

# Održivi razvoj i društvena odgovornost u DM-u

---

Lulić, Iva

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Virovitica University of Applied Sciences / Veleučilište u Virovitici**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:165:627548>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-22**

Repository / Repozitorij:



[Virovitica University of Applied Sciences Repository](#) -  
[Virovitica University of Applied Sciences Academic Repository](#)



VELEUČILITE U VIROVITICI  
Stručni diplomski studij Menadžment

IVA LULIĆ

ODRŽIVI RAZVOJ I DRUŠTVENA ODGOVORNOST U DM-U  
DIPLOMSKI RAD

VIROVITICA, 2024.

VELEUČILIŠTE U VIROVITICI  
Stručni diplomski studij Menadžment

ODRŽIVI RAZVOJ I DRUŠTVENA ODGOVORNOST U DM-U  
DIPLOMSKI RAD

Predmet: Održivi razvoj i društvena odgovornost

Mentor:  
dr.sc. Željka Kadlec, v.pred.

Studentica:  
Iva Lulić

VIROVITICA, 2024.



**OBRAZAC 2**

**ZADATAK ZAVRŠNOG / DIPLOMSKOG RADA**

**Student/ica:** IVA LULIĆ **JMBAG:** 0307016803

**Studij:** Menadžment **Modul:** Menadžment malih i srednjih poduzeća

**Imenovani mentor:** dr.sc. Željka Kadlec, v. pred.

**Imenovani komentor:**

**Naslov rada:**

*Održivi razvoj i društvena odgovornost u DM-u*

**Puni tekst zadatka rada:**

Prikupljajući i istražujući relevantnu stručnu i znanstvenu literaturu studentica će dati uvid u teorijske odrednice održivog razvoja i društvene odgovornosti. Predstavljanjem isplativosti društveno odgovornog poslovanja studentica će kroz praktični primjer povezati teorijski i empirijski dio rada. Analizom podataka o održivom razvoju i društvenoj odgovornosti u dm-u predstaviti će se društveno odgovorno poslovanje dm-a kroz provedbu aktivnosti i djelovanje u svim segmentima primjene održivosti te usporedbu dm-a s ostalim poduzećima u Hrvatskoj.

**Datum uručenja zadatka studentu/ici:** 29. 07. 2024.

**Rok za predaju gotovog rada:** 02. 09. 2024.

Mentor:

**dr.sc. Željka Kadlec, v. pred.**

*Dostaviti:*

1. Studentu/ici
2. Povjerenstvu za završni i diplomski rad - tajniku

# ODRŽIVI RAZVOJ I DRUŠTVENA ODGOVORNOST U DM-U

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND SOCIAL RESPONSIBILITY IN DM

**SAŽETAK** – Svrha rada govori o globalnoj temi ostvarenja održivog razvoja u poduzećima s fokusom na prepoznatljivost i uspješnu provedbu održivog poslovanja u svim sektorima organizacije. Provedba održivosti očituje se kroz ekonomske, društvene i okolišne segmente uz brigu o društvenoj zajednici i dimenzijama provedbe društveno odgovornog poslovanja. Značajni aspekt društvene odgovornosti leži u suradnji sa lokalnom zajednicom i ostvarivanju dugoročnih održivih odnosa. Globalni ciljevi održivosti određeni su programom kojim se treba voditi sukladno potrebama današnjice uz istodobno vođenje brige o budućim generacijama. Rezultati istraživanja prikazuju značaj društveno odgovornog poslovanja DM-a kroz provedbu aktivnosti i djelovanje u svim segmentima primjene održivosti te usporedbu Dm-a s ostalim poduzećima u Hrvatskoj. Poslovni rezultati odabranog poduzeća svjedoče promicanju održivosti kroz poslovno i društveno djelovanje te provođenje globalnih ciljeva uz transparentan pristup i vidljiv doprinos zajednici. Ovaj rad doprinosi razumijevanju potreba održivog razvoja i provedbu društveno odgovornog poslovanja što rezultira isplativosti kroz pokazatelje poslovanja unutar organizacija. Sve veća globalna svijest i potreba današnjice uz brigu o budućim generacijama utječe na brojne aspekte poslovanja organizacija i načine upravljanja, ovisno o izazovima i globalnim promjenama s kojima se poduzeća susreću. Metodologija rada temelji se na analizi sadržaja u području provedbe održivog razvoja i prikazu isplativosti provedbe održivosti uz izazove i koristi u kojima organizacija obitava.

**Ključne riječi:** održivost, društvena odgovornost, globalni ciljevi

**SUMMARY** – The purpose of this paper is about the global theme of achieving sustainable development in companies with a focus on the recognition and successful implementation of sustainable business in all sectors of the organization. The implementation of sustainability is manifested through economic, social and environmental segments with care for the social community and the dimensions of the implementation of socially responsible business. A significant aspect of social responsibility lies in cooperation with the local community and the realization of long-term sustainable relationships. The global sustainability goals are determined by the program that should be managed in accordance with the needs of today while at the same time taking care of future generations. The results of the research show the significance of DM's socially responsible operations through the implementation of activities and actions in all segments of the application of sustainability, as well as the comparison of DM with other companies in Croatia. The business results of the selected company testify to the promotion of sustainability through business and social activities and the implementation of global goals with a transparent approach and a visible contribution to the community. This paper contributes to the understanding of the needs of sustainable development and the implementation of socially responsible business, which results in profitability through business indicators within organizations. The increasing global awareness and need of today, along with the concern for future generations, affects numerous aspects of the organization's

*operations and management methods, depending on the challenges and global changes that companies to meet. The methodology of the work is based on the content analysis in the field of implementation of sustainable development and the presentation of the profitability of the implementation of sustainability along with the challenges and benefits in which the organization lives.*

**Keywords:** *sustainability, social responsibility, sustainable development goals (SDG)*

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. ODRŽIVI RAZVOJ .....	2
2.1. Komponente održivog razvoja.....	4
2.1.1. Ekonomska .....	7
2.1.2. Društvena.....	9
2.1.3. Okolišna.....	10
2.2. Ciljevi održivog razvoja.....	11
3. DRUŠTVENA ODGOVORNOST .....	14
3.1. Društveno odgovorno poslovanje .....	17
3.2. Dimenzije DOP-a.....	21
4. ISPLATIVOST DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA .....	23
5. ODRŽIVOST POSLOVANJA NA PRIMJERU PODUZEĆA DM – DROGERIE MARKT.....	24
5.1. Održivost u brojkama.....	25
5.2. Primjena održivosti u poslovanju .....	27
5.3. Rezultati poslovne godine.....	31
6. INTERVJU – DM-DROGERIE MARKT.....	32
6.1. Cilj i zadaci istraživanja te metode i postupci istraživanja.....	36
6.2. Interpretacija dobivenih odgovora .....	37
6.3. Rasprava i moguća poboljšanja .....	39
7. ZAKLJUČAK.....	41
8. POPIS LITERATURE.....	42
9. POPIS ILUSTRACIJA.....	45

## 1. UVOD

Sve veća globalna svijest o društveno odgovornom poslovanju (DOP) i briga o održivom razvoju u današnje vrijeme nezaobilazna je tematika o kojoj se raspravlja diljem svijeta pa tako i u središtu Europe. Globalizacija je sa sobom ostavila određene karakteristike koje utječu na poslovanje organizacija u modernom svijetu i suvremenom tržištu. Strategije promišljanja i djelovanja ključni su aspekti provedbe DOP-a u uvjetima težnje rasta i razvoja s tendencijom programa koji se odnosi na promicanje globalnih ciljeva u svrhu očuvanja ekonomske, društvene i gospodarske komponente održivog razvoja.

Problematika rada usmjerena je ka podizanju svijesti održivoga razvoja u uvjetima globalne povezanosti pri evidenciji resursa, stanja okoliša i socijalne povezanosti. Svrha rada leži u prikazu korištenja resursa i društveno odgovornog načina poslovanja vezanog za zadovoljenje potreba današnjih generacija uzimajući u obzir planet, resurse i buduće generacije. S obzirom na globalna zbivanja, briga o održivosti i društveno odgovorno poslovanje predstavljaju izazov organizacijama u načinima njihova djelovanja. Ostvarenje temelja uspješnosti suvremenih organizacija podložnim promjenama na globalnom tržištu usmjereni su strategijskim ciljevima održivog razvoja i društveno odgovornog poslovanja. Cilj rada temelji se na primjeru dobre prakse i stjecanju leaderske pozicije unatoč svim globalnim zbivanjima uz istodobnu kvalitetnu primjenu DOP-a i provedbu održivosti. U tom se kontekstu izbor teme smatra značajnim doprinosom razmatranja problematike i inspirativne komponente organizacijama u lokalnoj i globalnoj zajednici.

Sukladno navedenoj temi u radu su iznesena teorijska polazišta održivog razvoja i društveno odgovornog poslovanja. Prvo poglavlje opisuje održivi razvoj kroz tri komponente održivog razvoja koje se odnose na ekonomske, društvene i okolišne ciljeve. Sadržaj drugog poglavlja opisuje društvenu odgovornost kroz društveno odgovorno poslovanje i dvije dimenzije DOP-a, interna i eksterna. Treće poglavlje govori o samoj isplativosti provedbe društveno odgovornog poslovanja dok je u četvrtom poglavlju naveden konkretan primjer poduzeća koje posluje na održiv i društveno odgovoran način uz njemu pripadajuće brojke i rezultate. U petom je poglavlju predstavljen intervju poduzeća koje posluje na održiv i društveno odgovoran način, dok se u zaključnom dijelu rezimira teorijski i empirijski dio rada.

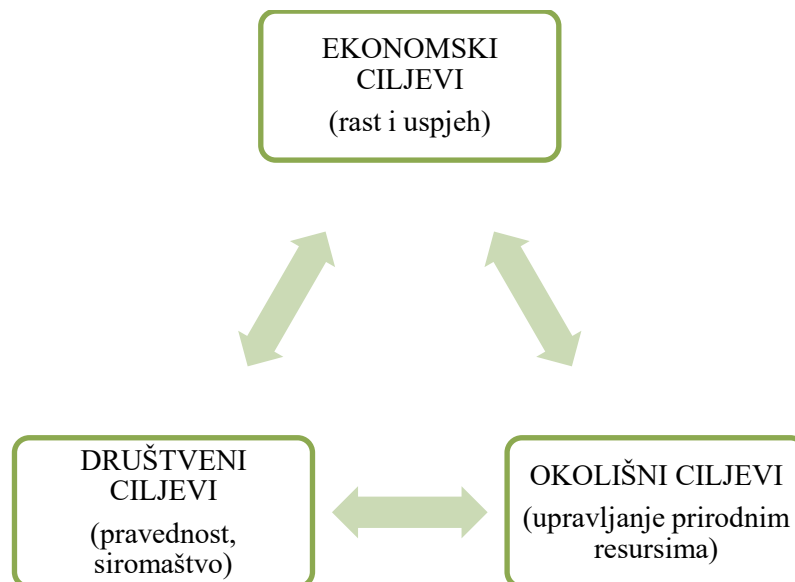


## 2. ODRŽIVI RAZVOJ

Održivi razvoj i društvena odgovornost predstavlja koncept djelovanja budućeg poslovanja poduzeća na globalnoj razini. Provedba aktivnosti obzirom na održivost odnosi se na pristup i odnos prema okolišu kroz poduzimanje različitih mjera u segmentima održivijeg načina poslovanja poduzeća. Sam pojam održivi razvoj (Sustainable Development) predstavlja proces ekološke ravnoteže, ekonomske sigurnosti i socijalne pravednosti koji teži primjeni teorijskih i praktičnih poduhvata sa ciljem očuvanja okoliša i razvoja društva kao cjeline. Cjelokupni proces kao jedinstveni cilj ima poticanje razvoja koji zadovoljavaju potrebe današnjice bez ugrožavanja budućih naraštaja i njihovih potreba.

Svjetska je komisija za okoliš i održivi razvoj 1987. godine usvojila koncept ekološki prihvatljivog gospodarskog razvoja koja pod povećalo stavlja brigu o zaštiti okoliša. Ista je komisija održivi razvoj definirala kao proces promjena očuvanja resursa u upotrebi potreba sadašnjih generacija sa brigom i očuvanjem potreba za buduće generacije. Sama definicija korigirana je od strane Pearce i Warford (1993) koji naglasak stavljaju na blagostanje sadašnjih i budućih generacija. Sam održivi razvoj u globalu djeluje kroz tri cilja a to su ekonomski, društveni ili socijalni i ekološki ili okolišni (Baković i Dužević, 2014).

Slika 1. Ciljevi ekološki prihvatljivog održivog razvoja



Izvor: Baković, T., Dužević, I. (2014): *Integrirani sustavi upravljanja*. Zagreb: Ekonomski fakultet, str.

Slika 1. predstavlja temeljne ciljeve održivog razvoja kao osnove za daljnje djelovanje i postupanje. Svaki od navedenih ciljeva ima svoje karakteristike na koje se bazira. Ekonomski se ciljevi orijentiraju ka rastu i uspjehu gospodarstva svake pojedine zemlje u kojoj je njen gospodarski razvoj temelj za napredovanje u brojnim sektorima razvoja i primjene održivog razvoja. Društveni cilj, globalni je cilj koji teži jednakosti, pravednosti, smanjenju jaza između bogatih i siromašnih, smanjenju siromaštva u cijelosti, rodnoj ravnopravnosti, povećanju obrazovanosti i sličnim društveno orijentiranim ciljevima. Okolišni se pak ciljevi odnose na upravljanje prirodnim resursima na racionalan način tako da se zadovolji minimalna potreba za resursima kako bi se osigurale potrebe budućih generacija za prirodnim resursima. Sva tri navedena cilja kao globalna poveznica rezultat su održivoga razvoja čime se doprinosi boljoj kvaliteti života kao i zadovoljenju potreba društva u cjelini uz tendenciju zaštite okoliša.

Prema Bruntlandovu izvješću Svjetske komisije za okoliš i razvoj, održivi razvoj definiran je kao zajednička budućnost zadovoljenja potreba današnjice uz brigu o potrebama budućih generacija iz 1987. godine. Europska je unija prema navedenom izvješću 2001. godine usvojila strategiju održivog razvoja, a ista je 2006. godine revidirana u dugoročnu viziju održivosti sva tri faktora održivog razvoja. Prema tome, Europska komisija je 2009. godine istaknula pojedine neodržive trendove i težnju ka većim naporima kako bi se održivost povećala. Veliku je važnost Europska komisija dala u pogledu gospodarstva i klimatskih promjena, čime je sam pojam održivog razvoja i sva njegova popratna teorijska i praktična znanja postalo dugoročno orijentiran cilj samog Ugovora o Europskoj uniji, kojemu je cilj očuvanje, zaštita i poboljšanje kvalitete okoliša vodeći brigu o zdravlju i blagostanju ljudi. Usredotočuju se na racionalno korištenje resursa i globalne ekološke promjene. Sam princip djelovanja teži ka mjerama opreza i preventivnosti djelovanja. Prilikom navedenih postavljenih ciljeva stvorena su dva sustava odgovornosti temeljena na sustavu bez greške koji se treba dokazati i sustavu dokaza o nemaru ili postojanoj grešci.<sup>1</sup>

U cijelosti gledano, održivi razvoj djeluje kroz tri komponente koje funkcioniraju kao jedna u širem smislu djelovanja. Sama provedba održivosti bez jedne od triju komponenata nije cjelovita. Najvažnije komponente u sustavu održivog razvoja njegova djelovanja i provedbe su ekonomska, društvena i okolišna komponenta. Svaka od navedenih opisana je u nastavku rada te pojašnjena u vidu težnje njezina djelovanja.

---

<sup>1</sup> EUR- Lex, <https://eur-lex.europa.eu/HR/legal-content/glossary/sustainable-development.html> (20.2.2024.)

