poduzeća dobrovoljno i bez ikakve zakonske prisile nastoje uskladiti svoje poslovanje s potrebama društva u najširem mogućem smislu*.“[3] Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj[4] definira društvenu odgovornost poduzeća kao „*predanost gospodarstva da pridonese održivom ekonomskom razvoju radeći s ljudima, njihovim obiteljima, lokalnom zajednicom i društvenom općenito kako bi svi mogli poboljšati uvjete u kojima žive*“.[5]

Europska komisija smatra da je društveno odgovorno poslovanje ono u kojem poduzeća odgovorno postupaju prema društvu i okruženju. Prema Komisiji, društveno odgovorno poslovanje trebalo bi biti temeljni koncept poslovanja svakog suvremenog gospodarskog subjekta, za čije bi poticanje trebale biti odgovorne državne institucije i predstavnici vlasti na način da kreiraju politike te donose mjere i poticaje za područje društvene odgovornosti poduzeća. Europska komisija smatra da su društveno odgovorna poduzeća ona koja:[6]

1. posluju u skladu sa zakonskim odredbama i propisima
2. implementiraju društvenu odgovornost u svoju poslovnu strategiju kroz brigu o društvu, okolišu, etično poslovanje, brigu o kupcima i poštivanje ljudskih prava i jednakosti.

[2] http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf; 25.01.2017.
[3] Vrdoljak Raguž, I. (2014): Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, Oeconomica Jadertina I/2014., str. 40
[4] engl. World Business Council For Sustainable Development (WBCSD)
[5] http://old.wbcsd.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx; 25.01.2017.
[6] http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_hr; 25.01.2017.

Sukladno Europskoj komisiji, društveno odgovorno poslovanje u suvremenom je okruženju potreba, a ne izbor poduzeća. Zbog navedenog, Komisija nameće potrebu za društveno odgovornim poslovanjem i implementira njegova načela u sva područja svog djelovanja i u politike ključne za razvoj europskog gospodarstva. Europska komisija donijela je i strategiju društveno odgovornog poslovanja, koja se temelji na:[7]

1. Globalnom sporazumu Ujedinjenih Naroda
2. Načelima UN-a o poslovnim i ljudskim pravima
3. Normi ISO 26000 o društvenoj odgovornosti
4. Triparitetnoj deklaraciji Međunarodne organizacije rada o načelima koja se odnose na multinacionalne kompanije i socijalnu politiku
5. Smjernicama OECD-a za multinacionalne kompanije.

ISO norme koje se odnose na društvenu odgovornost su ISO 26000, koji iznose definiciju društvene odgovornosti kako slijedi: „*Društvena odgovornost je odgovornost organizacije za utjecaj njezinih odluka i aktivnosti na društvo i okoliš transparentnim i etičnim ponašanjem koje pridonosi održivom razvoju te zdravlju i dobrobiti društva; uzima u obzir očekivanja dionika, usklađeno je s važećim zakonima i međunarodnim normama ponašanja te je integrirano u organizaciju koja ga provodi u svojim odnosima s dionicima*“.[8] ISO 26000 donosi smjernice društveno odgovornog poslovanja za sve organizacije, bez obzira na njihovu veličinu, lokaciju, djelatnost ili područje djelovanja. Norme ISO 26000 odnose se na:[9]

1. definiranje pojmova vezanih uz društvenu odgovornost
2. trendove u društvenoj odgovornosti poduzeća
3. načela i prakse vezane uz društveno odgovorno poslovanje
4. temeljnu problematiku vezanu uz društvenu odgovornost
5. implementaciju i promociju društveno odgovornog poslovanja kroz organizaciju, njene politike i praksu
6. identifikaciju dionika i njihovo uključivanje u društveno odgovorno poslovanje
7. propisivanje obveza, načina poslovanja i ostalih komponenti vezanih uz društvenu odgovornost.

[7] http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_hr; 25.01.2017.
[8] https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/discovering_iso_26000.pdf; 25.01.2017.
[9] https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/discovering_iso_26000.pdf; 25.01.2017.

Prema ISO 26000, društveno odgovorno poslovanje postalo je temelj mjerenja poslovne uspješnosti i tržišnog uspjeha, ali i povećanja tržišne konkurentnosti. Zbog navedenog, ISO propisuje određen norme, koje organizacije moraju ispunjavati da bi ostvarile certificiranje i tako dokazale društveno odgovornu komponentu svog poslovanja.

Hrvatska gospodarska komora društveno odgovorno poslovanje mjeri putem programa Indeks DOP-a, posebno osmišljene metodologije ocjenjivanja društvene odgovornosti poslovanja hrvatskih poduzeća. Prema Hrvatskoj gospodarskoj komori i Indeksu DOP-a, poduzeće koje je društveno odgovorno mora:[10]

1. biti ekonomsko održivo
2. implementirati načela društveno odgovornog poslovanja u strategiju poduzeća
3. osigurati pozitivno i poticajno radno okruženje te jednakost i poštivanja prava zaposlenih
4. kontinuirano ulagati u zaštitu okoliša
5. osigurati obostrano korisne odnose sa dobavljačima
6. ulagati u stvaranje dugoročno profitabilnih odnosa s kupcima
7. uvažavati i zadovoljavati potrebe lokalne zajednice.

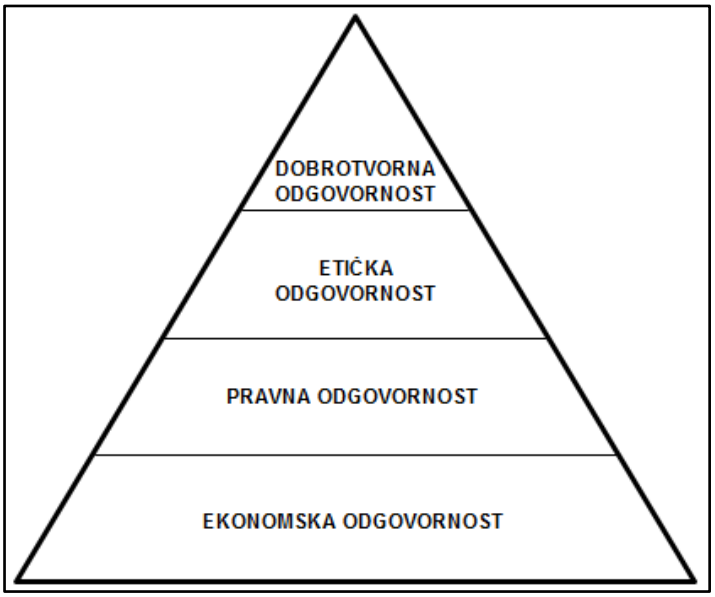
Kotler i Lee društveno odgovorno poslovanje definiraju kao „*opredijeljenost poduzeća za poboljšanje blagostanja zajednice kroz odgovornu poslovnu praksu i raspodjelu resursa poduzeća*“.[11]Oni smatraju da je društveno odgovorno poslovanje skup aktivnosti koje poduzeće dobrovoljno poduzima radi ispunjenja potreba svih dionika poslovanja.

Različiti autori i organizacije različito definiraju koncept društveno odgovornog poslovanja te definicije prilagođavaju potrebama definiranja. Međutim, sve definicije polaze od zajedničkog temelja od kojeg se polazi u definiranju pojma društveno odgovornog poslovanja, a to je dobrovoljno ulaganje resursa poduzeća u povećanje blagostanja njegovih dionika te zaštita okoliša, uz istovremeno maksimiziranje profita i realizaciju poslovnih ciljeva.

[10] https://dop.hgk.hr/; 27.01.2017.
[11] Kotler, P., Lee, N. (2005): Corporate social responsibility – Doing the Most Good for Your Company and Your Cause, John Wiley and Son Inc., New Jersey, str. 6

Prema Archieju B. Carrollu, koji je društveno odgovorno poslovanje proučavao još početkom devedesetih godina, društveno odgovorno poslovanje uvažava i ispunjava ekonomska, pravna, etička i filantropska očekivanja koje društvo postavlja pred organizaciju u određenom trenutku.[12] Ove četiri komponente društveno odgovornog poslovanja autor svrstava u piramidu društveno odgovornog poslovanja koja, prema njemu, predstavlja temeljni okvir za razumijevanje i implementaciju društveno odgovornog poslovanja u poduzeća. Na slici u nastavku rada, prikazati će se Carrolova piramida društvene odgovornosti poduzeća.

**Slika 1.** Carrollova piramida društvene odgovornosti poduzeća




Izvor: Vlastita izrada, prema: Carroll, A.B. (2016): Carroll's Pyramid of CSR – taking another look, International Journal of Corporate Social Responsibility 1:3, str. 6

Carrollova piramida društvene odgovornosti poduzeća sastoji se od četiri razine: ekonomske odgovornosti, pravne odgovornosti, etičke odgovornosti i dobrotvorne odgovornosti. Ekonomska odgovornost je prva razina i temeljna je odgovornost korporacije, jer je prvi cilj odnosno imperativ svakog poduzeća da bude profitabilno. Ispunjenje odgovornosti prve razine smatra se preduvjetom za daljnje razine odgovornosti. Pravna odgovornost uvjetuje poduzeću poštivanje zakona i propisa koji se odnose na njegovo poslovanje i djelovanje na tržištu. Treća razina odgovornosti je etička odgovornost poduzeća, što znači da poduzeće mora poštivati etičke norme društva. Etička odgovornost poduzeća nastavlja se na pravnu odgovornost, međutim

[12] https://jcsr.springeropen.com/articles/10.1186/s40991-016-0004-6; 27.01.2017.

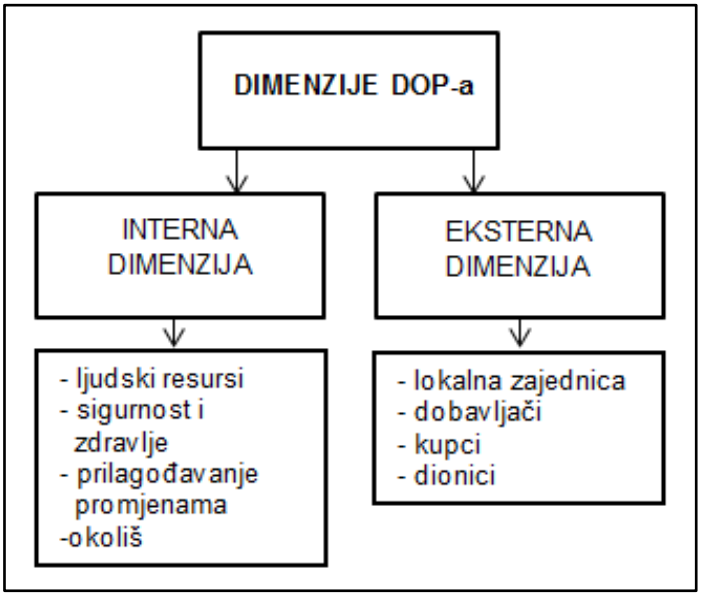
vrlo često je šira od pravne odgovornosti te se osim na poštivanje zakona odnosi na poštivanje ljudskih prava i fer odnos prema pojedincu, društvu i prirodnom okruženju. Na četvrtoj i posljednjoj razini odgovornosti Carrollove piramide nalazi se društvena odgovornost, koja nameće poduzeću obvezu da kroz svoje poslovanje doprinosi ukupnom blagostanju ljudi i zajednice u kojoj posluje.[13]

Kod Carrollove piramide društvene odgovornosti potrebno je istaknuti kako su prve dvije razine odgovornosti, ekonomska i pravna odgovornost zapravo obveze poduzeća. S druge strane, druge dvije razine odgovornosti su odgovornosti na koje se društveno odgovorno poduzeća dobrovoljno obvezuje te predstavljaju odgovornosti koje društvo očekuje ili želi od poduzeća.

## 1.2. DIMENZIJE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

Literatura jasno izdvaja dva aspekta sagledavanja i analiziranja društveno odgovornog poslovanja. Ta su dva aspekta zapravo dvije dimenzije društveno odgovornog poslovanja, interna i eksterna dimenzija, kako je prikazano slikom 2.

**Slika 2.** Dimenzije društveno odgovornog poslovanja




Izvor: Vlastita izrada, prema: Pavić-Rogošić, L. (2004): Naša zajednica naša odgovornost : priručnik za uspješno organiziranje lokalne zajednice, Odraz – Održivi razvoj zajednice, Zagreb

[13] https://jcsr.springeropen.com/articles/10.1186/s40991-016-0004-6; 27.01.2017.

### *1.2.1. Interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja*

Interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja označava društveno odgovorno poslovanje poduzeća prema njegovom okruženju. Interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja sastoji se u:[14]

1. upravljanju ljudskim resursima
2. zdravlju i sigurnosti na poslu
3. prilagođavanju promjenama
4. upravljanju utjecajima na okoliš i na prirodne resurse.

Upravljanje ljudskim resursima je proces planiranja, vrednovanja, procjene, angažiranja i zapošljavanja na radna mjesta u organizaciji, a obuhvaća i podjelu odgovornosti, aktivnosti i zadataka prema specifičnim znanjima i vještinama zaposlenih u skladu sa sistematizacijom radnih mjesta. Ljudski resursi često su temeljni izvor konkurentske prednosti poduzeća na tržištu, stoga je kontinuirano ulaganje u njihov razvoj neophodna komponenta poslovanja svake uspješne organizacije. U suvremenom tržišnom okruženju, organizacije ulažu u ljudske potencijale kroz cjeloživotno učenje i edukaciju u poduzeću i izvan njega, stvaranje pozitivnog radnog okruženja i izgradnju sustava motivacije zaposlenih. Neophodna sastavnica ulaganja u ljudske resurse je osiguravanje jednakih radnih uvjeta za sve zaposlene, poštivanje prava zaposlenih i netolerancija prema diskriminaciji po bilo kojoj osnovi. Nediskriminirajuća praksa odnosi se na zapošljavanje manjina, radnika starije životne dobi, žena, zapošljavanje osoba s posebnim potrebama te osoba s invaliditetom, a takav pristup zapošljavanju u konačnici doprinosi smanjenju nezaposlenosti te predstavlja borbu protiv socijalne isključenosti pojedinih društvenih skupina. Upravljanje ljudskim potencijalima na društveno odgovoran način doprinosi uspjehu poduzeća, smanjenju troškova poslovanja, smanjenju nezaposlenosti, poticanju jednakosti i unapređenju uvjeta na tržištu rada.

Poticanjem zdravog i sigurnog radnog okruženja, poduzeća nastoje zadovoljiti propise i obavezne mjere koje se odnose na iste, no istovremeno se trude oblikovati

[14] Pavić-Rogošić, L. (2004): Naša zajednica naša odgovornost : priručnik za uspješno organiziranje lokalne zajednice, Odraz – Održivi razvoj zajednice, Zagreb, str. 112

različite načine unapređenja radnih uvjeta i podizanja razine sigurnosti na radu, kako bi poboljšale svoj imidž na tržištu te kako bi se istaknula u odnosu na konkurenciju.

Poduzeća se u dinamičnim poslovnim uvjetima moraju prilagođavati promjenama kako bi se održala stabilnost poslovanja u svim aspektima. Prilagodbe novonastalim uvjetima moraju se provoditi na društveno odgovoran način, što znači da se moraju izvršiti uzimajući u obzir ravnotežu između interesa svih dionika i ekonomskih ciljeva poduzeća. Pri tome, u promjene se moraju uključiti prije svega zaposlenici, a zatim i svi ostali dionici poslovanja.

Upravljanje utjecajima na okoliš podrazumijeva maksimalno moguće efikasno korištenje ograničenih resursa i energije. Negativni utjecaji poduzeća na okoliš mogu se smanjiti reduciranjem količine otpada, selektivnim prikupljanjem i reciklažom te kroz pronalaženje i upotrebu suvremenih rješenja za smanjenje emisije štetnih plinova, tvari i čestica u zrak, vodu i tlo. Cilj ovakvog načina upravljanja okolišem je smanjenje negativnih utjecaja poslovanja na okoliš i dugoročno, smanjenje troškova poslovanja.

### *1.2.2. Eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja*

Eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja odnosi se na društveno odgovorno ponašanje poduzeća prema lokalnoj zajednici, dobavljačima, kupcima i ostalim dionicima, koji u većoj ili manjoj mjeri mogu pozitivno ili negativno utjecati na poslovanje poduzeća ili poduzeće svojim poslovanjem može utjecati na njih.

