

## DRUŠTVENO-ODGOVORNO POSLOVANJE

**doc.dr.sc. Tea Golja, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

O društveno-odgovornom poslovanju svakodnevno slušamo i čitamo. Sluša se i čita o inicijativama jedinica lokalne uprave i samouprave u pogledu odgovornog i održivog poslovanja i transparentnog upravljanja, zatim inicijativama i projektima trećeg sektora (civilnog društva) u pogledu promicanja odgovornog ponašanja u zajednici, ali i inicijativama, projektima i aktivnostima realnog sektora. Pritom mislimo na mala, srednja i velika poduzeća. Mikro, mala i srednja poduzeća čine 99,7% ukupno registriranih poduzeća u Republici Hrvatskoj, ostvaruju udio od 5% u ukupnom prihodu, 68,4% zaposlenosti i 48,5% u izvozu Republike Hrvatske.<sup>1</sup> Ipak, bez obzira na njihov veliki udio, vrlo malo se informacija o njihovim aktivnostima u području društveno-odgovornog poslovanja može doznati. Jedini i, vjerujemo najbolji način da se o inicijativama mikro, malih i srednjih poduzeća sazna jesu terenski obilasci, razgovori s direktorima i menadžerima takvih poduzeća, rezultati provedenih istraživanja i pojedini skupovi na kojima se može saznati više o pojedinačnim aktivnostima poduzeća. No, to nikako ne znači da takva poduzeća ne posluju na društveno-odgovoran način. Baš naprotiv, upravo oni uvelike reorganiziraju svoje poslovanje i prilagođavaju se promjena u okruženju što im osigurava dugoročni opstanak na tržištu. O aktivnostima velikih poduzeća puno se više zna i to ponajprije iz objava na njihovim mrežnim stranicama, iz njihovih godišnjih financijskih izvještaja, ali i izvještaja o društveno-odgovornom poslovanju.

Nadalje, danas se sve više spominju društveni poduzetnici i društveno poduzetništvo. Smatramo da društvena poduzeća svojim aktivnostima i nadasve svojom misijom (svrhom postojanja), u velikoj mjeri nadopunjuju ili nadomještaju ulogu države u pružanju socijalnih usluga svojim građanima što je jedna od zadaća svake države. Na taj način ona veći dio svojega profita reinvestiraju u lokalnu zajednicu, a dio zadržavaju za unapređenje i razvoj svojega poslovanja. Takva su poduzeća usmjerena na ostvarivanje profita, ali uz proizvodnju proizvoda i/ili usluga s minimalnim ekološkim otiskom i

<sup>1</sup> Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (2016.) *Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2015. uključujući rezultate GEM – Global Entrepreneurship Monitor istraživanja za Hrvatsku za 2014. godinu.* Zagreb: CEPOR, str. 7.

brigom zadržavanju kvalitete okoliša i prirodnih resursa, uključivanjem marginaliziranih skupina u društvu kao zaposlenika ili pak kao finalnih korisnika njihovog inovativnog proizvoda usmjerenog na rješavanje nekog od problema s kojima se takve skupine svakodnevno sreću, zatim eko-inovacijama u proizvodima, nuđenjem tržištu usluga po prihvatljivijim uvjetima od onih koji postoje u nekom društvu, a ujedno su detektirane kao nepovoljne za razvoj društva (npr. etička banka) i dr. Time se takva poduzeća razlikuju od poduzeća čija je svrha isključivo stvaranje profita, a ne i njegovo reinvestiranje u zajednicu. U svakom slučaju to nikako ne znači da su profitna poduzeća nepoželjna, dapače, ona su kralježnica svakog gospodarstva, ali je potrebno da i takva poduzeća u svojem poslovanju vode brigu o načinu kako svoj profit stvaraju.

U ovome ćemo tekstu izdvojiti društveno-odgovorno poslovanje od društvenog poduzetništva i osvrnuti ćemo se na društveno-odgovorno poslovanje s aspekta realnog sektora. Na taj ćemo način ukazati na važnost takvoga poslovanja ne samo zbog dobrobiti koje na taj način poduzeće pruža zajednici, već i zbog osiguranja održivosti vlastita poslovanja na dugi rok, a ipak se nećemo ograditi samo na kontekst djelovanja organizacija u i za zajednicu što smatramo da je puno više karakteristično za društvena poduzeća i društveno poduzetništvo kako ga definira nedavno usvojena Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj 2015. – 2020.<sup>2</sup> Na razvoju ovog strateškog dokumenta radna je skupina radila od 2013. godine, a cilj Strategije je stvaranje poticajnog okruženja za razvoj društvenog poduzetništva.