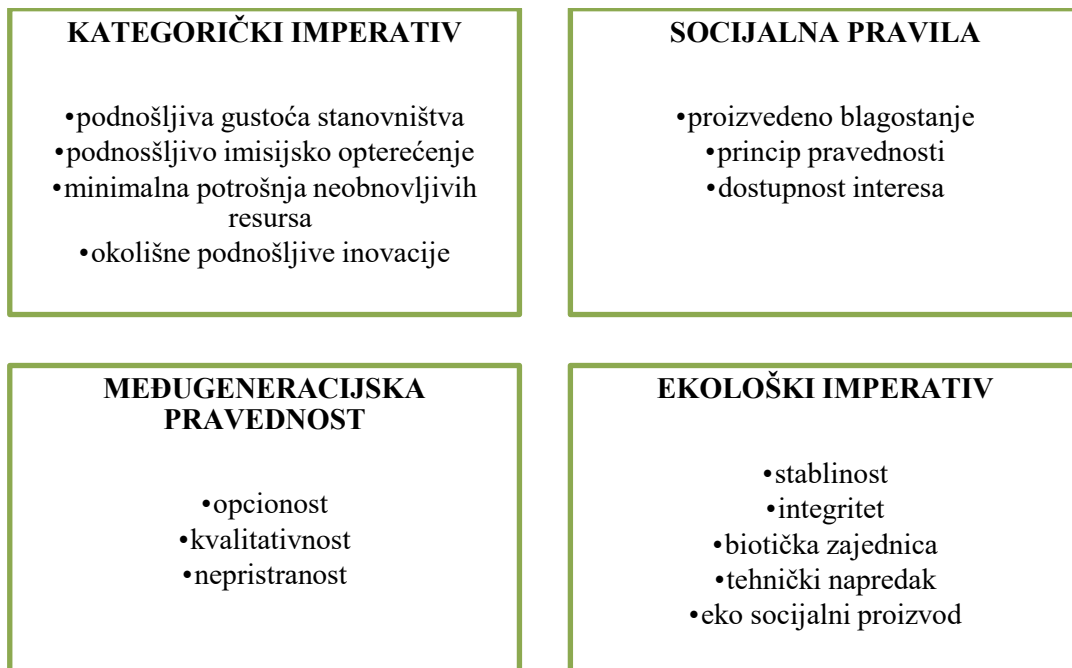
## 2.1. Komponente održivog razvoja

Uloga održivog razvoja kao cilj ima razvoj strateški orijentiranih programa koji vode brigu o budućim generacijama uz adekvatno trošenje resursa današnjih generacija uz uvijete potrošnje resursa u onoj mjeri koju okoliš može prihvatiti. Same komponente održivog razvoja proizlaze iz ravnomyernog gospodarskog rasta, zaštiti i očuvanju okoliša te poštivanju socijalnih i ljudskih prava. U cijelom sustavu održivog razvoja značajna je konferencija u Rio de Janeiru koja je definirala usklađenost sve tri navedene komponente. Značajnost provedbe održivog razvoja očituje kao put izlaza iz globalne ekološke krize koji ne stvara opterećenje ekosustavu te doprinosi kakvoći života. Održive ljudske organizacije nove su zajednice kojima se naglasak stavlja na stvaranje i poticanje održivosti kroz ekonomski rast i razvoj, zaštitu i očuvanje okoliša te socijalni napredak (Frajman – Jakšić, Ham, Redek, 2010).

Prva od komponenti održivog razvoja odnosi se na ekonomski razvoj u kojemu se značaj daje na stvaranju novih vrijednosti u vidu inovacija i razvoja gospodarstva kako bi se potaknuo suvremeni rast i razvoj s ciljem unaprjeđenja kakvoće života. Sljedeća je komponenta društveni orijentiran proces kojim se želi postići rodna ravnopravnost, smanjiti siromaštvo i cjelokupni jaz između bogatih i siromašnih, želi se potaknuti poštivanje ljudskih prava te podići svijest o značenju kvalitete života u globalu. Posljednja, ali nimalo beznačajna komponenta odnosi se na okoliš. Glavna uloga okolišnog aspekta očituje se kroz ravnomyerno i optimalno iskorištavanje prirodnih resursa s ciljem zaštite ljudskoga zdravlja i očuvanje bio raznolikosti, kako sada tako i za buduće naraštaje. Naglasak se stavlja i na očuvanu ekosustava kao cjeline i podloge djelovanja održivog razvoja. Svaka od navedenih komponenti detaljnije je opisana u nastavku rada.

Aspekti održivosti prema Cifriću iz 2002. nazivaju se još socijalna, okolišna i gospodarska, čak i međunarodna podnošljivost, ovisno o kojim se razvojnim aspektima radi. Sam održivi razvoj prema tome obuhvaća tri podjele održivosti a odnose se na individualnu, socijalnu i ekološku održivost. Spominje se kako ekosustav Zemlje čini bazu, a čovjek kao pojedinac je njezin vrh. Održivost prema različitim gledištima označava spektar opcija u kojima postoje brojni putovi koji nas mogu krivo odvesti ukoliko nismo dovoljno educirani. Razumijevanje održivosti djeluje kroz nekoliko pravila, a odnose se na kategorički i ekološki imperativ te socijalnu i međugeneracijsku pravednost (Slika 2.)

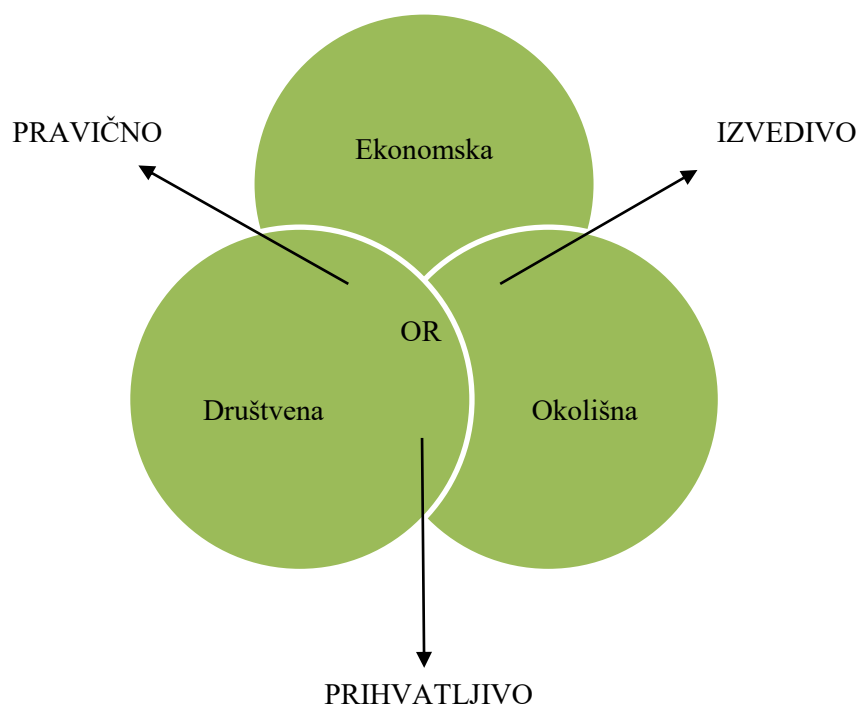
**Slika 2. Razumijevanje održivosti**



*Izvor: prilagođeno prema Cifrić, I. (2002): Okoliš i održivi razvoj. Zagreb: Hrvatsko sociološko društvo: Zavod za sociologiju Filozofskog fakulteta, str. 49-57*

Kako bi se bolje razumjele komponente održivog razvoja potrebno je detaljnije analizirati same aspekte na kojima se temelji održivost. Za praktično razumijevanje održivosti u kategorički imperativ značajna su ekološka i socijalna pravila raspodjele koji su orijentacija održivog razvoja u vidu zaštite okoliša unutar određena društva. Upravo se u taj sustav kategoričkog imperativa nalazi podnošljiva gustoća stanovništva te podnošljivo imisijsko opterećenje, minimalna potrošnja neobnovljivih resursa te okolišne podnošljive inovacije. Kategorički imperativ u cjelini zahtjeva smanjenju iskorištavanje prirodnih resursa i zagađivanje okoliša. Socijalna su pravila raspodjele povezana sa politikom korupcije i represije u vidu potreba ruralnog stanovništva i zadovoljenja njihovih potreba. Socijalna se pravila ogledaju u dugoročnim vremenskim intervalima, točnije generacijskim relacijama. Međugeneracijsku pravednost obuhvaća opcionost što označava čuvanje raznolikosti prirodnih i kulturnih resursa, kvalitativnost kao briga o budućim generacijama te nepristranost u vidu poštivanja načela nediskriminacije, točnije izražavanja solidarnosti. Ekološki imperativ uvažava ekološke kriterije bitne za svijet modernog društva.

**Slika 3. Komponente održivog razvoja**



*Izvor: Pavić-Rogošić, L. (2019): Globalni ciljevi održivog razvoja i ruralni prostor, [https://ruralniparlament.com/wp-content/uploads/2019/05/Pavic-Rogosic\\_3HRP\\_Radionica-9-1.pdf](https://ruralniparlament.com/wp-content/uploads/2019/05/Pavic-Rogosic_3HRP_Radionica-9-1.pdf)(4.4.2024.)*

Slika 3. prikazuje sve komponente održivog razvoja kao njihova središta te njihovu međusobnu povezanost. Veza između ekonomske i društvene komponente očituje se kroz pravičnost koja predstavlja ovlasti primjenjivosti održivog razvoja te vezu o nerazdvojnem odnosu temeljenu na strategiji okvira za oblikovanje gospodarskog i socijalnog napretka. Ekonomska i okolišna komponenta povezana je izvedivošću u kojoj se razmatra ideja o korištenju resursa bez istodobne štete za sam okoliš i prirodne izvore. Nastavno tomu, društvenu i okolinu komponentu povezuje prihvatljivost koja kao cilj provedbe održivog razvoja mora voditi brigu o budućim naraštajima kroz optimalno trošenje neobnovljivih izvora i dugoročni devastiranjem i zagađenja okoliša. Cilj ovakve provedbe održivog razvoja kroz izvedivi pristup i pravično djelovanje te prihvaćanje triju komponenata održivog razvoja odnosi se na održivo korištenje prirodnih izvora kakona nacionalnoj, tako i na međunarodnoj razini u svijetu globalne povezanosti. Osim toga proces održivog razvoja temelji se na odgovornosti kroz smanjenje potrošnje uz istodobno povećanje sposobnosti obnavljanja.

### 2.1.1. Ekonomska

Jedna od triju komponenti održivog razvoja je ekonomska varijabla koja svoje ciljeve temelji na produktivnosti, konkurentnosti i gospodarskom rastu vodeći brigu o ekosustavu, globalnim pitanjima i biološkoj raznolikosti kao čimbenicima ekoloških ciljeva te humanizaciji, zajedničkom upravljanju, kulturi, socijalnoj pokretljivosti i društvenoj brizi kao čimbenicima socijalnog zahtijeva. Sama ekonomska odrednica održivosti resurse može iskorištavati do razine koja je manja ili jednaka od razine njihove prirodne regeneracije. Obnovljivi se resursi s toga mogu iskorištavati samo u mjeri njihove sposobnosti obnovljivosti. Neobnovljive resurse treba zamijeniti sa obnovljivima samo na dugoročno planiran razvoj (Baković i Dužević, 2014).

Efikasnost se temelji na dvije ideje a to su oskudnost resursa i želja za efikasnošću. Sukladno globalnim promjenama i međunarodnim zbivanjima, okoliš je kao najvažniji resurs bio na marginama ekonomije čime je veliku ulogu i doprinos dala Europska unija koja održivo gospodarstvo smatra prioritetom i sukladno tome djeluje. Globalna povezanost dovela je do povećanja dostupnosti i pristupačnosti različitih dobara čime je kontinuirano povećano i trošenje resursa u većoj mjeri nego je potrebno. Takvo je ponašanje dovelo do negativnog utjecaja na klimu i klimatska zbivanja. Ekonomska se perspektiva sastoji od poboljšanja životnog standarda na način smanjenja financijskih i ekoloških troškova uz smanjenje otpada, a istodobno njegovo odvajanje i recikliranje. Upravo je u tom smjeru protekla komisija održana 2015. godine sa ciljem usmjeravanja gospodarstva EU prema kružnom gospodarstvu. Plan provedbe odnosi se na potrošnju i proizvodnju uz osiguranje trajnosti, popravka, ponovne uporabe i recikliranja (Potočki, 2023).

Ograničenost resursa najveći je problem s kojim se generacije susreću i o kojemu trebaju najviše voditi brigu jer se moraju osigurati potrebe budućih generacija. Održivo se gospodarstvo temelji na ekonomskim odlukama koje su raspodijeljene u tri kategorije a to su društvo, potrošači i poduzeća. Uravnoteženi rast u vidu ekonomske održivosti temelji se na gubitku resursa i njihovim zaduživanjem. Sukladno tome potrebno je postići učinkovito recikliranje i koristiti obnovljive resurse temeljene na dugoročnim ciljevima svijeta i budućih generacija.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup>Bussiness College Development, <https://keke.bc.fi/Kestava-kehitys/english/economic-sustainable-development/> (4.4.2024.)

**Slika 4. Kružno gospodarstvo**



*Izvor: Fond za zaštitu okoliša i energetska učinkovitost, <https://www.fzoeu.hr/hr/kruzno-gospodarstvo/7659> (4.4.2024.)*

Ekonomska se komponenta održivog razvoja ogleda u racionalnom korištenju prirodnih resursa vodeći brigu o budućim generacijama uz transparentno djelovanje na okoliš i istovremeni rast i razvoj gospodarstva svake pojedine zemlje. Kružno gospodarstvo jedno je od značajnijih oblika gospodarenja održivog načina djelovanja rasta i razvoja. Sirovine koje proizlaze treba koristiti u ograničenim količinama vodeći brigu o obnovljivi resursima i njihovom ponovnom generiranju, dok se neobnovljivi resursi trebaju supstituirati. Sav prikup resursa treba biti dobro osmišljen kako bi se konačni plan i razvoj ogledao na dugoročnoj održivosti i s toga se naglasak stavlja na dizajn koji prethodi proizvodnoj preradi. Kako će se i na koji način distribuirati proizvod, treba voditi brigu o samoj njegovoj izradi, ambalaži i drugo. Ponovno korištenje i popravak prethodni su korak prikupljanja otpada i njegova razvrstavanja. Otpad koji nastane, potrebno je razložiti i nakon toga reciklirati. Upravo je takav optimalan način korištenja resursa očuvanje održivog razvoja i njegova dugoročna provedba iz povećanje ekonomske svijesti i postizanja transparentnosti. Samo kružno gospodarstvo ublažava dva značajna problema današnjice koja se odnose na ograničenost resursa i klimatske promjene.

## 2.1.2. Društvena

„Većina ekonomskih znanstvenika čovjeka još uvijek misli kao egoističnu kreaturu kojoj je bitna jedina vlastita prednost i zato na čudesan način stvara blagostanje za sve. Takva slika svijeta pogrešna je i hitno joj treba *update*. Sustav koji nagrađuje egoizam odgaja za egoizam. Potrebno nam je novo gledanje na vrijednosti koje podupiru ljude u njihovoj kooperativnoj životnosti“ (Göpel, 2022:70).

Društvena komponenta održivog razvoja jedna je od značajnijih komponenti jer se ogleda ne samo u društvu kao cjelini, već u svakoj individualnoj osobi koja može dati svoj doprinos i značaj ka održivom razvoju. Cilj društvene komponente leži u stvaranju novih investicija i spoznaja uz istovremeno očuvanje osobne kulture uvažavajući tuđu. Naglasak se stavlja na dostupnosti obrazovanja i postizanja ravnopravnosti uz socijalnu tendenciju društva današnjice. Bit svega, funkcioniranja društva leži u obrazovanju i nestvarnoj ideologiji koja se kao takva mora znati prezentirati u stvarnom svijetu, a ne skrivati kreaturu vlastite prednosti. Društvo kao cjelina mora zajedno funkcionirati kroz suradnju lokalne uprave i samouprave, lokalne zajednice te ostalih javnih tijela. Na taj će se način razviti svijet i educirati građani, društvo kao cjelina, o važnosti provedbe održivog djelovanja i povećanja kakvoće života. Bit svega u društvenoj komponenti održivoga razvoja leži u obrazovanju, kao prvoj sastavnici provedbe društvene komponente koja se nalazi među 17 globalnih ciljeva održivog razvoja.