Poduzeća imaju najveći utjecaj na lokalnu zajednicu u kojoj posluju. Svako poduzeće može pozitivno utjecati na društveni i ekonomski razvoj lokalne zajednice kroz zapošljavanje, priljev prihoda u lokalni proračun te neizravnu promociju lokalnog područja. Veliki broj poduzeća se izravno ili neizravno uključuje u život i razvoj lokalne zajednice kroz sponzorstva i ulaganja u izgradnju potrebne infrastrukture u zajednici. Gospodarski subjekti koji imaju pozitivan odnos sa lokalnom zajednicom, ostvaruju i bolji tržišni ugled te neplaćeni oblik promocije kroz stvaranje pozitivne slike o poslovanju poduzeća među lokalnim stanovništvom i medijima.

Pozitivni, lojalni i korektni odnosi poduzeća sa poslovnim partnerima, dobavljačima i kupcima, temelj su uspješnosti poslovanja i ostvarenja tržišnog uspjeha. Svako poduzeće u središte svoga poslovanja, osim ekonomskih ciljeva, mora staviti marketinške ciljeve, odnosno potrebe i želje kupaca i njihovo zadovoljenje. Postizanje maksimalnog zadovoljstva kupaca i isporuka superiorne vrijednosti uvelike ovise o dobavljačima, odnosno o kvalitetnom poslovnom odnosu i pouzdanim dobavljačima. Odnos poduzeća s dobavljačima mora biti partnerski, a u takvom odnosu svaki subjekt nastoji poslovati transparentno, uz poštivanje obostranih ciljeva i uvažavanje vlastitih i tuđih potreba. Iz partnerskog odnosa s dobavljačima proizlaze viša razina kvalitete proizvoda i usluga, točnost i poštivanje rokova isporuke i niže cijene.

Osim uvažavanja potreba lokalne zajednice te stvaranja dugoročno profitabilnih odnosa s kupcima i dobavljačima, eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja obuhvaća općenito poštivanje ljudskih prava, zalaganje za jednakost i protiv diskriminacija u skladu sa međunarodnim deklaracijama i konvencijama te globalnu brigu i težnju za kontinuiranim smanjenjem negativnih utjecaja na okoliš.

## 1.3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HRVATSKOJ

Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj je još uvijek u razvoju. Iako se danas društveno odgovorno poslovanje u literaturi i obrazovnim institucijama spominje kao imperativ poslovanja svakog uspješnog poduzeća, praksa pokazuje kako u hrvatskim poduzećima društveno odgovorno poslovanje kao koncept nije u širokoj upotrebi.

Zbog političke i gospodarske situacije devedesetih godina, prisutnost društveno odgovornog poslovanja u hrvatskim poduzećima donedavno je bila zanemariva. Od događaja važnih za razvoj društveno odgovornog poslovanja potrebno je istaknuti osnivanje Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj, osnovanog 1997. godine temeljem memoranduma kojeg je Hrvatska potpisala 1995. godine sa Svjetskim poslovnim savjetom za održivi razvoj. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj nastao je na inicijativu 18 hrvatskih poduzeća, koji su se osnivanjem savjeta obvezali na primjenu i promicanje održivog poslovanja, radi zaštite okoliša i dugoročno

održivog razvoja hrvatskog gospodarstva. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj u prvih je nekoliko godina postojanja imao ulogu promoviranja održivog razvoja, što čini i danas.[15] Intenzivniji razvoj društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj započeo je procesom pristupanja Hrvatske Europskoj uniji te otvaranjem pregovora s unijom. Time je Hrvatska bila obvezna preuzeti europski politički i tržišni model, koji osobito ističe važnost društveno odgovornog poslovanja te potiče poduzeća na njegovu implementaciju u praksi. Krajem 2004. godine održana je Prva nacionalna konferencija DOP-a, nazvana Agenda 2005.[16] Tada se istovremeno okupilo više od 120 predstavnika prakse i struke te su određeni prioriteti i ciljevi razvoja DOP-a u Hrvatskoj. Ciljevi Agende 2005. definirani su kako slijedi:[17]

1. povećati razumijevanje važnosti društveno odgovornog poslovanja u kontekstu uključivanja Hrvatske u Europsku uniju i podizanja konkurentnosti hrvatskog gospodarstva;
2. stvoriti poticajno okružje za društveno odgovorno poslovanje s obzirom na djelatnosti poslovnih udruga, stručnih organizacija i države;
3. proširiti opseg društveno odgovornog poslovanja u sljedećim područjima: radna okolina, dobavljački lanac i zaštita potrošača; gospodarstvo za okoliš i održivost, odnosi sa zajednicom i korporativno upravljanje;
4. povećati opseg znanja o društveno odgovornom poslovanju koje odgovara na potrebe te proizlazi iz situacije u Hrvatskoj.

Iz navedenih ciljeva proizašle su inicijative, koje bi u konačnici trebale dovesti do ispunjenja definiranih ciljeva, a odnose se na:[18]

1. stvaranje poticajnog okruženja za razvoj društveno odgovornog poslovanja
2. stvaranje pozitivne i motivirajuće radne okoline
3. implementaciju društveno odgovornog poslovanja u opskrbni lanac i suradnju sa dobavljačima koji primjenjuju DOP
4. zaštitu potrošača
5. zaštitu i unapređenje održivosti okoliša
6. blagostanje lokalne zajednice

[15] http://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/Petra%20Senti%C4%87/Nacionalni%20DOP%20HR.pdf; 30.01.2017.
[16] https://dop.hgk.hr/povijest-projekta/; 30.01.2017.
[17] www.odraz.hr/media/21687/agenda2005_%20prijedlog%20inicijativa.doc; 30.01.2017.
[18] www.odraz.hr/media/21687/agenda2005_%20prijedlog%20inicijativa.doc; 30.01.2017.

7. korporativno upravljanje.

U početku se društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj često pogrešno poistovjećivalo sa odgovornim ponašanjem prema okolišu te se provodilo samo putem zaštite okoliša i ulaganja u smanjenje zagađenja okoliša koje proizlazi iz ekonomskog razvoja. Međutim, nakon afirmacije takvog načina poslovanja, hrvatska gospodarska praksa počinje upotrebljavati pravi koncept društveno odgovornog poslovanja, u kojem poduzeća vode brigu o čovjekovom zdravlju i sigurnosti, o ekonomskoj održivosti i odgovornosti te o lokalnoj zajednici. Koncept društveno odgovornog poslovanja, iako već prepoznat, vrlo je slabo primijenjen u hrvatskim poduzećima te se najčešće svodi na poštivanje zakona i propisa iz područja zaštite okoliša i prava radnika.

U implementaciji DOP-a u hrvatskim poduzećima, osim samog menadžmenta poduzeća i njihovog sustava upravljanja, veliku ulogu imaju vladine organizacije, čiji bi zadatak trebao biti poticanje upotrebe društveno odgovornog poslovanja u praksi te promicanje koristi koje upotreba DOP-a donosi svi dionicima poslovanja poduzeća. U ovom kontekstu, svakako je potrebno istaknuti ulogu Hrvatske gospodarske komore, koja putem programa Indeks društvene odgovornosti promiče društveno odgovorno poslovanje i rangira hrvatska poduzeća prema uspješnosti upotrebe DOP-a, kako bi istaknula dobre primjere iz hrvatske gospodarske prakse i potaknula ostale gospodarske subjekte na jednako djelovanje. Metodologija indeksa nastala je po uzoru na slične svjetske metodologije, a Hrvatska gospodarska komora svake godine dodjeljuje nagrade u kategoriji malih, srednjih, velikih i javnih tvrtki, onim tvrtkama koje su najuspješnije u primjeni DOP-a. Metodologija Indeksa DOP-a sastoji se od skupa kriterija, prema kojima se tvrtke ocjenjuju u šest područja: ekonomska održivost, uključenost DOP-a u poslovnu strategiju, radna okolina, zaštita okoliša, tržišni odnosi, odnosi sa zajednicom. Mogućnost sudjelovanja u ocjenjivanju imaju sva hrvatska poduzeća koja su poslovala pozitivno u proteklom financijskom razdoblju.

Osim Hrvatske gospodarske komore, za promicanje i implementaciju DOP-a u hrvatskim poduzećima odgovorne su Nacionalna mreža za društveno odgovorno poslovanje te organizacija civilnog društva ODRAZ.

Nacionalna mreža za DOP je nezavisno tijelo, sastavljeno od javnog, privatnog i civilnog sektora koja okuplja dionike zainteresirane za razvoj društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj.[19] Osnovana je 2010. godine, s osnovnim ciljem „*intenziviranja dijaloga i partnerstva organizacija koje provode DOP kako bi se kreirala zajednička akcija i postigli sinergijski učinci u razvoju društveno odgovornog poslovanja*“.[20] Zadatak Nacionalne mreže za DOP je povezati subjekte pripadnike javnog, privatnog i civilnog sektora u Hrvatskoj koji promoviraju DOP. Članstvo u mreži je dobrovoljno, a novi član može pristupiti samo uz suglasnost svih postojećih članova. Ciljevi Nacionalne mreže za društveno odgovorno poslovanje su:[21]

1. povećanje broja poduzeća koji provode DOP
2. integracija DOP-a u javne politike
3. podizanje razine svijesti građana o važnosti primjene DOP-a
4. stvaranje dobrih praksi DOP-a.

Mreža pomaže subjektima u stvaranju boljeg radnog okruženja, zaštiti okoliša i postizanju veće vrijednosti za potrošače te dugoročno profitabilnog poslovanja kroz upotrebu DOP-a.

ODRAZ[22] je organizacija civilnog društva, osnovana s ciljem poticanja i pružanja potpore u provedbi promjena usmjerenih prema održivosti. Vizija organizacije je „*Društvo u kojem je osiguran uravnotežen i kvalitetan razvoj zajednica za dobrobit sadašnjih i budućih generacija*“.[23]Misija ODRAZ-a glasi: „*Poticanjem inicijativa, dogovaranjem i suradnjom ODRAZ doprinosi promjenama u sustavima vrijednosti koje vode održivijem razvoju zajednice*“.[24] Ovako formuliranu viziju i misiju organizacije ODRAZ nastoji ispuniti kroz provedbu edukativnih programa, radionica, rasprava, skupova i projekata iz područja društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja. ODRAZ nastoji poticati gospodarske subjekte i građane na društveno odgovorno djelovanje i jačati kapacitete civilnog, javnog i gospodarskog sektora za međusektorsko razvojno partnerstvo.

[19] http://www.dop.hr/?page_id=30; 30.01.2017.
[20] http://www.dop.hr/?page_id=30; 30.01.2017.
[21] http://www.dop.hr/?page_id=30; 30.01.2017.
[22] ODRAZ - Održivi razvoj zajednice
[23] http://odraz.hr/hr/o-nama/vizija-i-misija; 30.01.2017.
[24] http://odraz.hr/hr/o-nama/vizija-i-misija; 30.01.2017.

Osnovne smjernice u pogledu razvoja društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj formulirane su Strategijom održivog razvoja Republike Hrvatske. Prema ovom dokumentu, za ostvarenje općih ciljeva održivog razvoja, neophodno je promicati nacionalno gospodarstvo koje će se temeljiti na blagostanju, razvojnim promjenama, natjecateljskom duhu i društvenom odgovornošću, čime ono postaje osiguravatelj kvalitete života i pune zaposlenosti.[25]

## 1.4. KORISTIOD DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

U posljednjem desetljeću, koncept društveno odgovornog poslovanja ne primjenjuje se u poduzećima samo zbog ispunjenja određene zakonske obveze ili postavljenih normi, već se on nastoji implementirati u strateški cilj poduzeća te uz takav način poslovanja realizirati ostale poslovne ciljeve. Poduzeća sve više primjenjuju DOP u svom poslovanju zbog prepoznatih višestrukih koristi koje ovaj način poslovanja donosi samom poslovnom subjektu, kao i njegovim dionicima. Smatra se kako su društveno odgovorna poduzeća uspješnija na tržištu, imaju bolji tržišni ugled, konkurentnija su i ostvaruju željene ekonomske rezultate. Može se reći kako društveno odgovorno poslovanje ima utjecaj na unutarnje i vanjsko okruženje poduzeća, a izravne koristi se, prema Kotleru i Lee, očituju u:[26]

1. rastu prodaje i povećanju tržišnog udjela
2. jačanju položaja tržišne marke
3. unapređenju korporativnog imidža
4. povećanim mogućnostima privlačenja, motivacije i zadržavanja kvalitetnih zaposlenika
5. smanjenju troškova poslovanja
6. povećanju privlačnosti za investitore.

[25] Stojanović, S., Milinković, K. (2014): Društveno odgovorno poslovanje kao oblik poslovanja poduzeća, Prva međunarodna znanstveno-stručna konferencija „Fedor Rocco“, Zbornik radova, Zagreb, str. 22

[26] Kotler, P., Lee, N., op. cit., str. 32

Prema rezultatima anketa s početka devedesetih godina, potvrđeno je kako poduzeća mogu značajno unaprijediti svoje poslovanje ukoliko primjenjuju društveno odgovorno poslovanje. Rezultati provedenih istraživanja pokazali su sljedeće:[27]

1. 84% ispitanika ima pozitivnu sliku o poduzeću koje vodi brigu o dobrobiti društva
2. 78% ispitanika radije će kupiti proizvod povezan sa realizacijom društvenih ciljeva do kojih im je stalo
3. 66% ispitanika zamijenilo bi uobičajeni brend kojeg kupuju brendom poduzeća koje primjenjuje DOP
4. 62% anketiranih odabralo bi kupnju u maloprodajnom lancu koji podržava društvene ciljeve
5. 64% ispitanih smatra kako bi marketing trebao biti orijentiran ka društvenim ciljevima te bi kao takav trebao biti strateški dio svakog poduzeća.

Suvremeni društveni trendovi svode se na brigu o sigurnosti i zdravlju čovjeka, poticanje na jednakost, poštivanje ljudskih prava i brigu o okolišu. Potrošači su vrlo dobro informirani o poduzećima, njihovim poslovnim politikama te proizvodima i uslugama. Stoga, očekivano je kako će tako osviješteni potrošači radije odabrati proizvod ili usluge društveno odgovornog poduzeća te na taj način i sami doprinijeti realizaciji ciljeva društva. Navedeno u konačnici vodi do povećanja prodaje proizvoda društveno odgovornih poduzeća, a time se povećava i njihov udio na tržištu. Sukladno tome, poduzeće postupno učvršćuje svoju konkurentsku poziciju te jača tržišnu marku i njenu prepoznatljivost.

Unapređenje korporativnog imidža poduzeća usko je vezano uz rast prodaje i jačanje konkurentskog položaja poduzeća na tržištu. Prema istraživanjima ponašanja potrošača u Europi, 70% ispitanika vjeruje kako je primjena društveno odgovornog poslovanja od izrazite važnosti za unapređenje korporativnog imidža, dok njih 40% pristaje na plaćanje više cijene za proizvode društveno odgovornih kompanija.[28] Danas se društveno odgovorno poslovanje smatra najjačim alatom za izgradnju

[27] Ibid, str. 33
[28] Babić, M. (2012): Društveno odgovorno poslovanje u funkciji unapređenja imidža poduzeća, Učenje za poduzetništvo, Vol. 2, No. 2, str. 279

tržišne marke, koja se u suvremenoj tržišnoj ekonomiji smatra najvrijednijom imovinom poduzeća.

Unatoč u početku višim troškovima nastalim prilagodbom poslovanja poduzeća konceptu društveno odgovornog poslovanja, smatra se kako je poticaj za prevladavanje izazova koje donosi društveno odgovorno poslovanje upravo spremnost potrošača na plaćanje više cijene za proizvod društveno odgovornog poduzeća te u većem broju poslovnih partnera koji će radije poslovati s poduzećem koje ima pozitivan imidž zbog primjene DOP-a.

# 2. KRONOLOGIJA RAZVOJA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

Društveno odgovorno poslovanje ima dugu povijest, koja je započela pedesetih godina dvadesetog stoljeća, razvojem društvenog aktivizma i brigom o etici u poslovanju. Društveno odgovorno poslovanje u literaturi i znanosti počelo se proučavati šezdesetih godina, potaknuto društvenim prilikama i kulturološkim promjenama toga doba, kada su na oštrom udaru kritike društva bile kompanije čiji je cilj bio samo profit. Različiti autori navode različite faze razvoja društveno odgovornog poslovanja, no svi se slažu da je njegov začetak u pedesetim godinama prošlog stoljeća, dok se o konkretnijem razvoju DOP-a može govoriti šezdesetih i sedamdesetih godina, pojavom prvih velikih korporacija i multinacionalnih kompanija.