Ali i društveno-odgovornim poslovanjem poduzeća mogu jako puno pomoći razvoju lokalne zajednice u kojoj djeluju. Zato je važno da na vrijeme prepoznaju koliko je značajno unaprijediti poslovne procese, metode poslovanja i načine stvaranja profita ponajprije vodeći računa o svojoj internoj okolini (svojim zaposlenicima), zatim okolini zadatka (kupcima, dobavljačima, konkurentima, tržištu rada) i prepoznavanjem prilika, ali i prijetnji vanjskog okruženja. Poduzeća moraju živjeti svoje odgovornosti kao pravi globalni građani

<sup>2</sup> Cjelokupni tekst Strategije razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj dostupan je na: <http://mladi-eu.hr/wp-content/uploads/2015/07/Strategija-razvoj-drustvenog-poduzetnistva.pdf>

## Što je to društveno-odgovorno poslovanje?

Puno je i razne su definicije društveno-odgovornog poslovanja. Ne postoji jedna definicija koja bi bila univerzalno prihvaćena. One uvelike ovise o nacionalnim strategijama razvoja i strateškim razvojnim prioritetima pojedinih država. U tom smislu, a u ovisnosti o dostignutoj razini razvoja pojedinih država i temeljnim potrebama društva, određene će države naglašavati nužnost dostizanja ekonomskih, dok će druge više naglašavati značaj ekoloških ili pak socijalnih ciljeva. Tako će se razlikovati i definicije društveno-odgovornog poslovanja jer društveno-odgovorno poslovanje je mikro-aspekt održivog razvoja, a razvoj realnog sektora uvelike ovisi o nacionalnim prioritetima razvoja.

Europska komisija je 2011. godine izmijenila svoju prvotnu definiciju društveno-odgovornog poslovanja novom, jednostavnijom i prilagođenijom suvremenim promjenama u društvu. Tako nova definicija glasi: *“odgovornosti poduzeća za učinke njihovog poslovanja na društvo”*.<sup>3</sup> Organizacija World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) ili Svjetski poslovni svijet za održivi razvoj, društveno-odgovorno poslovanje opisuje kao *„kontinuiranu predanost poduzeća doprinosu održivom ekonomskom razvoju unapređenjem kvalitete života svojih zaposlenika i njihovih obitelji kao i lokalnoj zajednici društvu općenito”*.<sup>4</sup>

International Business Leaders Forum – IBLF<sup>5</sup> definira društveno-odgovorno poslovanje kao *‘promicanje odgovorne poslovne prakse koja olakšava ostvarenje društvenog, gospodarskog, ekološki održivog razvoja maksimizirajući pozitivan utjecaj gospodarstva na društvo, uz svođenje negativnih učinaka na minimum’*. Nezavisna organizacija civilnog društva – ODRAZ (Održivi razvoj zajednice)

<sup>3</sup> European Commission (2011.) Corporate Social Responsibility. Dostupno na: [http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/index_en.htm) Pristupljeno: 1. srpnja 2016.

<sup>4</sup> World Business Council for Sustainable Development (1998.) *Corporate Social Responsibility. Meeting Changing Expectations*. Concheces-Geneva: WBCSD, str. 3

<sup>5</sup> International Business Leaders Forum. Dostupno na: <http://www.iblfglobal.org/>



**FILANTROPIJA**  
OSLONAC ODRŽIVIH ZAJEDNICA

definira društveno-odgovorno poslovanje kao „koncept u kojem poslovni subjekt odlučuje na dobrovoljnoj osnovi doprinosti boljem društvu i čistijem okolišu, u interakciji s ostalim dionicima“.<sup>6</sup>

Hrvatska gospodarska komora govori o DOP-u „kada neka tvrtka, iznad strogo zakonom propisanih obaveza, integrira brigu za okoliš i društvo u sustav donošenja odluka. Time dobri poslovni rezultati prestaju biti jedinim mjerilom za vrjednovanje uspješnosti tvrtke.“<sup>7</sup>

