

# Društveno odgovorno poslovanje IT kompanija u Hrvatskoj

---

Gajski, Ana

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:829068>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-26**

Repository / Repozitorij:

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zagreb**

**Stručni diplomski studij**  
**Komunikacijski menadžment**

**ANA GAJSKI**

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE IT KOMPANIJA**  
**U HRVATSKOJ**

**DIPLOMSKI RAD**

**Zagreb, 2023. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zagreb**

**Stručni diplomski studij**  
**Komunikacijski menadžment**

**DIPLOMSKI RAD**

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE IT KOMPANIJA**  
**U HRVATSKOJ**

**Mentor:**

**dr. sc. Stjepan Lacković, prof. v.š.**

**Naziv kolegija:**

**UVOD U ODNOS S JAVNOŠĆU**

**Studentica:**

**Ana Gajski**

**JMBAG studenta:**

**0066185754**

## SADRŽAJ:

|   |    |
|---|----|
| SAŽETAK.....  | 1  |
| ABSTRACT.....   | 2  |
| 1. UVOD.....  | 3  |
| 2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE .....   | 6  |
| 2.1 Pojam društveno odgovorno poslovanje .....                                  | 6  |
| 2.2. O konceptu društvene odgovornosti.....                                     | 8  |
| 2.3. Održivo poslovanje .....   | 13 |
| 3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U PRAKSI .....                                | 17 |
| 3.1. Poslovanje na društveno odgovoran način .....                              | 17 |
| 3.2. Načela društvene odgovornosti u poslovanju.....                            | 21 |
| 3.3. Zadovoljstvo dionika društvene odgovornosti .....                          | 24 |
| 3.3.1. Zadovoljstvo kupaca kao korisnika proizvoda i usluga.....                | 25 |
| 3.3.2. Zadovoljstvo zaposlenika u poslovnom subjektu .....                      | 26 |
| 3.3.3. Zadovoljstvo vlasnika poslovnog subjekta .....                           | 27 |
| 3.3.4. Zadovoljstvo dobavljača kao dionika poslovnog subjekta .....             | 28 |
| 3.3.5. Zadovoljstvo lokalne i regionalne uprave kao zainteresirane strane ..... | 28 |
| 3.3.6. Zadovoljstvo konkurencije kao dionika na tržištu .....                   | 29 |
| 3.4. Politika društvene odgovornosti.....                                       | 30 |
| 4. KONCEPT ODRŽIVOG POSLOVANJA.....   | 32 |
| 4.1. Etika održivog poslovanja.....   | 32 |
| 5. KOMUNIKACIJA KAO KLJUČNI ALAT .....  | 36 |
| 5.1. Načini komunikacije kompanije.....   | 36 |
| 5.2. Etičke norme PR-a i korporativne komunikacije .....                        | 38 |
| 5.3. Odnosi s javnošću kao funkcija menadžmenta .....                           | 39 |
| 5.4. Odnosi s javnostima u kontekstu društvene odgovornosti.....                | 40 |
| 6. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HRVATSKOJ .....                             | 48 |
| 6.1. Funkcija DOP-a.....  | 48 |
| 6.2. Institut za društveno odgovorno poslovanje .....                           | 49 |
| 7. IT SEKTOR.....   | 53 |
| 7.1. Što je informacijska tehnologija (IT)? .....                               | 53 |
| 7.2. Status IT sektora u Hrvatskoj .....  | 57 |
| 8. DRUŠTVENI ODGOVORNO POSLOVANJE NA PRIMJERU IT KOMPANIJA.....                 | 58 |
| 8.1. Primjena DOP-a kompanije Infobip.....                                      | 58 |
| 8.1.1. Osnovni podaci o Infobipu.....   | 58 |

|        |                                       |    |
|--------|---------------------------------------|----|
| 8.2.   | ESG strategija.....                   | 59 |
| 8.2.1. | Briga za okoliš .....                 | 60 |
| 8.2.2. | Društvo i zajednica .....             | 61 |
| 8.2.3. | Etičko upravljanje .....              | 62 |
| 8.3.   | Primjena DOP-a kompanije Nanobit..... | 63 |
| 8.3.1. | Osnovni podaci o Nanobit-u .....      | 63 |
| 8.3.2. | Održivost.....                        | 64 |
| 8.3.3. | Briga za društvo .....                | 65 |
| 8.3.4. | Poslovanje .....                      | 67 |
| 8.3.5. | Okoliš i upotreba resursa .....       | 68 |
| 9.     | ZAKLJUČAK.....                        | 70 |
| 10.    | LITERATURA .....                      | 72 |
| 10.1.  | Knjige i članci:.....                 | 72 |
| 10.2.  | Internetski članci: .....             | 72 |
|        | POPIS SLIKA:.....                     | 74 |
|        | IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI.....   | 75 |
|        | ŽIVOTOPIS DIPLOMANTA.....             | 76 |

## SAŽETAK

Ovaj diplomski rad obrađuje temu o društveno odgovornom poslovanju te kolika je njegova važnost ne samo za uspjeh neke kompanije već i za čitavo društvo. Iako su godinama razvojni ciljevi organizacija bile filantropske aktivnosti koje su smatrane odvojene od poslovnih ciljeva i da nisu toliko bitne, danas su ipak mnoge kompanije uvidjele kako briga o društvu i zajednici kojoj pripadaju trebaju biti dio poslovne strategije, da dovode do značajnih inovacija kao i da društveno odgovornim poslovanjem postižu konkurentsku prednost. Zahtjevi društva za sve većim ekonomskim i društvenim angažmanom kompanija utječe da menadžeri i direktori kompanija reagiraju na postavljene zahtjeve na način da istodobno rade i u korist kompanija, ali i za opće dobro. Primjer funkcionalnog i društveno odgovornog poslovanja prikazat će se na primjerima dviju najpoznatijih IT kompanija u Hrvatskoj, a to su Infobip i Nanobit, a IT sektor je uzet za dobar primjer društveno odgovornog poslovanja obzirom da je riječ o sektoru koji je najbrže rastući, vrlo prilagodljiv promjenama i zbivanjima u društvu i svijetu te koji često raspolaže visokim nivoima novčanog profita.

**Ključne riječi:** *društveno odgovorno poslovanje, održivi razvoj, trobilančni koncept, dionici, komunikacija, IT kompanije, Infobip, Nanobit*

## **ABSTRACT**

### **SOCIALLY RESPONSIBLE OPERATIONS OF IT COMPANIES IN CROATIA**

This graduate work of student deals with the topic of socially responsible business and how important it is not only for the success of a company, but also for the entire society. Although for years the development goals of organizations were philanthropic activities that were considered separate from business goals and not such important, today many companies realize that caring for society and the community to which they belong should be part of the business strategy, to lead to significant innovations as well as to be socially responsible and achieve a competitive advantage by doing socially responsible business. Society's demands for increasing economic and social involvement of companies influence that managers and directors of companies react to the set demands in such a way that they simultaneously work for the benefit of the companies, but also for the common good. An example of functional and responsible corporate social responsibility will be presented on the examples of the two most famous IT companies in Croatia, namely Infobip and Nanobit and the IT sector is taken as the best example of socially responsible business considering that it is the fastest growing sector, highly adaptable to changes and events in society and the world, and which often has high levels of monetary profit.

**Keywords:** *socially responsible business, sustainable development, three-balance concept, stakeholders, communication, IT companies, Infobip, Nanobit*

## 1. UVOD

Je li moguće u današnjem vremenu uporabe raznih suvremenih tehnologija koje su nesumnjivo otvorile ogromne mogućnosti komunikacije diljem svijeta i značajno olakšale život ljudi kao i da većinu stvorenog što koristimo u svakodnevnom životu ima svoju cijenu u narušavanju okoliša; od računala, električne energija pa do hrane koja se proizvodi na neodrživ način i tako se šteti okolišu, odnositi se i poslovati odgovorno prema zajednici i društvu? Stručnjaci kažu kako biti društveno odgovorna kompanija ima zadatak biti dio istog tima te je to jedan od razloga zašto pomagati zajednici. Također, sve je očitije kako se kompanije ne mogu smatrati na neki način odvojene od zajednice u kojoj djeluju jer i istraživanja pokazuju da odluka da čak da se kupuje od jedne kompanije, a ne od druge, nije samo odluka o cijeni proizvoda ili usluga.

Odnositi se i poslovati društveno odgovorno tema je koja će se još spominjati i o istoj raspravljati s obzirom na vremena i zbivanja na našoj planeti i svemu onome što nam slijedi u budućnosti, kao i s obzirom na daljnji razvoj tehnologije te naš odnos prema klimi i okolišu, a ovaj diplomski rad samo je djelić u svemiru pisanih djela koji pokušava približiti društveno odgovorno poslovanje i što ono predstavlja.

### Cilj rada

Cilj ovog diplomskog rada je upoznati se s pojmom društveno odgovornog poslovanja i što ono predstavlja u poslovnom svijetu i koja mu je suština zapravo. Ujedno, pokušava se istaknuti važnost i odgovornost svih dionika, a ne samo kompanija o društveno odgovornom ponašanju i poslovanju jer zaista smo dio tima-zajednice, zatim koliko bi trebalo poštovati jedne druge i na kraju krajeva, brinuti o onim generacijama koje dolaze iza nas, što je ujedno moto održivog razvoja. Nadalje, pažnja će se usmjeriti i na komunikaciju kao glavni alat za uspostavljanje suradnje i partnerstva među dionicima kako bi došlo aktivnog poticanja održivog rasta. Konačni cilj rada je istražiti na koji način IT kompanije provode svoje manifeste društveno odgovornog poslovanja i postižu li željene efekte kako unutar samih kompanija tako i prema vani-prema društvu.



## Struktura rada

Rad je koncipiran od devet glavnih poglavlja.

U prvom poglavlju koji je uvodni dio rada ukratko se čitatelj upoznaje s temom rada te koja je svrha poticati na razmišljanje o društveno odgovornom poslovanju. Zatim, u drugom poglavlju bit će riječi o samom pojmu društveno odgovornog poslovanja, njegovim počecima nastajanja i razvoja te riječi o održivom razvoju i poslovanju i njegovoj povijesti te na koji način su ta dva pojma zapravo povezana.

U trećem poglavlju navodi se na koji način funkcionira poslovanje na društveno odgovoran način te zašto je to bitno pitanje danas u poslovnom svijetu i šire, na koji način Europska unija definira društvenu odgovornost poduzeća, zatim koja su to načela društvene odgovornosti u poslovanju i kako se shvaćaju, razmatra se i kako bi trebao funkcionirati i poslovati društveno i poslovno moralan menadžment neke kompanije, kao i tko su dionici društvene odgovornosti i što je potrebno za postizanje što dugotrajnijeg uspjeha neke kompanije. Nadalje, navodi se na koji način se može postići dugotrajni uspjeh poslovnog subjekta sa svim zainteresiranim stranama uz isticanje ravnoteže zadovoljstva svih. U četvrtom poglavlju navodi se na što se odnosi koncept održivog poslovanja i zašto je također važan kao i njegov etičan karakter te koji su ciljevi održivog razvoja.

U petom poglavlju razmatra se komunikacija kao glavni alat suradnje među dionicima, na koje načine se komunicira i kako to utječe na reputaciju kompanije, zatim koja je uloga PR-a u korporaciji, spominje se i na koji način menadžment komunicira prema van i kako percipira uopće DOP te se navode koje su to karakteristike socijalne vizije kompanije.

Šesto poglavlje odnosi se na DOP u Hrvatskoj i njegovoj funkciji, zanimljivosti o postojanju i radu hrvatskog Instituta za društveno odgovorno poslovanje i ima li održivost budućnost u hrvatskom gospodarskom sektoru i poslovanju općenito. Kako su IT kompanije uzete za predmet istraživanja, u sedmom poglavlju rada iznosi se koje su zadaće IT sektora općenito i koji mu je status u Republici Hrvatskoj. Na primjerima dviju najpoznatijih IT kompanija u Hrvatskoj, a u ovom radu je riječ o kompanijama Infobip i Nanobit, u osmom poglavlju rada analizirat će se njihova funkcionalnost i primjena društveno odgovornog poslovanja, a podaci za analizu crpit će se iz njihovih godišnjih izvješća društveno odgovornog poslovanja (2022.) te dostupnih informacija s njihovih web stranica.