Kroz različite faze razvoja društveno odgovornog poslovanja mijenjale su se i definicije, odnosno shvaćanje tog pojma i njegovog obuhvata. U početku, društveno odgovorno poslovanje odnosilo se samo na odgovore i prilagodbu poduzeća na pristiske iz okruženja te na poštivanje zakona i propisa vezanih uz njihovo poslovanje. Daljnji razvoj društveno odgovornog poslovanja uvjetovao je da ovaj koncept poslovanja, od same poslovne obveze, postane važan dio ukupnog poslovanja, koji postaje dijelom poslovne prakse. U konačnici, koncept društveno odgovornog poslovanja danas se nalazi u strategiji brojnih uspješnih poduzeća, čiji je cilj ne samo primjena, već i promicanje i poticanje implementacije društveno odgovornog poslovanja u poslovnoj praksi. Sukladno navedenom, povijesni razvoj društveno odgovornog poslovanja može se sagledati prema tri modela:[29]

1. ekonomski model
2. pravni model
3. modificirani ekonomski model.

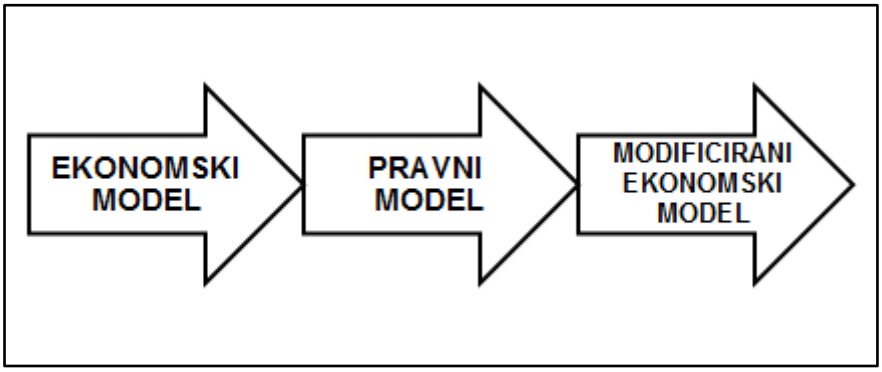
Ekonomski model društveno odgovornog poslovanja je model u kojem poduzeća vrše prilagodbu svog poslovanja pritiscima iz okruženja te nastoje održati društvenu odgovornost kroz ostvarenje profita.

[29]Stojanović, S., Milinković, K., op. cit., str. 16

Kod pravnog modela društveno odgovornog poslovanja ne postoji komponenta dobrovoljne implementacije koncepta društvene odgovornosti u poslovanje poduzeća, već poduzeće posluje društveno odgovorno u onoj mjeri u kojoj to zahtijevaju zakonske odredbe.

Modificirani ekonomski model društvene odgovornosti je model društvene odgovornosti prema kojem poduzeća kroz ostvarenje vlastitih ciljeva i generiranje profita štite interese zajednice i dugoročno unapređuju njeno blagostanje.[30] Pregled razvoja modela društveno odgovornog poslovanja dan je slikom u nastavku.

**Slika 3.** Pregled modela povijesnog razvoja društveno odgovornog poslovanja




Izvor: Vlastita izrada, prema: Stojanović, S., Milinković, K. (2014): Društveno odgovorno poslovanje kao oblik poslovanja poduzeća, Prva međunarodna znanstveno-stručna konferencija „Fedor Rocco“, Zbornik radova, Zagreb

Društveno odgovorno poslovanje danas je jedan od najčešće spominjanih modela poslovanja poduzeća te je postalo imperativ razvoja poslovanja i opstanka poduzeća na tržištu. Ovakav način shvaćanja pojma i koncepta društveno odgovornog poslovanja proizašao je iz suvremenih tržišnih, ekonomskih, ekoloških, kulturnih i demografskih trendova. Kod promatranja kronologije razvoja društveno odgovornog poslovanja, važno je prije svega utvrditi evoluciju definicije društveno odgovornog poslovanja kao koncepta, kao i ustanoviti društvene i ekonomske prilike koje su bile aktualne u svakoj pojedinoj fazi razvoja DOP-a te koje su kao takve značajno utjecale na njegovo poimanje i primjenu.

[30]Stojanović, S., Milinković, K., op. cit., str. 17

## 2.1. EVOLUCIJA TEORIJE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

Razvoj društveno odgovornog poslovanja započeo je ponovnim procvatom svjetske ekonomije nakon Drugog svjetskog rata. Političke i društvene prilike toga doba tražile su od poduzeća da, osim vlastiti profit, podupiru ciljeve društva i pomažu u njegovom kulturnom i ekonomskom oporavku i razvoju. Kao odgovor na to, poduzeća su nastojala razviti odgovarajući koncept poslovanja, na kojem bi se temeljilo njihovo izvršenje nametnutih očekivanja. Na taj način, započela je implementacija društveno odgovornog poslovanja u ekonomiji, iako ovaj koncept još uvijek nije bio jasno određen i definiran. Daljnjim razvojem društveno odgovornog poslovanja razvijale su se i njegove definicije i poimanja, s ciljem lakšeg razumijevanja problematike društvene odgovornosti i njene implementacije i praksi.

Od sedamdesetih do devedesetih godina, znanstvenici su iznijeli razne teorije i definicije koncepta društveno odgovornog poslovanja, a poduzeća su ih na različite načine prihvaćala i primjenjivala. Brojni znanstvenici su kroz etape razvoja društveno odgovornog poslovanja nastojali definirati njegov koncept, a iz njihovih su definicija često proizlazile smjernice primjene takvog koncepta. Cilj svih teoretičara društveno odgovornog poslovanja uvijek je bio objasniti, analizirati i iznijeti koristi od primjene društvene odgovornosti u poduzećima te potaknuti na njenu implementaciju u poslovnoj praksi. Kroz desetljeća, postojali su brojni pokušaji povezivanja interesa poduzeća i javnosti, kao i integriranja principa i iznijetih smjernica u jedinstveni okvir za implementaciju društveno odgovornog poslovanja.

Bernard Dempsey je u svom članku "*Korijeni poslovne odgovornosti*" iznio prve smjernice za primjenu društveno odgovornog poslovanja, iako taj pojam u njegovo doba još uvijek nije bio u upotrebi. Gotovo u isto vrijeme, Donald K. David, svojim je člankom "*Poslovna odgovornost u nesigurnom okruženju*" pozvao menadžere vodećih američkih poduzeća na uključivanje u ciljeve od javnog interesa, uz njihovu prisutnost u razvoju lokalne zajednice kroz ekonomske učinke i priljeve sredstava

ulokalni proračun. Prema Dempseyu, odgovornosti poslovnog čovjeka proizlazile su iz četiri koncepta pravednosti:[31]

1. tržišna pravednost
2. distributivna pravednost, koja predstavlja vezu između vlade i individualaca
3. opća pravednost, prihvaćanje pravnih okvira i etičkih obveza
4. društvena pravednost, odnosno obveza poduzeća da doprinosi blagostanju i napretku društva.

Dempsey i David iznijeli su dva razloga za uvođenje društveno odgovornog poslovanja. Prema njima, poduzeće nije i ne može biti izolirani subjekt, već on utječe na svoje okruženje te okruženje u manjoj ili većoj mjeri utječe na njega. Zbog toga, svako poduzeće mora biti društveno odgovorno kako bi oboje usklađeno djelovali i napredovali. Kao drugi razlog dvojica autora navode moć poduzeća da kontroliraju važne resurse, stoga bi se uvođenjem društveno odgovornog poslovanja u poduzećima omogućila njihova pravilna raspodjela i korištenje na dobrobit društva i zajednice. Prema Davidu, prioritet u društveno odgovornom poslovanju je efikasnost poslovanja, zatim razvoj poduzeća koje je samo po sebi održiva i pravedna zajednica te poslovanje uz poštivanje i dugoročni doprinos internom i eksternom okruženju. Kod proučavanja društveno odgovornog poslovanja, Dempsey i David isticali su važnost lojalne tržišne utakmice i poticajnog i pravednog ekonomskog okruženja.

Prema Dempseyu i Davidu, vodeću ulogu u implementaciji društveno odgovornog poslovanja u poduzećima ima vodstvo, odnosno menadžment. Njegova odgovornost sastoji se u implementaciji koncepta društvene odgovornosti u strateške ciljeve poslovanja, kao i u komunikaciji društvene odgovornosti prema zaposlenima svih razina.

Morell Heald prvi je i jedini autor čije djelo govori o sveobuhvatnoj povijesti društveno odgovornog poslovanja. Njegova knjiga "*Društvene odgovornosti poduzeća: Poduzeće i zajednica - od 1900. – 1960. godine*" objavljena je 1970. godine te ne iznosi samu teoriju društveno odgovornog poslovanja, već se orijentira na način kako

[31] Center for Ethical Business Cultures (2005): Corporate Social Responsibility – The Shape of a History, 1945. – 2004., History of Corporate Responsibility Project, University of St. Thomas, Minnesota, str. 11

poduzeća i poslovni ljudi definiraju i shvaćaju koncept društveno odgovornog poslovanja. Heald je svoja istraživanja društvene odgovornosti usmjerio na analizu poslovne politike poduzeća i načine primjene društvene odgovornosti u praksi. Autor je smatrao kako su začetci društvene odgovornosti u poslovanju započeli oko pedesetak godina prije Drugog svjetskog rada, a bio je potaknut tezom Andrewa Carnegiea iz 1889. godine, koji je već 1906. godine savjetovao poduzećima da obrate više pozornosti na okruženje u kojem posluju i prema kojem imaju etičke odgovornosti. Takav koncept poslovanja tada se nazivao konceptom starteljstva, odnosno brige poduzeća o javnim interesima. Koncept se osobito popularizirao među poduzećima nakon 1920. godine, kada su poduzetnik Owen D. Young i Gerard Swope, predsjednik kompanije General Electric iznijeli svoju teoriju kako su dioničari samo jedni od dionika poslovanja o kojima poduzeće treba voditi brigu. Prema njima, javnost, potrošači i zaposlenici stavljeni su ispred dioničara, kada je riječ o odgovornosti poduzeća. Young i Swope promovirali su i tražili su izgradnju sustava partnerstva i suradnje poduzeća sa zaposlenicima, vlastima i lokalnom zajednicom. Oni su smatrali kako navedeni subjekti imaju zajedničke interese te moraju koordinirano djelovati prema njihovom ispunjenju.[32]

Znatno prije Drugog svjetskog rata, promicala se filantropija i uključivanje lokalne zajednice u poslovanje poduzeća. Iako takav način poslovanja nije bio općeprihvaćen dvadesetih godina prošlog stoljeća, potrebno je istaknuti kako su već tada postojali poduzetnici i stručnjaci koji su se za njega zalagali i promicali njegove koristi. Heald opisuje kako početkom pedesetih godina, odgovornost poduzeća ide šire od filantropije te se menadžment uspješnih poduzeća okreće prema integriranoj suradnji i investicijama u blagostanje zajednice.

Najobuhvatniji pregled teorije i primjene društveno odgovornog poslovanja nakon Drugog svjetskog rata dao je Archie B. Carroll. U svojim analizama, Carroll je ispitao i usporedio sve teorije i doprinose znanstvenika koji su istraživali društveno odgovorno poslovanje od pedesetih do devedesetih godina dvadesetog stoljeća. Carroll smatra da je Howard R. Bowen, čija je knjiga "*Društvene odgovornosti poduzetnika*"

[32]Center for Ethical Business Cultures (2005): Corporate Social Responsibility – The Shape of a History, 1945. – 2004., History of Corporate Responsibility Project, University of St. Thomas, Minnesota, str. 13

objavljena 1953. godine, otac suvremenog koncepta društveno odgovornog poslovanja. Razlog tome je to što se Bowen u svojoj knjizi bavi konkretnim konceptom društveno odgovornog poslovanja. Bowen je u knjizi iznio i definiciju društvene odgovornosti te je smatrao kako je ona "*obveza poduzetnika da slijedi politike i donosi odluke koje doprinose realizaciji ciljeva i povećanju vrijednosti društva*".[33]

Posljednjih šezdeset godina sve se više pozornosti pridaje društveno odgovornom poslovanju kao modernom konceptu poslovanja te njegovoj definiciji i obuhvatu, obzirom da se koncept kontinuirano proširuje i mijenja. Dok se pojedini znanstvenici, s jedne strane, zalažu za implementaciju društveno odgovornog poslovanja u praksi, ističući njegove koristi, s druge strane postoji čitav niz znanstvenika koji društveno odgovorno poslovanje smatraju manipulirajućim konceptom djelovanja kroz kojeg tvrtke provode marketinške aktivnosti s ciljem povećanja profita i vrijednosti poduzeća, dok stvarni pozitivni učinci društvene odgovornosti izostaju. Postoji i treća skupina znanstvenika, koji analiziraju da li se društveno odgovorno poslovanje poduzeća zasniva na poštivanju osnovnih tržišnih pravila i zakonskih odredbi ili ono širi koncept te istražuju koji je krajnji cilj primjene društvene odgovornosti u poduzećima.

Carroll je u svojim istraživanjima iznio vlastitu viziju društveno odgovornog poslovanja, koja uključuje ekonomsku odgovornost, pravnu odgovornost, etičku odgovornosti i dobrotvornu odgovornost.[34] U Carrollovom konceptu, temelj društvene odgovornogsti poduzeća je njegova ekonomska odgovornost, odnosno osiguravanje profitabilnog poslovanja, koje se zahtijeva od svakog poduzeća i iz kojeg proizlaze sve ostale odgovornosti, koje nisu zahtijevane, već su poželjne ili očekivane. Carroll ističe kako se četiri odgovornosti poduzeća ne smiju međusobno isključivati, već se provode istovremeno i kontinuirano. Carroll je u svojim istraživanjima došao do spoznaje da među znanstvenicima i poduzetnicima raste interes za društveno odgovornim poslovanjem, no vrlo često on ostaje samo na teoretskom dijelu. Zbog

[33]Center for Ethical Business Cultures (2005): Corporate Social Responsibility – The Shape of a History, 1945. – 2004., History of Corporate Responsibility Project, University of St. Thomas, Minnesota, str. 14

[34] Koncept društvene odgovornosti prema Archieju B. Carrolu prikazuje se Carrollovom piramidom društvene odgovornosti (cf. Slika 1, str. 6).

toga, Carroll iznosi smjernice za primjenu društveno odgovornog poslovanja, koje naziva akcijama kojima menadžment može reagirati na potrebe društva.

Suvremeni koncept društveno odgovornog poslovanja počeo se primjenjivati osamdesetih godina prošlog stoljeća, nastojanjem da se u praksi poveže primjena procesa društvene odgovornosti sa politikom upravljanja društvenim promjenama, odnosno povezivanjem poslovne etike i društvene odgovornosti.[35]Sredinom osamdesetih godina dvadesetog stoljeća, William Frederick pokušao je otkriti dublju vezu sukoba između poslovanja i društvenih očekivanja te je izazvao znanstvenike svoga vremena na otkrivanje iste. U tu svrhu, Frederick je opisao dva pokreta. Jedan pokret nazvan je CSR 1, a drugi CSR 2. Prema Fredericku, CSR 1 fokusiran je na odgovornost poduzeća prema okruženju, dok je CSR 2 temeljen na upravljanju zahtjevima i potrebama okruženja, uz odgovarajuće menadžerske alate i poslovne strategije. Frederick ni jedan pokret nije smatrao dovoljno dobrim te je predložio čvrsto povezivanje poslovne etike sa društvenom odgovornošću. Njegovo promatranje društvene odgovornosti u kontekstu poslovne etike dovelo je do trećeg pristupa društvenoj odgovornosti, nazvanoj društvenom ispravnošću poduzeća.[36]

Poslovna etika počela se uvelike primjenjivati devedesetih godina, kada je u upotrebu uveden i pojam korporativnog građanstva, koji je označavao nastojanje poduzeća da budu dobri i uzorni građani. Taj koncept označavao je povezanost poduzeća i lokalne zajednica odnosno javnosti. Korporativno građanstvo uključuje društvenu odgovornost poduzeća te se odnosi na zakonsku, etičku i ekonomsku odgovornost te unapređenje života u zajednici. Cilj korporativnog građanstva uvijek je podizanje životnog standarda i kvalitete života stanovništva, uz održavanje profitabilnosti poduzeća.[37]

[35] Center for Ethical Business Cultures (2005): Corporate Social Responsibility – The Shape of a History, 1945. – 2004., History of Corporate Responsibility Project, University of St. Thomas, Minnesota, str. 15
[36] Ibid, str. 15
[37] http://ccc.bc.edu/index.cfm?pageId=2009; 02.02.2017.