Ovisno o ponašanju društva današnjice, ovisi izlaz iz ekološke krize koji se temelji na određenim načelima ponašanja u održivome razvoju. Prvo načelo „onečišćivač plaća“ odnosi se na zagađivača okoliša koji ne može ustanoviti svoj udio u onečišćivanju okoliša, te stvara štetu i štetne posljedice na zagađivaču ili žrtvi mogućih rizika. Sljedeće je načelo nediskriminacije koje zahtjeva da oni koji zagađuju ne mogu biti tretirani manje strogo u odnosu na vlastitu državu. Načelo predostrožnosti jedno je od važnijih načela u kojima se šteta i zagađivanje pokušava spriječiti i prije njenog samog nastanka. Načelo zajedničke, ali diferencirane odgovornosti zahtijeva poduzimanje određenih mjera za zaštitu okoliša preraspodjelom ovisno o globalnoj degradaciji okoliša. Posljednje je načelo međugeneracijske pravednosti koje je dugoročno orijentirani učinak, a odnosi se na očuvanje okoliša i brige o istom vodeći računa o prirodi i budućim generacijama kojima se daje značaj i koje se potiče ka razvoju nove tehnologije vezane za smanjenje zagađenja okoliša, iako su neka zagađenja nepovratna (Baković i Dužević, 2014).



### 2.1.3. Okolišna

Zaštita okoliša jedna je od triju komponenti održivog razvoja koja ima veliku ulogu kod odluka i aktivnosti svakog pojedinog poduzeća usko vezanog sa korištenjem resursa, zagađivanjem stvaranje otpada i aktivnostima prirodnih staništa. Temeljem aktivnosti poduzeća, poduzeće mora definirati strategije u obliku izravnih i neizravnih posljedica njihovih odluka i aktivnosti. Najveći problem s kojim se društvo suočava odnosi se na brojne okolišne izazove kroz brigu o budućim generacijama. Sve veći broj problema dovodi do prijetnje ljudskoj sigurnosti i zdravlju čime je sama društvena dobrobit narušena.

Kako bi se cjelokupni sustav obnovio, postavio i ponovno djelovao u skladu sa okolišnim standardima, potrebno je stvoriti sustavan, sveobuhvatan i zajednički pristup. Jedan se dio poslovnih planova odnosi na upravljanje okolišem kao integralnim dijelom u kome se značaj daje izvještajima koji predstavljaju dokaz osnovnih kriterija poslovnih aktivnosti kod donošenja odluka. Svrha navedenih izvještaja leži u prikazanim aktivnostima koje se točno definiraju u odnosu poduzeća i njegova utjecaja na okoliš kroz strateški pristup u procesu poslovnog odlučivanja. Sama provedba treba imati odgovarajuća financijska sredstva čiji bi izdatak ublažio utjecaj na okoliš, a ujedno bi se pružili podatci temeljeni na analizi troškova i koristi. Mjerenje troškova i koristi bitan je čimbenik poslovanja i praćenja aktivnosti kako bi se pratila ulaganja koja mogu imati sustave poboljšanja okolišnih učinaka. Sveobuhvatan pristup brige o okolišu uključuje razinu odgovornosti za okoliš koja govori o temeljitom sustavu društveno odgovornog poslovanja i brige za okoliš u poduzeću. Procjena učinka poduzeća i njegova utjecaja na okoliš provodi se strateškim planiranjem zasnovanom na samom okolišu u kojemu poduzeće djeluje. Svako se planiranje mjeri njegovim utjecajem koje može biti iznad zakonskih propisa a tumači se prihvaćanjem svoje odgovornosti. Sva provedena mjerenja i izrada planova moraju biti razmatrana prema njihovim rezultatima kako bi se mogao postaviti poboljšani učinak utjecaja na okoliš. Iz svega toga proizlazi politika zaštite okoliša koja predstavlja osnovni dokument odgovornosti i ciljeva u području zaštite okoliša. Cjelokupni proces mora imati tendenciju praćenja njegova utjecaja kao i postojeći odjel ili osobu koja vodi brigu o navedenom. Sama okolišna komponenta definirana je ključnim aspektima koji su osnovani na mjerenju poslovnih procesa poduzeća i njihovim provedenim aktivnostima(Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015).

Prema globalnim ciljevima održivog razvoja i planu razvoja do 2030. godine predstavljena je okolišna komponenta koja u prvom planu označava zaštitu samog planeta

putem održive proizvodnje gotovih proizvoda te osviještene potrošnje dostupnih resursa i proizvoda. Svrha okolišne komponente odnosi se na održivo upravljanje prirodnim resursima kroz hitne intervencije zaštite ozonskog omotača koji kao posljedicu ima nagle klimatske promjene. Svrha sveukupnog djelovanja podupire potrebe današnjice i ponašanje prema budućim generacijama. Odvažnost i želja za boljim načinom života bitna je sastavnica djelovanja zbog kritične važnosti za čovječanstvo i planet. Sama Agenda nastavlja se na Milenijske ciljeve koja prikazuje ambicije djelovanja za bolje sutra.<sup>3</sup>U tom pristupu trebaju djelovati i sama poduzeća koja prate svoje mjerljive pokazatelje.

Najznačajniji utjecaj mjerljivosti podataka leži u paralelnom pregledavanju podataka tekuće godine u odnosu na prethodnu poslovnu godinu kada se vidi rezultata rada, napredovanja ili zaostajanja u provedbi okolišne komponente održivosti te se predlažu i razmatraju moguća poboljšanja, korelacije i promjene u sustavu aktivnosti poslovanja poduzeća prema okolišu. Moguće mjere koje je poželjno razmotriti odnose se na smanjenje potrošnje energije, vode i otpada što ima utjecaj na globalnu bazu resursa i njihova nastanka. Sama metoda smanjenja utjecaja na okoliš djeluje kroz tri komponente a to su energetska učinkovitost, procjena životnog ciklusa te komunikacija koja je povezana s odnosom prema zaštiti okoliša (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015).

## 2.2. Ciljevi održivog razvoja

Govoreći o održivosti i društveno odgovornom poslovanju, provedbi strategije i plana djelovanja, potrebno je odrediti ciljeve koji se žele dostići kako bi se rezultati provedbe mogli mjeriti. Svaki cilj postiže se kroz ostvarenje procesa i djelovanja unutar organizacije koji ima globalno djelovanje u vidu postizanja održivosti. U tom su pogledu poznati globalni ciljevi kao općeprihvaćeni načini postizanja održivog razvoja i društvene odgovornosti.

Početak 21. stoljeća pojavila se proširena verzija Milenijskih globalnih ciljeva donesenih 2015. godine u kojima su kreirani ciljevi održivog razvoja koje koriste članice Ujedinjenih naroda u svrhu kreiranja svojih programa. Doneseno je sedamnaest ciljeva koji su globalno priznati i koji su modernizirali postojeće Milenijske ciljeve sukladno promjenama i globalnim zbivanjima. 2015.-a godina ključna je godina u kojoj su 193 države suglasno

---

3

United Nations,  
<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf> (12.7.2024.)

priznale sedamnaest ciljeva i 169 njima pridružena cilja sa svrhom promicanja održivog razvoja i društvene odgovornosti. Sukladno promjenama i globalnim zbivanjima, navedeni su ciljevi postavljeni do 2030. godine kada će doći do izmjene, dopune ili poboljšanja postavljenih ciljeva.<sup>4</sup>

Siromaštvo je veliki globalni problem s velikim jazom između bogatih i siromašnih te kao takav predstavlja prvi globalni cilj u kojemu se siromaštvo želi iskorijeniti i postići adekvatnu ravnopravnost sa smanjenjem navedenog jaza. Drugi je cilj usko vezan, a odnosi se na iskorjenjivanje gladi uz postizanje sigurnosti hrane i poboljšane ishrane. Treći se cilj odnosi na zdravlje koje je ključna čimbenik života uz blagostanje svih generacija. Obrazovanje predstavlja uključenost i adekvatno promoviranje mogućnosti cijeloživotnog učenja koje se nalazi na četvrtom globalnom cilju. Peti se globalni cilj odnosi na postizanje rodne ravnopravnosti s tendencijom osnaživanja žena djevojaka. Održivo upravljanje vodama odnosi se na šesti globalni cilj uz istodobno osiguranje pristupa pitkoj vodi za sve. Osiguranje pristupa pouzdanoj, održivoj i suvremenoj energiji treba biti dostižno za sve što predstavlja sedmi globalni cilj. Održivi gospodarski rast te puna zaposlenost predstavljaju osmi globalni cilj. U doba izgradnje, brojnih mogućnosti i dostupnosti resursa, teži se izgradnji infrastrukture, održive industrijacije te inovativnosti pod devetim ciljem održivog djelovanja. Velike barijere, rasponi i netrpeljivost nastoje se smanjiti desetim globalnim ciljem unutar i između država. Samim time potrebno je mjesta učiniti sigurnim, prilagodljivim i održivim pod jedanaestim globalnim ciljem. Kako bi se održivost razvijala i nastavila provoditi, potrebno je osigurati održive oblike potrošnje i proizvodnje o čemu se govori u dvanaestom globalnom cilju. S obzirom na sve veće probleme globalnog otopljenja i klimatske promjene u nastajanju suzbijanja istog govori trinaesti cilj u kojemu se želi postići hitna intervencija vezana za klimatske promjene i posljedice koje mogu nastati. Četrnaesti cilj govori o održivom korištenju oceana i mora kao bitnih resursa za stjecanje održivosti. Sljedeći se cilj temelji na zaštiti, uspostavljanju i promoviranju ekosustava uz održivo upravljanje biološkom raznolikosti. Kako bi cjelokupni sustav funkcionirao, važnost se daje na čovjeku kao pojedincu, ali i na društvenoj zajednici kroz pristup pravdi za sve uz potporu institucija na svim razinama vlasti o čemu govori šesnaesti globalni cilj održivosti. Posljednji cilj održivog razvoja očituje se kroz izgradnju globalnih partnerskih odnosa koji su temelj za funkcioniranje cjelokupnog sustava održivog razvoja.

---

<sup>4</sup>Institut za društveno odgovorno poslovanje, <https://idop.hr/ciljevi-odrzivog-razvoja/> (3.5.2024.)

Svi navedeni ciljevi, njih sedamnaest nastali su sa ciljem programa na socijalnoj, gospodarskoj i okolišnoj razini održivog razvoja koja se odnosi na svjetska zbivanja donesena od strane Ujedinjenih naroda 2015. godine uz Program održivog razvoja do 2030. godine. Navedene je ciljeve osmislila EU sa oko 100 pokazatelja održivog razvoja koji nisu bili istovjetni sa UN-ovim ciljevima pa su se morali usmjeriti na pitanja koja su relevantna u europskom kontekstu. Cjelokupna provedba ciljeva održivog razvoja Europska komisija prati od 2017. godine u okviru izvješća. Vrlo značajnu ulogu ima INTOSAI (Međunarodna organizacija vrhovnih revizijskih institucija) koja je izdvojila pet ključnih čimbenika u strateškom planu od 2023. – 2028. spomenutom u Programu za održivi razvoj do 2030. godine. Provedba revizijskih lista služi kao sustavan pregled praćenja provedbe ciljeva održivog razvoja te njihov napredak i moguća poboljšanja. Sam Europski revizijski sud želi doprinijeti otpornijoj i održivijoj Europskoj uniji i njezinim vrednotama.<sup>5</sup>

Prethodno spomenuti plan održivog razvoja do 2030. godine usvojile su sve države članice Ujedinjenih naroda s ciljem jačanja mira i prosperiteta za ljude i okoliš, kako za potrebe današnjice tako i za potrebe budućih naraštaja. Navedenih sedamnaest ciljeva predstavlja hitan poziv na djelovanje globalnog partnerstva neovisno radi li se o razvijenim zemljama ili zemljama tranziciji. Svi spomenuti ciljevi imaju poveznicu te djeluju kao cjelina jer sustav ne može funkcionirati ako ima propusta, odnosno ako se koji od ciljeva ne ispuni.<sup>6</sup>

Globalni ciljevi održivosti predstavljaju temelje za osnaživanje i provedbu boljeg načina života kroz društvenu sastavnicu uz istodobno postizanje boljeg, razvijenijeg i društveno odgovornog gospodarstva vodeći brigu o održivom razvoju. Ciljevi su postavljeni prema potrebama današnjice, te se mogu korigirati u budućem razvoju ukoliko nastupi nova potreba ili globalni problem. Najvažniju ulogu ima komunikacija i suradnja koja je temelj za provedbu strategija i ostvarivanje ciljeva. Sve ciljeve (Slika 5.) vežu područja siromaštva, nejednakosti, globalnih klimatskih promjena, okoliš, mir, dostojanstvo i pravda.

Ravnopravna podjela brige oko navedenih ciljeva doprinijeti će međusobnom djelovanju i osnaživanju na globalnoj razini koje predstavlja ključne aktivnosti za opstanak i očuvanje planeta. Značajnu ulogu imaju same organizacije koje resurse upotrebljuju u samoj proizvodnji te plasmanu gotovih proizvoda na globalno tržište.

---

<sup>5</sup>Europski revizorski sud, <https://www.eca.europa.eu/hr/sustainable-development-goals> (3.5.2024.)

<sup>6</sup>United Nations, <https://sdgs.un.org/goals> (3.5.2024.)

Slika 5. 17 ciljeva održivog razvoja



Izvor: Global Green, <https://globalgreen.org/projects/environmental-sustainability/global-green-and-the-sustainable-development-goals/> (3.5.2024.)

### 3. DRUŠTVENA ODGOVORNOST

U uvjetima globalnog svijeta, sve veće rasprostranjenosti i povezanosti briga i svijest o društvenoj odgovornosti dobivaju na značaju. Empatija i globalna zbivanja važni su faktori promicanja društva i društvenog ponašanja kako na lokalnoj zajednici tako i na širem području društvena djelovanja. Društvena odgovornost kao vrlo bitan segment poslovanja organizacija, zajedno sa brigom za okoliš i ekonomskim aspektima čini cjelokupan proces poslovanja kakvom bi svako poduzeće trebalo težiti. Govoreći o globalnoj razini, prepoznatljiv je ISO 26000 standard koji se dodjeljuje organizacijama koje posluju na društveno odgovoran način, time teže i to provode u svom daljnjem radu. Organizacije koje posjeduju navedeni standard opredijelile su se za bolje sutra, primjer su pozitivne poslovne prakse i uglednog društvenog poslovanja poduzeća.

Moderne se poslove strategije organizacijskog poslovanja opredjeljuju za društveno odgovorno poslovanje u vidu praktične primjene zaštite okoliša i društvenog života. Sama društvena odgovornost odnosi se na tvrtke koje značajnu ulogu imaju u društvu, ponajviše kroz prikupljanja sredstva sa ciljem stvaranja vrijednosti i društvene pomoći. Smatra se kako

poduzeće, potrošači i zajednice trebaju surađivati i napredovati kao cjelina sa svrhom promicanja cjelokupne životne zajednice. Utjecaj poduzeća na okoliš i društvo odvija se transparentno kroz upravljanje odnosima i integracijom na okolišne i društvene upravljačke prakse kod poslovanja svake pojedine organizacije. Koncept društveno odgovornog poslovanja odnosi se na napore koje tvrtka ulaže s ciljem poboljšanja društva i doprinosa održivom razvoju kao primjeru korporativnog građanstva s inicijativom poduzeća i stvaranja odgovornosti vezanih za ljudska prava i okoliš. Društvena odgovornost i takav način poslovanja predstavljaju samoinicijativu poduzeća kod regulacije poslovnih aktivnosti i planiranja ostalih ekonomskih, društvenih i ekoloških koristi. Sveobuhvatno postizanje društvene odgovornosti leži u stvaranju empatije i promicanju etičkih načela poslovanja organizacija. Promicanje društvene odgovornosti i stvaranjem istoga kroz praktične primjere poslovanja organizacije, postiže se prepoznatljivost i jačanje odnosa sa internim i eksternim dionicima poslovanja unutar organizacije. Osim samog jačanja odnosa, organizacije stječu društveni utjecaj.<sup>7</sup>

Slika 6. Društvena odgovornost



Izvor: *The Giving Machine*, <https://www.thegivingmachine.co.uk/blog/posts/corporate-social-responsibility-and-environmental-social-and-governance-a-simple-guide/> (5.5.2024.)

<sup>7</sup>The Giving Machine, <https://www.thegivingmachine.co.uk/blog/posts/corporate-social-responsibility-and-environmental-social-and-governance-a-simple-guide/> (5.5.2024.)