Zaključak kao posljednje, deveto poglavlje, ističe kako je dijalog ključan element društveno odgovornog poslovanja u društvu bez obzira je li je riječ o kompaniji ili fizičkoj osobi te kako je zadatak svih nas da potičemo i počnemo prakticirati društvenu odgovornost jedni prema drugima s obzirom na neizvjesnu nam budućnost, a suradnjom i komunikacijom možemo započeti naš angažman odgovornosti i tako polako početi doprinositi dugoročnom uspjehu društvene odgovornosti.

#### Korištene metode u radu

U radu je korištena domaća i strana relevantna znanstvena literatura koja uključuje knjige, časopise, znanstvene članke te ostale internetske izvore iz područja društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja. Primarno istraživanje provodilo se kroz prikupljanje informacija o načinu poslovanja IT kompanija putem njihovih web stranica i dostupnih dokumenata. Tijekom izrade rada i donošenja zaključaka koristile su se sljedeće metode rada: metoda analize i sinteze, metode generalizacije i dedukcije.

## **2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE**

### **2.1 Pojam društveno odgovorno poslovanje**

Definicije korporativne društvene odgovornosti kroz povijest su prolazile svoju tranziciju te se pojam korporativne društvene odgovornosti danas upotrebljava naizmjenice ravnopravno s pojmovima kao što su „organizacijska društvena odgovornost“ (organizational social responsibility-CSO), „društvena odgovornost“ (social responsibility-SR), „korporativna odgovornost“ (corporate responsibility-CR), „korporativno građanstvo“ (corporate citizenship), „održivost“ (sustainability), „održivi razvoj“ (sustainable development) te označava različite manifestacije odnosa biznisa i društva i ne postoji jedinstveni pogled na odgovorno i održivo poslovanje. Pojam je povezan sa srodnim područjem poslovnog ugleda pri čemu nerazvijena korporativna društvena odgovornost šteti ugledu, a razvijena korporativna društvena odgovornost štiti ugled te je vidljiva u poslovnom upravljanju prema najboljim praksama. Odgovorno i održivo poslovanje odražava se u pojmu takozvane trostruke bilance ili izvješćivanje o trostrukom učinku po kojem se učinak poslovanja mjeri zajedno na ekonomskom, ekološkom i društvenom planu, na engleskom jeziku ta tri aspekta zajedno se nazivaju 3 P: profit, plant & people, tj. profit, priroda i populacija-ljudi. I Međunarodna organizacija za standardizaciju (International Organization for Standardization-ISO) definira društvenu odgovornost kao djelovanje organizacije da preuzme odgovornost za učinak svojih aktivnosti na društvo i okoliš, u čemu su te aktivnosti konzistentne s interesima društva i održivog razvoja, temelje se na etičkom ponašanju, u sukladnosti su s primijenjenim zakonodavstvom i međuvladinim instrumentima i integrirani su u stalno djelovanje organizacije. (Tafra-Vlahović, 2011.)

Slika 1: Prikaz trostruke bilance



Izvor: Info centar mogućnosti (2023.), <https://icm-mogucnosti.info/ciljevi-odrzivog-razvoja/>

Društveno odgovorno poslovanje interpretira se i kao kategoriziranje specifičnih područja u kojima se od biznisa očekuje da poduzme određene radnje, a vrijednosti su često jedno od najvažnijih pitanja koje kompanije ističu kao svoj *credo* na kojemu temelje svoje poslovanje i odnos prema društvu, djelatnicima i poslovnim partnerima. Te su vrijednosti prije svega usvajanje politika, procedura i procesa koje se temelje na integritetu i omogućuju da se u kompaniji provode prakse temeljene na vrijednostima, te su pritom dugoročne vrijednosti sposobnosti kompanija da sagledaju i procijene moguće dugoročne posljedice svog djelovanja i njihova spremnost na kratkoročne ustupke kako bi se ostvarili dugoročni dobici. Kao pokretač odgovornog i održivog poslovanja ističu se očekivanja društva te su tri moguća odgovora na ta očekivanja, a to su: moralni izbor jer je riječ o obvezi kompanije prema društvu, zatim racionalni izbor jer je riječ o svjesnom proaktivnom djelovanju kojem je cilj minimalizirati moguće restriktivno društveno djelovanje te ekonomski izbor kojim se dodaje financijska vrijednost kompaniji tako što se odgovornim djelovanjem čuva njezin legitimitet kod dionika. (Tafra-Vlahović, 2011.)

U praksi društveno odgovorno poslovanje znači usvajanje i primjenu niz etičkih, poslovnih i pravnih mjera te pretpostavlja prije svega zakonitost djelovanja kompanije i općenito se smatra da je to minimum odgovornog djelovanja jer kompanija koja ispunjava taj minimum ne znači da će ujedno biti i zaslužna u području odgovornog poslovanja. Uz navedene minimalne operativne kvalitete poslovanja, odgovorno poslovanje valja imati i strateške kvalitete što bi

značilo da se neka kompanija odgovorno postavlja prema problemima u društvu i to u smislu da vodstvo neke kompanije u odgovornom ponašanju ne može biti isključivo usmjereno na one aktivnosti koje donose publicitet, već bi se trebala usmjeriti i na strateški dugoročno orijentirane ciljeve, gdje je strateška kvaliteta odgovornog poslovanja, pa time i ponašanja i planiranja, postignuta onda kada se ekonomski, tj. profitni i društveno korisni elementi odgovorne politike kompanije poklope u zajedničkom interesu. Kao pravi pokazatelj u kojem bi društvena promjena toliko koristila kompaniji da bi je ista poticala čak i onda kada za to nitko ne bi znao, tj. kada ne bi bilo konkretnog utjecaja na reputaciju kompanije je primjer anonimnih donacija za neke dobre svrhe. U jednoj od teorija društveno odgovornog poslovanja iznosi se da je ono ekonomija koja se temelji na znanju, a dobro poslovanje je zajednica koja ima svrhu, a ne komad vlasništva te je svrha biznis koji bi služio da se profitom nastoji učiniti nešto bolje i korisnije za čovjeka, pa tako u konačnici i za samo društvo. (Tafra-Vlahović, 2011.)

Ujedno, društveno odgovorno poslovanje može doprinijeti poboljšanju korporativnog imidža i reputacije, a važnost dobre reputacije može se sastojati od toga da: drugi će biti spremniji razmotriti stvari s točke gledišta organizacije, pomaže jačanju veze informacijske strukture organizacije s društvom te na taj način vodi unapređenju resursa na svim područjima, zatim organizaciji olakšava motivaciju i pronalaženje novih zaposlenika kao i povećanje morala zaposlenika, te će poslužiti kao podrška i dodana vrijednost proizvodima i uslugama organizacije. Reputacija društvene odgovornosti je i način za razlikovanje jedne organizacije od drugih i ostvarivanje kompetitivne prednosti. (Tench, Yeomans, 2009.)

## 2.2. O konceptu društvene odgovornosti

Prema pisanju K. Krkača (2007.) korporacijska društvena odgovornost (CSR-Corporate Social Responsibility) pojava je koja je zadnjih desetljeća postala dio svakodnevice tvrtki, menadžera, subjekata civilnog društva, vlada država te osviještenih pojedinaca. Na općenitoj razini, CSR se odnosi na odgovornost ekonomskog sektora za aktivnosti koje nadilaze stvaranje profita te se radi o aktivnostima koje imaju utjecaj na prirodni okoliš, društvo tj. zajednicu i ljudske potencijale. Pojam društveno održivo poslovanje u poslovnim i akademskim krugovima te u široj javnosti označava i veliki broj različitih djelatnosti (aktivnosti) poslovnog sektora jer je riječ o pojmu koji ujedno pokriva posebne procese i strukture unutar kompanije, brojne akcije humanitarnog karaktera kao i sponzorstva. Stručnjaci s područja ekonomije navode kako je

društveno odgovorno poslovanje opredjeljenje poslovnog subjekta da pridonosi održivom ekonomskom razvoju radeći etično i pošteno u interesu svih svojih dionika: korisnici proizvoda i usluga, zaposlenici, poslodavci, menadžeri, dobavljači, nacionalna, regionalna i lokalna uprava i društvo u cjelini.

Kao što je prethodno spomenuto, koncept društvene odgovornosti može se opisati kroz više pojmova kao što su: održivi razvoj, etičko poslovanje, korporacijsko građanstvo, korporacijska održivost te trobilančni koncept. Kroz povijest, navodi se kako početak „neprijateljstva“ između prirode i ekonomije počinje od 16. i 17. stoljeća kada je na snazi bila paradigma o nepovezanosti prirodnih resursa i ekonomskog rasta pa sve do 70-ih godina 20. stoljeća kada dolazi do „samopropadanja“ društva uzrokovanog zapadnjačkim konzumerizmom, opsjednutošću materijalno-ekonomskim rastom, manje kvalitetnim životnim prostorom, bolestima i siromaštvom te u tom periodu smatralo se kako su prirodni resursi neograničeni izvori koji se mogu nekontrolirano trošiti bez svijesti o njihovom ugrožavanju. Adam Smith je u 18. stoljeću razvio teoriju radnih vrijednosti prema kojoj je društvena dobrobit na vrhuncu kada svakome pojedincu bude dozvoljeno ponašati se samo na temelju postizanja vlastitih interesa te je njegova doktrina postala referentni okvir ideje o proširenoj društvenoj odgovornosti. Uz Smitha se kao predstavnika klasične ekonomske teorije veže etika profita prema kojoj je jedina zadaća menadžera i voditelja tvrtki stvoriti što veću financijsku dobit te je ideologija etike profita bila ojačana idejama socijalnih darvinista prema kojima u društvu opstaju najjači, pa preneseno na poslovni svijet, sposobni menadžeri i jake kompanije su imale najveću društvenu moć. Pored interesa o jačanju vlastitih osobnih prava nije bilo mjesta za društvenu odgovornost jer jedina odgovornost kompanije bila je one financijske prirode i to isključivo prema vlasnicima. No, početkom 20. stoljeća stanje se polako mijenja pa se tako npr. korporacijama u SAD-u počelo predbacivati da su prevelike, da imaju previše moći te da se ponašaju antisocijalno i protivno zakonima o kompetitivnosti te u isto vrijeme dolazi i do tzv. „menadžerske revolucije“- razdvajanju vlasništva i upravitelja kompanija. Razvoj znanstvenih grana sociologije, antropologije i socijalne psihologije doveo je do otkrića kako ljudski motivi nisu jednostavni niti vođeni načelima racionalnosti kako se mislilo do tada te se došlo do zaključka kako je klasična ekonomska teorije površna i prejednostavna te da je nemoguće prirodne zakone primijeniti u kontroli nad pojedincem i njegovim socijalnim odnosima, a kompanije koje su se povodile isključivo profitom došle su u sukob s javnim mnijenjem i udruženjima civilnog sektora. U skladu s činjenicom da su dio okoline koju s obzirom na svoju veličinu i aktivnost, iskorištavaju više od pojedinaca, od kompanija se počelo zahtijevati

društveno odgovorno ponašanje, transparentnost poslovnih procesa te odgovornost i prema vlasnicima i prema dioničarima. To je dovelo do pribijavanja kompanija da ukoliko se ne počnu odgovorno ponašati prema društvu da će ih država prisiliti na to i tako im nametnuti pojačanu regulaciju i birokraciju te iz tog razloga su kompanije postale „socijalizirane“. Okolina u kojoj postoji i djeluje na kompaniju, postavila je određene zahtjeve, tj. ispunjenje očekivanih društvenih normi, a ta očekivanja stavljena na aktere poslovnog svijeta zasnivala su se na pretpostavci kako kompanije imaju veliku moć i ulogu u društvu te prema tome i njihovo ponašanje prema društvu treba biti razmjerno njihovoj moći kroz pozitivan ishod za društvo. Želeći izbjeći kazne, kompanije su se počele ponašati prema očekivanim normama što podsjeća na teoriju instrumentalnog uvjetovanja (učenja) pri čemu se željeno ponašanje postiže negativnim potkrjepljenjem, odnosno društveno odgovorno ponašanje je rezultat izbjegavanja društvene ili čak državne kazne ili osude. Ono što se zamjera ovakvoj teoriji o nastanku društvene odgovornosti je to da je postojeća „etičnost“ u ponašanju kompanije izvana regulira, a nije rezultat unutarnje intuicije o etičnosti u djelovanju i poslovanju kompanije. Može se postaviti pitanje kako bi svijet izgledao da je poslovni sektor od svojih početaka principe odgovornog ponašanja prema okolišu i ljudskom potencijalu poštivao u svom sveukupnom djelovanju. (Krkač 2007.)