## 2.2. FAZE RAZVOJA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

Kronologija razvoja društveno odgovornog poslovanja može se pratiti u različitim fazama, ovisno o kriteriju podjele faza i stajalištu autora o razvoju DOP-a. Primjerice, Visser promatra razvoj društveno odgovornog poslovanja u kontekstu faza razvoja ekonomije i pristupa poduzeća društveno odgovornom poslovanju.[38] Prema njemu, razvoj društveno odgovornog poslovanja može se promatrati kroz pet faza razvoja ekonomije:[39]

1. faza pohlepe
2. faza filantropije
3. marketinška faza
4. menadžment faza
5. faza društvene odgovornosti.

Visser smatra kako se u svakoj pojedinoj ekonomskoj fazi razvio određen stupanj društvene odgovornosti poslovanja koji ima određena obilježja. Svako poduzeće uglavnom započinje sa prvom fazom te se kroz godine poslovanja kreće od prve faze društveno odgovornog poslovanja prema posljednjoj, a zadatak je dionika poticanje poduzeća na prelazak u posljednju fazu DOP-a. Ukoliko poduzeća sa svojim poslovanjem ostanu u bilo kojoj od prethodnih faza, Visser smatra kako se ekološki, društveni i etički ciljevi okruženja neće ispuniti. Društveno odgovorno poslovanje je koncept koji se treba sustavno primjenjivati te u kojeg je potrebno kontinuirano ulagati, kako bi poduzeće došlo do faze društvene odgovornosti u kojoj je društvena odgovornost u potpunosti dobrovoljna i istovremeno ostvaruje ekonomske ciljeve poduzeća, ciljeve zaposlenih, kupaca, dobavljača i lokalne zajednice, uz naglasak na racionalno korištenje ograničenih resursa.

Faze ekonomskog razvoja i odgovarajuće faze razvoja društveno odgovornog poslovanja prikazane su tablicom u nastavku.

[38] Visser, W. (2010): The Ages and Stages of CSR: From Defensive to Transformative Corporate Sustainability & Responsibility, CSR International Inspiration Series, No. 8, str. 1
[39] Ibid, str. 1

**Tablica 1.** Faze ekonomskog razvoja i odgovarajući stupnjevi razvoja društveno odgovornog poslovanja

| FAZA EKONOMSKOG RAZVOJA | STUPANJ RAZVOJA DOP-a | NAČIN PRIMJENE | NOSITELJI | CILJNI DIONICI |
|---|---|---|---|---|
| **1. Pohlepa** | Obrambeni | Ad Hoc intervencije | Investitori | Dioničari, vlada, zaposlenici |
| **2. Filantropija** | Dobrotvorni | Društveni programi | Projekti | Lokalna zajednica |
| **3. Marketing.** | Promotivni | Odnosi s javnošću | Mediji | Javnost |
| **4. Menadžment** | Strateški | Sustavi upravljanja | Codes | Dioničari, NGO, CSO |
| **5. Odgovornost** | Transformativni | Poslovni modeli | Proizvodi | Potrošači |

Izvor: Vlastita izrada, prema: Visser, W. (2010): The Ages and Stages of CSR: From Defensive to Transformative Corporate Sustainability & Responsibility, CSR International Inspiration Series, No. 8

Fazu pohlepe obilježava obrambeni koncept društvene odgovornosti poslovanja, u kojem se društvena odgovornost poduzeća provodi samo onda kada će njena primjena utjecati na povećanje vrijednosti za dioničare. Kod takve vrste društveno odgovornog poslovanja, odgovornost prema okruženju svodi se na poštivanje zakonskih odredbi i ispunjenje normi, kako bi se izbjegli dodatni troškovi kazni i naknadne prilagodbe na važeće propise.[40]

Dobrotvorno društveno odgovorno poslovanje razvija se u doba filantropije, kada poduzeća pomažu u rješavanju društvene i ekološke problematike kroz donacije i sponzorstva. Donacijama i sponzorstvima obično se podupire rad različitih udruga i nevladinih organizacija koje se bave određenom društvenom ili ekološkom problematikom.[41]

Promotivno društveno odgovorno poslovanje odgovara razdoblju marketinga. U ovom slučaju, poduzeća primjenjuju društveno odgovorno poslovanje jer u tome vide priliku za jačanje vlastitog brenda, unapređenje korporativnog imidža ili ugleda tvrtke. Promotivno društveno odgovorno poslovanje temelji se na konceptu dobrotvornog i

[40] Visser, W. (2010), op. cit., str. 2
[41] Ibid., str. 2

strateškog DOP-a, s naglaskom na komuniciranje društvene odgovornosti prema vani.

Strateško društveno odgovorno poslovanje proizlazi iz razdoblja menadžmenta te se odnosi na povezivanje društveno odgovornih aktivnosti poduzeća sa njegovom temeljnom djelatnošću. Navedeno se provodi kroz implementaciju DOP-a u upravljačke mehanizme, koja se vrši na način da se kreira politika društvene odgovornosti poduzeća, odrede njeni ciljevi, smjernice za primjedbu te mehanizam kontrole i izvještavanja.

Transformativno društveno odgovorno poslovanje proizlazi iz faze odgovornosti. Takvo društveno odgovorno poslovanje stavlja naglasak na aktivnosti identifikacije temeljnih problema suvremene društvene neodrživosti i neodgovornosti. Poduzeća koja primjenjuju transformativno društveno odgovorno poslovanje primjenjuju inovativne poslovne modele, kontinuirano prilagođavaju svoju poslovnu politiku i aktivnosti novonastalim promjenama te sustavno unapređuju vlastite proizvode i usluge. Transformativno društveno odgovorno poslovanje zasniva se na makro razini, što znači da se kod primjene ovog koncepta nastoji optimizirati poslovanje s ciljem djelovanja na šire okruženje. Transformativno društveno odgovorno poslovanje u znanstvenoj literaturi često se naziva CSR 2.0.[42]

Iako korijeni društveno odgovornog poslovanja sežu u dalju prošlost, Carroll smatra kako je koncept društveno odgovornog poslovanja proizvod dvadesetog stoljeća te njegov razvoj promatra od pedesetih godina do danas. Teorija društveno odgovornog poslovanja započela je u SAD-u, no u novije vrijeme se u istraživanje ovog modela poslovanja sve češće uključuju znanstvenici, ali i poduzeća iz Europe i Azije.

Začetkom suvremenog koncepta DOP-a smatraju se pedesete godina dvadesetog stoljeća, no važno je promatrati i pokušaje poslovnih aktivnosti i prakse poduzeća u kontekstu društveno odgovornog poslovanja iz doba Industrijske revolucije.Sredinom 19.stoljeća dogodio se veliki porast broja poduzeća na tržištu i ekspanzija ekonomije u Sjedinjenim Američkim Državama. Već su u to doba brojna poduzeća vodila brigu o

[42]Carroll, A.B. (2008): A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices, The OxfordHandbook of Corporate Social Responsibility, Oxford University, 19-46, str. 28

zaposlenima, odnosno o tome kako im stvoriti povoljne uvjete rada i povećati njihovu produktivnost. Tada je, kao i danas, bilo teško uočiti razliku između aktivnosti koje poduzeće provodi iz stvarne brige o društvu te onih koje provodi za ostvarenje vlastitih ciljeva, pod krinkom brige o društvu. Krajem 19.stoljeća, kada se poduzetništvo počelo razvijati i u Europi, u Velikoj Britaniji postojali su kritičari tadašnjih poslovnih politika, koji su posebice isticali problematiku zapošljavanja žena i djece. Mnogi su teoretičari tada smatrali kako su poslovni sustavi velikih tvornica temeljni izvor društvenih problema, poput siromaštva, izrabljivanja radne snage, socijalnih nejednakosti te dječjeg rada. Iz navedenih razloga, javile su se prve inicijative kojima su se nastojala štititi prava radnika i osigurati njihova jednakost, uz zabranu iskorištavanja djece kao radne snage i zalaganja za jednak tretman žena u poslovnom svijetu.Uz povećane brige o zaposlenima, istovremeno se javila filantropija. Filantropija je u početku bila individualna, a filantropi su bili u to doba najbogatiji ljudi na svijetu. Međutim, ta je filantropija bila usko povezana sa ispunjavanjem privatnih interesa pojedinih filantropa, stoga se ne može govoriti o društvenoj odgovornosti poduzeća kojima su filantropi upravljali. U razdoblju od 1918. do 1929. godine, razvijala su se prva poduzeća u kojima je filantropija bila dijelom poslovne strategije. U takvim poduzećima, menadžeri su dolazili u izravan kontakt sa zaposlenima te su počeli voditi brigu i njihovoj dobrobiti, čime je započeo proces razvoja društveno odgovornog poslovanja. Nadalje, menadžment poduzeća počeo je biti osjetljiv na aktualnu društvenu problematiku te je sve više jačala svijest o mogućnostima utjecaja poduzeća na povećanje dobrobiti zajednice.[43]

Unatoč spomenutim primjerima društvene odgovornosti, potrebno je istaknuti kako društveno odgovorno poslovanje nije bilo široko primijenjeno i prepoznato u poduzećima, već su poduzeća koja su primjenjivala određena načela tada nepoznatog koncepta poslovanja bila u manjini. Nakon Drugog svjetskog rata, oporavkom svjetskog gospodarstva, počele su se razvijati globalne, multinacionalne kompanije , čiji je utjecaj na društvo u cjelini bio golem. Globalne kompanije zapravo su upravljale svjetskim tržištem te su nametale nova pravila tržišta, kao i nove poslovne prakse. Multinacionalne kompanije ostvarivale su rekordne stope rasta profita i tržišnih udjela, a u skladu s time koristile su značajne količine prirodnih

[43]Carroll, A.B. (2008), op. cit., str. 30

resursa i energenata. Porastom svjetske ekonomije, nametnula se potreba za drugačijim načinom poslovanja, obzirom da je poslovna odgovornost u to doba bila na vrhuncu te se nije marilo za potrebe društva i održivost okruženja, već je jedini cilj bio rast i razvoj poslovanja i dobit za dioničare. Neki znanstvenici ovo razdoblje ekspanzije nazivaju i menadžmentom maksimizacije profita.Promjenom ekonomskog ciklusa iz ekspanzije u depresiju, odnosno nakon Velike depresije, dogodile su se značajne promjene u društvu i u poslovnom svijetu. Menadžeri vodećih multinacionalnih kompanija na poduzeće su preuzeli dvije vrste odgovornosti, odnosno odgovornost za maksimizacijom bogatstva dionika i odgovornost za potrošače, zaposlenike i lokalnu zajednicu. Prema tome, može se zaključiti da su filantropija i doprinos poduzeća lokalnoj zajednici igrali glavnu ulogu u razvoju DOP-a. Međutim, ne postoji jedinstvena i sveobuhvatna povijest razvoja koncepta društveno odgovornog poslovanja.Znanstvenici smatraju kako se DOP počeo razvijati pedesetih godina, kako je već više puta spomenuto u radu. Stoga, u narednim poglavljima biti će prikazane faze razvoja društveno odgovornog poslovanja prema Carrollu, odnosno po desetljećima, od početka razvoja pedesetih godina do suvremenog pristupa DOP-u.

### *2.2.1. Početak razvoja društveno odgovornog poslovanja*

Carroll navodi kako su, prema Murphyu, prije i nakon pedesetih godina prošlog stoljeća postojala četiri područja društveno odgovornog poslovanja:[44]

1. faza filantropije
2. faza svijesnosti
3. faza definiranja problematike
4. faza odgovornosti.

U fazi filantropije, poduzeća sudjeluju u razvoju društvene zajednice kroz davanje donacija dobrotvornim udrugama ili sponzoriranjem određenih događaja. Od 1953. do 1967. godine smatra se razdoblje svijesnosti, kada su poduzeća postajala sve svjesnija o svojim odgovornostima glede poslovanja i uključenosti u društvenu problematiku.Od 1968. do 1973. smatra se fazom definiranja problema. U ovoj fazi,

[44] Carroll, A.B. (2008), op.cit., str. 26

poduzeća su se nastojala usredotočiti na detektiranje društvenih problema i potreba te na sudjelovanje u njihovom rješavanju. Posljednja faza, faza odgovornosti, započela je 1974.godine, kada su poduzeća počela shvaćati društveno odgovorno poslovanje kao dio menadžmenta i poslovne politike poduzeća.

U početcima je društveno odgovorno poslovanje bilo zapravo samo društvena odgovornost.Razloge tomu nastojao je definirati Bowen, koji je analizirao DOP kroz tezu da postoji nekoliko stotina velikih poduzeća istovremeno, koji predstavljaju centre moći gospodarstva i donošenja odluka. Prema njemu, poslovanje takvih poduzeća značajno utječe na život zajednice. S tom pretpostavkom, Bowen je pokušao dati odgovor na i danas aktualno pitanje o tome koje to odgovornosti društvo očekuje da poduzeća preuzmu na sebe. Bowen je bio prvi istraživač problematike društveno odgovornog poslovanja koji je iznio definiciju pojma društvene odgovornosti.Sukladno njemu, društvena odgovornost je obveza poduzetnika da primjenjuje politike, donosi odluke ili provodi akcije koje su poželjne u kontekstu ispunjenja ciljeva ili proizvodnje vrijednosti za društvo".[45]Pritom, Bowen ističe kako društvena odgovornost poduzeća ne znači ispunjenje svih društvenih potreba, međutim ima važnu ulogu u dugoročnom blagostanju društva i održivosti.

Pedesetih godina dvadesetog stoljeća, društveno odgovorno poslovanje temeljilo se na shvaćanju menadžera poduzeća kao osobe koja štiti javne interese i prihvaćanju filantropije kao načina za podupiranje razvoja društvene zajednice. S vremenom, filantropija je postala raširena pokret kojim su poduzeća ulagala za dobrobiti zajednice i gradila svoj tržišni imidž.U kontekstu flantropije pedesetih godina, većina poduzeća donirala je sredstva dobrotvornim organizacijama unaprijed, bez jasno definirane svrhe dodjele sredstava. Primatelji takvih donacije uglavnom su bili Crveni križ ili lokalne dobrotvorne organizacije i bolnice.

U pedesetim godinama, o društveno odgovornom poslovanju se više pričalo i više ga se promoviralo nego što je ovaj koncept tada zaista bio u primjeni. To je bilo razdoblje prilagodbe, u kojem su poduzeća promovirala primjenu DOP-a i njegovih koristi, no osim filantropije, koncept DOP-a u praksi nije bio primjenjivan. Jedan

[45] Carroll, A.B., op. cit., str. 27

odzagovornika primjne društvene odgovornosti poduzeća u to vrijeme bio je upravo Bowen, koi je poduzećima predlagao promjene vodstva i prelazak na društveno osjetljivo vodstvo te daljnja istraživanja tematike.

### *2.2.2.Društveno odgovorno poslovanje 1960ih godina*

Razdoblje šezdesetih godina 20. stoljeća u analizi razvoja društveno odgovornog poslovanja naziva se razdobljem svijesnosti. U tom su se periodu počele prepoznavati odgovornosti poduzeća prema zajednici i njegovi mogući doprinosi razvoju iste. Nakon ere svijesnosti, u istom desetljeću razvija se i era identifikacije problema, što znači da su se poduzeća počela fokusirati na određene društvene probleme koji su bili aktualni u to oba.

Šezdesete godine 20. stoljeća smatraju se godinama naglog porasta upotrebe određenih načela društveno odgovornog poslovanja te godine kada su se počela oblikovati suvremena shvaćanja definicije društveno odgovornog poslovanja i njegovih koristi. U ovom periodu nastale su brojne definicije društvene odgovornosti, jer je problematika odgovornosti poduzeća bila novost u poslovnom svijetu, stoga ju se pokušao što preciznije definirati. Tada je Davis iznio jednu od prvih definicija društvene odgovornosti onako kako je on shvaćao taj pojam, kao izbor poslovnog subjekta da odlučuje i posluje ne samo s ciljem zadovoljenja vlastitih interesa, već i radi zadovoljenja pojedinih interesa okruženja. Autor je smatrao kako je društvena odgovornost tada još uvijek bila ideja te se zalagao za njenu implementaciju u sustave upravljanja organizacijama. Također, Davis je prvi iznio tezu da društveno odgovorne poslovne odluke mogu biti opravdane dugoročnim procesom, kroz kojeg takve poslovne odluke donose dugoročne ekonomske koristi i tržišni uspjeh, istovremeno doprinoseći društvu i zajednici. Za njegovo vrijeme, Davisov konceptdruštvene odgovornosti bio je suviše napredan i ne u potpunosti shvaćen te je kao takav prihvaćen tek krajem sedamdesetih i početkom devedesetih godina.[46]

Osim Davisa, na razvoj koncepta društvene odgovornosti poduzeća u šezdesetim godinama utjecao je William C. Frederick. On je proučavao društvenu odgovornost u

[46] Carroll, A.B., op. cit., str. 27

kontekstu njenog utjecaja na ekonomiju i društvo u cjelini. Prema njegovoj definiciji, društvena odgovornost "*osigurava javnosti pristup ekonomskim i ljudskim resursima poduzeća te omogućuje da ti resursi budu korišteni za podupiranje interesa javnosti kao cjeline, a ne samo privatnih interesa pojedinaca ili poduzeća*".[47]

Ostale definicije koje opisuju shvaćanje društvene odgovornosti poduzeća imaju jednake temelje kao Frederickova definicija, a uključuju socijalnu osjetljivost poduzeća i prepoznavanje korelacije između realizacije dugoročnih ciljeva poduzeća i doprinosa razvoju zajednice. Ključnim čimbenicima društvene odgovornosti šezdesetih godina smatrali su dobrovoljna uključenost poduzeća u društvenu problematiku, povezivanje poduzeća sa udrugama i organizacijama koje brinu o poštivanju ljudskih i radničkih prava te shvaćanje da zbog primjene društveno odgovornog poslovanja mogu nastati troškovi za učinke koji nisu izravno ekonomski mjerljivi.