Društvena odgovornost može se prikazati putem nekoliko čimbenika prikazanih na slici 6. Kako bi se moglo govoriti o društvenoj odgovornosti i kako bi se ona mogla razumjeti, potrebno je provesti organizaciju kroz nekoliko elemenata i strategija za uspješno ostvarivanje i posizanje učinkovite društvene odgovornosti. Svaka strategija djelovanja mora imati postavljeni cilj koji je dugoročno orijentiran kako bi se sve aktivnosti mogle pravovremeno provesti s ciljem da se postigne svijet o društvenoj odgovornosti kao bitan temelj daljnjeg poslovanja. Veliki značaj ima iskrenost, u kojoj treba sagledati sve realne činjenice o dosadašnjem načinu poslovanja, mjesta u kojem je poduzeće trenutno i dostižne segmente u koje se poduzeće želi postaviti. Tržište je orijentir u kojem će poduzeće smjeru ići što ovisi o organizacijskim stavovima i preferencijama. Odgovornost kao ključan čimbenik uključuje etička i moralna ponašanja prema željenim i dostižnim postavljenim ciljevima. Također odgovornost ima ulogu kod brige o resursi, ponajviše kod onih održivih.

Prethodno spomenuta norma ISO 26000 temelj je postizanja statusa društvene odgovornosti poduzeća koja svojim aktivnostima direktno ili indirektno djeluju na samo društvo i okoliš kroz doprinos održivom razvoju, brigu o očekivanju dionika, poslovanju unutar zakonskih okvira i norma ponašanja te integriranim ponašanjem kroz cijelu organizaciju i njezine procese. Takvim se načinom poslovanja stječe transparentan i etičan pristup koji ima dugoročno orijentiran uspjeh ka društvu i okolišu.

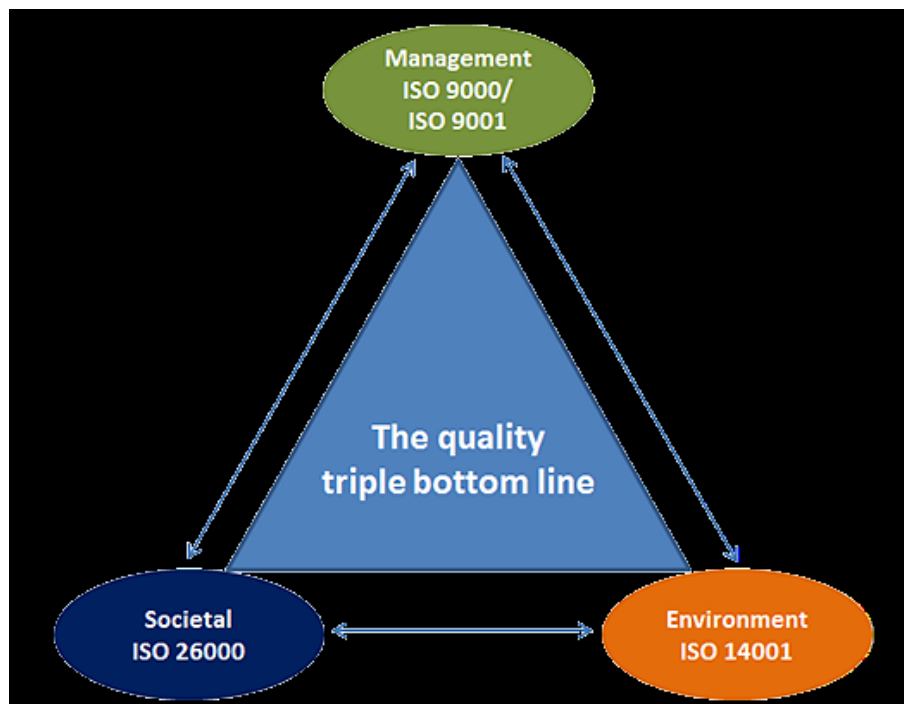
Trostruka krajnja granica koja se temelji na ostvarivanju društvene odgovornosti sačinjena je od triju elemenata, a to su ljudi, planet i profit kao težnja profitiranju organizacija uz istodobnu brigu o planetu i ljudima. Poslovne odluke koje poduzeća donose stvaraju slobodno poduzetništvo koje prelazi u ekonomsku snagu i poticanje industrijske grane ka sposobnom i učinkovitim natjecanju u integraciji napora društvene odgovornosti u vidu donošenja odluka i poboljšanja učinka. Cjelokupni globalizacijski proces temeljen je na trima obilježjima (Slika 7) kroz koje se strateškim planiranjem provode aktivnosti usmjerene ka postizanju ciljeva, a sve sa svrhom postizanja kvalitete organizacije u vidu društvene odgovornosti. Takav način rada osim same kvalitete poslovanja, poduzeću stvara imidž i veći stupanj konkurentnosti na tržištu.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup>ASQ, <https://asq.org/quality-resources/social-responsibility> (5.5.2024.)



**Slika 7. Argumenti društvene odgovornosti**



Izvor: ASQ, <https://asq.org/quality-resources/social-responsibility> (5.5.2024.)

Takozvani tronožac na slici 7. predstavlja tri argumenta društvene odgovornosti koja djeluje kroz globalno postavljene norme ISO 9001, ISO 26000 te ISO 14001. Norma ISO 9001 predstavlja osnovni sustav upravljanja kvalitetom kroz djelovanje menadžmenta s ciljem povećanja produktivnosti i učinkovitosti, uz istodobnu vremensku i troškovnu uštedu. Norma ISO 26000 predstavlja međunarodno znanje o društvenoj odgovornosti odgovarajući na pitanja organizacije u vidu društvenog djelovanja i društveno odgovornog načina poslovanja. Norma ISO 14001 predstavlja sustav upravljanja okolišem s ciljem primjene na sva područja poslovanja, vodeći brigu o onečišćenju i korištenju resursa potrebnih za proizvodnju dobara. Sve tri norme zajedno čine integrirani sustav poslovanja unutar određene organizacije koja kroz implementirane norme djeluje društveno odgovorno.

### **3.1. Društveno odgovorno poslovanje**

Društveno odgovorno poslovanje prema Europskoj komisiji u svojoj Strategiji društveno odgovornog poslovanja definirano je kao odgovornost poduzeća koje svoje poslovanje mora usmjeriti na društvo. Danas je ovakav način poslovanja zastupljeniji nego prethodnih godina s ciljem ostvarivanja samokontrola i samouređenja poslovnih organizacija



vodeći brigu o očuvanju i zaštiti okoliša uz postizanje maksimalne koristi za društvo. Smatra se kako treba težiti zajedničkim vrijednostima u zajedničkom procesu razvoja prema uspjesima ili neuspjesima unutar određene društvene zajednice.

DOP je prihvaćen kao komunikacija odgovornosti prema svijetu koji oskudijeva s resursima u organizacijama civilnog društva. Globalizacija je omogućila intenzivniji put ka razvoju koji ima zaostajanja, a ona se najviše očituju kroz aktivnosti koje se smatraju društveno odgovornima jer njihova je provedba i bez DOP-a neizbježna. Kako bi samo društveno odgovorno poslovanje bilo održivo potrebno je više ulagati u zajednicu kroz provođenje strateškog pristupa i njegova adekvatnog upravljanja. Takav pristup dovodi do povećanja konkurentnosti i ostvarenju maksimalne vrijednosti društva. Osim samih negativnih aspekata društveno odgovornog poslovanja kao što je ne definiranje kriterija i njihovo površno razumijevanje, problem je i dobrovoljnost. Sama globalizacija donijela je proces deregulacije poslovnih procesa što za poduzeća predstavlja rizik i nesigurnost. Istodobno se povećao broj zahtjeva za učinkovitom kontrolom čime se određene korporacije prerasle kontrole postojećih mehanizama. Upravo tu korporaciju nadzire društvo putem društvenog ugovora (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015).

Govoreći o korporativnoj društvenoj odgovornosti, govori se o opredjeljenju organizacije za unaprjeđenje zajednice kroz dobrovoljnu poslovnu praksu i doprinos na račun vlastitih resursa. Najvažnije u svemu tome odnosi se na dobrovoljnost, čimbenik spomenut nekoliko puta koji je početak preduvjeta za ostvarivanje DOP-a. Prema Svjetskom poslovnom savjetu za održivi razvoj korporativna društvena odgovornost se odnosi na opredjeljenje tvrtki prema održivom ekonomskom razvoju s ciljem unaprjeđenja kvalitete života, međusobne suradnje i društvom kao cjeline. Također, jedna od definicija korporativne društvene odgovornosti temelji se na poslovanju organizacija sukladno etičkim, zakonskim i poslovnim očekivanjima prema društvu i ostalim vanjskim čimbenicima. Općenito samo korporativno društvo usmjereno je ka aktivnostima podrške društvu i opredjeljenju organizacija za društveno odgovorno poslovanje. Postoje razne podrške koje se mogu realizirati u društvu kroz materijalnu imovinu, etička načela, provođenje globalnih ciljeva ili zaklada koje osnivaju korporacije (Kotler i Lee, 2011).

Društveno odgovorno poslovanje podrazumijeva poslovanje unutar organizacije koje se veže kroz zakonski propisane obveze, brigu za okoliš i društvo kao cjelinu. Cjelokupnom provedbom navedenog mjeri se poslovni rezultat uspješnosti organizacije kroz ekonomske, društvene i okolišne aspekte poslovnog modela i načina upravljanja. Kako bi mjerenje

uspješnosti za sve organizacije bilo jednako, indeks DOP-a predstavlja ocjenu organizacija u procesu provođenja poslovnih praksi društvenog djelovanja. Provođenje ovakva načina prikupljanja podataka omogućuje organizacijama cjelokupni uvid u njihovo poslovanje kao i sastavnice koje trebaju unaprijediti. Za samu provedbu indeksa DOP-a očituje se sedam kriterija koje se odnose na ekonomsku održivost, radnu i zaštitnu okolinu, tržišne odnose i odnose sa zajednicom, politike raznolikosti i zaštita ljudskih prava te kao važnije područje uključenost DOP-a u poslovnu strategiju.<sup>9</sup>

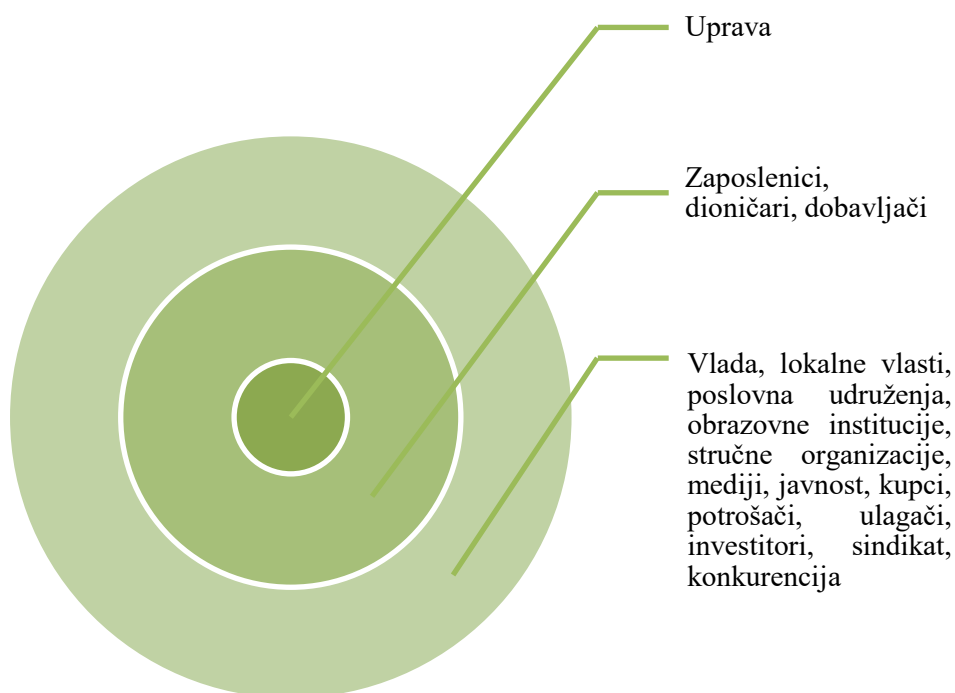
Poduzeća koja posluju sukladno uvjetima i odredbama DOP-a značajan utjecaj imaju na same radne uvijete, ljudska prava i zdravlje, brigu o okolišu, obrazovanje i inovacije. Na razini Europske unije potrebno je ublažiti negativan učinak na društvo i okoliš od strane poduzeća čime se potvrđuje činjenica da poduzeće posluje na društveno odgovoran način. Veliku ulogu imaju javna tijela koja organizacijama za njihovo odgovorno poslovanje pružaju podršku i nagrađuju njihov napredak od strane Komisije i Europske službe za vanjsko djelovanje. Kako bi sama organizacije uopće mogla djelovati kroz društveno odgovorno poslovanje, svoje procese mora provoditi kroz zakonske okvire, vodeći brigu o društvenim, ekološkim načinima poslovanja te o etičkim, potrošačkim i ljudskim pravima u svim segmentima svoga strateškog poslovanja. Za organizaciju takav način strateško odgovornog poslovanja predstavlja smanjenje i uštedu troškova uz istodobno povećanje kapitala, poboljšan odnos sa klijentima, bolje upravljanje ljudskim resursima te upravljanje rizicima. Održivo gospodarstvo i vrijednosti koje nastaju primjenom DOP-a u organizacijama stvaraju bolju gospodarsku sliku zemlje te dolazi do izgradnje kvalitetnog društvenog standarda i cjelokupnog održivog gospodarskog sustava. Za mjerenje uspješnosti društvenih, gospodarskih i okolišnih komponenti održivosti koristi se naziv ESG kao kontekst ulaganja u održivo poslovanje organizacije.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup>Hrvatska gospodarska komora, <https://www.hgk.hr/indeks-dop-hgk/indeks-dop> (8.5.2024.)

<sup>10</sup>European Commission, [https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility\\_en?prefLang=hr](https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility_en?prefLang=hr) (8.5.2024.)

**Slika 8. Dionici društveno odgovornog poslovanja**



*Izvor: Prilagođeno prema Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D. (2015): Društveno odgovorno poslovanje. Zagreb: VPŠ Libertas, str. 14*

Slika 8. prikazuje dionike sustava društveno odgovornog poslovanja koji svojim poslovnim praksama, ponašanjem i aktivnostima u zajednici daju stvarnu sliku društveno odgovornog ponašanja. Uprava ili menadžment u središtu je DOP-a te pokreće cjelokupni sustav upravljanja i pokretanja praktične primjene. Slijedi podjela dionika na primarne i sekundarne. Primarni se dionici odnose na zaposlenike, dobavljače i dioničare, dok su svi ostali sekundarni dionici. Svrha samih dionika unutar određena poslovna procesa odnosi se na snagu utjecaja koju dionici imaju na ponašanje poduzeća kroz razne oblike ponašanja, primjerice etičke norme. Prethodno je spomenut društveni ugovor kojim društvo nadzire poslovanje korporacija. Cjelokupan proces uključivanja dionika u proces poslovanja, osim mogućeg rizika, donosi način za napredovanje i razvijanje. Ključne su strateške odluke kojima će se definirati ciljevi poduzeća i mjere u kojoj se dionici mogu uključivati u procese, a sve sa težnjom ostvarivanja društveno odgovornog poslovanja na dugoročnoj razini.

### 3.2. Dimenzije DOP-a

Razumijevanje društveno odgovornog poslovanja predstavlja svjesni koncept poslovanja gospodarskih subjekata koji prema svome djelovanju imaju pozitivan učinak na društvo, okoliš i radnu okolinu. S obzirom na sveobuhvatnost djelovanja društveno odgovornog poslovanja dimenzija istoga dijeli se na internu dimenziju i eksternu dimenziju. Interna se dimenzija odnosi na društveno dogovornu praksu uključujući produktivnost zaposlenika i povećanje profitabilnosti. Eksterna dimenzija obuhvaća segmenta van samog poduzeća uključujući lokalnu zajednicu, širi krug dionika kao to su potrošači i nevladine organizacije te sam okoliš.