Pojam CRS-a danas je nešto što većina poznaje i kako općeprihvaćene definicije još uvijek nema, taj nedostatak jasne određenosti korporacijske društvene odgovornosti pokazuje kako CRS nije dovoljno istražena i definirana pojava kao i da je problematično mjerenje CRS-a. Danas je korporacijska održivost nova upravljачka koncepcija koja se javila kao alternativa klasičnom modelu rasta i maksimalizirajućeg profita, a obuhvaća i korporacijsku društvenu odgovornost. Globalni razvojni imperativ-održivi razvoj se uvelike preklapa s područjem CSR-a te je moderni koncept održivog razvoja primarno rezultat UN-ovih nastojanja da se ekonomski i socijalni razvoj te zaštita okoliša usmjere prema budućnosti i naslijeđu budućim generacijama kojima treba biti zajamčen jednako kvalitetan život. Problematika održivog razvoja aktivno se razvijala unutar akademske, poslovne i političke zajednice, no svjetlo dana dočekala je 1987. godine pod UN-ovom kapom pa je tako u poznatom UN-ovom izvješću „Naša zajednička budućnost“ autora Bruntlandta (1987) koji naglašava tri područja-tri ključna elementa održivog razvoja: zaštita okoliša, ekonomski razvoj i socijalna jednakost. Odgovornost započinje od industrijski najrazvijenijih tvrtki koje imaju veliku ekonomsku i političku moć, a ne djeluju na način koji jamči održivost, i prema tome imaju utjecaj na budućnost ljudskog roda i planetu Zemlju, a s druge strane neuravnotežen razvoj, siromaštvo i

rast populacija pritisak su na vode, zemlju, šume i druge prirodne izvore koji su teško obnovljivi. Bruntlandt naglašava globalni napor za očuvanjem okoliša i sprječavanjem katastrofa od individualne razine prema vrhu gospodarskih i političkih moćnika te naglašava da je svaka zemlja sposobna za ekonomski razvoj uz očuvanje baze koja čini ishodište djelovanja. Iako su mu kritičari zamjerali površno grebanje po problemu, njegovo izvješće je imalo veliki utjecaj na svjetsku politiku koji se nije mogao ignorirati. Nakon 1987. godine uslijedio je val programa, od nacionalnih akcija za očuvanje okoliša, regulacija i zakona kao i političkih deklaracija i izjava o implementaciji istih pa je tako 1992. godine nastala AGENDA 21-plan akcija kojom se trebao regulirati razvoj i odnos prema okolišu. Sto osamdeset vođa zemalja sudjelovalo je na konferenciji, no nijedan doneseni dokument nije bio obvezujući ni za koga. I predstavnici biznisa u Riu su se okupili oko interesne organizacije kroz koju su se proklamirali kao partneri, dakle neobavezni, a koji će uskladiti svoja poslovanja s očuvanjem resursa kroz model kriznog upravljanja. No, vlade zemalja su dobile kritike i predbacivalo im se da na poslovnu zajednicu usmjeravaju odgovornost brige o okolišu, a poduzetnici su pak poželjno govorili, ali i dalje poslovali kao prije na štetu prirode. Godine 1997. uvidjelo se kako rezultati programa Agende 21 nisu imali efekta te da se uništavanje okoliša nije zaustavilo pa je 2002. godine u Johannesburgu došlo do ponovnog usvajanja većine smjernica iz Agende 21, a skup je značajno nazvan samit održivih razočaranja. Od samita u Riu manje razvijeni svijet postao je svjedokom ulaganja i izgradnje kako bi se zagađenja i masivne industrije preselile na njihova područja, gladni su dobili nešto hrane i proizvodne pogone, a vođe i moćnici razvijenog svijeta nastavili su s mizernim ulaganjem u nerazvijene zemlje koje su sve više tonule u inozemni dug. Iako se obično smatra da održivi razvoj naglasak stavlja samo na ekološki prihvatljivo ponašanje, definicija održivog razvoja jest stvaranje održive budućnosti-i ekonomske, i socijalne i okolišne-od strane vlada, društava, korporacija i pojedinaca, od kojih se očekuje da preispitaju svoja očekivanja, odgovornosti i međudjelovanja.

Osamdesetih godina prošlog stoljeća pod nazivom Issues Management (Upravljanje temama) kreirana je upravljačka politika prema kojoj organizacija svoje aktivnosti mora uskladiti s očekivanjima dionika, a dionici su pojedinci ili grupe koji su u funkciji postizanja ciljeva kompanije-vlasnici, dioničari, zaposlenici, dobavljači, klijenti, potrošači, konkurenti, investitori, domaće i strane vlade, udruge za zaštitu okoliša i zaštitu potrošača, socijalna i prirodna okolina, društvo te kao što je vidljivo, dionici se mogu nalaziti i unutar i izvan tvrtke i uključuju sve javnosti jedne kompanije. Razvoj koncepta Stakeholder Theory (SHT) iliti teorija dionika/teorija o zainteresiranim stranama naznačio je vrijeme i novi pristup u



strateškom menadžmentu koji stoji za proces nadziranja i kontrole kako bi uprava djelovala u skladu s interesima svih dionika da bi u 21. stoljeću ovaj koncept zadao novi smjer određenja središnje strategije jedne organizacije, jer danas dionici zahtijevaju društveno odgovorno poslovanje i demonstriranje istoga te SHT uz ideju CSR-a su koncepti koji naizgled stoje nasuprot mišljenju poznatoga ekonomista Milтона Friedmana da je jedini zadatak dioničara i dionika organizacije stvaranje profita iz uloženog novca vlasnika kao i da je Friedman smatrao kako je nemoralno trošiti novac tvrtke u druge svrhe osim one donošenja profita.

Činjenica je kako se CSR danas koristi kao još jedno sredstvo stvaranja profita pa tako gigantske korporacije najčešće implementiraju CRS kao i upravljanje zadovoljstvom svih dionika iz jednostavnih razloga, a to je zbog dugoročnog stvaranja profita ili zakonske obveze. Dokazano je kako CSR tvrtki donosi povećan profit uz bolju reputaciju jer tržišta na kojima posluju tvrtke zahtijevaju standarde kvalitete i etično ponašanje tvrtke prema svim dionicima. A analogija se može povući s altruizmom kod ljudi jer altruizam je definiran kao ponašanje koje vodi čuvanju dobrobiti, interesa ili života drugih istovremeno ugrožavajući vlastiti. Prema humanistima, altruizam je jedinstveno ponašanje kod ljudi vođeno višim ljudskim motivima i nesebičnom brigom za ljude, no postoji struja sociobiologa i evolucionista koja tvrdi suprotno te prema njima altruizam i empatija su samo sredstvo za samopomoć i uklanjanje negativnog stanja i raspoloženja te prema tome ljudi su altruisti i pomažu drugima kako bi se sami dobro osjećali, a tako je i s tvrtkama. Iako bi htjeli da se vidi kako su zaista altruistični prema svojim zaposlenicima, prema zajednici, prirodi i okolišu, menadžeri s druge strane medalje ipak su uglavnom vođeni profitom i dobiti. Da je sve tako jednostavno za najveće, kompanije bi u velikoj mjeri bile društveno odgovorne i uvodile bi CSR u srž svog poslovnog djelovanja, no riječ je o procesu koji zahtijeva mnogo posla i truda te reorganizaciju cjelokupnog djelovanja i upravljanja. Iako je CSR u biti zamišljen kao voljna inicijativa koja od nemoralnog-sebičnog stvara moralno-altruistično, te se tvrtke pretvaraju u suvremena dobra „čudovišta“ zbog zakonske regulacije razine CSR-a tvrtki i organizacija. Poslovni svijet sudjelovao je u inicijativama UN-a isključivo kao aktivan partner i sama priroda pokreta održivog razvoja naglašavala je otpočetak zajedničku volju, napor i partnerstvo na globalnoj razini, no poslovni svijet je odbijao regulative kako bi se istaknula njihova odanost naporu koji ulažu u održivost i CSR jer je poslovni sektor obrazlagao da bi se izgubila kreativnost i dobra volja koju su korporacije i tvrtke pokazale svijetu. U vrijeme neoliberalnog diskursa 80-ih godina prošlog stoljeća, koji se očitovao u promicanju deregulacije i korporacijskih prava, korporacijski svijet polako je počeo promicati standarde kvalitetnog upravljanja i ekološke svijesti u poslovanju

(ISO standardi), dok 90-ih godina, CSR pokret na ekonomsko-političkoj sceni jača kroz razne kodekse poslovanja, poboljšavanja i izvještavanja o društveno odgovornom djelovanju. Korijeni europskog izvještavanja o društvenoj odgovornosti korporacija nalaze se u poboljšanju interne komunikacije kao podrške odnosa tvrtki i sindikata, dok u anglosaksonskim zemljama CSR izvještavanje je nastalo kao rezultat upravljanja pritiscima vanjskih udruga, najčešće pokreta zelenih. Izvještavanje o CSR-u prepoznato je kao ključan element uspješnog dijaloga između tvrtki i organizacija s jedne strane i društva u širem smislu s druge strane jer CSR je evolucijska stepenica tržišno orijentiranih društava od razuzdanog kapitalizma prema zreлом i stabilnom tržišnom kapitalizmu. Trenutni CSR diskurs vode višedioničke (multi-stakeholdersi) inicijative, razne nevladine udruge i akademske institucije kako bi raspravljale o uspostavljanju standarda, kriterija, nadziranja, revidiranja i certificiranja te se aktivno radi na mjerama kojima bi se moglo mjeriti CSR izvedba, a zadatak nije jednostavan jer je korporacijska društvena izvedba uvjetovana faktorima specifičnima za tvrtku kao i za neko dotično društvo i kulturu. (Krkač, 2007.)

No, kažu da nije sve tako nepravedno kako je možda u određenim segmentima ekonomije, tj. odnos biznisa i prirode nije uvijek neprijateljski jer danas sve više nalazimo tvrtki i organizacija koje istinski implementiraju ideju održivosti i društvene odgovornosti u svoju poslovnu praksu. Takvi pozitivni primjeri ulažu resurse u iskorištavanje alternativnih izvora energije, smeće jedne proizvodnje pretvara se u resurse drugih, educiraju se prema načelima ekoekonomije te oni daju dobar primjer brige i suradnje s postojećim prirodnim resursima i izvorima života kao i ljudskim potencijalom koji pokreće cjelokupan ljudski napredak. (Krkač, 2007.)

### 2.3. Održivo poslovanje

Održivo poslovanje može se promatrati i kao kontinuum na pravcu kojem su krajnje točke „činiti dobro radi profita“ i „ostvarivati profit da bi činio dobro“ te osim moralnih postoje i racionalni argumenti u prilog društveno odgovornog poslovanja sa stajališta kompanije koja bi u protivnom kada ne bi težila odgovoriti na očekivanja društva, bila prisiljena suočiti se s mogućim pravnim sankcijama, pritiscima, restriktivnim zakonima, socijalnim aktivizmom i ostalim mogućim nepovoljnim posljedicama. A opet s druge strane, poslovni subjekt može odlučiti ignorirati moralne imperitive istovremeno odgađajući svaku dragovoljnu aktivnost i čekati da društveno odgovorno ponašanje bude nametnuto zakonom te se tada može dogoditi da nametnuti zakoni ne odgovaraju interesima gospodarstva čime kompanije preuzimaju rizik.

Odnosno, može se reći da modernom i suvremenom svijetu u kojemu aktivisti, pojedinci i organizacije mogu nametnuti neke restrikcije poslovanju kompaniji, da je održivo poslovanje način i solucija kako bi se preduhitrla intervencija koja bi onemogućila ili naštetila profitnom poslovanju te ujedno, jednostavan financijski argument u korist društveno odgovornog i održivog poslovanja je taj što ono omogućuje kompanijama da zadrže legitimitet i dugoročno podignu financijsku vrijednost kompanije. (Tafra-Vlahović, 2011.)