Unatoč određenom napretku društvene odgovornosti šezdesetih godina, najzatupljeniji oblik društvene odgovornosti i dalje je bila filantropija. Poduzeća su nastavila donirati sredstva u dobrotvorne svrhe i time promovirati svoje poslovanje, a donacije su se proširile na udruge koje se bave zaštitom ljudskog zdravlja, kulturom i umjetnošću te ljudskim pravima. Sukladno tome, moguće je zaključiti kako je društveno odgovorno poslovanje u šezdesetim godinama bilo orijentirano na filantropiju, ulaganja u podizanje razine kvalitete uvjeta rada, odnose s kupcima te odnose s dioničarima.

### *2.2.3. Društveno odgovorno poslovanje 1970ih godina*

U sedamdesetim godinama nastavilo se istraživanje pojma DOP-a i njegove implementacije i primjene u praksi. Heald u svojoj knjizi "*Društvena odgovornost poduzeća: Poduzeće i zajednica, 1900 – 1960*" ističe kako je od izrazite važnosti da svako poduzeće temelje društvene odgovornosti implementira u svoju poslovnu praksu.

[47] Frederick, W.C. (2006): Corporation, Be Good!: The Story of Corporate Social Responsibility, Dog Ear Publishing, Indianapolis, str. 21

Drugi autor koji istražuje društvenu odgovornost poduzeća u sedamdesetim godinama bio je Harold Johnson.U svom djelu iz 1971.godine, Johnson analizira različite definicije pojma društvene odgovornosti poslovanja te ih kritički analizira. Johnson je prvi autor koji je naglasio ulogu dionika u društvenoj odgovornosti, definirajući društveno odgovorno poduzeće.Prema Johnsonu, društveno odgovorna poduzeća su ona koja "*osiguravaju uspješnost poslovanja upravljanjem i balansiranjem između interesa dioničara, zaposlenika, dobavljača, lokalne zajednice i društva u cjelini*".[48]Iz Johnsonove definicije mogu se iščitati svi dionici poslovanja jednog poduzeća te je potrebno naglasiti kako prema njemu, ni jedna skupina dionika u ispunjenju potreba nema prednost pred drugom skupinom dionika. Osim toga, Johnson je prvi koji je proširio društvenu odgovornost poduzeća od filantropije i brizi o zaposlenima na ostale dionike poslovanja.

Važan pomak u razvoju koncepta društvene odgovornosti poduzeća dogodio se 1971.godine, kada je Odbor za gospodarski razvoj (CED[49]) objavio publikaciju "*Društvena odgovornost korporacija*". CED je predstavio društvenu odgovornost kao obvezu poduzeća prema društvu te je u svojoj publikaciji zatražio od američkih poduzeća da povećaju svoj doprinos životnom standardu i kvaliteti života stanovništva. Odbor smatra kako bi poduzeća trebala služiti napretku u zajednici te kako budućnost poslovanja ovisi o kvaliteti i sposobnosti menadžmenta svakog poduzeća da odgovori na suvremene izazove i društvene promjene. Nadalje, CED je definirao tri kružna koncepta društvene odgovornosti:[50]

1. unutarnji krug
2. srednji krug
3. vanjski krug.

Unutarnji krug obuhvaća odgovornost poduzeća ograničenu samo na njegove ekonomske funkcije – proizvodnju, zapošljavanje i ekonomski rast. Srednji krug u ostvarivanju ekonomskih ciljeva, uz osjetljivost o promjenama društvenih vrijednosti, potreba i prioriteta, poštivanje i očuvanje okoliša i unapređenje uvjeta rada i odnosa

[48] Carroll, A.B., op. cit., str. 31
[49] Committee for Economic Development
[50] Carroll, A.B., op. cit., str. 33

sa zaposlenima. Vanjski krug ukazuje na šire odgovornosti poduzeća prema društvu, radi poboljšanja društvenog okruženja.

Publikacija CED-a bila je od iznimmne važnosti za razvoj DOP-a stoga što se CED sastojao od poduzetnika i stručnjaka koji su ukazali na mogućnosti primjene odgovornog poslovanja u praksi i na čvrstu povezanost poduzeća i njegovog okruženja.

Važnu ulogu u percepciji i razvoju DOP-a u sedamdesetim godinama imao je i George Steiner, autor djela "*Poduzeće i društvo*", objavljenog 1971.godine. Steiner je iznio svoje mišljenje o društvenoj odgovornosti poduzeća, oslanjajući se na Davisovu i Frederickovu definiciju koncepta. Steiner je smatrao da poduzeće mora ostati primarno organizacija orijentirana na profit, no da i kao takvo ono ima obvezu ulagati u unapređenje života zajednice. Stainer je smatrao da odgovornost poduzeća prema zajednici raste sukladno rastu i razvoju poslovanja, ali i da svaka kompanija, bez obzira na veličinu, mora preuzeti dio odgovornosti za zajednicu.[51]

Na Steinerovo shvaćanje DOP-a nastavlja se Davisova diskusija o motivima za i protiv uvođenja društvene odgovornosti. U toj diskusiji, Davis se oslonio na dvije teze, odnosno analizirao je dva poznata svjetska ekonomista i njihova mišljenja o proučavanoj problematici. Prvo, Davis citira Miltona Friedmana, koji navodi kako vrlo malo trendova može potkopati slobodu društva i zajednice, kao što to čini prihvaćanje koncepta društvene odgovornosti unatoč tome što on ne jamči maksimalnu moguću zaradu za dioničare.Istovremeno, Davis razmatra mišljenje Paula Samuelsona, koji je smatrao kako korporacije njihovog doba ne trebaju razmatrati primjenu društvene odgovornosti poslovanja, već ju moraju prihvatiti. Analizom oprečnih mišljenja dvaju renomiranih ekonomista svoga doba, Davis je iznio svoju tezu da se društveno odgovorno poslovanje odnosi na obvezu i odgovornost poduzeća prema zajednici izvan ekonomskih, tehničkih i pravnih zahtjeva.[52]

[51]Carroll, A.B., op. cit., str. 34
[52]Carroll, A.B., op. cit., str. 34

Sedamdesetih godina, koncept društvene odgovornosti počeo se shvaćati kao snažan trend koji nameće potrebu da poduzeća brinu o onim potrebama i interesima dionika koje su znatno šire od samih ekonomskih potreba. Obzirom da poslovni sustav kakav je poznat i danas može opstati samo u kontekstu slobodnog tržišta i slobodnog društva, pokret društvene odgovornosti predstavlja ključnu ulogu poduzeća u podržavanju i promicanju javnih interesa.

Društvenu odgovornost neki poimaju kao društveno odgovorno ponašanje u etičkom smislu, dok nekima ona ima uže značenje te se odnosi samo na davanja poduzeća za dobrotvorne svrhe. Nadalje, brojni autori poistovjećuju društvenu odgovornost sa socijalnom osviještenošću, dok drugi svode taj pojam na ispunjavanje zakonskih odredbi i propisanih standarda. Zbog toga, autori Preston i Post uvode pojam javne odgovornosti, kojime nastoje obuhvatiti sve ranije spomenute odgovornosti poduzeća i ukazati na važnost uključenosti menadžmenta poduzeća u ispunjavanju javnih interesa. Preston i Post naglašavaju potrebu za uključivanjem javnih interesa u poslovnoj politici i odlučivanju.Njihovo definiranje društvene odgovornosti kao javne odgovornosti poduzeća doprinosi potpuno novom, proširenom poimanju društvene odgovornosti, međutim pojam javna odgovornost nije široko prihvaćen među istraživačima i poduzetnicima.

Sredinom sedamdesetih godina objavljena su dva važna istraživanja društvene odgovornosti.Najprije su 1975.godine Bowman i Haire iznijeli studiju o razumijevanju DOP-a i utvrđivanju u kojoj je mjeri on prihvaćen u praksi. Bowman i Haire nisu iznijeli svoje definicije pojma društveno odgovornog poslovanja, već su svoja istraživanja temeljili na prethodno iznijetim definicijama. Njihov se rad temeljio na mjerenju društvene odgovornosti u poduzećima, na način da su analizirali i uspoređivali koliko je tema posvećeno društvenoj odgovornosti u godišnjim izvještajima poduzeća koja su bila uključena u istraživanje. Unatoč izostajanju definicije DOP-a s njihove strane, autori su naveli nekoliko područja o kojima bi, prema njima, trebalo brinuti svako društveno odgovorno poduzeće. To su:[53]

1. poslovna odgovornost
2. društvena odgovornost i akcija

[53]Carroll, A.B., op. cit., str. 34

3. poslovanje u službi javnosti
4. korporativno građanstvo
5. javna odgovornost.

Prema navedenim područjima društvene odgovornosti, moguće je zaključiti kako su autori u svom navođenju obuhvatili sva područja društvene odgovornosti koja su do tada bila iznijeta u definicijama društvene odgovornosti.

Drugo važno istraživanje društvene odgovornosti sredinom sedamdesetih godina provela je Sandra Holmes 1976.godine. Holmes je istraživala percepciju društvene odgovornosti među poduzećima i njihovim menadžerima.Kao i prethodni autori, Holmes nije imala određenu svoju definiciju DOP-a, već je formulirala određene tvrdnje za koje su menadžeri poduzeća morali utvrditi slažu li se s njima i u kojoj mjeri. Holmes je istraživala u kojoj se mjeri menadžeri poduzeća obuhvaćenih istraživanjem slažu s tvrdnjama o ekonomskoj odgovornosti poduzeća, zakonskoj odgovornosti, odgovornosti prema aktualnoj društvenoj problematici te kakvo je njihovo stajalište o dugoročnim učincima društveno odgovornog poslovanja na profit poduzeća. Primjena i shvaćanje DOP-a razlikovalo se od poduzeća do poduzeća, a važne komponente društvene odgovornosti poduzeća u sedamdesetim godinama prošlog stoljeća iznijete su tablicom u nastavku.Tablicom u nastavku rada prikazana su relevantna područja primjene društveno odgovornog poslovanja u američkim poduzećima sedamdesetih godina.[54]

[54]Carroll, A.B., op. cit., str. 34

**Tablica 2.** Relevantna područja društvene odgovornosti poduzeća 1970ih godina te broj uključenih poduzeća, u Sjedinjenim Američkim Državama

| PODRUČJE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI | POSTOTAK UKLJUČENIH PODUZEĆA |
|---|---|
| Zapošljavanje pripadnika nacionalnih manjina | 100 |
| Briga o okolišu | 95 |
| Edukacija pripadnika nacionalnih manjina | 91 |
| Doprinos školstvu i edukaciji | 91 |
| Doprinos razvoju kulture i umjetnosti | 83 |
| Zapošljavanje bez diskriminacija i prepreka | 79 |
| Edukacija bez diskriminacija i prepreka | 66 |
| Ulaganje u obnovu urbanih područja | 62 |
| Ljudska i građanska prava | 58 |

Izvor: Vlastita izrada, prema: 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, Oxford

Iz priložene tablice, vidljivo je kako se društvena odgovornost sedamdesetih godina svodila na filantropiju, brigu o okolišu, brigu o zaposlenima i nediskriminaciji u zapošljavanju te na promicanju ljudskih i građanskih prava. Osim navedenih područja, u kojima je sudjelovao veliki udio američkih poduzeća, pojedini istraživači društvene odgovornosti zalagali su se za primjenu vjerodostojnog oglašavanja i održavanju pozitivnih i dugoročnih odnosa s kupcima.Krajem sedamdesetih, društvena odgovornost poduzeća se proširila te je obuhvatila i smanjenje onečišćenja od strane poduzeća, sudjelovanje u dobrotvornim organizacijama i događajima, suradnju sa lokalnom zajednicom te podršku obrazovnim ustanovama.

U isto vrijeme, Archie B. Carroll predstavio je svoju definiciju društvene odgovornosti, koja predstavlja konceptualni model za primjenu DOP-a u poslovanju. Carrollov model temelji se na:[55]

1. definiranju društvene odgovornosti poduzeća
2. obuhvatu područja društvene odgovornosti

[55]Carroll, A.B., op. cit., str. 34

3. analizu poslovne politike i strategije odgovornosti.

Carrollova definicija društvene odgovornosti temelji se prije svega na ekonomskoj odgovornosti, stoga se mnogi teoretičari ne slažu s njime. Naime, ekonomska odgovornost dio je poslovne odgovornosti koju poduzeće provodi zbog realizacije svojih ciljeva, dok bi društvena odgovornost trebala biti nešto što poduzeće provodi kako bi ispunilo prije svega ciljeve svojih dionika. Carrollova definicija društvene odgovornosti danas je poznata kao Piramida društvene odgovornosti, prikazana ranije u radu[56].

Analizirajući razvoj društvene odgovornosti sedamdesetih godina, kao i različite definicije i obuhvate ovog pojma, moguće je zaključiti kako je to desetljeće bilo desetljeće pretvorbe društvene odgovornosti poduzeća, od koncepta spominjanog u literaturi i znanstvenim istraživanjima do koncepta primjenjivanog u brojnim američkim poduzećima. Upravo su u sedamdesetim godinama menadžeri poduzeća počeli primjenjivati drugačiji pristup u formiranju poslovne politike te počeli planirati i izvršavati menadžerske aktivnosti s ciljem rješavanja aktualne problematike koja je uključena u društvenu odgovornost poduzeća. Ipak, društvena odgovornost i dalje je bila zastupljenija u teoriji nego u primjeni, sve dok se nisu počele donositi zakonske regulative koje su nametale poduzećima razvoj mehanizama prilagodbe na promjene u okolišu, standardima kvalitete i sigurnosti proizvoda i ljudskim i radničkim pravima.

### *2.2.4. Društveno odgovorno poslovanje 1980ih godina*

Razvoj društveno odgovornog poslovanja u osamdesetim godinama počeo je kroz mijenjanja definicije pojma društvene odgovornosti poduzeća te istraživanjima o različitim teorijama društvene odgovornosti, poput javne odgovnornosti, javne politike, poslovne etičnosti i drugih. Temeljna problematika društvene odgovornosti poduzeća postalo je pronalaženje drugih, alternativnih koncepata i teorija društvene odgovornosti, koje bi poduzećima pružilo mogućnost boljeg razumijevanja njihove uloge u društvenoj odgovornosti, ali i utjecalo na povećanu primjenu DOP-a u praksi.

[56] Cf. Slika 1. Carrollova piramida društvene odgovornosti poduzeća, str. 6

Početkom osamdesetih godina, Thomas M. Jones iznio je svoj pogled na društvenu odgovornost poslovanja. Prema Jonesu, "društvena odgovornost poduzeća je obveza poduzeća da kroz svoje poslovanje doprinosti razvoju i boljitku društva, a ne samo stvaranju profita vlasniku".[57] Društvena odgovornost mora nadilaziti zakonom propisane okvire, ona je dobrovoljno usvojena te se odnosi na kupce, zaposlenike, dobavljače i lokalnu zajednicu. Jones u svojim analizama sagledava društvenu odgovornost poduzeća kao proces, shvaćajući kako je vrlo teško definirati od čega se društveno odgovorno poslovanje zapravo sastoji. Stoga, shvaćajući društveno odgovorno poslovanje kao proces, Jones želi ukazati na potrebu za kontinuiranim ulaganjima poduzeća u unapređenje života i ispunjenje potreba dionika.