Interna dimenzija može se podijeliti u tri osnovne kategorije koje se odnose na investicije u ljudske resurse, zdravlje, sigurnost i upravljanje promjenama. Bitan segment interne dimenzije leži u korištenju prirodnih resursa u procesu proizvodnje. Prema Kadlec (2023), interna dimenzija razgranata je u četiri kategorije koje se odnose na upravljanje ljudskim resursima, zdravlju i sigurnosti na poslu, prilagođavanju promjenama te upravljanju utjecajima na okoliš i poslovne resurse. Svaki pojedini segment ima svoja obilježja koja se najviše odnose na kontinuirana praćenja zaposlenika, radne okoline, promjena i njihove prilagodbe te briga oko ophođenja prema okolišu (Slika 9).

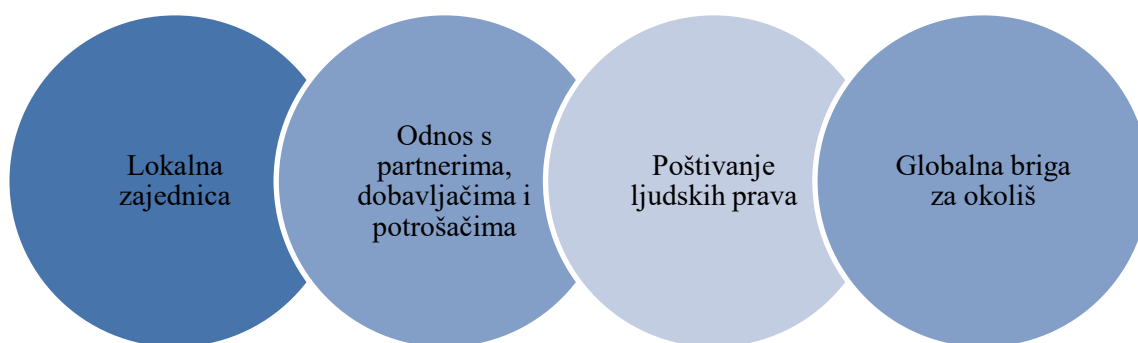
**Slika 9. Interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja**



*Izvor: Kadlec, Željka. Teorija, pristupi i pokretači društveno odgovornog poslovanja (DOP). Održivi razvoj i društvena odgovornost. Veleučilište u Virovitici. Virovitica, 14.12.2023. [Predavanje]*

Slika 9. prikaz je interne dimenzije DOP-a koja govori o ljudskim resursima uzimajući u obzir nediskrimirajuću praksu zapošljavanja vodeći brigu o Europskim strategijama i socijalnim ciljevima. Zdravlje i sigurnost očituje se kroz propisane mjere i standarde unutar svakog poduzeća. Prilagođavanje promjenama bitan je segment kroz povećanje produktivnosti poduzeća, ostvarenju tržišne ravnoteže te pristupu lokalnoj zajednici. Posljednji segment odnosi se na upravljanje utjecajem na okoliš i prirodne resurse kroz racionalan pristup poslovne prakse.

**Slika 10. Eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja**



*Izvor: Kadlec, Željka. Teorija, pristupi i pokretači društveno odgovornog poslovanja (DOP). Održivi razvoj i društvena odgovornost. Veleučilište u Virovitici. Virovitica, 14.12.2023. [Predavanje]*

Slika 10. prikaz je eksterne dimenzije DOP-a koja se odnosi na poslovanje izvan poduzeća, a uključuje lokalnu zajednicu, odnose sa partnerima, dobavljačima i potrošačima, poštivanje ljudskih prava te globalnu brigu za okoliš. Lokalnoj zajednici poduzeće pomaže kroz zapošljavanje građana i osiguranje radnih mjesta putem kojih je moguće osigurati prekvalifikaciju vodeći brigu o očuvanju okoliša i ostalih bitnih segmenata lokalne zajednice. Osim poslovnih odnosa i društvenog konteksta, raste socijalni kapital kroz plaćanje poreza. Uzajamno korisni odnosi bitni su između samih partnera i dobavljača, ali i kod stjecanja lojalnosti krajnjih potrošača i kupaca. Poštivanje ljudskih prava usko je vezan pojam uz sve djelatnosti i načine poslovanja poduzeća koji se temelji na političkim, pravnim, moralnim i etičkim načelima, u kojima među ostalim, treba voditi brigu o ophođenju prema okolišu. Transparentnost poslovanja ključna je k ostvarenju uspjeha poduzeća. Posljednji je segment globalna briga za okoliš koja teži postizanju održivog razvoja s ciljem poboljšanja socijalnog, gospodarskog i okolišnog aspekta kao jedne cjeline.

## 4. ISPLATIVOST DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

Društveno odgovorno poslovanje danas je u drugoj dimenziji u odnosu na razdoblje unazad nekoliko desetljeća. Iako se pitanje održivosti i društveno odgovornog poslovanja u globalnim korporacijama i svjetskim silama proteže duži niz godina, u manjim sredinama tek sada dolazi do pravog rasta i razvoja spoznaje o društveno odgovornom poslovanju, sada kada je globalizacija ojačala svoje prednosti. Osviještenost pojedinaca, poduzeća, organizacija i cjelokupnog društva postaje sve više prihvaćen koncept društveno odgovornog načina poslovanja što rezultira poslovnim uspjesima i društvenoj slici.

Sam koncept DOP-a na razini Europske unije pripada jednim od brzorastućim i ekspanzivnim politikama usmjerenim ka poticanju održivog načina poslovanja. Bitan segment provedbe DOP-a u Hrvatskoj je ulazak Hrvatske u Europsku uniju čime se doprinijelo stabilizaciji i usklađenju strategijama i praksama EU standarda uz jačanje poslovne zajednice i educiranosti fizičkih i pravnih osoba o važnosti društveno odgovornog poslovanja. Veliku ulogu u cjelokupnom procesu ima interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja koja za cilj ima postavljanje strategijskih ciljeva vodstva, podizanja svijesti i shvaćanja važnosti provedbe uz kontinuirano prilagođavanje standardima Zakonu o društveno odgovornom poslovanju (Wasserbauer, Novaković, Vučetić, 2011).

Globalizacija i cjelokupni proces povezivanja svijeta doprinosi značaju društveno odgovornog poslovanja uz nezaobilazne teme koje se pokreću na globalnoj razini, a ujedinjuju cjelokupni proces počevši od proizvodnog procesa, distribucijskih kanala, društva i organizacija, zakona, politike i krajnjih korisnika. Vođenje poslovanja kroz primjenu DOP-a samim organizacijama doprinosi bolji konkurentni položaj na suvremenom tržištu popraćen uspjesima i rizicima poslovnih subjekata. DOP na suvremenom tržištu doprinosi upravljanju promjenama i rizicima, stvaranju ekonomičnosti uz smanjenje troškova i istodobno lakši pristup kapitalu, razvoju odnosa i društva, te stvaranju inovacija. Provođenje ovakva načina poslovanja poslovni subjekti preuzimaju odgovornost zaštite interesa svih dionika koji se nalaze u normalnom toku poslovanja. S obzirom na sve veću svijest provođenja DOP-a, u Europskoj uniji raste broj organizacija koji provode strategiju društvene odgovornosti te ju kao takvu promoviraju na putem ekonomskih i društvenih principa što dovodi do stvaranja dugoročnih poslovnih strategija menadžmenta koji upravlja konceptom društvene odgovornosti i društveno odgovornog poslovanja u cjelokupnoj društvenoj zajednici. Uspješnom društveno odgovornom poslovanju doprinosi uspješna implementacija društvenih

aktivnosti pri čemu treba voditi brigu o upravljanju rizicima koji su ključan segment pristupa poslovanja uzrokovani potencijalnim krizama i stanju neizvjesnosti (Vučemilović i Kadlec, 2018).

Sve veći razvoj društva teži educiranju novog, dugoročnog i poboljšanog načina života uz brigu za budućnost uvjetovanu ekološkim promjenama koje su danas i više nego vidljive. Svijest društva ima veliku prekretnicu u ophođenu prema društveno odgovornom poslovanju jer svaki pojedinac može doprinijeti boljem sutra, dok samo društvo čini više odgovornih pojedinaca. Organizacije i politike upravljanja organizacijama moraju strateški provoditi procese donošenja odluka koje su prvi korak u načinu društveno odgovornog poslovanja. Sama isplativost poslovanja na društveno odgovoran i održivi razvoj ima pozitivne učinke na komponente održivog razvoja koje su u korelaciji sa ciljevima održivog razvoja. Brojni su benefiti društveno odgovornog načina poslovanja koji doprinose razvoju lokalne zajednice pa tako i globalne povezanosti. Poduzeća koje primjenjuju DOP u pravilu su transparentna uz prepoznatljiv imidž, kvalitetne i dugoročne poslovne odnose i suradnje, a samim time stječu bolji konkurentni položaj te postižu financijsku dobit. U nastavku rada naveden je pozitivan primjer poduzeća koje posluje na društveno odgovoran način vodeći brigu o održivom razvoju i pri tome stječe tržišnu poziciju lidera.

## **5. ODRŽIVOST POSLOVANJA NA PRIMJERU PODUZEĆA DM – DROGERIE MARKT**

Koncept održivog razvoja i društvene odgovornosti u današnjim organizacijama sve više dobiva na značaju kako bi se osigurala ekološka, gospodarska i društvena osviještenost. Dm je poduzeće na tržišnoj poziciji lidera Europe sa proizvodima baziranim na prirodnoj kozmetici i osviještenoj prehrani te na održivosti i recikliranosti. S obzirom na titulu koji posjeduju, ogledni su primjer organizacije kakvoj treba težiti i načine na koje treba djelovati. Način rada i djelovanja poduzeća dm odnosi se na odgovornost prema društvenoj zajednici kroz razne manifestacije čime rezultiraju ostvareni projekti u prethodnim poslovnim godinama, što su i sami kupci prepoznali i time se dolazi do ostvarivanja pozitivnih podražaja osviještenosti i održivosti kod samih kupaca.

Održiv razvoj poslovanja i društvena odgovornost poduzeća dm očituje se kroz devet ostvarenih projekata koji su kontinuirano realizirani odmakom vremena. Dm eko punionice

kupcima produbljuju svijest stvarajući im nove životne navike uz istovremeno učenje o brizi za očuvanje okoliš kroz upotrebu recikliranog materijala. Zelene etikete na policama dm-a još su jedna sastavnica koju su kupci primijetili i orijentirali se na način da sami probaju proizvode kojima su postali lojalni uvidjevši njihovu kvalitetu uz istovremenu ekološku osviještenost. Alternative stvorene izbacivanjem plastičnih vrećica iz svog asortimana kod kupaca su stvorili pozitivan učinak i želju za korištenjem vrećica koje će im biti od višestruke koristi. Osim toga, svi održivi proizvodi dm marke imaju pozitivne preferencije od strane samih potrošača što se ogleda u poslovnim rezultatima porasta kupovine upravo tih proizvoda. Dostava svih proizvoda orijentirana je iz logističkog centra Jankom koji doprinosi smanjenju emisije CO<sub>2</sub>. Razne volonterske udruge i zeleni koraci kojima poduzeće teži dolazi iz same jezgre organizacije koja se prenosi na zaposlenike i time u poduzeću, cjelokupnoj organizaciji prevladava potpuna zelena energija u kojoj se posluje.

### **5.1. Održivost u brojkama**

Poslovanje poduzeća dm potječe iz svibnja 1996. godine kada je otvorena prva dm poslovnica u Zagrebu. Kontinuiranim radom i otvaranjem novih poslovnica obilježilo je daljnje proširenje poduzeća dm uz modernizaciju opreme, otvaranjem novih odjela, specijaliziranjem prodavaonica i inovativnim načinima rada. dm – Drogerie Markt je poduzeće koje danas broji više od 170 prodavaonica u četrnaest zemalja Europe. Svojom strategijom rada i djelovanja dosegli su nivo drogerijskog lidera na dijelu srednje i jugoistočne Europe. Proizvodi njihova asortimana odnose se na širok spektar asortimana koji čini čak trideset i dvije marke njihovih finalnih proizvoda. Doprinos održivom načinu poslovanja kod dm asortimana proizvoda leži na proizvodima baziranih na prirodnoj kozmetici i osviještenoj prehrani te na održivosti i recikliranosti.<sup>11</sup>

Širok spektar dm proizvoda u kategoriji liderske pozicije na globalnom tržištu doprinos daju sami zaposlenici koji prolaze kroz razne edukacije i usavršavanja s ciljem osviještenosti o načinu ophođenja prema okolišu i održivom razvoju. Konačan rezultata njihova načina ponašanja i djelovanja ogleda se u aktivnostima usmjerenim u društvenu zajednicu svake pojedine dm filijale i njezinih zaposlenika.

---

<sup>11</sup>Dm, <https://www.dm.hr/tvrtka/o-nama/kratki-portret> (13.11.2023.)



**Slika 11. Održivost poduzeća dm**



Izvor: Dm, <https://www.dm.hr/tvrtka/drustvena-odgovornost> (13.11.2023.)

Slika 11. prikazuje brojke održivog načina poslovanja dm – Drogerie Markt poduzeća koje u svom proizvodnom asortimanu ima preko 1300 proizvoda označenih zelenom etiketom, a predstavljaju proizvode bazirane na proizvodno održivom i okolišnom segmentu zaštite okoliša i brige o istom. Više od 250 njihovih proizvoda ne sadržava mikro plastiku, a time doprinose poslovnice koje imaju eko punionice. Zelena energija koncept je dm prodavaonica popraćena pozitivnim trendovima podizanja svijesti vidljive kod potrošača koji se sve više odlučuju na kupovinu proizvoda kvalitete održivosti. Sam korak u procesu održivosti u brojkama kreće od proizvođača, u ovom slučaju dm-a koji zauzima mjesto lidera i teži ostvarenju dugoročnog održivog poslovanja.

Rezultati rada dm – Drogerie Markt poduzeća vidljivi su nakon nekoliko godina njihova načina održivog poslovanja. Pozitivne korelacije poslovnih aktivnosti i načina poslovanja potječu od stavova samog vlasnika dm poduzeća koje se prenosi na ostale zaposlenike organizacije. Sam je vlasnik svoje djelovanje posvetio inovativnom načinu ponašanja kroz povećanje na dohodak uz istodobnu brigu o društvu kroz razna sudjelovanja u vidu slobodnog građanskog društva.<sup>12</sup>

Edukacija građana bitna je za koncept promicanja društveno odgovornog poslovanja i koncepta održivog razvoja. Pokretači takvih aktivnosti moraju biti lideri društva kako bi dali strategiju, smjernice i vidljive rezultate uspješne provedbe održivog poslovanja što samo poduzeće dm - Drogerie Markt čini kroz direktnu primjenu održivosti u njihovom poslovanju.

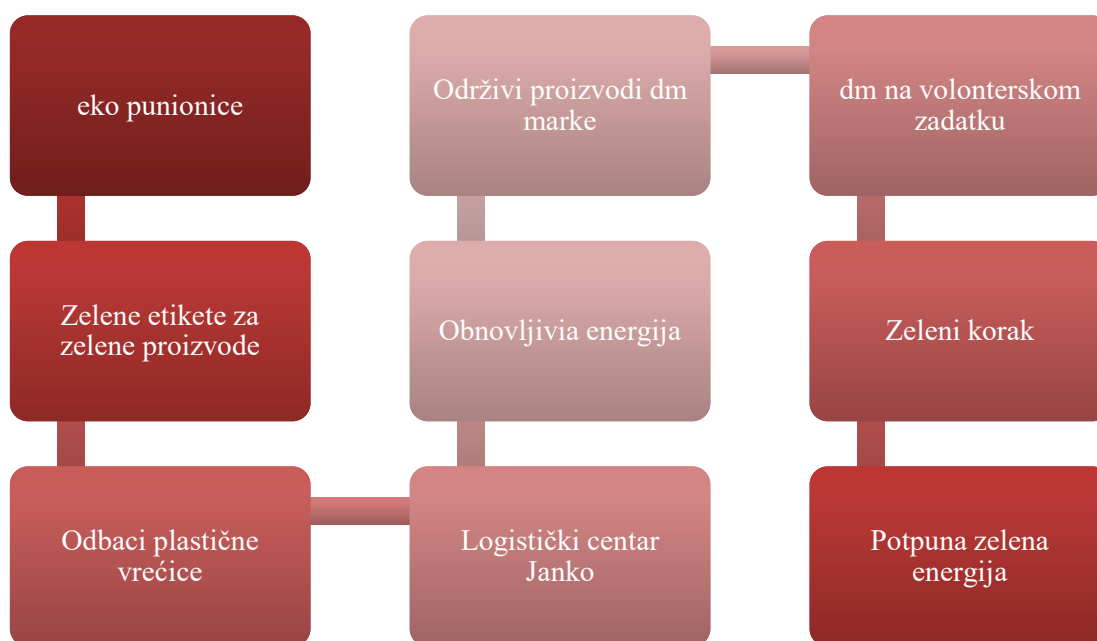
---

<sup>12</sup>Dm, <https://www.dm.hr/tvrtka/odnosi-s-javnoscu/priopcenja-za-medije/preminuo-goetz-w-werner-1289914> (3.1.2024.)