Što se tiče stava Europske unije, njezin cilj je biti i postići svjetski najbrži rastući na znanju utemeljen kapitalizam iliti knowledge based capitalism te kako bi to postigla, EU sugerira da poslovni subjekti trebaju prihvatiti održive poslovne načine djelovanja jer poslovanje na održiv način djeluje ako je ono financijski uspješno, prijateljski raspoloženo prema okolišu i društveno odgovorno. Treća značajka najčešće se odnosi na zaštitu i promociju ljudskih prava jer tradicionalna financijska izvješća i prosudbe nisu dovoljne kako bi se procijenila održivost poslovanja, tako da je ovo trostruko mjerilo koje mjeri sva tri vida održivosti nužno. Jedan od načina razvoja ovih vrijednosti održivosti je tzv. dijalog interesnih dionika što bi značilo da prije donošenja odluke koja utječe na sve interesne dionike ili zainteresirane dionike, menadžeri bi trebali saznati sve njihove interese jer takvo konzultiranje interesnih dionika i uzimanje njihovih interesa u obzir postaje načinom brige za njihove interese. Često od menadžera takvi razgovori interesnih dionika zahtijevaju razgovor sa skupinama dionika koji se protive poslovanju ili određenom načinu djelovanja kompanija pa tako u Europi nevladine udruge imaju tu zadaću, dok u SAD-u takve udruge imaju malo utjecaja, a više ga imaju primjerice odvjetnici koji savjetuju dionike, istraživačko novinarsko izvještavanje i mediji općenito. I još jedna razlika između CSR-a u SAD-u i EU je da se u SAD-u društvena odgovornost najčešće poistovjećuje s filantropijom, bilo korporacijskom bilo osobnom, dok u EU CSR znači potvrđivanje i zaštitu ljudskih prava, a u SAD-u ljudska prava služe kao vodilja. (Krkač, 2007.)

Održivo poslovanje ima podrijetlo u društvenom aktivizmu 60-ih i 70-ih godina prošloga stoljeća kada počinje jačati svijest o važnosti jednakih šansi za sve, rasnoj jednakosti te sigurnosti i zdravlju na radnome mjestu ujedno potičući javnost na pomnije preispitivanje poslovnih običaja i stavljanje tih obveza unutar zakonskih okvira. Znatno ubrzanje u razvoju koncepta i praktičnoj primjeni društveno odgovornog poslovanja došlo je u sedamdesetima, a prekretnicom se smatra publikacija „Socijalna odgovornost poslovnih korporacija“ koju je 1971. godine objavilo Vijeće za ekonomski razvoj“ (Committee for Economic Development-CED) u kojoj je Vijeće decidirano definiralo kako biznis postoji kako bi zadovoljio potrebe

društva te da postoji društveni ugovor između biznisa i društva koji se mijenja u svojoj srži gdje se od biznisa traži da preuzme veće odgovornosti prema društvu nego ikada prije i da služi što većem broju ljudskih vrijednosti, a od poslovnih subjekata traži se da doprinose kvaliteti načina života više no što je to samo opskrba robom i uslugama jer kao što biznis postoji da bi služio društvu, njegova budućnost će zavisiti od kvalitete načina na koji menadžment odgovara promjenjivim društvenim očekivanjima. Prema Vijeću za ekonomski razvoj društvena odgovornost prikazuje se kao tri koncentrična kruga: unutarnji krug su činile jasne odgovornosti za ekonomski boljitak: proizvodi, poslovi i ekonomski rast, srednji krug je uključivao odgovornost da se ta ekonomska funkcija provodi sa senzibilitetom i svjesnošću o promjenjivim društvenim vrijednostima i prioritetima kao npr. u odnosu na zaštitu okoliša, zapošljavanje ljudi i očekivanja potrošača da budu informirani, da se prema njima pošteno odnosi i da su zaštićeni od bilo kakve moguće štete od proizvoda ili usluge te konačno, vanjski krug koji je uključivao sve one moguće odgovornosti biznisa iliti poslovnog subjekta za uključivanje u aktivno poboljšanje prirodnog i društvenog okoliša. Tada je Vijeće bilo sastavljeno od sveučilišnih profesora i poslovnih voditelja te je u tom smislu taj dokument predstavljao važan pogled praktičara na promijenjen društveni dogovor između društva i biznisa. Također, to je bilo doba intenzivnijeg aktivizma i pritisaka na vladajuće krugove da pitanja zaštite okoliša, zaštite radnika i potrošača prestanu biti samo područje djelovanja posebnih interesnih skupina već da postanu predmet zakonske regulative. Pa tako i nevladine udruge kao što je Greenpeace koji je osnovan 1971. godine, zalagale su se za promjene s manje ili više uspjeha, ali one su svojim angažmanom utrle put velikom broju aktivističkih pokreta uz nagli razvoj pokreta za prava žena i dale veliki poticaj usvajanju načela društveno odgovornog poslovanja i njihovoj prisutnosti na javnoj sceni.

Globalizacija označava dosad najvažnije razdoblje u razvoju odgovornog i održivog poslovanja pa tako kako se ne bi ponovio gospodarski kolaps koji je doveo do rata, politika je nakon Drugog svjetskog rata stvorila tri glavne globalne institucije za društveno održivo poslovanje, a to su: Međunarodni monetarni fond, Međunarodna banka za rekonstrukciju i razvoj iliti Svjetska banka te Svjetska trgovinska organizacija kao najrelevantnija za razvoj društveno odgovornog poslovanja obzirom da upravlja međunarodnim trgovačkim odnosima i propisuje što države članice smiju ili ne smiju činiti. U svijetu je 70-ih godina došlo do visoke stope nezaposlenosti i inflacije obzirom da porezni sustavi nisu stimulirali investiranje kao i pojava sindikalnih pokreta pa su tako Margaret Thatcher i Ronald Reagan uveli politike stimuliranja privatnih tvrtki i ograničenja moći sindikata, slobodnija tržišta te kontrolu vlade deviznog

tržišta i poticanje privatnog investiranja što je imalo utjecaj na ekonomske politike vlada ostalih zemalja što se odrazilo na Washingtonski konsenzus iz 1989. godine koji je predstavljao grupu pravila koje su države morale usvojiti ako su željele dobiti pomoć glavnih međunarodnih financijskih institucija. Riječ je o politikama koje su masovno usvajale zemlje iz Afrike, Latinske Amerike i jugoistočne Azije (Kina npr.) što je omogućilo velikim kompanijama da u tim zemljama otvaraju tvornice s jeftinom radnom snagom, da se oslanjaju na jeftinije dobavljače iz tih zemalja što je u konačnici vodilo do dominacije slobodnog tržišta i moć novca. Washingtonski konsenzus je na globalnom planu imao ogroman utjecaj jer je tokom globalizacije stvoren svjetski okoliš u kojem su strana ulaganja, globalna trgovina i uklanjanje trgovačkih pristojbi postali dio glavnih političkih tokova čime su privatne tvrtke enormno postigle globalnu moć. Iako je Washingtonski konsenzus posljednjih godina na meti kritika antiglobalizacijskih aktivističkih pokreta pa tako i Svjetske banke, on je i dalje dio ortodoksne ekonomske politike proširen pitanjima kao što su korporativno upravljanje, antikorupcijske mjere, transparentnost te smanjenje siromaštva. Praksa društveno odgovornog poslovanja odvija se u kapitalizmu kao dominantnom društvenom sustavu i ne može se od njega odvojiti kao i da i dalje u suvremenom kapitalizmu prevladava rast kao najvažnija kategorija napretka u poslovanju. (Tafra-Vlahović, 2011.)

### 3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U PRAKSI

#### 3.1. Poslovanje na društveno odgovoran način

Društvena odgovornost poslovnog subjekta povezuje se s konceptom održivog razvoja koji podrazumijeva kako za poslovanje neke kompanije nisu zainteresirani samo njezini vlasnici, uprava i menadžment na svim razinama već legitiman interes imaju i drugi dionici unutar i izvan poslovnog subjekta (zaposlenici, kupci, dobavljači, poslovni partneri, država, lokalna tijela pa čak i javno mišljenje općenito) te suvremeni menadžment prihvaća činjenicu o legitimnosti konflikata interesa ovih grupa i svoju akciju usmjerava na njihovo konstruktivno rješavanje. Na rad i uspjeh svakog poslovnog subjekta utječu svi njegovi dionici. Odgovorni i uspješni poslovni subjekti pokušavaju zajedničke interese i zadovoljstvo svih dionika spojiti pri definiranju svoje misije, vizije, strategije i politike razvoja te u tom smislu elementi društvenog poslovanja koji se najčešće susreću su kvaliteta proizvoda i usluga, zadovoljstvo zaposlenika i drugih sudionika, fleksibilnost i inovativnost, unaprjeđenje participacije u odlučivanju, održivi razvoj i sloboda kreativnog rada. Kako nema opće prihvaćene definicije društveno odgovornog poslovanja, poslovni subjekti su u definiranju društvene odgovornosti svoje kompanije potpuno autonomni te oni sami određuju motive, opseg i razinu svog odnosa prema svom okruženju. U najširem smislu, društvena odgovornost poslovnog subjekta odnosi se na njegov utjecaj na društvo te ulogu gospodarstva u održivom razvoju. (Vujić, Ivaniš, Bojić, 2012.)

Europska komisija definira društvenu odgovornost poduzeća kao koncept prema kojem poduzeće na dobrovoljnom principu integrira brigu o društvenim pitanjima i zaštiti okoliša u svoje poslovne aktivnosti i odnose s ostalim dionicima (vlasnicima, dioničarima, zaposlenicima, potrošačima, dobavljačima, vladom, medijima i širom javnošću). Zelena knjiga Europske unije društveno odgovorno poslovanje definira kao sustavno povezivanje ekološkog i socijalnog aspekta s poslovnim procesima i njihovim interesnim skupinama, tj. dionicima na dobrovoljnoj osnovi i donošenju poslovnih odluka na temelju etičkih vrijednosti zakonskih odredaba te poštovanju ljudi, zajednica i okoliša, a Bijela knjiga Europske unije društveno odgovorno poslovanje definira kao koncept prema kojem poslovni subjekt na dobrovoljnom principu integrira brigu o društvenim pitanjima i zaštiti okoliša u svoje poslovne aktivnosti i odnose s dionicima.

Nadalje, društvena odgovornost poslovnog subjekta definirana je i međunarodnom normom ISO 26000 kojom su definirana osnovna područja društvene odgovornosti, a to su: 1) upravljanje (organizacija) poslovnim subjektom; 2) ljudska prava; 3) radni odnos; 4) okoliš; 5) dobra i poštena poslovna praksa; 6) odnosi s korisnicima (potrošačima) i 7) odnosi s društvenim okruženjem, a osnovni principi društvene odgovornosti obuhvaćaju: odgovornost, transparentnost, etičko ponašanje, poštivanje interesa dionika (zainteresiranih skupina), poštivanje zakona, poštivanje međunarodnih normi ponašanja te poštivanje ljudskih prava. Također, normom ISO 8000-Social Accountability (CEPAA SA 8000:1997) definirani su svi međunarodni propisi koji se odnose na poslovnu izvrsnost te poslovni subjekti koji imaju implementiranu ovu normu dobivaju certifikat kojim se jamči pouzdanost u poslovnim odnosima jer se njime dokazuje da štite svoje zaposlenike i interese sudionika te pridonosi međunarodnom ugledu i etičkom poslovanju. (Vujić, Ivaniš, Bojić, 2012.)

Pitanje poslovanja na društveno odgovoran način postaje ključna tema u kompanijama koje tržišno posluju, a društvena odgovornost postaje poželjan oblik poslovne strategije u razvoju kompanije. Osim doprinosa poboljšanju kvalitete življenja dionika (stakeholdersa), društvena odgovornost doprinosi i održivom gospodarskom razvoju. Navedeno je ranije kako je riječ o konceptu prema kojemu se ukupno djelovanje kompanije mjeri na temelju njenog doprinosa ekonomskom napretku, ekološkoj kvaliteti i društvenom kapitalu koji se naziva trostruka osnova, a to znači da se pri donošenju bilo koje poslovne odluke uzimaju obzir i ekonomska isplativost poslovanja kao i društvena i ekološka odgovornost kompanije čime tako pokazuju da ne teže samo ekonomskim rezultatima već i održivom razvoju na lokalnom i globalnom planu.