Tuzzolino i Armandi 1981.godine pokušali su razviti jasan mehanizam za implementaciju društveno odgovornog poslovanja u poduzećima. Njihov mehaniziam polazi od prihvaćanja Carrollove definicije društvene odgovornosti, a nastavlja se kroz primjenu i prilagodbu Maslovljeve piramide potreba na poduzeće. Naime, Tuzzolino i Armandi smatraju kako organizacije, baš kao i ljudi, imaju fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću i pripadnošću, poštovanjem i samoaktualizacijom.Sukladno njihovom mišljenju, takva hijerarhija potreba organizacije može biti idealan alat za unapređenje društveno odgovornog poslovanja svakog poduzeća. Ukoliko se analizira piramida potreba organizacije, moguće je utvrditi kako bi fiziološke potrebe i potrebe za pripadnošću zapravo mogle biti potrebe za ekonomskom odgovornošću i dugoročnim rastom i razvojem poduzeća, potreba za pripadnošću može se poistovjetiti sa potrebom poduzeća za sudjelovanjem u unapređenju života lokalne zajednice, dok su potrebe za poštovanjem i samoaktualizacijom zapravo potrebe za etičkom odgovornošću, odgovornošću prema dionicima i prema okolišu.

U osamdesetim godinama nastala je i teorija dionika, koju je prvi iznio Freeman 1983.godine. Freemanova teorija dionika je oblik teorije poslovne etičnosti, kojom se navode i opisuju grupe dionika svakog poduzeća te se identificiraju njihovi interesi i mogući utjecaji na poslovanje. Teorija dionika je suprotnost ranije poznatoj teoriji dioničara.Prema teoriji dioničara, najvažniji subjekti u poslovanju svakog poduzeća

[57] Carroll, A.B., op. cit., str. 35

su njegovi dioničari, a cilj svakog poduzeća je maksimizacija njihove dobiti. Suprotno tome, Freemanova teorija dionika izjednačuje važnost svih dionika poslovanja poduzeća: vlasnika, menadžera, dobavljača, kupaca i lokalne zajednice. Teorija dionika ističe kako bi odgovornost poduzeća, a tako i njegova strategija, trebale biti jednako usmjerene na sve dionike.

Sredinom osamdesetih godina, Steven Wartick i Philip Cochran predstavili su svoj model društvene odgovornosti poduzeća, produbivši dimenzije društvene odgovornosti koje je predstavio Archie B. Carroll i pretvorivši ih u konstruktivan okvir načela, procesa i politike društvene odgovornosti. Watrick i Cochran smatrali su kako se principi društvene odgovornosti trebaju zasnivati na etičnosti, društvenu odgovornost predstavili su kao proces, a upravljanje društvenim interesima predstavili su kao temelj poslovne politike. Nastavno na njihov doprinos razvoju društveno odgovornog poslovanja, Edwin M. Epstein je 1987. godine iznio svoju definiciju društvene odgovornosti, u kojoj je povezao društvenu odgovornost i poslovnu etiku koje su, prema njemu, čvrsto povezane. Prema Epsteinu, „društvena odgovornost poduzeća odnosi se prvenstveno na postizanje ciljeva iz organizacijskih odluka o specifičnim pitanjima i problemima, koji imaju pozitivan učinak na dionike organizacije“.[58] Povezivanjem pojmova društvene odgovornosti i poslovne etike, Epstein je oblikovao proces društvene politike poduzeća, tumačeći ga kao institucionalizaciju poslovne etike, korporativne društvene odgovornosti i društveno odgovornog poslovanja.

Razvoj društveno odgovornog poslovanja osamdesetih godina obuhvaćao je poslovnu praksu koja je brinula o zagađenju okoliša, zapošljavanju i nediskriminaciji, pravima potrošača, zdravlju i sigurnosti zaposlenika i kvaliteti života lokalne zajednice. Prema tome, moguće je zaključiti kako je društveno odgovorno poslovanje kakvo je poznato danas oblikovano upravo tijekom osamdesetih godina.

### *2.2.5. Društveno odgovorno poslovanje 1990ih godina*

[58]Carroll, A.B., op. cit., str. 35

Devedesetih godina nije zabilježena nikakva značajna promjena glede koncepta društvno odgovornog poslovanja. Tada je društvena odgovornost bila temelj, odnosno polazna točka za kreiranje drugih poslovnih koncepta i politika, usklađenih sa konceptom društvene odgovornosti poslovanja. Poduzeća su i dalje primjenjivala DOP sukladno konceptu izgrađenom osamdesetih godina, osnovanom na odgovornosti prema društvu i dionicima, poslovnoj etici, održivošću i korporativnom građanstvu.

U devedesetim godinama, sve više se počeo primjenjivati koncept korporativnog građanstva, a poduzeća su sve više počela voditi brigu o održivosti poslovanja. Održivost se prvenstveno odnosila na okoliš, no postupno se proširila na održivost prema društvenom okruženju i dionicima.

Svjetsko gospodarstvo devedesethi godina obilježeno je rastom tržišta i pojavom velikog broja poduzeća. To je razdoblje diversifikacije i globalizacije, u kojem daljnji rast ostvaruje filantropija te se povećavaju davanja pouzeća u dobrotvorne svrhe, u obliku donacija, sponzorstva i sudjelovanja u dobrotvornim događajima i priredbama. U skladu s time, pojavili su se novi prioriteti za ulaganja, pa su poduzeća sve više sredstava izdvajala za društvenu politiku, izgradnju pozitivnog imidža, suradnju sa zajednicom i općenito unapređenje kvalitete života u društvu. Takva ulaganja poduzeća predstavljaju pokušaje primjene koncepta društvene odgovornosti, orijentirane na obrazovanje, razvoj kulture i umjetnosti, društva i zajednice, međunarodne donacije i suradnju sa nevladinim organizacijama.

Godine 1992. dogodio se značajan pomak u poticanju društveno odgovornog poslovanja na svjetskoj razini. Te je godine osnovana neprofitna organizacija „*Business for Social Responsibility*“[59] – BSR, s ciljem predstavljanja inicijativa društveno odgovornog poslovanja iz prakse. BSR je „globalna organizacija koja pomaže poduzećima – članovima organizacije u dostizanju tržišnog uspjeha na način kojime se poštuju etičke vrijednosti, ljudi, zajednica i okoliš“.[60] Prema BSR-u, kroz društveno odgovorno poslovanje, društveno odgovornu politiku i praksu, poduzeća mogu ostvariti dugoročno održivi rast, koji donosi jednake koristi dionicima i

[60] http://www.bsr.org/en/about; 07.02.2017

vlasnicima poduzeća. BSR svojim članovima osigurava treninge, programe i savjete kojima omogućuje razvoj društveno odgovornog poslovanja kao konkurentske prednosti. Prema BSR-u, društveno odgovorno poslovanje je skup integriranih politika, praksi i programa, ugrađenih u poslovne aktivnosti, lanac opskrbe i sustav donošenja odluka poduzeća.

U devedesetim godinama razvio se velik broj multinacionalnih kompanija, koje su svoj tržišni ugled izgradile upravo kroz primjenu koncepta društveno odgovornog poslovanja. To su i danas neke od vodećih multinacionalnih kompanija i vodećih brendova u svom sektoru, poput Nike, IBM, Johnson&Johnson, Levi Strauss & Co., Coca-Cola, UPS i McDonald's.

### *2.2.6. Društveno odgovorno poslovanje u 21. stoljeću*

Početak 21. stoljeća dionio je promjene u istraživanju društvene odgovornosti poslovanja, u smislu da su istraživanja doživjela odmah od istraživanja teorije društvene odgovornost do empirijskih istraživanja primjene društvene odgovornosti u poslovanju poduzeća u praksi te analize primjene teorije dionika, poslovne etike i korporativnog građanstva.

U 21. stoljeću nastala je jedna od vodećih svjetskih organizacija koja potiče primjenu DOP-a, a to je Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj, OECD[61]. OECD je formulirao smjernice za primjenu društveno odgovornog poslovanja u poduzećima, za sve njegove zemlje članice. OECD-ove smjernice nisu obvezujuće, već su dobrovoljne, no nastoje unaprijediti radne uvjete, odnos prema okolišu, poštivanje ljudskih prava i eliminirati korupciju.

Implementacija društveno odgovornog poslovanja u poduzećima u 21. stoljeću temeljila se na tezi da je ispravno činiti dobro te da takav način poslovanja vodi većoj uspješnosti. Sukladno tome, Perrini je 2005. godine proveo analizu nefinancijskih utjecaja društveno odgovornog poslovanja na devet europskih poduzeća. Istraživanje je pokazalo kako primjena DOP-a vodi do povećanja poslovne efikasnosti, sigurnosti,

[61] Organization for Economic Co-operation and Development

zaštite okoliša, unapređenja kvalitete proizvoda, razvoja inovacija, otvorene komunikacije i povećanja vrijednosti ljudskih potencijala poduzeća.
Razvoj društveno odgovornog poslovanja odvijao se drugačije u Europi u odnosu na Sjedinjene Američke Države, prije svega zbog različitih obijležja tržišta i poslovnog okruženja na dva kontinenta. U Europi je primjena društveno odgovornog poslovanja bila uže povezana sa odgovornošću prema dionicima. Usporedbom primjene DOP-a u Europskoj uniji i Sjedinjenim Američkim Državama, može se zaključiti kako je primjena društvene odgovornosti u europskim poduzećima, svedena nadugoročnu i kontinuiranu analizu uloge poduzeća u društvu i okruženju. To znači da su europska poduzeća kontinuirano ulagala u društvenu odgovornost poslovanja, sustavno mjereći, prateći i kontrolirajući svoje utjecaje na dionike te ulažući u njihov boljitak. S druge strane, društveno odgovorno poslovanje u Sjedinjenim Američkim Državama još uvijek se oslanjalo na filantropiju kao temelj društvene odgovornosti.[62]

### *2.2.7. Suvremeni pristup društveno odgovornom poslovanju*

Istraživanja pojma, elemenata i primjene društveno odgovornog poslovanja sve do 21. stoljeća mogu se smatrati teorijom razvoja društvene odgovornosti. Kroz desetljeća znanstvenih analiza i definiranja, razvio se koncept društveno odgovornog poslovanja koji osigurava dugoročnu održivost.Takav koncept uključuje primjenu ekonomske, društvene i ekološke odgovornosti, kao i poštivanje vrijednosti društva, korporacije i pojedinaca.

Društvena odgovornost poduzeća postupno se razvijala, od prvih oblika pojave društvene odgovornosti u obliku poslovne etike i filantropije u pedesetim godinama 20. stoljeća, sve do suvremenog koncepta, kada je implementacija društveno odgovornog poslovanja jedan od ključnih čimbenika uspjeha poduzeća na tržištu i dio poslovne strategije poduzeća.Kratak pregled faza razvoja društveno odgovornog poslovanja poduzeća i njihovih temeljnih obilježja dan je tablicom u nastavku.

[62]Carroll, A.B., op. cit., str. 36

**Tablica 3**. Faze razvoja društveno odgovornog poslovanja i njihova obilježja

| 1950. – 1960. | 1970. | 1980. | 1990. | 2000. - |
|---|---|---|---|---|
| - začetak DOP-a<br>- znanstvena istraživanja<br>- filantropija | - ubrzan rast istraživanja DOP-a<br>- različite teorije i definicije društvene odgovornosti poduzeća | - teorija dionika<br>- jačanje poslovne etike<br>- povećanje primjene DOP-a u poduzećima | - tržišni uspjeh poduzeća temeljen na DOP-u<br>- DOP kao sredstvo diversifikacije i konkurentske prednosti | - DOP kao dio poslovne strategije |

Izvor: Vlastita izrada, prema: Visser, W. (2010): The Age of Responsibility: CSR 2.0 and The New DNA od Business, Journal od Business Systems, Governance and Ethics, Vol 5, No 3, Victoria

Za razumijevanje suvremenog pristupa i shvaćanja društvene odgovornosti poslovanja, potrebno je sagledati društvenu odgovornost iz perspektive potrošača, zaposlenika i vodstva poduzeća.

Središte poslovanja svakog poduzeća su kupci i ispunjenje njihovih želja i potreba.Kada se radi o društveno odgovornim poduzećima, kupci često imaju viša očekivanja u pogledu kvalitete proizvoda i usluga, marketinških aktivnosti ili postprodajnog procesa. Međutim, neki kupci mogu smatrati kako poduzeće koje je usmjereno prema ispunjenju interesa ostalih dionika, ne može u potpunosti posvetiti pažnju interesima kupaca.Brojna su istraživanja provedena s ciljem shvaćanja percepcije kupaca o društveno odgovornom poslovanju. Prema njihovim rezultatima, potvrđeno je kako programi društvene odgovornosti u poduzećima imaju snažan utjecaj na stav i ponašanje kupaca prema proizvodima poduzeća. Odnosno, kako imidž poduzeća jača radi primjene koncepta DOP-a, tako raste i pozitivno mišljenje kupaca o kvaliteti proizvoda i usluga tih poduzeća. Nadalje, istraživanja su pokazala kako dvije trećine kupaca očekuje da poduzeća doprinose realizaciji društvenih ciljeva, koji se ne odnose samo na zarade od poreza, zapošljavanje i poštivanje zakona. Isto tako, potvrđeno je kako se kontinuirano povećava broj društveno i ekološki osviještenih potrošača.Navedeno potvrđuje da poduzeća mogu ostvariti značajan rast i razvoj kroz primjenu DOP-a. Društveno odgovorno poslovanje

izgrađuje bolji imidž, povećava prodaju i zadovoljstvo kupaca te utječe na rast tržišne vrijednosti poduzeća, a sve navedeno u konačnici rezultira zadovoljenjem ekonomskih ciljeva, odnosno povećanjem profita.[63]

Kod poduzeća u kojima se primjenjuje DOP, javlja se snažan osjećaj pripadnosti organizaciji te su zaposlenici ponosni što su dijelom nje. Društvo za upravljanje ljudskim potencijalima provelo je anketiranje o društveno odgovornom poslovanju među menadžerima ljudskih potencijala u poduzećima u Sjedinjenim Američkim Državama, Australiji, Indiji, Kini, Kanadi, Meksiku i Brazilu tijekom 2007.godine. Rezultati anketiranja pokazali su da se briga zaposlenih o društvu i okruženju povećava sukladno povećanju društvene odgovornosti poduzeća u kojima su zaposleni.Nadalje, zaposlenici društveno odgovornih poduzeća iskazali su više zadovoljstvo radnim mjestom i uvjetima rada. Navedeno potvrđuje kako zaposlenici imaju pozitivan stav prema primjeni društvene odgovornosti u poslovanju te kako vrijednost ljudskih potencijala poduzeća raste usporedno rastu primjene DOP-a.

## 2.3. CSR 2.0 MODEL

Model društveno odgovornog poslovanja kojeg primjenjuju suvremena poduzeća, ukoliko se analizira kroz faze razvoja DOP-a prema Visseru, može se poistovjetiti sa strateškim društveno odgovornim poslovanjem[64].Strateško društveno odgovorno poslovanje odnosi se na povezivanje načela društvene odgovornosti sa temeljnim poslovnim aktivnostima, kroz principe i politiku razvoja društvene odgovornosti, postavljanje ciljeva, određivanje programa za njihovu realizaciju te sustav praćenja, kontrole i izvješćivanja. Ovakav način primjene društveno odgovornog poslovanja orijentiran je na mikro razinu i podržava društvene i okolišne probleme koji su povezani uz strategiju poslovanja poduzeća, bez realnog utjecaja na promjene strategije. Zbog toga, idealan koncept DOP-a kojeg bi poduzeća trebala primjenjivati je transformativno društveno odgovorno poslovanje, koje se najčešće naziva sistemskim društvenim poslovanjem.Sistemsko društveno poslovanje svoje aktivnosti

[63] Shwu-Ing, W., Hsin-Feng, L. (2014): The Correlation of CSR and Consumer Behavior - A Study of Convenience Store, International Journal of Marketing Studies; Vol. 6, No. 6, str. 70
[64] Cf. Tablica 1., str. 27

usmjerava ka identificiranju i praćenju korijena neodrživosti i neodgovornosti, i to kroz inovacije poslovnih modela, promjene u poslovnim procesima, proizvodima i uslugama i lobiranje za progresivne nacionalne i međunarodne politike. Sistemski DOP usmjeren je na razumijevanje međuovisnih veza društva, zajednice, gospodarstva i okoliša, elemenata koji predstavljaju makro razinu. Sistemski koncept društveno odgovornog poslovanja teži promjenama poslovne strategije u svrhu optimiziranja koristi za sve dionike.