Kako smo rekli da je društveno-odgovorno poslovanje zapravo derivat održivog razvoja valja reći da održivi razvoj pretpostavlja uspješnu integraciju ekonomskog rasta, zaštite okoliša i kvalitete odnosa i razvoja društva (socijalnu koheziju). Upravo ovu povezanost društveno-odgovornog poslovanja i održivog razvoja zorno prikazuje slika u nastavku.<sup>8</sup>



<sup>6</sup> Pavić-Rogošić, L. (nedatirano) Društveno odgovorno poslovanje (DOP). Dostupno na: <http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf> Pristupljeno: 28. lipnja 2016.

<sup>7</sup> Hrvatska gospodarska komora (2016.) DOP, što je to? Zašto DOP? Dostupno na: <https://dop.hgk.hr/> Pristupljeno: 28. lipnja 2016.

<sup>8</sup> World Business Council for Sustainable Development op.cit. pod. 3), str. 3.



Projekt provodi Zaklada za poticanje partnerstva i razvoja civilnog društva



Europska unija

Ovaj projekt financira Europska unija, a sufinancira Ured za udruge Vlade RH



VLADA REPUBLIKE HRVATSKE  
Ured za udruge



Centar za  
Građanske  
Inicijative  
Poreč



PUČKO OTVORENO UČILIŠTE BUJE  
UNIVERSITÀ POPOLARE APERTA DI BUJE



smart  
SUSTAINABLE MANAGEMENT  
REPORTING TOOL

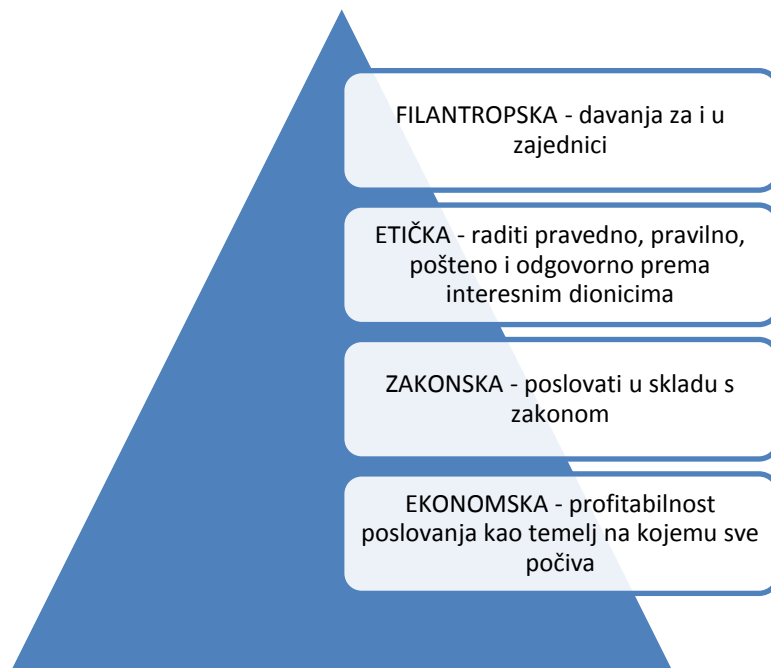
Sadržaj ovog dokumenta isključiva je odgovornost Zaklade za poticanje partnerstva i razvoja civilnog društva i ni na koji se način ne može se smatrati službenim stavom Europske unije niti Ureda za udruge Vlade Republike Hrvatske.



## FILANTROPIJA

OSLONAC ODRŽIVIH ZAJEDNICA

Materijalizacija održivog razvoja zahtjeva promjenu obrazaca ponašanja u svim segmentima čovjekova djelovanja, odnosno temeljitoj reviziji i promjeni sustava vrijednosti.<sup>9</sup> Jedan od segmenata u kojemu čovjek djeluje jest i poduzeća. Pritom mislimo na njegov odnos prema poduzeću u kojem djeluje, sustav vrijednosti koji njeguje i kojega pokušava prenijeti u poslovanje, ali i njegova etičnost i moralnost u poslovanju. Archie B. Carroll jedan je od autora koji je među prvima vrlo detaljno argumentirao temeljna polazišta društveno-odgovornog poslovanja na način da je razlučio četiri ključne odgovornosti poduzeća u društvu i prikazao ih kroz piramidu odgovornosti poduzeća u društvu.<sup>10</sup>



<sup>9</sup> Drljača, M. () Koncept održivog razvoja i sustav upravljanja. Međunarodni skup Nedelja kvaliteta, Kvalitet i izvrsnost, Vol. 1, Br. 1 -2 , FQCE - Fondacija za kulturu, kvaliteta i izvrsnost, Beograd, 2012, str. 20-26

<sup>10</sup> Carroll B. A. (1991.) The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons*, 34(4), 39 – 48., str. 42.