Nerijetko je motiv za društveno odgovorno poslovanje kompanije upravo pritisak javnosti (npr. klijenata, udruga za zaštitu potrošača, nevladinih udruga koje se bave zaštitom okoliša, organizacijama za praćenje kršenja ljudskih prava, itd.) kao i to da ugled kompanije utječe na cijenu dionica, vjernost dioničara i lojalnost kupaca. Poslovanje na društveno odgovoran način važno je za sve kompanije kojima je povjerenje jedna od ključnih sastavnica jer će većina potencijalnih partnera radije poslovati s kompanijom koja ima reputaciju aktivnog provođenja društvene odgovornosti kao i što uslijed odgovornog djelovanja kompanije prema okolišu, zajednici, svojim zaposlenicima i tržištu postiže pozitivne učinke od marketinga opće dobrobiti (cause related marketing) što je jedan od najsigurnijih načina kreiranja pozitivnog imidža, a u suvremenom poslovnom svijetu dobar imidž često predstavlja granicu između uspješnog i neuspješnog širenja na željena tržišta. Koncept društveno ili socijalno odgovornih kompanija

(Corporate Social Responsibility-CSR) ima širok spektar značenja, prijevoda i definicija te za većinu kompanija je to relativno nov koncept (pojavio se u 90-ima) koji nadilazi područja upravljanja zaposlenicima, etike na radnome mjestu te odnosa između pojedinih industrija i često se prema konceptu društvene odgovornosti odnosi kao prema „široj društvenoj ulozi“ tvrtke, i dok su neke tvrtke još od 70-ih godina uključene u ideju te „šire društvene odgovornosti, većina ih je koje su nove u tome. (Krkač, 2007.)

Prema konceptu društvene odgovornosti ono je šira društvena uloga kompanije te društveno odgovorno poslovanje nije samo uredno plaćanje poreza, uredno prijavljivanje zaposlenika (npr. nepostojanje „rada na crno“, plaćanje doprinosa), njegovanje dobrih odnosa s kupcima, dobavljačima i posrednicima jer u uređenom društvu se to podrazumijeva, već je i društvena odgovornost kompanije sve ono što kompanija dobrovoljno radi i pokazuje da joj je stalo do njezinih zaposlenika, marginaliziranih skupina ljudi, mladih, okoliša, lokalne zajednice u kojoj djeluje, životinjskih i biljnih vrsta te svega što ju okružuje. Postoje različiti razlozi odnosno izvori ideja o uključivanju komponente društvene odgovornosti pa tako kod nekih kompanija posvećenost ideji proizlazi :

- Od poduzetnika koji su osnovali kompaniju ili od vodstva koje se pridružilo kasnije temeljeno na osobnim vrijednostima i integritetu poduzetnika ili ključnih menagera (leadership inspired);
- Kao rezultat zabrinutosti hoće li kompanija dobiti dozvolu za rad od svojih dioničara ili lokalne zajednice čije se njihovo poslovanje najčešće tiče izazvano suočavanjem s mogućnošću prestanka ili smanjenja obujma posla uslijed neophodnosti poštivanja određenih odredbi o zaštiti okoliša (action and practical necessity);
- Iz zaključaka dobivenih na temelju strateške analize poslovne okoline. Primjeri zatvaranja (relativno uspješnih) djelatnosti kojima prijete trend gašenja u bliskoj budućnosti (uspješne su možda zbog kašnjenja u primjeni svjetske regulative i zaštite) i prelazaka na potpuno druge, ekološki i etički prihvatljivije djelatnosti (induced by the business environment). (Krkač, 2007.)

Društveno odgovorne kompanije tako je moguće svrstati u tri grupe gdje:

- 1) Dimenzija društvene odgovornosti sustavno je prihvaćena i usađena u koncepciju i praksu u radnoj sredini pružanjem jednakih mogućnosti, neprestanog učenja, zdravstvenih i sigurnosnih standarda te politike zaštite okoliša jer ove značajne interne promjene korespondiraju s uključivanjem u razvoj lokalne zajednice i definiraju se kao



„prirodni nastavak tekućeg poslovanja“ i „ići korak ispred postojeće pozitivne zakonske regulative“;

- 2) Prihvaćeno je uvođenje koncepta društvene odgovornosti uslijed vanjskih pritisaka na kompaniju, industriju/djelatnost ili na konkurenciju (etički kodeks, odgovornost za okoliš, društvena odgovornost ili kombinacija svega navedenog), a mogu potjecati iz domicilne zemlje ili iz zemalja u razvoju;
- 3) Propitkujući svoj poslovni model i radeći na strateškim promjenama, neke kompanije su se odlučile na preusmjeravanje svog temeljnog biznisa i preseljenje poslovnih aktivnosti u domenu javno-privatnog partnerstva. Koncept društvene odgovornosti postaje dio ukupnog poslovnog koncepta, ali i model za sebe.

Kompanije koje imaju komponentu društvene odgovornosti osim njihove praktične demonstracije društvene odgovornosti prepoznaju se i po porukama koje se mogu iščitati u njihovim misijama i ciljevima, a u nastavku su primjeri misija društveno odgovornih poduzeća:

„... s ciljem postizanja društveno odgovornog ponašanja, pomažući podizanju kvalitete života u različitim zajednicama u kojima djelujemo. Tvrtka prepoznaje potrebu da kao odgovorni poslodavac bude prisutna u tim zajednicama, razumije njihove potrebe te djeluje na obostranu korist i zajednice i zaposlenika...“ ; te „... društvena odgovornost tvrtke i prepoznavanje mogućnosti utjecanja svakodnevnim aktivnostima na zaštitu okoliša. Tvrtka će primjenjivati ekološki sustav upravljanja širom zemlje kako bi ostvarila značajan utjecaj na zaštitu okoliša radeći na uvođenju međunarodnog standarda ISO 14001 za zaštitu okoliša do xxx godine...“.  
(K. Krkač, 2007:383)

Iako su program i sadržaj društvene odgovornosti poslovnih organizacija izmiješani, uključenost vrha kompanije neprestano raste te kao pokretači pojedinih aktivnosti su: vladine i javne ustanove/institucije, upravljanje ljudskim potencijalima, državne, županijske i lokalne uprave, posebne poslovne jedinice te odjeli strategije i planiranja. Najangažiranije kompanije nisu ograničene samo na korporacijsku filantropiju i podršku lokalnoj zajednici jer osim osnovnog cilja, a to je omogućavanje stabilnog zaposlenja svojim zaposlenicima, uključujući socijalnu komponentu i blagostanje, ključna pitanja koncepta odnose se i na mjerljivost utjecaja njihove društvene odgovornosti na društveni i prirodni okoliš gdje je zanimljiv koncept indeksa održivosti (Ethibel Sustainability Index-ESI) koji izjednačava zbroj financijske i društvene dobiti te do svojih rezultata dolazi provjerom društvenih, ekoloških i ekonomskih kriterija na svim područjima poslovanja te načine uključivanja u konstruktivnu javnu raspravu o

promjenjivoj i javnoj ulozi biznisa u društvu i njegovom doprinosu općem dobru. (Krkač, 2007.)

### 3.2. Načela društvene odgovornosti u poslovanju

Mnogi procesi i događaji na globalnoj sceni pojačali su značenje i uvođenje društvene odgovornosti u praksi, a to su informacijsko-komunikacijska revolucija, liberalizacija tržišnih odnosa, razvoj temeljen na kvaliteti proizvoda i usluga, političke i društvene promjene, zatim poslovanje vođeno zahtjevima korisnika-kupaca, jačanje neprofitnih i nevladinih udruga te niz demokratskih i tehnoloških promjena potaknutih globalizacijom odnosa. David Crowther, autor dvadeset knjiga i pisac preko stotine članaka o društvenoj odgovornosti, svoje stavove temelji na činjenici da je razvijanje društvene odgovornosti dobro i za zajednicu i za biznis te ističe kako javno mišljenje sve više traži aktivniju ulogu poslovnih subjekta u izgradnji humanih odnosa i kvalitetnijeg života. Prema njemu, odgovorno poslovanje počiva na trima načela: održivosti, odgovornosti i transparentnosti. Načelo održivosti govori o tome da se posao danas mora voditi tako da ne umanjuje izbor budućim naraštajima i dobrim dijelom podrazumijeva savjesno raspolaganje izvorima energije, načelo odgovornosti bi trebali zahtijevati dioničari ili javnost ako su nezadovoljni načinom na koji kompanija posluje te načelo transparentnosti znači da bi poslovni subjekt trebao biti častan i iskren u izvještavanju svojih poslovnih obveza, a riječ je o zahtjevu da se potreba za profitom uravnoteži s društvenom koristi.

Opća etička i gospodarska načela nositelja društveno odgovornog poslovanja shvaćaju se na četiri razine: na prvoj razini nalazi se ekonomska odgovornost (odgovornost za ostvarenje profita), zatim zakonska odgovornost (poštivanje zakona), etička odgovornost (etičnost u poslovanju) je na trećoj razini i na četvrtoj razini je diskrecijska odgovornost (društveno odgovorno poslovanje) koja između ostalog, podrazumijeva i etičnost poslovanja.

Ekonomska odgovornost je prva razina društvene odgovornosti gospodarski poslovnog subjekta zato što je to temeljni uvjet za rad i egzistenciju poslovnog subjekta te je većina aktivnosti usmjerena na rast profita i proizvodnju roba i usluga koje društvo traži i želi posjedovati.

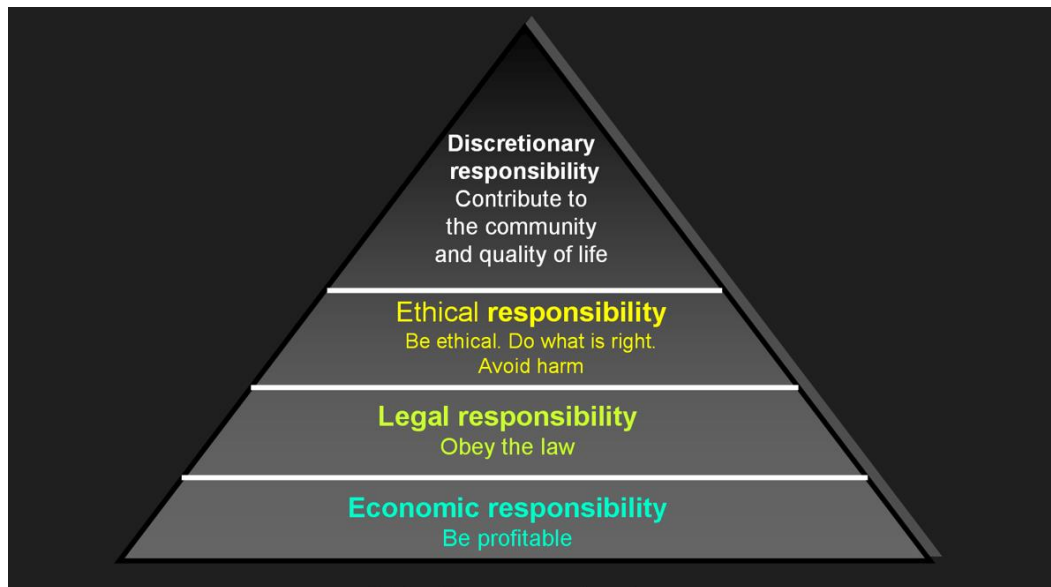
Zakonska odgovornost je na drugoj razini obzirom da u svakom društvu zakoni su dobar, ali ne i dovoljan pokazatelj za izvrsno poslovanje. Poslovni subjekti moraju ispunjavati

ekonomske ciljeve kroz zakone koje donose nadležna tijela te je ova razina regulirana zakonskim propisima i standardima koji su na snazi.

Treća razina društvene odgovornosti sadrži etičke ili društvene standarde koja uključuje ponašanja koja nisu nužno regulirana zakonima. Izvršitelj odluka u poslovnom subjektu bi se trebao ponašati etično, zakonito, pošteno i pravedno, poštujući prava pojedinaca za dobrobit poslovanja te osim općih načela javnog morala, ovdje je značajan i sustav vrijednosti.

Četvrta razina društvene odgovornosti poslovnog subjekta odnosi se na međusobne odnose i dobrovoljno profesionalno ponašanje koje se prilagođava okruženju u kojemu se nalazi te poslovnom kodeksu obzirom da u skladu s vlastitim potrebama poslovni subjekti razvijaju svoja etička načela i kodekse kojima propisuju djelovanje i poštivanje poslovnih običaja.

Slika 2: Načela i hijerarhija društvene odgovornosti poslovnog subjekta



Izvor: Watson, B.D. (2015.) *Organisational Social Responsibility*, <https://brucedwatson.wordpress.com/2015/05/10/organisational-social-responsibility/>

„Društveni i poslovno moralan menadžer prilikom donošenja bilo kakvih poslovnih odluka trebao bi si postaviti iduća etička pitanja:

- Može li ono što želim realizirati imati bilo kakve negativne implikacije na zdravlje i sigurnost ljudi?
- Je li javnost informirana o mogućim implikacijama poslovnih aktivnosti na društvenu zajednicu te o mogućim pozitivnim i negativnim posljedicama?