Društveno odgovorno poslovanje u fazama pohlepe, filantropije, marketinga i menadžmenta doživjelo je neuspjeh. Većina današnjih poduzeća s konceptom društveno odgovornog poslovanja zapela je u jednoj u navedenih faza, stoga su brojni autori pokušali učiniti odmak od do tad poznatog modela DOP-a i definirati novi model društvene odgovornosti, CSR 2.0. Visser razvoj modela CSR 2.0 vrlo često uspoređuje s razvojem WEB-a 2.0. Naime, WEB 2.0 omogućuje suradnju korisnika i njihovu prisutnost na tržištu i u svijetu korporacija. WEB 2.0 zasniva se na četiri principa:[65]

1. otvorenost – otvoreni sadržaji, financijska transparentnost i dostupnost ideja i resursa
2. praćenje – temeljeno na suradnji
3. dijeljenje – dijeljenje informacija o proizvodu, resursa, intelektualnog vlasništva i znanja
4. globalno djelovanje – uključuje globalizaciju i ukidanje fizičkih i zemljopisnih granica na razini poduzeća i na privatnoj razini.

WEB 2.0 imao je veliki utjecaj na razvoj CSR-a 2.0. CSR, koji obuhvaća održivost, korporativno građanstvo i poslonu etiku stvara novo shvaćanje povezanosti poduzeća i društva.Spomenuto novo shvaćanje predstavlja CSR 2.0, koji se može definirati kao održivost i društvena odgovornost poslovanja.Prema Visseru, postoje sličnosti između modela WEB 2.0 i CSR 2.0, kako je navedeno u tablici.

[65]Visser, W. (2010): The Age of Responsibility: CSR 2.0 and The New DNA od Business, Journal od Business Systems, Governance and Ethics, Vol 5, No 3, Victoria, str. 9

**Tablica 4.** Sličnosti modela WEB 2.0 i CSR 2.0

| WEB 2.0 | CSR 2.0 |
|---|---|
| - kolektivna inteligencija<br>- mrežna suradnja<br>- uključenost korisnika | - inovativno partnerstvo<br>- uključenost dionika |
| - primjena znanja<br>- komunikacija putem upotrebe društvenih mreža | - transparentno izvješćivanje<br>- novo poduzetništvo |
| - nova filozofija koja omogućuje drugačiji pogled na svijet | - od centralizacije prema decentralizaciji<br>- od jednog i ekskluzivnog do višebrojnog i dijeljenog |

Izvor: Vlastita izrada, prema: Visser, W. (2010): The Age of Responsibility: CSR 2.0 and The New DNA od Business, Journal od Business Systems, Governance and Ethics, Vol 5, No 3, Victoria

Sve većim stupnjem povezanosti svijeta, intenziviranjem globalnih klimatskih promjena i društvene problematike, promijenio se način primjene društveno odgovornog poslovnja te je model CSR 1.0 danas sve manje u upotrebi. Osviješteni dionici poduzeća stvaraju pritiske na poduzeće, u smislu ispunjenja promjenjenih interesa okruženja. Stoga, danas i u budućnosti, uspješna poduzeća će biti samo ona koja ponađu inovativne načine prilagodbe globalnim izazovima.

### *2.3.1. Obilježja CSR 2.0 modela*

Za bolje razumijevanje CSR 2.0 modela, potrebno je usporediti novi model društvene odgovornosti sa modelom CSR 1.0, što je učinjeno tablicom u nastavku.

**Tablica 5.** Usporedba CSR 1.0 i CSR 2.0 modela društveno odovornog poslovanja

| CSR 1.0 | CSR 2.0 |
|---|---|
| Filantropija | Suradnja |
| Temeljeno na rizicima | Temeljeno na sustavu nagrađivanja |
| Naglasak na imidž poduzeća | Naglasak na performanse poduzeća |
| Specijaliziran | Integriran |
| Standardiziran | Diversificiran |
| Periferni | Uključuje sve segmente poslovanja |
| Zapadnjački | Globalni |

Vlastita izrada, prema: Visser, W. (2010): The Age of Responsibility: CSR 2.0 and The New DNA od Business, Journal od Business Systems, Governance and Ethics, Vol 5, No 3, Victoria

Prema modelu CSR 2.0, društvena odgovornost poduzeća više se ne bi trebala manifestirati kroz luksuzne proizvode i usluge, koji se dana na tržište plasiraju i promoviraju kao ekološki proizvodi i proizvodi sa fair trade oznakom, već proizvodi i usluge društveno odgovornih poduzeća moraju biti takvi da ponude prihvatljiva rješenja za kupce i ostale dionike koji teže poboljšanju kvalitete života. Kod CSR 2.0 modela, odgovornost poduzeća prema zajednici i okolišu te etička i ekonomska odgovornost nisu samo jedan dio poslovanja poduzeća, već su njegovi strateški ciljevi.[66]

Srž modela CSR 2.0 su četiri temelja društveno odgovornog poslovanja, odnosno ekonomska, zakonska, društvena i okolišna odgovornost. Svaka od navedenih temeljnih odgovornosti ima svoj cilj, a ciljevi su:[67]

1. dugoročni ekonomski razvoj
2. institucionalna učinkovitost
3. orijentacija prema dionicima
4. održivi ekosustav.

[66]Visser, W. (2010), op. cit., str. 10
[67]Ibid., str. 10

**Tablica 6.** DNK kod CSR 2.0 modela društveno odgovornog poslovanja

| **DNK KOD CSR 2.0 MODELA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA** | | |
|---|---|---|
| DNK KOD | CILJ | KLJUČNI INDIKATORI |
| Stvaranje vrijednosti | Ekonomski razvoj | Kapitalne investicije<br>Korisni proizvodi<br>Inkluzivno poslovanje |
| Kvalitetno upravljanje | Institucionalna učinkovitost | Vodstvo<br>Transparentnost<br>Etičko ponašanje |
| Društveni doprinos | Orijentiranost dionicima | Filantropija<br>Poštena radna praksa<br>Integritet opskrbnog lanca |
| Integritet okoliša | Održivi ekosustavi | Zaštita ekosustava<br>Obnovljivi izvori<br>Nula otpada |

Izvor: Vlastita izrada, prema: Visser, W.: CSR 2.0 – Implementing Transformative Corporate Social Sustainability and Responsibility, University of Cambridge

Svaki od navedenih ciljeva ima određene indikatore, odnosno akcije koje vode ka njegovoj realizaciji. Stvaranje vrijednosti, kao dio ekonomske odgovornosti, odnosi se na širi apekt vrijednosti, a ne samo na stvaranje profita. Cilj stvaranja vrijednosti je dugoročni ekonomski razvoj, koji uključuje doprinos bogatstvu dioničara, ali i boljim ekonomskim uvjetima u cjelokupnom gospodarstvu unutar kojeg poduzeće egzistira. Stvaranje vrijednosti odnosi se na investicije poduzeća u izgradnju infrastrukture, generiranje radnih mjesta i širenje primjera dobre prakse. Temelji za dostizanje ovakve ekonomske odgovornosti su društveno odgovorni proizvodi i poslovanje u kojem su svi dioinci uključeni u razvoj poduzeća.

Zakonska i pravna odgovornost poduzeća za cilj imaju povećanje institucionalne efikasnosti, u smislu veće transparentnosti i smanjenja ili korupcije.

Društvena odgovornost CSR 2.0 modela orijentirana je na realizaciju ciljeva dionika. Kroz društvenu odgovornost, CSR 2.0 model nastavlja filantropiju, no znatno se više zalaže za jednakost i osiguravanje fer zapošljavanja i radne prakse.
Ekološka odgovornost CSR 2.0 modela proširuje sam pojam ekološke odgovornosti izvan minimaliziranja negativnih utjecaja poduzeća na okoliš. Kod CSR 2.0 modela, ekološka odgovornosti znači održavanje i unapređenje održivosti ekosustava. U CSR 2.0 modelu, ekološka odgovornost nije samo odgovor na tekuću problematiku, već se primjenjuje proaktivan pristup, nastojeći koristiti obnovljive izvore energije i eliminirati proizvodnju otpada.

### *2.3.2. Načela CSR 2.0 modela*

Novi model društvene odgovornosti i održivosti poslovanja temelji se na pet principa, koji proizlaze iz definiranog DNA koda modela CSR 2.0:[68]

1. kreativnost – dosadašnji model društveno odgovornog poslovanja bio je u okvirima različitih propisa, standarda i normi koji su ograničavali poduzeća u njegovoj primjeni. Obzirom da su društveni i ekološki problemi današnjice brojni, različiti i vrlo kompleksni, potrebno je poticati poduzeća na kreativnost u njihovom rješavanju;
2. skalabilnost – CSR 2.0 potiče na dijeljenje dobre prakse među poduzećima, na njihovo mjerenje i vrednovanje te prilagodbu potrebama i specifičnostima poduzeća;
3. odgovornost – potrebno je više međusektorskog partnerstva i pristupa društvenoj odgovornosti i održivosti koji su temeljeni na teoriji dionika;
4. glokalnost – razvoj CSR 2.0 temelji se na tezi "*misli globalno, djeluj lokalno*"; suvremeno društvo pod snažnim je utjecajem globalizacije, stoga poduzeća moraju opća načela primjene CSR 2.0 prilagoditi lokalnoj razini, odnosno okruženju u kojem posluju;
5. kružnost – potrebno je među poduzećima podignuti razinu svjesnosti o ograničenim resursima i razvijati pristup ekološkoj održivosti koji je temeljen na stvaranje pozitivnih učinaka na okoliš, umjesto na smanjenje negativnih.

[68] Visser, W. (2010), op. cit., str. 11

## 2.4. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE I GLOBALNI TRENDOVI

Ulaganja poduzeća u društveno odgovorno poslovanje značajno su se povećala u posljednjih dvadesetak godina, potaknuta pritiscima iz okruženja i zahtjevima od strane kupaca, dobavljača, dioničara, zaposlenika i vlade. Neka poduzeća na njihove zahtjeve odgovaraju povećanjem ulaganja u DOP, dok druga poduzeća istovremeno još uvijek nastoje odgoditi promjenu svoje poslovne politike. Pritisci na poduzeća koji dolaze iz okruženja proizlaze iz suvremenih globalnih trendova, koji se očituju u političkim, društvenim, ekološkim i ekonomskim promjenama i zahtijevaju prilagodbu poduzeća novonastalim trendovima te što kvalitetniji sustav upravljanja rizicima.

Politička situacija u svijetu obilježena je sve višim stupnjem nesigurnosti na globalnoj razini i izraženim političkim sukobima. Kao posljedica toga, pojačane su migracije stanovništva, uslijed kojih nastaju izbjegličke krize te se nameće potreba za njihovim rješavanjem ili ublažavanjem. Poduzeća imaju važnu ulogu u komuniciranju političkih potreba i osvješćivanju o aktualnoj problematici. Isto tako, od poduzeća, a osobito multinacionalnih kompanija, očekuje se pružanje potpore i pomoći u nastaloj situaciji.

Globalni društveni trendovi i promjene u životnom stilu i preferencijama potrošača predmet su brojnih istraživanja današnjice. O preferencijama potrošača, njihovim potrebama i zahtjevima značajno ovisi poslovna politika poduzeća i način na koji oni proizvode i promoviraju svoje proizvode i usluge. Jedno od najpoznatijih i najobuhvatnijih istraživanja društvenih trendova provodi Euromonitor. Prema rezultatima istraživanja Euromonitora, promjene u ponašanju potrošača ogledaju se u:[69]

1. povećanoj selektivnosti pri odabiru proizvoda i usluga
2. povećanoj brizi o čovjekovom zdravlju i okolišu
3. nastavku rasta upotrebe pametnih telefona
4. porastu značaja slobodnog vremena.

[69] http://blog.euromonitor.com/2016/09/new-lifestyles-system-data-2016-global-consumer-trends-survey-results.html; 05.02.2017.

Rezultati istraživanja Euromonitora potvrđuju kako su suvremeni potrošači sve više osviješteni po pitanjima društvene odgovornosti, stoga postaju oprezni kod odabira proizvoda ili usluge, pažljivo birajući proizvode i usluge onih proizvođača koji primjenjuju društveno odgovoran koncept u svom poslovanju. Isto tako, potrošači sve više paze na sastojke proizvoda, odnosno nastoje izbjeći proizvode koji sadrže štetne tvari te su za takve spremni platiti višu cijenu.[70] Navedeno pruža mogućnost poduzećima da se istaknu među konkurencijom poslovnom politikom koja će potrošačima pružiti sigurnost glede njihovog zdravlja.

Povećana briga o čovjekovom zdravlju i okolišu odnosi se prvenstveno na povećanu svjesnost o klimatskim promjenama i uništavanju ograničenih i neobnovljivih prirodnih resursa. Potrošači su danas spremni platiti više za proizvod poduzeća koje u svojoj poslovnoj politici ima implementiranu svjesnost o utjecajima na okoliš te koje kroz inovativne poslovne modele smanjuje ili eliminira štetne utjecaje razvoja poslovanja na okoliš.

U posljednjih pet godina, upotreba pametnih telefona na svjetskoj razini kontinuirano se povećava. Upotreba pametnih uređaja omogućuje kompanijama da kroz različite aplikacije i putem vlastitih web stranica, društvenih mreža i on-line servisa, izravno dopru do potrošača, ali drugih dionika poslovanja. Na taj način, poduzeća mogu kroz svoje poslovne aktivnosti promicati upotrebu društveno odgovornog poslovanja, ali i provoditi promotivne aktivnosti putem kojih pokazuju upotrebu DOP-a na vlastitom primjeru.

Užurbani tempo života i povećana izloženost stresu u današnje vrijeme negativno utječe na velik broj zaposlenih. Stoga, došlo je do promjena obrazaca u traženju posla. Naime, sve veći broj sudionika tržišta rada u potrazi za poslom pristaje na manju zaradu u zamjenu za svoje slobodno vrijeme. U skladu s time, svaka osoba u potrazi za poslom nastoji pronaći radno mjesto u poduzeću gdje se njeguje pozitivno i motivirajuće radno okruženje, stvara ugodna radna atmosfera i kontinuirano ulaže u ljudske potencijale. U takvim poduzećima postoji i odgovarajući sustav motivacije zaposlenih te su to poduzeća koja u svojoj poslovnoj strategiji imaju sadržana načela

[70] http://blog.euromonitor.com/2016/09/new-lifestyles-system-data-2016-global-consumer-trends-survey-results.html; 05.02.2017.

društvene odgovornosti. Društveno odgovorna poduzeća su u današnjim nesigurnim uvjetima i u stresnom načinu života traženi poslodavac, koji uz primjenu DOP-a privlači i zadržava najbolje ljudske potencijale, pomoću kojih kroz godine poslovanja stvara konkurentsku prednost.

UN Global Compact proveo je istraživanje kojim je obuhvaćeno 766 članova organizacije iz svih zemalja svijeta.Istraživanje je provedeno s ciljem ispitivanja percepcije menadžera poduzeća o društveno odgovornom poslovanju. Rezultati istraživanja pokazali su sljedeće:[71]

1. vodstvo poduzeća svjesno je važnosti primjene društveno odgovornog poslovanja u vremenima ubrzanog rasta globalne konkurencije, tehnoloških i ekonomskih promjena
2. trećina menadžera smatra kako je društveno odgovorno poslovanje ključ izgradnje brenda, unapređenja tržišnog ugleda, rasta profita i smanjenja troškova
3. gotovo svi ispitanici slažu se s tezom da je potrebno implementirati društveno odgovorno poslovanje u lanac opskrbe i strateške i operativne aktivnosti poduzeća.

Društvena odgovornost poduzeća kontinuirano se mijenja i raste njena primjena u praksi. U 2016. godini, primjećeni su novi trendovi u društvenoj odgovornosti poslovanja. Najizraženiji trendovi DOP-a 2016. godine bili su:[72]

1. kompanije vođene vrijednostima – primjećeno je kako brojne kompanije društveno odgovorno poslovanje provode izvan područja društvene odgovornosti koje navode u svojim godišnjim izvještajima;
2. izvješćivanje o DOP-u postaje zabavno i zanimljivo – izvješćivanje o društveno odgovornom poslovanju nastoji se učiniti zanimljivim te se umjesto opširnih i teško razumljivih dokumenata, izvještaji o DOP-u temelje na pričama, digitalnim i interaktivnim iskustvima, kako bi ih se približilo društvu, a ne samo znanstvenicima i stručnjacima;

[71] https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/1323/original/COP.pdf?1262614258 (30.06.2017.)
[72] http://www.triplepundit.com/2016/12/year-csr-top-10-trends-2016/ (30.06.2017.)