## 5.2. Primjena održivosti u poslovanju

Godišnje izvješće dm – Drogerie Markt poduzeća u prošloj poslovnoj godini bilježi porast projekata i ostvarivanja profita kod primjene održivosti i društveno odgovornog poslovanja. Projekti na kojima se bazirao koncept provedbe održivosti temeljio se na kampanji u vidu zdravstvene brige i poboljšanja života s naglaskom na žensko zdravlje. Provedeno istraživanje od strane Ipsosa bilo je usmjereno ka saznanjima o trenutnom standardu i svijesti građana vezano za samu održivu provedu održivog poslovanja u dm – Drogerie Marktu. Pristigli rezultati istraživanja prikazuju pozitivnu korelaciju poslovanja dm-a kroz održivu primjenu koju je prepoznata od samih ispitanika. Sustav poslovanja i upravljanja energijom u dm poduzeću ostvareno je normom ISO 50001:2018 što doprinosi povećanju transparentnosti kod potrošnje energije i ostalih resursa uz istodoban razvoj ostalih aktivnosti vezanih za smanjenje troškova i povećanje učinkovitosti.<sup>13</sup>

Slika 12. Održivi razvoj i DOP kroz praksu



Izvor: Autor rada

<sup>13</sup>Dm, <https://www.dm.hr/tvrtka/odnosi-s-javnoscu/priopcenja-za-medije/godisnje-izvjesce-o-poslovanju-u-poslovnoj-godini-2022-2023-2059638> (19.11.2023.)

Slika 12. prikaz je primjene održivog razvoja i društveno odgovornog poslovanja kroz ostvarene projekte u dm-u. Njihovo se poslovanje temelji na kontinuiranom usavršavanju i inovacijama koje se primjenjuju na zaposlenike i krajnje kupce. Primjer tomu su dm eko punionice kojima se želi postići smanjenje plastike uz nadopunu deterdženata i reciklažom neupotrebljivih proizvoda. Zelene etikete primjenjuju se na proizvodima koji su ekološki osviješteni. Plastične su vrećice daleko zaboravljeni proizvodu u dm poslovnica, te se umjesto plastičnih vrećica koriste papirnate vrećice ili dm trajne torbe. Trajne torbe karakterizira kvaliteta, a ukoliko se trajna torba potrga u bilo kojoj dm poslovnici ista se može zamijeniti bez nadoplate, dok potrgana torba ide na reciklažu. Obnovljivi izvori energije koriste se u svim segmentima poslovanja dm-a. Otvaranjem logističkog centra i smanjenje transporta utječe na smanjenje emisije CO<sub>2</sub>. Zeleni korak i zelena energije protežu se cijelim konceptom dm poslovanja što je vidljivo ka volonterskom postupanju svih dm dionika sa ciljem brige i očuvanja društvene zajednice.

Prva stavka poslovanja dm u održivom razvoju i društvenoj odgovornosti odnosi se na uvođenje dm eko punionica koje djeluju u osam Hrvatskih gradova rasprostranjenih diljem Hrvatske (Zagreb, Split, Dubrovnik, Rijeka, Varaždin, Zadar, Osijek i Pula). Punionice sadrže BIO tekuće deterdžente za pranje rublja i posuđa koje imaju svoje specifičnosti kao što je ambalaža napravljena od 100 % reciklirane plastike ili održivih sirovina. Svaka pojedina boca ima određenu boju čepa ovisno o vrsti deterdženta s kojim se puni.<sup>14</sup>

Način punionica i buđenje svijesti potrošača kroz provođenje održivog razvoja i briga o društvenoj odgovornosti doprinosi smanjenju zagađenja što je u današnjem svijetu globalizacije prijeko potrebno. Ovakav način poslovanja ima pozitivne učinke kako kod samih potrošača, tako i samoga društva u cijelosti. Povećanje otpada koji je svakodnevno jedan je od najvećih problema današnjice, a upravo ovakvom brigom vezanom za smanjenjem plastike, točnije uvođenjem ambalaže od recikliranih materijala društvo teži ka važnosti očuvanja okoliša i time se povećava stupanj društvene osviještenosti.

Osviještenost društva sve više se ogleda kroz prepoznavanje ekološki prihvatljivih proizvoda prirodnog podrijetla. To se ponajviše realizira kroz zelene etikete na zelenim proizvodima. Naime, radi se o proizvodima koji na sebi sadržavaju oznake bijelog labuda, plavog anđela ili zelenog drva. Upravo su navedene oznake simboli održivih proizvoda koji

---

<sup>14</sup>Dm, <https://www.dm.hr/tvrtka/drustvena-odgovornost/ekoloska-osvijestenost/osvijesteni-izbor-proizvoda/dm-eko-punionice-1003626> (19.11.2023.)

su svjesno prepoznati od strane kupaca u vidu zaštite okoliša i održive poslovne prakse. Da bi se ti proizvodi istaknuli na proizvodima dm polica, takvi su proizvodi označeni zelenom etiketom. Danas dm broji više os 1300 proizvoda koji nose zelenu oznaku.<sup>15</sup>

Svaka navedena oznaka ima svoja odličja koja karakteriziraju određeni proizvod. S obzirom na produbljivanje svijesti kod potrošača, vodeći brigu o društvenoj odgovornosti, te su oznake potrošačima prepoznatljive zbog učestalog provođenja održivog razvoja i stavljanje naglasaka na isto. Količina proizvoda, njih više od 1300 koji sadržavaju navedenu oznaku prikaz su uspješne provedbe i pozitivnih učinaka održivog razvoja koje je društvo prepoznalo kupnjom istih.

Odbaci plastične vrećice još je jedan od projekata kojemu se dm okrenuo kroz provođenje održivog razvoja na način izbacivanja jednokratnih plastičnih vrećica iz svog asortimana. Održiviji način života i doprinos okolišu započeo je trajnom uklanjanju jednokratnih vrećica za kupnju kojim je za njihovu razgradnju potrebno nekoliko desetljeća. Plastične vrećice uvelike zagađuju okoliš, štete prirodi, staništima životinja, narušava se ekosistem i dugo. Dm ovom provedbom održivog razvoja i društvene odgovornosti potiče građane odgovornijem odnosu prema okolišu, promjeni navika i načina razmišljanja te im sukladno izmjenama nudi i alternativna rješenja.<sup>16</sup>

Dm je uveo opciju torbi koje se baziraju na održivim materijalima putem kojih će sam kupac dati kupnjom istih doprinos zaštiti okoliša. Ukoliko se održiva torba potrga, dm svojim kupcima daje istu takvu potpuno besplatno što je još jedan od pozitivnih učinaka primjene održivog razvoja i društvene odgovornosti samoga poduzeća.

Održivi proizvodi dm marke sljedeći su korak u održivom načinu poslovanja. Specifičnost proizvoda leži u 90% proizvoda koji dolaze iz srednje Europe čime dm skraćuje prometne rute i time doprinosi posljedičnom smanjenju emisije CO<sub>2</sub>. Svi dm proizvodi napravljeni su bez mikro plastike, nisu testirani na životinjama, a sama ambalaža napravljena je s fokusom da su proizvodi održivi za okoliš.<sup>17</sup> Primjena održivog načina poslovanja kroz prezentaciju dm marke proizvoda pokazala se vrlo uspješnom. Na kupovinu održivih

---

<sup>15</sup>Dm, <https://www.dm.hr/tvrtka/drustvena-odgovornost/ekoloska-osvijestenost/osvijesteni-izbor-proizvoda/zelene-etikete-za-zelene-proizvode-469590> (19.11.2023.)

<sup>16</sup>Dm, <https://www.dm.hr/tvrtka/drustvena-odgovornost/ekoloska-osvijestenost/osvijesteni-izbor-proizvoda/misli-li-pri-kupnji-i-na-prirodu-270236> (19.11.2023.)

<sup>17</sup>Dm, <https://www.dm.hr/tvrtka/drustvena-odgovornost/ekoloska-osvijestenost/osvijesteni-izbor-proizvoda/odrzivi-proizvodi-dm-marke-270190> (19.11.2023.)

proizvoda dm marke potrošači se odlučuju iz znatije kvalitete samih proizvoda posebno zbog naglaska na bio podrijetlo istih.

Na krov dm-ova Upravno-distributivnog centra u Zagrebu od 2014. godine postavljena je fotonaponska sunčana elektrana koja služi u svakodnevnom radu centra provedena iz obnovljivih izvora energije sa svrhom zadovoljenja potreba električne energije za godišnjom opskrbom na više od sto kućanstava i time se smanjuje ispuštanje ugljičnog dioksida u atmosferu. Solarna elektrana sadrži šezdeset solarnih panela čime se premašuje potreba dm-a za energijom, s toga dm višak struje isporučuje u distributivnu mrežu HEP-a.<sup>18</sup>

Takav je način izgradnje elektrane pozitivno utjecao na okoliš i zajednicu te samo poslovanje i koncept dm-a, te potiče kupce i djelatnike na brigu o održivom razvoju. Dm ima pozitivne sastavnice poslovanje, te predstavljaju uzor društva današnjice. Upravo ovakav način poslovanja i provedba projekata, dovodi do proširenja potpunog prelaska na zelenu energiju s ulaganjima isključivo iz obnovljivih izvora energije. Promicanje ekološkog pristupa proizvodnje, veliki je korak ulaganja u dm koji u visoko mjerljivim parametrima iskazuje svoju snagu primjene održivog razvoja i društvenu odgovornost sa svim mogućim pozitivnim učincima vezanim za postavljene ciljeve na globalnoj razini sa svrhom očuvanja okoliša kroz poslovanje svake pojedine organizacije.

Godine poslovanja dm-a u Hrvatskoj rezultirale su izgradnjom funkcionalnog skladišno-logističkog centra Janko s ciljem optimalizacije logističkih procesa koji smanjuje troškove transporta. Sam centar izgrađen je obnovljivim izvorima energije što potvrđuju činjenice najvišeg energetskeg razreda (A).<sup>19</sup>

Važnost poslovanja očituje se kroz dobit ili gubitak ovisno u kojem smjeru poslovanje ide. Težnja ka dobiti i njezino ostvarenje rezultat je promišljenog načina rada i djelovanja. Tako je i u navedenom projektu izgradnje skladišno-logističkog centra Janko uvršteno djelovanje povećanja ekonomičnosti, uz istodobno smanjenje troškova. Osim dobiti poslovanja kod povećanja profita dm je vodio brigu o održivom razvoju i primjene društvene odgovornosti kroz brigu o okolišu i njegovom zagađenju. Kao dodatan primjer prikaza održivosti transporta, navodim dostavu robe u poslovnice koja se odvija jednom tjedno u

---

<sup>18</sup>Dm, <https://www.dm.hr/tvrtka/drustvena-odgovornost/ekoloska-osvijestenost/okolis-i-resursi/fotonaponska-suncana-elektrana-u-zagrebu-270342> (19.11.2023.)

<sup>19</sup>Dm, <https://www.dm.hr/tvrtka/drustvena-odgovornost/ekoloska-osvijestenost/okolis-i-resursi/logisticki-centar-janko-270352> (19.11.2023.)

manje prodavaonice, te dva puta tjedno u veće prodavaonice. Prilikom dostave jedno transportno vozilo robu dostavlja u više prodavaonica.

Društveno odgovorno poslovanje i provedba održivog razvoja u poduzeću dm ima širok katalog plasmana projekata koji su uspješno realizirani. Briga o okolišu uključuje edukacije koje se odnose na zelene korake u samom poslovanju poduzeća, a veže i društvo kao cjelinu. Samo društveno odgovorno poslovanje primarni je cilj unutar poslovanja same organizacije kroz međusobne odnose zaposlenika, njihovoj izgradnji povjerenje i uspostavljanju razumijevanja međusobnih potreba. Održiv razvoj poslovanja i primjena koncepta društvene odgovornosti ciljevi su koje poduzeće dm kontinuirano ostvaruje. Malo je organizacija koje na području Republike Hrvatske imaju visoko ugledan položaj u primjeni održivog razvoja i društvene odgovornosti. Isto tako, inicijative koje provode primjenjive su kako kod samih organizacija tako i kod individualne osobe.

### **5.3. Rezultati poslovne godine**

Investicije unutar poduzeća neophodan su korak uliko se poslovanje želi kontinuirano razvijati. Svaka poslovna godina bilježi rezultate uloženog u odnosu na ostvarenu profit u istom razdoblju. Poduzeće dm uvidom u svoje rezultate poslovanja u poslovnoj godini 2022./2023. bilježi znatan rast. Investicije u koje je dm ulagalo temeljile su se na promicanju održivog razvoja, doprinosu lokalnoj te društvenoj zajednici. Uložene investicije ne odnose se samo na materijalne stvari već i na edukacije dm dionika, kroz razne webinare, seminare i projekte kojih su svi dm zaposlenici bili dio. Upravo je podizanje svijesti kod zaposlenika uzrokovalo utjecaj podizanja svijesti kod kupaca u vidu održivog ponašanja unutar lokalne zajednice. Doprinos su dali proizvodi dm asortimana koji naglasak stavljaju na uporabu ekološki osviještenih proizvoda i racionalno korištenje resursa u proizvodnji. Dodatnu motivaciju zaposlenicima za rad, usavršavanje i primjenu održivog i društveno odgovornog poslovanja daju brojne novčane, materijalne i nematerijalne pogodnosti koje ostvaruju svaki mjesec. Osim u ljudske resurse bitne su se investicije očitovale kroz poboljšanje web stranice, točnije web trgovine, izrade nove aplikacije, ekspresnih preuzimanja, OTC odjela te opremanje dm filijala sa eko punionicama. Svaka uložena investicija temelji se na dugoročno postavljenim ciljevima, a prilagođava se ovisno o regijama u kojima dm posluje. dm je poduzeće koje ima pozitivan utjecaj na lokalnu zajednicu, a isplativost investicija vidljiva je u svim segmentima njihova poslovanja (Slika 13.)

Slika 13. Uspješnost poslovanja



Izvor: Dm, <https://tinyurl.com/yosnvxad> (13.11.2023.)

Slika 13. prikazuje projekte koje je dm poduzeće provelo u protekloj poslovnoj godini i prihode koji su time ostvareni. Također, vidljiva je svijest kupaca koji sve više kupuju u dm-u zbog educiranosti i važnosti provedbe održivosti. Prema prikazanom, u prošloj poslovnoj godini otvoreno je 178 novih prodavaonica na području Hrvatske, od toga 54 prodavaonice imaju OTC odjel, odnosno odjel sa asortimanom bez receptnih medicinskih proizvoda. Dm je zaposlio više od dvije tisuće novih djelatnika/ca te je povećan prihod kupnji za 11,26%, odnosno 24,16% u cjelokupnom prometu. Povećanju profita odnosi se kroz OTC segment prodaje te online trgovinu. Dm je investirao u devet projekata sa više od 90 tisuća eura. Provedene su konferencije u aktualnoj kampanji te održane edukacije koji su ključni za provedbu DOP-a i održivog razvoja.

## 6. INTERVJU – DM-DROGERIE MARKT

Istraživanje temeljeno na održivom razvoju i društvenoj odgovornosti unutar poduzeća dm – Drogerie Markt provelo se putem intervjua dobivenog od strane same dm uprave. Intervju je sačinjen u obliku pitanja i odgovora s ciljem unaprijed određenog cilja. Ovim se intervjuom želi teorijski dio rada potkrijepiti praktičnim primjerom poduzeća koje posluje na održiv i društveno odgovoran način. Provedeni intervju nalazi se u nastavku rada.