- Pridonosim li svojim postupcima razvoju lokalne i nacionalne kulture i poštujem li kulturne različitosti?
- Vodim li se po principima etičkog poslovanja i hoću li zbog ostvarenja vlastitih interesa nanijeti štetu i troškove drugima?
- Jesu li s mojim poslovnim aktivnostima i odlukama upoznati svi djelatnici i što oni misle o njima?
- Hoće li poslovna odluka narušiti osnovne vrijednosti ljudskog društva: slobodu, dostojanstvo, jednakost, pravednost i odgovornost?
- Hoću li svojim ponašanjem narušiti ili poboljšati odnos s poslovnim partnerima?
- Kako moje poslovno ponašanje utječe na ponašanje kupaca?“ (Vujić V., Ivaniš M., B. Bojić, 2012:103)

Ujedno, pitanja koja menadžment ne bi trebao zanemariti kao ključna za uspjeh svakog poslovnog subjekta su:

- Kakvu reputaciju ima poslovni subjekt vezano uz poštenje i pouzdanost?
- Kakvo mišljenje imaju građani o utjecaju poslovnog subjekta na okoliš?
- Imaju li zaposlenici znanja i vještine koje su potrebne u procesu rada?
- Može li poslovni subjekt zadržati postojeće zaposlenike i privući nove?
- Ima li poslovni subjekt pouzdane poslovne partnere i sigurno tržište?
- Postoje li negativna mišljenja lokalnih vlasti o poslovnom subjektu koja bi mogla usporiti poslovanje?
- Kakva je likvidnost poslovnog subjekta i podržavaju li financijske ustanove njihove razvojne projekte?

Na temelju prethodno spomenutih pitanja, svaki menadžer trebao bi sistematski raditi na poštivanju dostojanstva dionika i prepoznavanju njihovih zahtjeva i udjela u poslovnoj izvrsnosti obzirom da se dugoročni poslovni interesi najbolje čuvaju poštenjem i kvalitetno odrađenom poslu.

Opća etička i gospodarska načela nositelja korporativnog upravljanja su:

- Vrijednost poslovnog subjekta koja se očituje u bogatstvu i zadovoljstvu svih nositelja korporacijskog upravljanja;
- Društveno odgovorno poslovanje pridonosi ekonomskom i društvenom razvoju kako na lokalnoj tako i na međunarodnoj razini;

- Poslovno ponašanje svih sudionika korporativnog upravljanja treba se temeljiti na zakonskim propisima i etičkim normama;
- Svaki poslovni subjekt treba štititi okoliš i poticati održivi razvoj te spriječiti rasipnu uporabu prirodnih resursa;
- Transparentno poslovanje osigurava najbolji održivi razvoj;
- Poduzetnička i menadžerska ovlaštenja služiti će svima koji prihvate društveno odgovorno poslovanje.

Društveno odgovorno poslovanje trebalo bi se temeljiti i na načelima održivog razvoja, odnosno na ekološkoj, ekonomskoj, tehnološkoj i sociokulturnoj održivosti pa tako ekološka održivost podrazumijeva razvoj kompatibilan s očuvanjem i održavanjem ekoloških procesa, biološke raznolikosti i biogeografskih resursa, dok načelo sociokulturne održivosti jamči razvoj kompatibilan s očuvanjem kulture i sustava vrijednosti ljudi na koje taj razvoj utječe te trajno očuvanje i isticanje identiteta lokalne zajednice. Načelo ekonomske održivosti osigurava razvoj i opstanak poslovnog subjekta, dok načelo tehnološke održivosti zahtijeva razvoj i primjenu takve tehnologije koja bi u proizvodnji bila suvremena te koja uz ekonomske učinke ima i elemente kojima bi se štitio okoliš. Svi poslovni subjekti trebali bi poštovati navedena načela i postići naklonost društva kako bi opstali na globalnom tržištu bez obzira na svoju veličinu i tržišni udio. (Vujić, Ivaniš, Bojić, 2012.)

### 3.3. Zadovoljstvo dionika društvene odgovornosti

Obzirom da na rad i uspjeh poslovnog subjekta neminovno utječu dobri međusobni odnosi i zadovoljstvo svih dionika (potrošača ili korisnika, vlasnici, investitori, zaposlenici, dobavljači, konkurencija i društvena zajednica) u nastavku se prikazuju koje su to dužnosti poslovnog subjekta prema svakome od njih s ciljem nezanemarivanja zahtjeva i potreba zainteresiranih strana kako ne bi došlo do krize u odnosima pa tako i na negativan utjecaj na cijelo društvo jer za postizanje dugotrajnog uspjeha poslovnog subjekta potrebna je ravnoteža zadovoljstva svih navedenih zainteresiranih strana.

Slika 3: Dionici društvene odgovornosti



Izvor: Matešić, Pavlović, Bartoluci (2015.). *Društveno odgovorno poslovanje*, <https://bib.irb.hr/datoteka/981956.DOP.pdf>

### 3.3.1. Zadovoljstvo kupaca kao korisnika proizvoda i usluga

Prema kupcima bi se trebalo odnositi s poštovanjem bez obzira kupuje li proizvode ili usluge izravno ili posrednim načinom na tržištu, a njega prije svega zanimaju svojstva proizvoda i usluge koje im poslovni subjekt pruža, pa potom cijena, načini plaćanja, dostava, montaža, servisiranje, itd. Činjenica je da živimo u vremenima veće ponude od potražnje te smo samim time okruženi razmaženim kupcima koji su svakim danom zahtjevniji pa se tako dužnost poslovnog subjekta očituje u idućim dužnostima:

- Kupcima pružiti najvišu kvalitetu proizvoda i usluga usklađenu s njihovim zahtjevima;
- Odnositi se pošteno prema kupcima u svim aspektima poslovnog djelovanja;
- Uložiti napor kako bi zdravlje i sigurnost kupaca kao i kvaliteta njihovog okoliša bili održani i uvećani proizvodima i uslugama;
- Osigurati poštovanje ljudskog dostojanstva u ponuđenim proizvodima, plasmanu i oglašavanju;

- Poštovati kulturne navike i identitet kupaca.

Kako je kupcima u interesu da poslovni subjekt od kojeg nabavljaju proizvod ili uslugu posluje dobro i trajno isporučuje ujednačenu kvalitetu te kako ne bi puno brinuo o proizvodu, stoga je zbog toga potrebno stvoriti okruženje povjerenja i sigurnosti u kojemu kupci mogu slobodno izreći svoje mišljenje znajući kako to neće negativno utjecati na daljnju suradnju. Uvijek postoji način kako bi se saznalo mišljenje kupaca, a odaziv i rezultat ovise o tome koliko je kompaniji zaista stalo do njihovog mišljenja. Uspješni poslovni subjekti pažljivo upravljaju zadovoljstvom kupaca te nastoje ponuditi više i drugačije od konkurencije. (Vujić, Ivaniš, Bojić, 2012.)

### 3.3.2. Zadovoljstvo zaposlenika u poslovnom subjektu

Većini zaposlenika jedan od najvažnijih elemenata zadovoljstva na radnome mjestu je plaća te da su primjereno plaćeni za svoj rad i trud. Uz navedeni materijalni faktor, sve značajnije mjesto zauzimaju i nematerijalni faktori kao što su osjećaj pripadnosti, uvjeti rada, stil upravljanja, mogućnost stjecanja znanja, napredovanje u karijeri te sigurnost radnog mjesta. Svaki zaposlenik odnosi se prema potrošačima/kupcima onako kako se njegov menadžer i poslovni subjekt odnose prema njemu, stoga je bitno u poslovnim odnosima stvarati ugodnu radnu atmosferu te su dužnosti menadžera sljedeće:

- Osiguranje poslova, radnih uvjeta i plaća koji poboljšavaju zadovoljstvo zaposlenika i njihovu kvalitetu života;
- Iskreno komuniciranje sa zaposlenicima te pravovremeno dijeljenje informacija;
- Izgrađivanje kooperativnih odnosa te što je više moguće djelovanje sukladno prijedlozima i idejama zaposlenika;
- Izbjegavanje diskriminacije i jamstvo jednakih odnosa i jednakih mogućnosti neovisno o nacionalnosti, političkom opredjeljenju, spolu, godinama života te vjeri zaposlenika;
- Ohrabriti djelatnike i pomoći im u implementiranju novih znanja i vještina;
- Biti osjetljiv na socijalne probleme djelatnika koji su često povezani s poslovnim odlukama.

Menadžeri poslovnog subjekta trebali bi biti u stalnom kontaktu sa svojim djelatnicima jer s dobrim etičkim odnosima na radu, bit će i dobro obavljen posao, jer u suprotnom, ako se pojavi neko nezadovoljstvo, kvaliteta posla koji djelatnik obavlja može postati loša. (Vujić, Ivaniš, Bojić, 2012.)

### 3.3.3. Zadovoljstvo vlasnika poslovnog subjekta

Kada je riječ o raspolaganju imovinom društva kapitala, sustav upravljanja poslovnim subjektom razdvaja ovlasti vlasništva nad poslovnim udjelima od funkcija i odgovornosti operativnog vođenja poslova društva pa čak i ako se radi o jednoj te istoj osobi koja može biti istodobno jedini član društva i predsjednik uprave poslovnog subjekta. Iako poduzetničke i upravljačke odluke uvijek donose konkretni ljudi, oni to ne čine kao privatne osobe već kao zastupnici društva u poslovnom i pravnom prometu s trećim osobama. Kao subjekt dužničko-vjerovničkih odnosa uvijek se društvo legitimira kao pravna osoba, stoga sve fizičke osobe koje imaju ovlasti da ga zastupaju, to čine u ime i za račun društva te na vlastitu odgovornost. Tako, za razliku od zatvorenih obiteljskih poduzeća i malih društava s ograničenom odgovornošću u kojima postoji prepoznatljiva personalna funkcija vlasnika poslovnih uloga i funkcija upravljanja poslovanjem, sva dionička društva moraju imati nadzorne ili upravne odbore ili upravna vijeća, ovisno o kojem je poslovnom subjektu riječ.

Dužnost i obveza nositelja korporativnog upravljanja prema vlasnicima su:

- Stručno i odgovorno vođenje poslova i obavljanja zadaća kako bi se osigurao pošten i konkurentan prihod na investicije vlasnika;
- Zaštititi, sačuvati i uvećati imovinu vlasnika;
- Poštovati prijedloge, odluke i zahtjeve vlasnika;
- Otkriti bitne informacije o poslovanju u skladu sa zakonskim propisima i obvezama.

Vlasnike/dioničare poduzeća osim profita zanima i život i rad poslovnog subjekta gdje aktivno sudjeluju, pa im je tako bitan i njihov dobar i pozitivan ugled te mogućnosti za daljnji razvoj poslovnog subjekta i njih kao pojedinaca u promicanju društvene odgovornosti bez koje se danas na globalnom tržištu ne može biti konkurentan. (Vujić, Ivaniš, Bojić, 2012.)



### 3.3.4. Zadovoljstvo dobavljača kao dionika poslovnog subjekta

Vrlo su značajni partnerski odnosi s dobavljačima obzirom da proizvodi i usluge dobavljača utječu na kvalitetu konačnog nusproizvoda te obje strane dobrom komunikacijom i suradnjom mogu profitirati, uštediti i ostvariti znatna poboljšanja. Uspješni poslovni subjekti nastoje razvijati partnerske odnose s dobavljačima kao i izbjeći ovisnost o jednom dobavljaču.

Kako se odnos s dobavljačima i kooperantima treba zasnivati na međusobnom poštovanju potrebno je:

- Njegovati dugoročnu stabilnost odnosa s dobavljačima u zamjenu za vrijednost i kvalitetu isporučenih proizvoda te pouzdanost u dostavi;
- Dijeliti informacije s dobavljačima kako bi ih se uključilo u proces planiranja;
- Plaćati dobavljače na vrijeme i u skladu s dogovorenim uvjetima poslovanja;
- Poticati, tražiti i biti vjerni dobavljačima i kooperantima koji u svome poslovanju promiču društveno odgovorno poslovanje.

Svaki poslovni subjekt trebao bi razvijati dobre odnose s dobavljačima i potencijalnim investitorima kako bi se u trenu stvarne potrebe moglo brzo i učinkovito djelovati. (Vujić, Ivaniš, Bojić, 2012.)