Ovakvo razgraničenje temeljnih odgovornosti poduzeća vrlo se često rabi u raspravama o društveno-odgovornom poslovanju, iako je vrlo praktičan i trobilančni pristup kojega je razvio Elkington<sup>11</sup> 1998. godine raspravom o mjerenju poslovne uspješnosti kroz tri perspektive: ljudi, planet i profit.

Vrlo često trobilančni pristup nazivamo i „3P“.<sup>12</sup> Na tragu ovoga, Carroll i Schwartz su 2003. godine predstavili Vennov dijagram kroz kojega prikazuju tri ključne domene odgovornosti poduzeća – *ekonomsku, zakonsku* i *etičku odgovornost* poduzeća. Iz ovoga je jasno da je filantropska aktivnost izostavljena, ali ne u potpunosti jer ovaj odmak od prvotno definirane piramide odgovornosti argumentirali na način da se filantropska aktivnost poduzeća uvelike povezuje s ekonomskom uspješnosti poduzeća, ali i etičkim poslovanjem, pa su smatrali da je kao takvu nije potrebno posebno izdvojati. Vennov dijagram dodatno razlučuje 7 kategorija društvene-odgovornosti koje rezultiraju ispreplitanjem triju ključnih domena.<sup>13</sup> To su: 1) *ekonomska*; 2) *etička*; 3) *zakonska*; 4) *ekonomsko-etička*; 5) *ekonomska-zakonska*; 6) *zakonsko-etička* i 7) *ekonomsko-etičko-zakonska*.

I ne manje važno jest razlučiti *defenzivnu* od *ofenzivnu* društvenu odgovornost. U prvom slučaju poduzeća najčešće započinju s poduzimanjem nekih od društveno-odgovornih aktivnosti onda kada već prouzroče nekakav problem u društvu (npr. nakon isporuke lošeg ili nekvalitetnog proizvoda, proizvoda koji ne odgovara deklaraciji, kada uvelike doprinesu onečišćenju okoliša, kada se vrlo neprimjereno odnose prema svojim zaposlenicima, ne poštuju ljudska prava ili prava radnika ili kada ne podmiruju svoje obveze prema dobavljačima). Ofenzivna društvena odgovornost pretpostavlja proaktivno odgovorno djelovanje poduzeća u društvu i unaprijed planiranu strategiju društveno-odgovornih aktivnosti koje će poduzeće poduzimati u narednim godinama. U tom slučaju poduzeće svakodnevno vodi brigu da svojim poslovanjem ne utječe negativno na svoje interne i/ili eksterne interesne dionike i ponaša se kao dobar građanin koji ne funkcionira izolirano od zajednice u kojoj djeluje.

<sup>11</sup> Elkington, John (1998.) *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Gabriola Island, BC, Stony Creek, CT : New Society Publishers.

<sup>12</sup> 3P = People, Planet, Profit

<sup>13</sup> Carroll, A.B. i Schwartz, M.S. (2003.) Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach, *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), 503 – 530.

### Koristi poslovanja na društveno-odgovoran način

Mnogobrojne su koristi poslovanja na društveno-odgovoran način, iako valja reći da odgovorno poslovanje podrazumijeva i dodatne troškove, ali na njih se treba gledati kao na investicije za budućnost. Od koristi izdvajamo:

- mogućnosti ostvarivanja boljih finansijskih rezultata
- osnaživanje reputacije poduzeća i njegova ugleda u zajednici
- unapređenje kvalitete odnosa prema jedinicama lokalne uprave i samouprave
- unapređenje kvalitete odnosa prema javnom sektoru
- sposobnost lakšeg i bržeg inoviranja proizvoda/usluga i procesa
- ostvarivanja konkurentne prednosti
- privlačenje kvalitetnih visokoobrazovanih ljudskih resursa
- zadržavanje najboljih zaposlenika i niska fluktuacija zaposlenika, niski apsentizam i
- viša motivacija zaposlenika
- veća produktivnost zaposlenika
- prihvaćanje poduzeća u zajednici
- lakše upravljanje rizikom i neizvjesnošću.