**Opće je poznato da je dm poduzeće koje posluje na društveno odgovoran način. Što to znači konkretno za Vas kao djelatnika dm poduzeća?**

Društvena odgovornost utkana je u sve segmente poslovanja dm-a i temelji se na filozofiji koja u središte stavlja čovjeka i njegove potrebe i odražava se način na koji djelatnici dm-a pristupaju svome poslu i kolegama. Ujedno, fokus dm-a na potrebe ljudi, za djelatnike dm-a znači odlične radne uvjete i atmosferu, brojne prilike za edukaciju i profesionalno usavršavanje. Samo u prošloj poslovnoj godini, 1.635 djelatnica i djelatnika sudjelovalo je u barem jednoj od edukacija koje su trajale 157 dana.

Djelatnici dm-a imaju priliku sudjelovati u brojnim aktivnostima usmjerenima na razvoj zdravih i održivih navika u svakodnevnom životu. U prvim međunarodnim Tjednima zdravlja, inicijativi za poticanje djelatnika na razvoj zdravih navika, sudjelovali su djelatnici dm-a iz 14 zemalja u kojima dm posluje. Sudjelovali su u webinarima, razgovorima sa stručnjacima i podcastima s ciljem jačanja fizičkog, mentalnog i socijalnog zdravlja. Vrhunac inicijative bio je izazov kretanja u kojem su djelatnici sakupili više od 14.500 aktivnih sati, koji su pretvoreni u donaciju u iznosu od 126.500 eura za održive ili društveno odgovorne projekte. Više od polovice svih djelatnica i djelatnika dm-a u Hrvatskoj, sudjelovalo je u inicijativi skupivši 3.761 aktivni sat. Za svakog sudionika, dm u Hrvatskoj je donirao po dvije sadnice, te su djelatnici u okolici Karlovca posadili 2.200 stabala.

U sklopu Tjedna održivih impulsa djelatnici su imali priliku saznati kako održivost učiniti dijelom svakodnevice te koja je uloga pojedinca u kružnom gospodarstvu. Dejan Murić, menadžer dm marke, kolegama je predstavio održiva rješenja za svakodnevni život kao što su drvena četkica za zube Alverde koja se može odlagati u biootpad te Profissimo kožna krpa za prozore uz koju se ne moraju koristiti dodatna sredstva za čišćenje. Uz praktične i primjenjive savjete o zbrinjavanju otpada i upravljanju energijom, djelatnici su upoznali procese koji se implementiraju u prodavaonicama u sklopu održivog djelovanja. Posljednji dan posvetili su društvenoj održivosti te su djelatnici Upravno-distributivnog centra donijeli staru odjeću za reciklažu, od koje su izrađivali ukrase.

**Na koje se segmente odnosi primjena održivog razvoja i društvene odgovornosti u Vašem poduzeću?**

Prema istraživanju Ipsosa iz 2023. godine, dm u usporedbi s devet trgovačkih lanaca koji posluje u Hrvatskoj, najbolje brine o zaposlenicima i potrebama kupaca, najviše ulaže u zaštitu okoliša i potiče ekološku osviještenost te u najvećoj mjeri potiče kupce na razvijanje



zdravih životnih navika i donošenje dobrih odluka. Uz to građani najradije kupuju dekorativnu kozmetiku, proizvode za osobnu njegu i higijenu te brigu o kućanstvu upravo u dm-u.

Ovi rezultati potvrđuju da u dm-u, bilo da se radi o razvoju asortimana, odnosu prema partnerima i djelatnicima ili pak kvaliteti usluge, u svakom segmentu poslovanja i u svakoj poslovnoj odluci vidimo priliku za doprinos zajednici, smanjenje utjecaja poslovanja na okoliš ili pak razvoj programa i praksi koji će doprinijeti zadovoljstvu djelatnika.

Tijekom prošle poslovne godine, dm je s više od 370.000 eura podržao zajednicu, te smo, provedbom dugogodišnjih aktivnosti, nastavili pružati podršku boljitku zajednice.

U sklopu Giving Fridaya, potpuno drugačije verzije Crnog petka, dm donira pet posto prometa ostvarenoga na taj dan u prodavaonicama i u dm online shopu. Tijekom šest godina održavanja Giving Fridaya, dm je s više od 274.000 eura podržao organizacije koje brinu o društveno osjetljivim skupinama i ustanove čiji je cilj poboljšati zdravstvenu skrb i kvalitetu života građana.

U suradnji sa Satiričkim kazalištem Kerempuh, dm je tijekom osam izdanja kampanje Movember, posvećene muškom zdravlju, osigurao više od 67.000 eura za istraživanja raka prostate koja provode istraživači Zavoda za molekularnu medicinu Instituta Ruđer Bošković.

### **Susreće li se s određenim izazovima prilikom obavljanja posla u primjeni održivog načina poslovanja? Na koji način?**

U dm-u kontinuirano razmišljamo o tome kako izravno doprinijeti održivom razvoju te potaknuti što više ljudi da nam se u tome pridruže. Istovremeno, prilagođavamo i usavršavamo održive prakse u našim poslovnim procesima te nastojimo osvijestiti što veći broj građana o prednostima održivog načina života i što održivost podrazumijeva.

### **Možete li navesti određene koristi od društveno odgovornog poslovanja za dm poduzeće?**

dm je više od četvrt stoljeća najuspješnija drogerija na hrvatskom tržištu, a neovisno istraživanje pokazalo je dm ima najbolju reputaciju u Hrvatskoj. Dugi niz godina ponosni smo nositelj titule najpoželjnijeg poslodavca te smo osvojili brojne nagrade za naše društveno odgovorne projekte, a dm-ov program lojalnosti među najpopularnijima je u Hrvatskoj.

Naši poslovni rezultati usko su povezani s našom predanošću društvenoj odgovornosti jer to prepoznaju naši partneri, kupci i djelatnici koji nam daju svoje povjerenje i uz čiju pomoć gradimo uspjeh dm-a u Hrvatskoj.

### **Suradujete li sa lokalnim zajednicama (udrugama) s ciljem promicanja društvene komponente održivog razvoja?**

Naravno. U dm-u smatramo da stvaran doprinos možemo dati samo uz suradnju s udrugama, ustanovama te lokalnom i državnom samoupravom. Tako smo, na primjer, ove godine pokrenuli natječaj {ZAJEDNO} za bolje sutra, na koji smo pozvali udruge, ustanove, jedinice lokalne i područne samouprave te hrvatske proizvođače da prijave svoje ideje i projekte kojima žele doprinijeti menstrualnom zdravlju žena. Veseli nas što nam je pristiglo čak 104 prijava projekta što pokazuje da i zajednica prepoznaje dm kao partnera. Našu predanost suradnji s lokalnim zajednicama i udrugama potvrdilo je i istraživanje Ipsos u kojem su građani istaknuli da dm, u usporedbi s devet trgovačkih lanaca u Hrvatskoj, najviše ulaže u lokalnu zajednicu kroz donacije i suradnju s udrugama.

dm s udrugama njeguje dugoročan odnos kako bismo podržali njihov rad i doprinijeli ostvarenju zajedničkih ciljeva. Tako smo tijekom pet godina suradnje podržali rad Udruge P.I.N.K - life s više od 90.000 eura. Donirana sredstva omogućila su provedbu radionica s onkološkim pacijentima, opremanje kirurške sale Opće bolnice Dubrovnik, kupnju histeroskopa, otplatu ultrazvučnog uređaja za KBC Zagreb, otplatu ultrazvuka za Kliniku za neurologiju KBC-a Sestre milosrdnice.

### **Provodite li koji od globalnih ciljeva održivosti u poslovanju dm-a? Na koji način?**

U svakom poslovnom procesu, u svakom kontaktu s kupcima i partnerima, tražimo prostor za doprinos održivijoj budućnosti. Tako kontinuirano ulažemo u energetske učinkovitost te u dm dialogicumu u Zagrebu imamo više od 2.000 solarnih panela na površini većoj od 10.000 m<sup>2</sup>. Prošle smo godine uveli Sustav upravljanja energijom prema normi ISO 50001:2018 koji će nam omogućiti dodatno poboljšanje energetske učinkovitosti s ciljem postizanja veće transparentnosti potrošnje energije i resursa, razvoja dodatnih aktivnosti i mjera za povećanje učinkovitosti i smanjenje potrošnje te podizanja svijesti djelatnika. Također, intenzivno radimo na razvoju održivih proizvoda dm marke te stalno povećavamo udio reciklata u ambalaži, a još 2014. godine uklonili smo mikro plastiku iz svih proizvoda za njegu tijela, kosu i zubi.

Postavljanjem dm eko punionica u 12 prodavaonica napravili smo dodatan korak u smanjenju otpada. Kupcima smo omogućili ponovno punjenje boca pri kupnji deterdženata za rublje i suđe u rinfuzi. Boce koje se koriste izrađene su od 100 posto reciklirane plastike ili održivih sirovina (šećerne trske), a deterdženti Planet BIO su 100 posto biorazgradivi i dolaze iz društveno odgovorne proizvodnje.

Kako bismo kupce dodatno potaknuli na osviješten izbor proizvoda, u suradnji s institucijama i nevladinim organizacijama razvili smo zelene etikete koje označavaju proizvode snajmanje jednim od 15 priznatih održivih certifikata. U dm online shopu jednostavan odabir omogućen je odabirom filtera “održiviji odabir” koji je ekvivalentan zelenim etiketama.

### **Možete li navesti određene prijedloge za promicanje održivog načina poslovanja dm poduzeća?**

U sve aktivnosti koje provodi dm nastoji uključiti što veći broj građana, djelatnika i partnera te je njegovanje dvosmjerne i iskrene komunikacije temelj odnosa dm-a sa svim dionicima. Transparentan pristup, vidljiv doprinos zajednici i poticanje velikog broja građana na dobre odluke smatramo najboljim načinom za promicanje održivoga poslovanja.

Uz već navedene kampanje i inicijative, kao dobar primjer se izdvajaju besplatni dermatološki pregledi i akcija Zeleni korak. Besplatne dermatološke preglede prvi put smo organizirali 2011. godine. U suradnji s Hrvatskim dermatovenerološkim društvom dosad smo potaknuli više od 14.000 ljudi da obave preventivni pregled kože, a ujedno smo im omogućili ključne informacije o zaštiti od UV zračenja i o važnosti preventivnih pregleda. Prvi Zeleni korak, akciju prikupljanja i recikliranja starog papira u osnovnim školama diljem Hrvatske, organizirali smo 2012. godine. Od tada, više od 220.000 osnovnoškolaca aktivno se uključilo u zaštitu okoliša i naučili su koliko je važan svaki doprinos koji možemo dati očuvanju prirode.

### **6.1. Cilj i zadaci istraživanja te metode i postupci istraživanja**

Cilj rada odnosi se na prikaz poduzeća koje svojim strategijama upravljanja na održiv i društveno odgovoran način ostvaruje leadersku poziciju tržišta. Provedenim intervjuom dane su informacije načina održivog poslovanja i poslovanja u društvenoj zajednici. Želi se prikazati kako društveno odgovorno poslovanje i briga o održivom razvoju zahtjeva provedbu

određenih aktivnosti u načinu poslovanja poduzeća, no krajnji rezultata ima pozitivne posljedice što dovodi do ostvarivanja leaderske pozicije i pozitivnih korelacija u domaćoj ali i globalnoj zajednici. U zadatku istraživanja bitno je obuhvatiti svaki segment održivog razvoja i društvene odgovornosti na koji se želi dobiti odgovor kroz adekvatno postavljena pitanja usmjerena poduzeću dm - Drogerie Markt Hrvatska kroz praktičnu primjenu djelovanja dm poduzeća na održiv i društveno odgovoran način. Istraživanje rada temelji se na varijablama koje prikazuju tržišno stanje poduzeća koje posluje na održiv i društveno odgovoran način. Ishod navedenih varijabli leži u povećanju i stjecanju konkurentske prednosti kao i ostvarenje leaderske pozicije suvremenog i modernog globalnog tržišta. Hipoteza istraživanja odnosi se na pretpostavku da poduzeće dm – Drogerie Markt posluje na održiv i društveno odgovoran način kroz sve tri komponente održivog razvoja i provedbu globalnih ciljeva održivog razvoja.

Metoda istraživanja provedla se putem intervjua od strane autora rada i člana uprave dm – Drogerie Markt Hrvatska. Postupak istraživanja provodio se putem kontaktiranja uprave dm-a pisanim putem nakon čega se komunikacija odvijala putem platforme Microsoft Teams. Sam intervju odvio se pisanim putem u kojemu su dana pitanja, te se u roku od pet radnih dana dobio odgovor. Cjelokupni proces intervjua i postupak istraživanja odvio se kroz deset dana.

## **6.2. Interpretacija dobivenih odgovora**

Interpretacija istraživanja provedenog intervjua provodi se u sedam koraka, točnije interpretira se sedam odgovora dobivenih od strane dm – Drogerie Markta. Prvo postavljeno pitanje odnosilo se na opću spoznaju društveno odgovornog poslovanja dm-a s ciljem saznanja konkretnog značenja za dionike istoga poduzeća. Iz odgovora je vidljivo kako su misija i vizija poduzeća utkani u sve segmente njihova poslovanja te kako njihov slogan zaista daje značaj na čovjeku i fokusu na djelatnike kroz radne uvijete i atmosferu te pružanje brojnih edukativnih sadržaja i usavršavanja. Edukacija zaposlenika vrlo je značajna te kao takva doprinosi stvaranju brojnih poslovnih prilika i razvijanju suradnja između četrnaest zemalja. Svoje zaposlenike, osim same edukacije, uključuju u konkretne projekte i time ih motiviraju uz praktične i korisne procese. Također, prikazani su projekti koji se provode sa ciljem održivog razvoja a odnose se na korištenje recikliranih proizvoda, načine zbrinjavanja otpada, upravljanje energijom te održivo korištenje resursa. Kroz društvenu komponentu

održivosti djelatnici su sudjelovali u radionicama u kojima su sami od starih materijala izrađivali nove proizvode što predstavlja proces društvene odgovornosti. Djelatnici dm poduzeća vrlo su dobro upoznati sa pojmom održivog razvoja i društvene odgovornosti koje su stekli kroz razne edukacije, webinare, razgovore i podcaste i sukladno tome u poslovnom i privatnom životu djeluju na društveno odgovoran i održiv način ponašanja.

Drugo se pitanje odnosilo na segmente koji se primjenjuju kroz održiv razvoj i društvenu odgovornost u dm-u. Istraživanje putem Ipsosa iz 2023. godine pokazuje da dm između devet trgovačkih lanaca najviše ulaže u zaštitu okoliša i podizanje ekološke svijesti što prepoznaju i građani koji svoju kupnju provode na osviješteni način i time doprinose cjelokupnoj zajednici. dm sudjeluje u raznim projektima među kojima je dana svijest o zdravlju te se prihodima poslovanja sudjeluje u projektima kojima se želi poboljšati standard ljudi i briga o zdravlju i blagostanju što je jedan od globalnih ciljeva održivosti.

U svim procesima djelovanja postoje određeni izazovi pa tako i prilikom obavljanja poslova održivog načina poslovanja što je bilo treće postavljeno pitanje vezano za saznanja na koji se način dm nosi sa izazovima s kojima se susreće. Ključ uspjeha kako navode iz dm-a leži u kontinuiranom radu i doprinosu održivom razvoju uz dozu fleksibilnosti prilagođavanja promjenama te uz edukacije poslovne prakse i međusobnoj razmjeni znanja među dionicima dm poduzeća i lokalne zajednice. Razumijevanje potreba i shvaćanje promjena bitne su stavke koje treba pratiti i sukladno njima djelovati kako bi rezultati bili vidljivi.

Projekti u kojima poduzeće dm djeluje sa sobom nosi i određene koristi za koje dm navodi svoju drogerijsku lidersku poziciju na hrvatskom tržištu. Osim same tržišne pozicije, dionici dm poduzeća dm navode kao najpoželjnijeg poslodavca čime svjedoče i brojne nagrade koje je dm ostvario za društveno odgovorne projekte. Slika 13 najbolje prikazuje sve ostvarene projekte i uspješnu provedbu održivosti usko povezanu sa visoko orijentiranim poslovnim rezultatima. Društveno odgovorno poslovanje unutar dm poduzeća doprinijelo je mnogobrojne koristi te se može zaključiti kako se isplati poslovati na istaknuti način.