### 3.3.5. Zadovoljstvo lokalne i regionalne uprave kao zainteresirane strane

Društvena zajednica ima interes kao zainteresirana strana da poslovni subjekt uspješno posluje te pritom poslovni subjekt ima obvezu da:

- Poštuje ljudska prava i demokratske institucije društva;
- Opskrbljuje tržište korisnim i sigurnim proizvodima;
- Prepoznaje zakonsku obvezu prema javnosti rada;
- Podupire javne politike i načine koji pomažu ljudskom razvoju;
- Potiče skladne odnose između poslovnog subjekta i ostalih segmenata društva;
- Sudjeluje u dobrotvornim i ostalim akcijama zajednice;
- Čuva, podupire i potiče održivi razvoj i ne zagađuje okoliš.

Voditi brigu o odnosima s javnošću nije samo imperativ očuvanja poželjnog ugleda već i potreba svakog poslovnog subjekta te dobra prihvaćenost u lokalnoj zajednici može biti od

velike koristi poslovnom subjektu u svim pothvatima, a posebno u kriznim situacijama. (Vujić, Ivaniš, Bojić, 2012.)

### 3.3.6. Zadovoljstvo konkurencije kao dionika na tržištu

Globalizirano društvo donosi novu kulturu poslovanja i nove tržišne odnose u kojima svaka kompanija može imati puno koristi od konkurencije koja prisiljava na neprestanu spremnost na promjene i razvoj. Pošteno gospodarsko natjecanje jedan je od osnovnih uvjeta za povećanjem bogatstva te preduvjet za pravedniju raspodjelu proizvoda i usluga. Konkurencija koristi benchmarking, tj. uspoređivanje s najboljima na tržištu koje može biti iskorišteno za motiviranjem zaposlenika, menadžera i vlasnika poslovnog subjekta te iz toga proizlazi obveza svakog poslovnog subjekta da:

- Suzdrži se od sudjelovanja u neetičkom ponašanju kako bi osigurao konkurentsku prednost;
- Potiče natjecateljsko ponašanje koje je društveno i ekološki korisno te kao takvo odražava međusobno poštivanje konkurenata;
- Poštuje materijalna i intelektualna vlasnička prava;
- Odbija stjecanje tržišnih informacija nepoštenim ili neetičkim sredstvima kao što je nelojalna konkurencija.

Uspješni poslovni subjekti nastoje s konkurencijom imati usklađen odnos i prema kupcu, zakonodavstvu te prema cijelom društvu i ne boje se sudjelovati u razmjeni znanja i iskustava u postavljanju zajedničkog standarda usluge.

Ne postoji jedinstveni recept za uvođenje prakse društvene odgovornosti jer je raznovrsna i ovisi o kulturi i potrebama poslovnog subjekta, tradiciji zemlje kao i drugim faktorima, ali uspješna i dobra praksa ovisi o stavu uprave poslovnog subjekta da se društvena odgovornost preuzme kao način ponašanja poslovnog subjekta te kako tu odluku donosi najviše vodstvo poslovnog subjekta, ona kao obvezujuća bi morala biti prenesena svima unutar poslovnog subjekta. Ovakva praksa trebala bi biti integrirana u čitavo poslovanje, a odluka o društvenoj odgovornosti se najčešće očituje i u izjavi misije, vizije, strategiji poslovnog subjekta kao i implementaciji ISO normi. (Vujić, Ivaniš, Bojić, 2012.)

### 3.4. Politika društvene odgovornosti

Kompanijama je najvažnije u procesu generiranja poslovne politike definirati misiju iz koje će biti jasna i njihova šira društvena odgovornost te je najučinkovitije u misiju tvrtke ugraditi različite elemente društvene odgovornosti kao dio poslovne svrhe tvrtke te prijedloge određenih vrijednosti na tržištu. No, za mnoge tvrtke ovo je još uvijek eksperimentalno područje zato što se još muče s definicijom osnovnih ciljeva tvrtke te izbjegavanjem neželjenih posljedica koje bi forsiranje ovakvih poslovnih ciljeva moglo izazvati. Područja na koja društveno odgovorna tvrtka može djelovati su: zdravlje/zdravstvo, sigurnost, ljudska prava i poslovna etika te kod definiranja društvene odgovornosti unutar tvrtke valjalo bi voditi računa o grupama koje su uključene (dioničari, vlasnici, zaposlenici), ključnim pitanjima i tematskim izazovima (ovisi o djelatnosti tvrtke) te poslovnim funkcijama (postoje razlike u razmišljanju o društvenoj odgovornosti između proizvodne i uslužne, savjetodavne i prodajne kompanije).

Odabir poslovne politike najčešće se vrši temeljem rezultata analize interesa dioničara, zaposlenika i ostalih dionika (šira zajednica kao i nevladine organizacije) te tvrtke traže načine uspostavljanja ravnoteže između potrebe da istaknu način na koji provode svoju društvenu odgovornost kao i moguće kontraproduktivnosti prevelikog isticanja istoga, a odabir područja društvene odgovornosti u sklopu kojeg će se djelovati najčešće kreće od zakona i ostale regulative. Pristupiti se može s ciljem minimiziranja izlaganja riziku ili optimiziranja koristi od društvenog utjecaja i utjecaja na okoliš, kao što se može pristupiti i ponovnim promišljanjem cjelovitog poslovnog modela kompanije te tako otkriti najprihvatljivija područja društveno odgovornog djelovanja. Neke od najčešćih strategija provedbe društvene odgovornosti su kampanje za buđenje svijesti (osvješćivanje), definiranje ciljeva, standarda i načina internog mjerenja izvedbi te bilježenje kulturoloških promjena u upravljanju ljudskim potencijalima. (Krkač, 2007.)

Ključna pitanja koja si kompanije postavljaju pri definiranju društvene odgovornosti su:

- 1) Kakvi su odnosi na radnom mjestu?
- 2) Postoji li etički (poslovni) kodeks?
- 3) Je li uključena komponenta zaštite okoliša?
- 4) Kolika je uključenost zajednice?
- 5) Ima li to što radimo utjecaja na zdravlje i sigurnost?
- 6) Poštuje li se različitost i pravo na različitost?
- 7) Utječe (doprinosi) li se ili ne na razvoj lokalne ekonomije?

Mogući projekti društveno odgovornih tvrtki su volonterstvo zaposlenika kao npr. dizajn internetskih stranica i održavanje za dobrotvorne ili društveno korisne neprofitne organizacije, aktivnosti u susjedstvu (obnavljanje dotrajalih zgrada, bojanje prostorija), podizanje razine razumijevanja djelatnosti kojom se tvrtka bavi (npr. kratke prezentacije u školama), zaštita životinja, organiziranje amaterskih sportskih događaja za motiviranje djece na učenje ili primanje mladih na praksu u tvrtku (npr. budućih poduzetnika), zatim sponzoriranje zajednice (kao npr. davanje stipendija, financiranje razvojnih projekata na sveučilištu i sl.), potpora nacionalnim obrazovnim projektima, sponzoriranje programa u školama i lokalnih edukativnih programa (o zaštiti okoliša, korištenju interneta, čuvanju kulturne baštine, briga o školama, podrška velikim inicijativama u lokalnoj zajednici (organiziranje sportskih natjecanja-maratoni, turniri, akcije za pomoć osobama s invaliditetom) te dobrotvorne i humanitarne donacije. (Krkač, 2007.)

Poduzetniku društvena odgovornost donosi vidljivost, prepoznatljivost, besplatnu reklamu, veći interes drugih za razmatranje međusobnih partnerskih odnosa kao i da pokazivanje društvene odgovornosti nije samo način da poduzetnici doprinose promjenama u željenom smjeru, već je i način da se predstave kao osobe kojima je stalo do sredine u kojoj djeluju kao i do ljudi u vlastitoj organizaciji. Društvena odgovornost je ujedno i besplatni marketing kao i dobar osjećaj da se čini nešto dobro. (Krkač, 2007.)

## 4. KONCEPT ODRŽIVOG POSLOVANJA

### 4.1. Etika održivog poslovanja

Održivost se ne odnosi samo na odnos ljudskih društava i prirodnog okoliša u kojem djeluju već i više od toga pa tako načela održivog društva koje je 1991. godine usvojila Međunarodna trgovinska komora ukazuju da je stvarni cilj razvoja poboljšanje kvalitete ljudskog života unutar prihvatnog kapaciteta podržavajućih ekosustava. Prema Načelima održivog društva, nova etika održivosti oslanja se na sljedeće vrijednosti i uvjerenja:

- „Svako ljudsko biće dio je zajednice života koja se sastoji od svih živih bića. Ta zajednica povezuje sva ljudska društva, sadašnje i buduće generacije, čovječanstvo i ostalu prirodu;
- Svaka životna forma zahtijeva poštovanje neovisno od njezine vrijednosti za ljude. Ljudski razvoj ne smije ugrožavati integritet prirode i opstanak drugih vrsta;
- Svatko bi trebao preuzeti odgovornost za svoj učinak na prirodu. Ljudi bi trebali čuvati ekološke procese i bioraznolikost te koristiti resurse efikasno i štedljivo, pazeći da korištenje obnovljivih resursa bude održivo;
- Raspodjela koristi i troškova korištenja resursa između različitih zajednica, interesnih skupina, između siromašnih i bogatih regija te između sadašnjih i budućih generacija treba biti pravedna. Svaka generacija treba ostaviti budućoj svijet koji je najmanje isto tako različit i produktivan kao onaj koji je naslijedila. Razvoj jednog društva ili generacije ne bi trebao ograničiti mogućnosti drugih društava ili generacija;
- Zaštita ljudskih prava i prava ostalog dijela prirode jest svjetska odgovornost koja transcendirira sve kulturološke, ideološke i geografske granice. Ta odgovornost je ujedno individualna i kolektivna.“ (Jalšenjak B. i Krkač K., 2016:255)

Prema tim navedenim načelima trebala bi počivati poslovna etika i etika održive osobne potrošnje te se potonja definira kao upotreba roba i usluga koja odgovara osnovnim potrebama i donosi bolju kvalitetu života uz istodobno smanjenje upotrebe proizvodnih resursa, toksičnih materijala i emisija iz otpada i zagađivača tijekom životnog ciklusa, tako da se ne ugroze potrebe budućih naraštaja.

„Sveobuhvatne temelje etike održivog poslovanja (sustainable business) 1993. godine postavio je Paul Hawken koji tvrdi da je održivi business onaj koji:

- Zamjenjuje nacionalno i internacionalno proizvedene proizvode onim proizvodima koji su stvoreni na lokalnoj i regionalnoj razini;
- Preuzima odgovornost za njihove učinke u prirodi;
- Ne treba egzotične izvore kapitala da bi rastao i razvijao se;
- Angažira se u proizvodnim procesima koji su humani, vrijedni, dostojanstveni i donose intrinzično zadovoljstvo;
- Stvara proizvode koji su trajni i pružaju dugoročnu korisnost te čije konačno odlaganje neće biti štetno za buduće generacije;
- Kroz edukaciju pretvara potrošače u klijente.