3. održivost poduzeća vođena je zaposlenicima – zaposlenici su svjesni koristi od primjene DOP-a te sinkronizirano rade na ostvarivanju pozitivnih učinaka poduzeća na okruženje;
4. virtualna realnost transformira iskustvo društvene odgovornosti poslovanja – primjena virtualne realnosti omogućuje bolje razumijevanje društveno odgovornog poslovanja i njegovih učinaka, pomoću različitih aplikacija i platformi te virtualne komunikacije poduzeća s okruženjem;
5. istraživanja se baziraju na povećanom broju podataka i informacija – umreženost svijeta nudi brojne mogućnosti glede sakupljanja podataka i relevantnih informacija u svrhu istraživanja društveno odgovornog poslovanja;
6. povećava se i promiče briga o otpadu – kontinuirani rast svjetskog stanovništva i ubrzan ekonomski razvoj utječu na povećanje količine otpada i problem njegovog recikliranja i zbrinjavanja te se nastoji podignuti razinu svjesnosti o navedenom problemu;
7. tehnologija pomaže u implementaciji DOP-a - primjena tehnologije omogućuje brz i pouzdan prijenos informacija između poduzeća i kupaca, što kupcima povećava dostupnost informacija i oakšava odluku o kupnji proizvoda;
8. poduzeća pomažu u rješavanju izbjegličke krize – izbjeglička kriza postaje suvremeni globalni problem, u kojem poduzeća imaju važnu ulogu u smislu pružanja pomoći i podizanja svijesti o problemu.

# 3. KRITIČKI OSVRT

Izazovi CSR 2.0 modela sastoje se u njegovoj implementaciji u poduzećima.Naime, CSR 2.0 model ima veći obuhvat, integriraniji pristup i traži proaktivnu strategiju u društvenoj odgovornosti i održivosti poduzeća.Implementacija CSR 2.0 modela dugotrajan je proces, koji ne završava već se kontinuirano i dugoročno mora primjenjivati, kako bi se zaista ostvarili ciljevi odgovornosti definirani modelom.

Za implementaciju CSR 2.0 modela, potrebno je najprije uočiti nedostatke postojećeg modela društveno odgovornog poslovanja, zatim prepoznati ključne elemente CSR 2.0 modela i njegova načela, kako bi se poduzeće moglo orijentirati na CSR 2.0 u skladu s njegovim načelima.Nedostaci prvobitnog modela društvene odgovornosti ogledaju se u njegovoj perifernosti, inkrementalnosti i neekonomičnosti.Perifernost društveno odgovornog poslovanja znači da se DOP primjenjuje uglavnom u velikim poduzećima, u kojima se društvena odgovornost primjenjuje samo u određenim organizacijskim jedinicama, a nije integrirana u organizaciji kao cjelini.Inkrementanost društveno odgovornog poslovanja znači da je društvena odgovornost usvojena sukladno modelu upravljanja kvalitetom, što rezultira inkrementalnim promjenama kroz koje se nastoji utjecati na probleme koji nisu prioriteti. Neekonomičnost društveno odgovornog poslovanja odnosi se na neisplativost njegovog uvođenja, obzirom da u kratkom roku, tržišta i dalje nagrađuju poduzeća koja su eksternalizirala svoj trošak prema društvu.

U budućnosti će većina kompanija, a osobito multinacionalne korporacije, primenjivati različite stupnjeve razvoja društveno odgovornog poslovanja, a kroz svaki pojedini stupanj težit će se primjeni modela CSR 2.0. Utemeljenost društveno odgovornog poslovanja na propisanim standardima i normama poslovanja biti će i dalje potrebne, no nedovoljne u realizaciji transformativne društvene odgovornosti poduzeća. Poduzeća će svoje društveno odgovorno poslovanje morati primjenjivati kroz razvoj inovacija i kontinuirano unapređenje kvalitete proizvoda i usluga. Društveno odgovorno poslovanje 2.0 morati će izvirati iz partnerstva poduzeća različitih sektora, kako bi se ostvario prijenos poslovnih politika i praksi, pozitivnih

primjera primjene i transfer znanja, vještina i tehnologije među poduzećima, sve s ciljem unapređenja koncepta DOP-a. Poduzeća koja budu primjenjivala društveno odgovorno poslovanje svoja će načela poslovanja morati uskladiti sa globalnim načelima primjene DOP-a, definiranima od strane vodećih organizacija koje brinu o okolišu i ljudskim pravima.

Koncept „*zero waste"* odnosno „*bez otpada*" postat će jedan od temeljnih politika upravljanja okolišem u kontekstu održivosti poslovanja. Osim toga, poduzeća će biti primorana na smanjenje i postupno neutraliziranje emisije ugljičnog dioksida, uz odgovorno i održivo gospodarenje vodom, kao najvažnijim resursom današnjice. Pretpostavlja se kako će većina današnjih zahtjeva glede primjene modela CSR 2.0 u budućem poslovanju poduzeća postati imperativ. Ipak, primjena društveno odgovornog poslovanja ostati će dobrovoljna, a zasigurno će biti zastupljena u svim tržišno uspješnim poduzećima.

Promjenom modela društvene odgovornosti, mijenja se i odnos poduzeća prema lokalnoj zajednici, koji prema CSR 2.0 modelu postaje više temeljen na suradnji, a manje na filantropiji. Akcije poduzeća kao odgovori na pitanja društvene problematike u CSR 2.0 modelu zamijenjene su proaktivnom strategijom i investicijama u unapređenje društvene odgovornosti poslovanja, posebice u tehnologiju.

Vodeću ulogu u shvaćanju i primjeni CSR 2.0 modela imaju znanstvenici i stručnjaci, čiji je zatadak poticati poduzeća na integraciju svakog pojedinog dijela CSR 2.0 modela u temeljne poslovne aktivnosti. CSR 2.0 model trebao bi se prije svega implementirati na lokalnim razinama, a prilike koje ovaj model nosi pružaju poduzećima mogućnost razvoja društveno odgovornih proizvoda i usluga. CSR 2.0 model nastavlja se na sve definicije i modele teorije razvoja društveno odgovornog poslovanja te je u njegovom razvoju moguće vidjeti stavove i koncepte brojnih znanstvenika i autora teorije društvene odgovornosti. CSR 2.0 zapravo integrira sva dosadašnja postignuća teorije i prakse u aspektu društvene odgovornosti poslovanja te ih oblikuje u novi, jedinstveni model društvene odgovornosti koji omogućuje kvalitetniju prilagodbu poslovanja poduzeća suvremenim trendovima.

Hrvatska poduzeća danas su suočena sa dinamičnim poslovnim okruženjem, u kojem je nametnuta potreba stalne prilagodbe novonastalim tržišnim uvjetima radi zadržavanja konkurentske pozicije i opstanka na tržištu. Jedan od načina za postizanje navedenih ciljeva svakako je primjena društveno odgovornog poslovanja i njegova implementacija u strateške ciljeve. U Hrvatskoj, društveno odgovorno poslovanje još uvijek nije široko primijenjeno, a velik ga broj poduzeća navodi kao svoj koncept poslovanja, iako ga u praksi ne primjenjuje ili ga primjenjuje samo djelomično, najčešće samo u pogledu brige o okolišu ili sponzorstva društvenih potreba. Međutim, moguće je primijetiti trend porasta svijesnosti poduzeća o važnosti implementacije i primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja. Na to je zasigurno utjecao i ulazak Hrvatske u Europsku uniju, čime su Hrvatska poduzeća postala dijelom većeg, globalnog tržišta te im je nametnuta potreba za ispunjavanjem određenih uvjeta radi usklađivanja sa pravnom stečevinom Unije, koja potiče razvoj dugoročno održivog i odgovornog gospodarstva. Prema primjeni društveno odgovornog poslovanja među poduzećima u Hrvatskoj ističu seEricsson Nikola Tesla Grupa, Valamar Riviera d.d. te Erste banka.

Ericsson Nikola Tesla Grupa nastoji svojim poslovanjem pozitivno utjecati na okruženje, što se realizira putem ekonomske i društvene dimenzije održivosti i stalne brige o okolišu. U Grupi, koncept društvene odgovornosti implementiran je u viziju i ciljeve poduzeća, a tehnologija koju poduzeće razvija u službi je društva i općeg napretka zajednice. Uspješnost provođenja koncepta društvene odgovornosti u ovom poduzeću proizlazi iz toga što je koncept ugrađen u strateške dokumente poduzeća, poput kodeksa poslovne etike i kodeksa upravljanja. Ericsson Nikola Tesla ima i vlastitu politiku upravljanja okolištem, što ga čini jednim od vodećih poduzeća u Hrvatskoj ukoliko se uzme u obzir društvena odgovornost.

U Valamar Rivijeri je društveno odgovorno poslovanje temelj svih strateških planova i inicijativa. Društvena odgovornost se u ovom poduzeću smatra procesom, koji uključuje razvoj zaposlenika, razvoj destinacija, ulaganje u lokalnu zajednicu, sustavni pristup zaštiti okoliša te transparentnost poslovanja kompanije prema svim njezinim dionicima. Valamar Rivijera analizira i prati svoje pozitivne i negativne učinke na zajednicu, okoliš i društvo u cjelini. Sukladno tome, kompanija ima razvijen program društveno odgovornog poslovanja koji se sastoji od devet programa, putem

kojih se djeluje na različite aspekte društveno odgovornog poslovanja. Valamar Riviera kontinuirano ulaže financijska sredstva u daljnji razvoj i unapređenje društvene odgovornosti.

Erste banka u Hrvatskoj ima dugu tradiciju društveno odgovornog poslovanja, koja se prvenstveno temeljni na donacijama putem kojih se potiču i podržavaju različiti segmenti društva. Putem raznih programa, banka podržava širok spektar humanitarnih, obrazovnih, kulturnih i sportskih institutcija diljem Hrvatske. Osim navedenog, potrebno je naglasiti kako koncept društvene odgovornosti u Erste banci podrazumijeva četiri segmenta društvene odgovornosti, i to odgovornost prema klijentima, prema zaposlenicima, odgovornost prema okolišu te odgovornost prema društvu i zajednici.

Za uspješnu primjenu modela društveno odgovornog poslovanja, potrebno je još jednom istaknuti kako ovaj model spaja pojmove odgovornosti i održivosti, koji su različiti i međusobno komplementarni dijelovi modela.Također, potrebno je društveno odgovorno i održivo poslovanje shvatiti kao kontinuirani proces u poduzećima, a ne samo kao dio poslovanja.Na taj način, koncept društveno odgovornog poslovanja prestaje biti deklarativna komponenta kojom kompanije nastoje unaprijediti svoj tržišni ugled te počinje biti temelj svih poslovnih aktivnosti u poduzeću.

# ZAKLJUČAK

Društveno odgovorno poslovanje počelo se spominjati pedesetih godina dvadesetog stoljeća, razvojem društvenog aktivizma i brigom o etici. Tada se društveno odgovorno poslovanje temeljilo na filantropiji te su poduzeća donirala sredstva dobrotvornim organizacijama, bez jasno definirane svrhe dodjele sredstava. Šezedesetih godina počela se razvijati svjesnost o važnosti primjene društveno odgovornog poslovanja te su se počeli prepoznavati potencijalne koristi koje poduzeće može ostvariti za zajednicu. U sedamdesetim godinama, menadžerske aktivnosti počele su se, osim na ekonomske ciljeve, usmjeravati prema rješavanju aktualne društvene problematike, no koncept društvene odgovornosti bio je više zastupljen u teoriji nego u praksi. Daljnji razvoj društveno odgovornog poslovanja u osamdesetim godinama temeljio se na brizi o okolišu, poštenoj politici zapošljavanja, pravima potrošača, zdravlju i sigurnosti zaposlenih i unapređenju kvalitete života lokalne zajednice. U devedesetim godinama, društvena odgovornost bila je temelj, odnosno polazna točka za kreiranje drugih poslovnih koncepta i politika, usklađenih sa konceptom društvene odgovornosti poslovanja. Poduzeća su i dalje primjenjivala DOP sukladno konceptu izgrađenom osamdesetih godina, osnovanom na odgovornosti prema društvu i dionicima, poslovnoj etici, održivošću i korporativnom građanstvu.

Početak novog stoljeća donio je promjene u shvaćanju koncepta DOP-a te je uveden pojam strateškog društveno odgovornog poslovanja, koji se odnosi na povezivanje načela društvene odgovornosti sa temeljnim poslovnim aktivnostima, kroz principe i politiku razvoja društvene odgovornosti, postavljanje ciljeva, određivanje programa za njihovu realizaciju te sustav praćenja, kontrole i izvješćivanja. Ovakav način shvaćanja DOP-a predstavlja sistemski koncept društvene odgovornosti, koji se naziva CSR 2.0 modelom i ima za cilj dugoročan ekonomski razvoj, institucionalnu učinkovitost, orijentiranost prema dionicima i održiv ekosustav.

# LITERATURA

KNJIGE


1. Carroll, A.B. (2008): A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices, The OxfordHandbook of Corporate Social Responsibility, Oxford University
2. Frederick, W.C. (2006): Corporation, Be Good!: The Story of Corporate Social Responsibility, Dog Ear Publishing, Indianapolis
3. Kotler, P., Lee, N. (2005): Corporate social responsibility – Doing the Most Good for Your Company and Your Cause, John Wiley and Son Inc., New Jersey


ČLANCI


1. Babić, M. (2012): Društveno odgovorno poslovanje u funkciji unapređenja imidža poduzeća, Učenje za poduzetništvo
2. Carroll, A.B. (2016): Carroll's Pyramid of CSR – taking another look, International Journal of Corporate Social Responsibility 1:3
3. 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, Oxford
4. Center for Ethical Business Cultures (2005): Corporate Social Responsibility – The Shape of a History, 1945. – 2004., History of Corporate Responsibility Project, University of St. Thomas, Minnesota
5. Pavić-Rogošić, L. (2004): Naša zajednica naša odgovornost: priručnik za uspješno organiziranje lokalne zajednice, Odraz – Održivi razvoj zajednice
6. Shwu-Ing, W., Hsin-Feng, L. (2014): The Correlation of CSR and Consumer Behavior - A Study of Convenience Store, International Journal of Marketing Studies; Vol. 6, No. 6

7. Stojanović, S., Milinković, K. (2014): Društveno odgovorno poslovanje kao oblik poslovanja poduzeća, Prva međunarodna znanstveno-stručna konferencija „Fedor Rocco“, Zbornik radova, Zagreb
8. Visser, W. (2010): The Age of Responsibility: CSR 2.0 and The New DNA od Business, Journal od Business Systems, Governance and Ethics, Vol 5, No 3, Victoria
9. Visser, W. (2010): The Ages and Stages of CSR: From Defensive to Transformative Corporate Sustainability & Responsibility, CSR International Inspiration Series, No. 8
10. Visser, W.: CSR 2.0 – Implementing Transformative Corporate Social Sustainability and Responsibility, University of Cambridge
11. Vrdoljak Raguž, I. (2014): Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, Oeconomica Jadertina I/2014

INTERNET IZVORI

1. http://blog.euromonitor.com (Euromonitor International; 30. lipnja 2017.)
2. http://ccc.bc.edu (Boston College Center for Corporate Citizenship; 10. veljače 2017.)
3. http://ec.europa.eu (European Comission; 30. lipnja 2017.)
4. http://old.wbcsd.org (Business Solutions for a Sustainable World; 15. lipnja 2017.)
5. http://www.bsr.org (Business for Social Resonsibility; 28. kolovoza 2017.)
6. http://www.hup.hr (Hrvatska udruga poslodavaca; 30. lipnja 2017.)
7. http://www.odraz.hr (Održivi razvoj zajednice; 01. ožujka 2017.)
8. http://www.triplepundit.com (Triple Pundit; 28. kolovoza 2017.)
9. https://dop.hgk.hr (Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj; 30. siječnja 2017.)
10. https://jcsr.springeropen.com (International Journal of Corporate Social Responsibility; 27. siječnja 2017.)
11. https://www.iso.org (International Organization for Standardization; 25. siječnja 2017.)
12. https://www.unglobalcompact.org (United Nations Global Compact; 30. lipnja 2017.)

# POPIS ILUSTRACIJA

SLIKE

**Slika 1.** Carrollova piramida društvene odgovornosti poduzeća 6
**Slika 2.** Dimenzije društveno odgovornog poslovanja 7
**Slika 3.** Pregled modela povijesnog razvoja društveno odgovornog poslovanja 18

TABLICE

**Tablica 1.** Faze ekonomskog razvoja i odgovarajući stupnjevi razvoja društveno odgovornog poslovanja 25
**Tablica 2.** Relevantna područja društvene odgovornosti poduzeća 1970ih godina te broj uključenih poduzeća, u Sjedinjenim Američkim Državama 36
**Tablica 3**. Faze razvoja društveno odgovornog poslovanja i njihova obilježja 43
**Tablica 4.** Sličnosti modela WEB 2.0 i CSR 2.0 46
**Tablica 5.** Usporedba CSR 1.0 i CSR 2.0 modela društveno odovornog poslovanja 47
**Tablica 6.** DNK kod CSR 2.0 modela društveno odgovornog poslovanja48