Društvena komponenta održivog razvoja temelji se na suradnjama sa lokalnim zajednicama, stoga se peto pitanje odnosi na konkretan primjer suradnje dm poduzeća sa lokalnom zajednicom koja čini cjelokupan proces održivog razvoja. Iz dm-a navode kako je suradnja sa udrugama, ustanovama te lokalnom i državnim samoupravom neizbježan proces u djelovanju i provedbi njihova održiva načina poslovanja. 104 pristigle prijave govori kako je dm prepoznat partner od strane mnogobrojnih udruga, ustanova i samouprava. Poslovni odnosi dm-a ostvaruju se na dugoročno orijentiranim projektima koji su ne samo usmjereni na

društveno odgovorno poslovanje, već i na budućnost provođenja globalnih ciljeva održivosti i ophođenja prema održivom rastu i razvoju.

Šesto se pitanje odnosilo na provedbu globalnih ciljeva održivosti u poslovanju dm-a. Poslovni procesi dm-a u svakom segmentu djeluju kroz održivost i društveno odgovorno poslovanje pronalazeći dodatan prostor za buduća djelovanja i ulaganja. Orijentirani su dugoročnim ciljevima kroz energetska učinkovitost, integrirane sustave upravljanja prema ISO normama, održivost proizvoda te vode evidenciju na racionalno korištenje i očuvanje resursa. Trajno niskim cijenama žele doprinijeti svijetu bez siromaštva kako bi si svi mogli omogućiti osnovne proizvode, npr. higijenske potrepštine. Osviještena prehrana također je prilagođena cjenovno prema cilju svijet bez gladi. Prethodno je navedena provedba globalnih ciljeva koje se odnose na zdravlje i blagostanje te kvalitetno obrazovanje koje edukacijama provode. U dm-u su zaposlenici različitih spolova, vjera i nacionalnosti te se može reći da prevladava rodna ravnopravnost. Pristupačna i čista energija (solarni paneli), dostojanstven rad i gospodarski rast, inovacije, smanjenje nejednakosti, održivost zajednice, odgovorna potrošnja i proizvodnja, očuvanje, pravda i partnerstvo, ciljevi su koji su uvršteni u poslovanje dm poduzeća u svim segmentima njihova poslovanja.

Znajući mnogobrojne pozitivne karakteristike poslovanja dm-a, zanimanje se nastavlja za postojanje mogućih prijedloga za promicanje održivog načina poslovanja. Na sedmo se pitanje odgovor temelji na transparentnoj komunikaciji i pristupu vezanim za sve dm-ove aktivnosti. Kako navode, iskrena je komunikacija temelj dm odnosa. Mnogobrojni projekti koji se provode značajno doprinose lokalnoj zajednici te se kao takvi prilagođavaju potrebama ljudi kroz razne kampanje i inicijative. Dugi niz godina rada i provedba održivog načina poslovanja dm-a se nastavlja kroz besplatne usluge pružene s ciljem preventivnih mjera. Težnja i sama provedba poslovanja kontinuirano se prati, što predstavlja jedini način postizanja uspješnosti i ostvarenja razvoja održivog razvoja. Rast gospodarstva postiže se društveno odgovornim poslovanje i djelovanjem primjerom dobre prakse kao što je dm – Drogerie Markt Hrvatska.

### **6.3. Rasprava i moguća poboljšanja**

Razmatrajući poslovanje dm-a u Hrvatskoj, pregledavajući projekte i aktivnosti koje su proveli, može se reći da su primjer poslovanja poduzeća koje ostalim poduzećima može služiti u procesu benchmarkinga u svim poslovnim strategijama upravljanja, prilagođavanja i

provedbe poslovnih procesa kako na tržištu Hrvatske, tako i na globalnoj razini. Dobiveni rezultati provedenim intervjuom potkrjepljuju sva prethodna teorijska saznanja o načinima poslovanja dm-a i provedbi održivog razvoja i društvene odgovornosti. Štoviše, pojedini rezultati dobiveni intervjuom nisu javno objavljeni, stoga su nova saznanja i podatci vrlo značajni. Poslovanje dm – Drogerie Markt poduzeća ima visoku korelaciju u stupnju razvoja s tendencijom napredovanja i postavljanja novih ciljeva ovisno o globalnim promjenama, stupnju razvoja i društvene odgovornosti. Najveći doprinos visokoj razvijenosti leži u kontinuiranom praćenju, edukacijama, informiranosti, razmjeni informacija i suradnji sa lokalnim zajednicama.

Sukladno projektima koje dm provodi, navedenim u teorijskom i empirijskom dijelu rada, nema puno mjesta za poboljšanje s obzirom da imaju odlične strategije provedbe održivog razvoja i društvene odgovornosti. Kontinuirano praćenje i prilagođavanje ključ je uspjeha koji je dm do sada postigao. Obzirom na intervju, prijedlog za poboljšanje u praktičnom dijelu odnosi se na uključivanje i razvoj malih, ruralnih područja i provođenje istih projekata upravo u takvim mjestima. Većina je projekata usmjerena na veće gradove, razvijenije ustanove i značajne partnere, no doprinos lokalnoj zajednici treba težiti razvojem područja koja nisu toliko razvijena, a projekti koji se provode npr. u Zagrebu nisu dostupni osobama iz ruralnih područja.

## 7. ZAKLJUČAK

Globalni procesi i zbivanja, ekološka ravnoteža, ekonomska sigurnost i socijalna pravednost dio su sustava održivog razvoja i društvene odgovornosti. Cjelokupni proces ophođenja današnjih generacija strategijom razvoja provodi procese koji zadovoljavaju potrebe današnjice ali ne smiju ugrožavati resurse potrebne za buduće naraštaje. Ekološki prihvatljiv održivi razvoj temelji se na tri komponente, to su ekonomski, društveni i okolišni ciljevi. Sama provedba održivosti i društveno odgovorno poslovanje organizacija u strategijama djelovanja treba provoditi globalne ciljeve održivog razvoja.

Društvena odgovornost predstavlja važan segment poslovanja organizacija uz brigu za okoliš, ekonomske i socijalne parametre kroz upravljanje odnosima i integracijom na okolišne i društvene upravljačke prakse svake pojedine organizacije. Društveno odgovorno poslovanje dijeli se na internu i eksternu dimenziju sveobuhvatnog djelovanja poduzeća. Primjena održivog razvoja i društvene odgovornosti unutar pojedinih poduzeća rezultira isplativim pokazateljima poslovanja. Kao primjer dobre prakse, poduzeće koje svoje strategije upravljanja usmjerava upravo ka globalnim ciljevima održivog razvoja i društvene odgovornosti je poduzeće dm – Drogerie Markt.

Temeljeno na činjenicama i rezultatima istraživanja način poslovanja dm-a u Hrvatskoj na zavidnoj je konkurentskoj razini i leaderskom položaju suvremenog tržišta Hrvatske. Prikaz provedbe održivog razvoja u brojkama daje značajne pozitivne primjere i razvoj poduzeća u cjelini. Osim interne primjene održivog razvoja dm svoja znanja i poslovanje proširuje na lokalne zajednice i time daje značaj društvenoj odgovornosti. Dosljednost, kontinuiranost i transparentno vođenje poduzeća dm prikazuje snagu isplativosti provedbe održivosti i društvene odgovornosti na zavidnoj globalnoj razini.



## 8. POPIS LITERATURE

### ***Knjige:***

1. Baković, T., Dužević, I. (2014): Integrirani sustavi upravljanja. Zagreb: Ekonomski fakultet
2. Cifrić, I. (2002): Okoliš i održivi razvoj. Zagreb: Hrvatsko sociološko društvo: Zavod za sociologiju Filozofskog fakulteta
3. Göpel, M. (2022): Poziv na novo promišljanje svijeta. Zagreb: Ljevak d.o.o.
4. Kotler, P., Lee, N. (2011): DOP: Društveno odgovorno poslovanje: Suvremena teorija i najbolja praksa. Zagreb: M.E.P. d.o.o.
5. Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D. (2015): Društveno odgovorno poslovanje. Zagreb: VPŠ Libertas
6. Pearce, D.W., Warford, J.J. (1993): World without End. New York: Oxford University Press
7. Tudor, G., Bedić, J., Tudor, A. i tim (2018): Dobra Hrvatska: Društveno odgovorno poslovanje – NAJBOLJI: Hrvatski doprinos Globalnim ciljevima održivog razvoja UN-a do 2030. Zagreb: M.E.P. d.o.o.

### ***Članci u zbornicima radova:***

8. Vučemilović, V., Kadlec, Ž. (2018): Društveno odgovorno poslovanje kao dio strateškog upravljanja. U: Matešić, M. (ur.) Zbornik radova 10. konferencije o društveno odgovornom poslovanju – DOP. Zagreb: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj. str. 337 – 355

### ***Članak na mrežnoj stranici:***

9. Frajman – Jakšić, A., Ham, M., Redek, T. (2010): Sreća i ekonomska svjesnost – čimbenici održivog razvoja, <https://hrcak.srce.hr/file/95156> (6.3.2024.)
10. Potočki, K. (2023): Svijest o održivosti i održivo ponašanje, <https://zir.nsk.hr/en/islandora/object/unin%3A6602/datastream/PDF/view> (4.4.2024.)
11. Wasserbauer, B., Novaković, P., Vučetić, M. (2011): Akademski zajednica u razvoju i promoviranju društveno odgovornog poslovanja, <https://hrcak.srce.hr/file/192170> (17.6.2024.)

**Mrežna stranica:**

12. ASQ, <https://asq.org/quality-resources/social-responsibility> (5.5.2024.)
13. Bussiness College Development, <https://keke.bc.fi/Kestava-kehitys/english/economic-sustainable-development/> (4.4.2024.)
14. Dm, <https://www.dm.hr/tvrtka/drustvena-odgovornost/ekoloska-osvijestenost/okolis-i-resursi/fotonaponska-suncana-elektrana-u-zagrebu-270342> (19.11.2023.)
15. Dm, <https://www.dm.hr/tvrtka/drustvena-odgovornost/ekoloska-osvijestenost/okolis-i-resursi/logisticki-centar-janko-270352> (19.11.2023.)
16. Dm, <https://www.dm.hr/tvrtka/drustvena-odgovornost/ekoloska-osvijestenost/osvijesteni-izbor-proizvoda/dm-eko-punionice-1003626> (19.11.2023.)
17. Dm, <https://www.dm.hr/tvrtka/drustvena-odgovornost/ekoloska-osvijestenost/osvijesteni-izbor-proizvoda/mislis-li-pri-kupnji-i-na-prirodu-270236> (19.11.2023.)
18. Dm, <https://www.dm.hr/tvrtka/drustvena-odgovornost/ekoloska-osvijestenost/osvijesteni-izbor-proizvoda/odrzivi-proizvodi-dm-marke-270190> (19.11.2023.)
19. Dm, <https://www.dm.hr/tvrtka/drustvena-odgovornost/ekoloska-osvijestenost/osvijesteni-izbor-proizvoda/zelene-etikete-za-zelene-proizvode-469590> (19.11.2023.)
20. Dm, <https://www.dm.hr/tvrtka/odnosi-s-javnoscu/priopcenja-za-medije/godisnje-izvjesce-o-poslovanju-u-poslovnoj-godini-2022-2023-2059638> (3.1.2024.)
21. Dm, <https://www.dm.hr/tvrtka/odnosi-s-javnoscu/priopcenja-za-medije/preminuo-goetz-w-werner-1289914> (3.1.2024.)
22. Dm, <https://www.dm.hr/tvrtka/o-nama/kratki-portret> (13.11.2023.)
23. European Commission, [https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility\\_en?prefLang=hr](https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility_en?prefLang=hr) (8.5.2024.)
24. Europski revizorski sud, <https://www.eca.europa.eu/hr/sustainable-development-goals> (3.5.2024.)
25. EUR-Lex, <https://eur-lex.europa.eu/HR/legal-content/glossary/sustainable-development.html> (20.2.2024.)
26. Hrvatska gospodarska komora, <https://www.hgk.hr/indeks-dop-hgk/indeks-dop> (8.5.2024.)

27. Institut za društveno odgovorno poslovanje, <https://idop.hr/ciljevi-odrzivog-razvoja/> (3.5.2024.)
28. The Giving Machine, <https://www.thegivingmachine.co.uk/blog/posts/corporate-social-responsibility-and-environmental-social-and-governance-a-simple-guide/> (5.5.2024.)
29. United Nations, <https://sdgs.un.org/goals> (3.5.2024.)
30. United Nations, <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf> (12.7.2024.)

***Predavanje:***

31. Kadlec, Željka. Teorija, pristupi i pokretači društveno odgovornog poslovanja (DOP). Održivi razvoj i društvena odgovornost. Veleučilište u Virovitici. Virovitica, 14.12.2023. [Predavanje]

***Intervju:***

32. dm – Drogerie Markt. Osobni intervju. 28.5.2024.

## 9. POPIS ILUSTRACIJA

### *Slike:*

1. Slika 1. Ciljevi ekološki prihvatljivog održivog razvoja
2. Slika 2. Razumijevanje održivosti
3. Slika 3. Komponente održivog razvoja
4. Slika 4. Kružno gospodarstvo
5. Slika 5. 17 ciljeva održivog razvoja
6. Slika 6. Društvena odgovornost
7. Slika 7. Argumenti društvene odgovornosti
8. Slika 8. Dionici društveno odgovornog poslovanja
9. Slika 9. Interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja
10. Slika 10. Eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja
11. Slika 11. Održivost poduzeća dm
12. Slika 12. Održivi razvoj i DOP kroz praksu
13. Slika 13. Uspješnost poslovanja

**OBRAZAC 5****IZJAVA O AUTORSTVU**

Ja, IVA LULIĆ

izjavljujem da sam autor/ica završnog/diplomskog rada pod nazivom

ODRŽIVI RAZVOJ I DRUŠTVENA ODGOVORNOST  
U DM-U

Svojim vlastoručnim potpisom jamčim sljedeće:

- da je predani završni/diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija,
- da su radovi i mišljenja drugih autora/ica, koje sam u svom radu koristio/la, jasno navedeni i označeni u tekstu te u popisu literature,
- da sam u radu poštivao/la pravila znanstvenog i akademskog rada.

Potpis studenta/ice

Iva L. Lulić



**OBRAZAC 6****ODOBRENJE ZA OBJAVLJIVANJE ZAVRŠNOG/DIPLOMSKOG RADA U DIGITALNOM REPOZITORIJU**

Ja, IVA LULIĆ  
dajem odobrenje za objavljivanje mog autorskog završnog/diplomskog rada u nacionalnom repozitoriju odnosno repozitoriju Veleučilišta u Virovitici u roku od 30 dana od dana obrane.

Potvrđujem da je za pohranu dostavljena završna verzija obranjenog završnog/diplomskog rada.

Ovom izjavom, kao autor navedenog rada dajem odobrenje i da se moj rad, bez naknade, trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim na sljedeći način (zaokružiti):

- a) Rad u otvorenom pristupu
- b) Rad dostupan nakon: \_\_\_\_\_ (upisati datum)
- c) Pristup svim korisnicima iz sustava znanosti i visokog obrazovanja RH
- d) Pristup korisnicima matične ustanove
- e) Rad nije dostupan (*u slučaju potrebe dodatnog ograničavanja pristupa Vašem završnom/diplomskom radu, podnosi se pisani obrazloženi zahtjev*).

U slučaju dostupnosti rada prethodno označeno od a) do d), ovom izjavom dajem pravo iskorištavanja mog ocjenskog rada kao autorskog djela pod uvjetima Creative Commons licencije (zaokružiti):

- 1) CC BY (Imenovanje)
- 2) CC BY-SA (Imenovanje – Dijeli pod istim uvjetima)
- 3) CC BY-ND (Imenovanje – Bez prerada)
- 4) CC BY-NC (Imenovanje – Nekomercijalno)
- 5) CC BY-NC-SA (Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima)
- 6) CC BY-NC-ND (Imenovanje – Nekomercijalno – Bez prerada)

Ovime potvrđujem da mi je prilikom potpisivanja ove izjave pravni tekst licencija bio dostupan te da sam upoznat s uvjetima pod kojim dajem pravo iskorištavanja navedenog djela.

Potpis studenta/ice

IVA L.