### Kojim inicijativama poduzeća mogu doprinijeti razvoju zajednice?

Za kraj, umjesto zaključka, navesti ćemo kako poduzeća mogu kroz razne aktivnosti doprinijeti rastu i razvoju zajednice u kojoj djeluju, ali i djelovati puno šire – djelovati na promjenu vrijednosnih stavova u društvu.

Kotler i Lee, izdvojili su **šest društvenih inicijativa** kao najvažnijih tekućih aktivnosti koje poduzeće može poduzimati kako bi podržalo društvene ciljeve i ispunilo svoje obveze u području društvene odgovornosti. To su sljedeće:<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Kotler, P. i Lee, N. (2009.) Društveno odgovorno polovanje. Zagreb: MEP Consult, str. 33 – 35.



**FILANTROPIJA**  
OSLONAC ODRŽIVIH ZAJEDNICA

**Korporativno promoviranje društvenih ciljeva** s težnjom razvijanja svijesti u zajednici o nekom važnom društvenom cilju, odnosno interes za njega kako bi se prikupilo sredstva i osiguralo ostvarenje tog cilja, odnosno rješavanje društvenog problema. To može biti kroz osnivanje zaklada, poduzeća i kroz razne druge inicijative koje poduzeća mogu poduzeti s istim ciljem.

**Korporativni društveni marketing** kada poduzeće potpomaže provođenje određene kampanje s ciljem promjene ponašanja kako bi se unaprijedilo zdravlje djece, zdravlje odraslih, sigurnost, životna sredina i sl.

**Marketing poduzeća povezan s društvenim ciljevima** kada se poduzeće obvezuje određen dio svojeg prihoda svake godine donirati u neke programe kojima se doprinosi društvenom razvoju. Taj se dio najčešće odnosi na prikupljanje financijskih sredstava za određenu humanitarnu akciju koja se organizira svake godine u nekoj zajednici, a poduzeće ju podupire kroz svoja izdavanja.

**Korporativne filantropija** kao dobrovoljno darovanje bez ikakvih očekivanja povrata. Korporativna filantropija ima najdužu tradiciju, a razlikovati ju treba od sponzorstva jer sponzorstvom se dobiva reklamna protuusluga, a darovanjem je to isključeno. Iza korporativne filantropije uvijek stoji individualni filantrop i pokretač akcije. Dobrotvorna darovanja mogu biti u novcu, ali isto tako mogu biti u vremenu. U Republici Hrvatskoj porezno se priznaju donacije do 2% godišnjeg prihoda, a donacije u novcu oslobađaju se poreza na dodanu vrijednost.

**Društveno-koristan rad** kojim poduzeća potiču svoje zaposlenike na volontiranje u tijeku radnog vremena (jedan dan mjesečno ili dogovorom sudjelovanjem u nekim lokalnim aktivnostima).

**Društveno-odgovorna praksa** kada poduzeće po svom slobodnom nahođenju odabire primjenjivati određenu poslovnu praksu kojom se podržava neki viši društveni cilj kojim se želi unaprijediti život u zajednici. Takva praksa može značiti suradnja s nekom organizacijom civilnog društva u programima edukacije osoba slabijeg materijalnog statusa kako bi im se omogućila lakša integracija na tržište rada, ili podupiranjem programa prekvalifikacije, programa edukacije poljoprivrednika kako bi smanjili svoj negativan učinak na okolinu korištenjem previše pesticida i drugih kemijskih sredstava u poljoprivredi.



Projekt provodi Zaklada za poticanje partnerstva i razvoja civilnog društva



Europska unija

Ovaj projekt financira Europska unija, a sufinancira Ured za udruge Vlade RH



VLADA REPUBLIKE HRVATSKE  
Ured za udruge



Sadržaj ovog dokumenta isključiva je odgovornost Zaklade za poticanje partnerstva i razvoja civilnog društva i ni na koji se način ne može se smatrati službenim stavom Europske unije niti Ureda za udruge Vlade Republike Hrvatske.