Na svim tim temeljima počivaju i četiri poslovna pokretača dobrog okolišnog i društvenog upravljanja:

- Očuvanje legitimnosti djelovanja ispunjavanjem društvenih zahtjeva;
- Smanjenje troškova i odgovornosti od šteta putem čistih, učinkovitijih i prijateljskih proizvodnih procesa za zajednicu;
- Jačanje lojalnosti kupaca i tržišne pozicije upravljanjem cjelokupnim životnim ciklusom proizvoda;
- Ubrzavanje rasta prihoda na novim tržištima za okolišno i društveno poželjne proizvode i usluge.“ ( Jalšenjak B. i Krkač K., 2016:256)

Veliki broj uspješnih kompanija prepoznalo je održivo poslovanje kao jedan od ključnih temelja stjecanja dugoročne konkurentske prednosti na tržištu te je utkano u sve pore poslovanja i strateškog djelovanja. Poduzeća koja svoju poslovnu strategiju sagledavaju kroz okolišnu prizmu općenito su više inovativna i poduzetna od njihovih konkurenata, vide poslovne prilike i prijetnje ranije od ostalih, bolje su pripremljena za nepredvidive tržišne okolnosti te kroz prilagođavanje svojih proizvoda i usluga potiču rast prodaje i povećavaju lojalnost klijenata. Takvo shvaćanje uloge brige za okoliš je u skladu s očekivanjima potrošača diljem svijeta kao i da je ekološka odgovornost poduzeća pozicionirana na visokom mjestu uz ono osnovno, a to je ljudima pružiti dobar posao. Isto tako, treba spomenuti i drugu stranu, a to je da usprkos svim pozitivnim nastojanjima elitnih krugova poslovnog sektora, tehnološkom napretku u proizvodnim procesima te brojim institucionalnim mjerama u domeni očuvanja okoliša, bioraznolikosti i smanjenja emisija stakleničkih plinova, ipak negativni trendovi u

svim ključnim područjima održivosti nastavili su se i u drugom desetljeću trećeg milenija te ta činjenica upućuje kako su izazovi s kojima se susreću suvremena industrijalizirana društva daleko složeniji nego što se čini iz perspektive klasične ekonomske i upravljačke znanosti obzirom da su svi problemi suvremenog svijeta u kontekstu održivog razvoja međusobno povezani na kompleksan način. Ta kompleksnost traži da se svaki problem sagleda s više domena: društvene, ekonomske i ekološke. Kako je nemoguće točno, a često niti približno predvidjeti ponašanje kompleksnih sustava, odluke se nužno donose uz znatnu dozu neizvjesnosti (npr. učinci klimatskih promjena i odabir mjera koje treba poduzeti danas) koja implicira političko dogovaranje oko poželjnih budućnosti i razina rizika koje je neko društvo spremno poduzeti. Problem održivosti sagledava se kroz dinamičku interakciju triju kompleksnih sistema: društvenog, ekonomskog i ekološkog. Radi se o transdisciplinarnom području istraživanja koje objedinjuje teoriju sistema, ekologiju, razne prirodne znanosti poput hidrologije i klimatologije, ekonomiju, antropologiju, sociologiju te eksperimentalnu i socijalnu psihologiju i predstavlja glavno područje istraživanja ekološke ekonomije i zbog toga se odgovor na pitanje kako postići održivost ne nalazi samo u ekološkoj domeni već zadire u način stvaranja društvenog proizvoda, njegovu raspodjelu te modalitete postizanja političkog konsenzusa oko tema od dugoročnog društvenog interesa. (Jalšenjak i Krkač, 2016.)

Kako je tek posljednjih desetljeća, nakon otprilike 150 godina pojačanog izrabljivanja planeta, shvaćeno da gospodarski razvoj mora biti održivi razvoj, tj. takav koji neće potrošiti resurse naše planete i promijeniti naš ekosustav do te mjere da više neće biti u stanju podržati život potrebno je definirati održivi razvoj. Na prvi pogled, govor o održivom razvoju se čini jednakim govoru o ekološkoj svijesti te može biti nejasno zašto ih se pojmovno razdvaja, a odgovor je u riječi: budućnost. Ekologija vodi brigu o okolišu, ali ne samo u poslovnom svijetu, dok se pojam održivog razvoja tiče upravo poslovnog svijeta, te najvažnije, odnosi se na neki budući okoliš. Stoga, održivi razvoj se može definirati kao ispunjavanje sadašnjih potreba bez ugrožavanja sposobnosti budućih generacija da i one ispune svoje potrebe. Dakle, osnovna pouka o održivom razvoju se sastoji u tome da se budućoj djeci i unucima da jednaka šansa da žive i prežive kao što je dana i nama, a kako bi se isto postiglo, potrebno je raditi na održanju ekosustava zdravim. Konačno, i održivi razvoj tiče se i ljudskih prava. U jednom smislu tiče se prava budućih generacija kojima se oduzima mogućnost opstanka ukoliko se potroše svi resursi kojima Zemlja raspolaže, a u drugom smislu se tiče naše sadašnjosti. I UN-ova Opća deklaracija o pravima čovjeka iz 1948. godine u članku 25. tvrdi da svatko ima pravo na životni standard adekvatan zdravlju i dobrobiti njega i njegove obitelji. U članku 3. se pored prava na

sigurnost i slobodu, spominje i pravo na život, a bez održivog razvoja ova prava je nemoguće održati jer kada se netko odnosi neodgovorno prema okolišu radi profita ili kada se potpuno ogлуši na načela održivog razvoja, on krši ljudska prava. Dakle, cilj poslovanja je da ukoliko ono želi biti društveno odgovorno, potrebno je razvijati se na način koji je u svakom pogledu održiv. Kako osim ekološke održivosti postoje i ekonomska i društvena, društveno odgovorno poslovanje je ono u kojem je postignuta ravnoteža između te tri vrste održivosti. Ekonomska održivost je važna na način da ako se neko poduzeće vodi na ekonomski neodrživ način, ono će bez sumnje propasti što vodi gubitku radnih mjesta i gubitku novaca dioničara tog poduzeća. (Jalšenjak i Krkač, 2016.)

Slika 4: Ciljevi održivog razvoja



Izvor: Info centar mogućnosti (2023.), <https://icm-mogucnosti.info/ciljevi-odrzivog-razvoja/>



## 5. KOMUNIKACIJA KAO KLJUČNI ALAT

### 5.1. Načini komunikacije kompanije

„Komunikacija je glavno oruđe kojim se uspostavljaju partnerstva za održivi razvoj i kojim se ona održavaju aktivnima i učinkovitima te je komunikacija i njihov glavni pokretač, učinak, proces, a ponekad i njihov glavni cilj“ (Tafra-Vlahović M., 2011:195). Komunikacija partnera u partnerstvima među sektorima ima elemente komunikacije s dionicima, individualnim ili organizacijskim, a imperativ u tim odnosima je suradnja. Razmjena je suradnička komunikacija s funkcijom premošćivanja granica u svim sustavima uključenih u komunikaciju, a u tom procesu rabi se model dvosmjerne simetrične komunikacije neke organizacije s njezinim partnerima u partnerstvu. Budući da su komunikacija, održivi razvoj i partnerstva podložni stalnim promjenama, a kao koncepti su dinamični i fleksibilni, pretpostavka je da postoji jedinstveno razumijevanje svih triju koncepata koji se razmatraju: komunikacije kao proces razmjene u nekom kontekstu, održivi razvoj kao proces koji omogućuje razvoj bez ugrožavanja budućnosti te partnerstva među sektorima kao kompleksnog odnosa između triju sektora koji imaju zajednički cilj te koji su interno međusobno ovisni i odgovorni. Ekološki, društveni i upravljački izazovi postaju sve složeniji te se generiraju nove održive prakse, nova tržišta, poslovni modeli i potražnja, zatim potiče se inovativnost, mijenja se troškovna struktura, a održivost s pozicije strateške funkcije sve više prelazi u integriranu operativnu izvedbu kao dio svih kompanijskih funkcija.

Načela i strategije pristupa pitanjima održivosti su se promijenila te iskristalizirala tri ključna načela u pristupu:

- 1) Potrošač je kralj;
- 2) Tehnologija i inovacija su od ključne važnosti;
- 3) Suradnja je značajna.

Suradnja i partnerstvo s drugim sektorima, javnim i civilnim smatraju se glavnim modelom održivosti jer su izazovi pred poslovnim svijetom preveliki da bi se njima pokušalo nositi samo. Međusektorska partnerstva su glavni model suradnje s ostalim sektorima u zajedničkim naporima rješavanja problema razvoja. Premještanje fokusa održivosti s pozicije strateških odrednica na načela integrirana u svakodnevnu operativnu djelatnost tvrtke, mjerenje nefinancijskog učinka i komuniciranje napretka postaju važnim operativnim zadacima, a nova kvalitetna liderstva izazov za inovativne i kreativne te problem za lidere starog kova. Pitanje ugradnje održivosti u poslovanje kompleksno je te traži upravljanje mrežama, partnerstvima i

dionicima koje je za mnoge predsjednike uprava novo iskustvo kao i da održivo poslovanje mora postati integralni dio razvoja jer uspješan je onaj biznis koji može potaknuti održivi rast. Ako su korporativna reputacija i s njom povezane dvije „neopipljive“ vrijednosti: brand i povjerenje ključni pokretač usvajanja načela održivosti u poslovanju, onda je za poslovne ljude koji i dalje drže do profita, a bez kojeg nema ni održivosti, pitanje pozitivne reputacije ključno pitanje napretka poslovanja. Prednosti pozitivne reputacije svode se na sposobnost naplate vrhunskih cijena, kristalizaciju statusa tvrtke i posljedičnog stvaranja konkurentskih zapreka, povećan pristup tržištima kapitala, povećanu atraktivnost organizacije u odnosu na buduće zaposlenike i veću lojalnost zaposlenih, zatim pojačano povjerenje potrošača koje u određenom trenutku može poslužiti kao zaštita od posljedica mogućih nenamjernih pogrešaka, unaprijeđena lojalnost kupaca, povećana atraktivnost za investitore kao i smanjeni troškovi za marketing jer ga zamjenjuje snaga usmene predaje.

Kompanija s dionicima i javnosti komunicira na različite načine pa i ukupna reputacija više od nužno visokih rezultata trebala bi sadržavati elemente kao što su znanje i vrijednost zaposlenika, emocionalne veze, viziju i želju vodstva, kvalitetu i financijski kredibilitet te društveni i ekološki kredibilitet jer će upravo ta dva faktora u budućnosti imati osobito važnu ulogu u održavanju pozitivne korporativne reputacije. Pokazuje se da su javna percepcija i leaderski stil najvažniji faktori koji utječu na korporativnu reputaciju te za generiranje značajne neopipljive konkurentске prednosti u pozitivnoj reputaciji to će biti potrebno pojačati osobitom komunikacijom. (Tafra-Vlahović, 2011.)

Transparentno izvještavanje o društveno odgovornom ponašanju tvrtki jest uvjetno rečeno, glavni način na koji javnost-dioničari i dionici mogu imati uvid u ponašanja i stavove tvrtke prema kategorijama društvene odgovornosti jer danas kada su ulagači društveno osviješteni, vrijednost dionica nije samo u funkciji financijskog profita već i demonstriranju odgovorne društvene i okolišne prakse upravljanja. Društveno osviješteni ulagači od tvrtki očekuju, uz pozitivne financijske povrate, i snažno socijalno i ekološki osviješteno poslovanje. Trend društvene osviještenosti i dioničke važnosti očituje se u sve većem broju ulagača koji ne žele ulagati u društveno neodgovorne tvrtke te spremni su platiti i 20% više za dionice društveno odgovornih tvrtki. I financijski analitičari i fondovi polako i sigurno prihvaćaju izvještavanje o održivosti kao dio svojih analitičkih metoda. Kao i da su današnji potrošači spremni platiti više za proizvod čiji je proizvođač društveno odgovoran, pa čak i zaposlenici su u velikoj mjeri spremniji raditi u društveno odgovornim tvrtkama nego primati višu plaću. (Krkač, 2007.)

Pozitivan pomak u izvještavanju je posebno prisutan na internet stranicama kompanija što bi značilo da je internet postao općeprihvaćen kao koristan medij u komuniciranju javnosti i izgradnji pozitivnog imidža. Današnja elektronička komunikacija postaje sveprisutno sredstvo komuniciranja i razmjene informacija i može se reći da se znatan dio ulaganja obavlja iz dnevne sobe gdje izgled internet stranica kao i kvaliteta izvještavanja imaju značajan utjecaj na stavove ulagača o tvrtki i njezinim dionicama. Poseban naglasak stavlja se na važnosti nefinancijskog izvještavanja u godišnjim izvještajima kao i njihovu dostupnost javnosti. U sve većoj mjeri revizori od tvrtki zahtijevaju da opišu korake u razvoju zaposlenika, odnosu prema zajednici kao i odnos prema okolišu. Nefinancijsko izvještavanje postaje ključan element u procjeni profila rizičnosti jedne tvrtke, a istinitost i pouzdanost objavljenih informacija je pod velikim povećalom. Za tvrtke koje imaju kvalitetne internet stranice kao i svoje godišnje i financijske izvještaje na njima, može se reći da imaju dobre razvijene financijske odnose s javnošću. Današnji odnosi s javnošću obuhvaćaju mnogo više od pukog objavljivanja za medije te je danas PR ogranak menadžmenta kroz koji se ogleda i poslovanje i društvena odgovornost neke tvrtke. Unatrag zadnjih godina postigao se velik napredak u promicanju društveno odgovornog poslovanja pa iako se procjenjuje da će društveno odgovorno poslovanje i izvještavanje biti vođeno primarno zahtjevima s tržišta, sve prisutnije postaju regulatorne inicijative vlada zemalja u sklopu nacionalnih politika zaštite okoliša i socijalnih politika. Svi novi modeli upravljanja zahtijevaju više razine transparentnosti, a CSR postaje norma kroz koju će se ogledati etika organizacije kao i spremnost na dijalog s prirodom, ljudima i društvom. (Krkač, 2007.)

## 5.2. Etičke norme PR-a i korporativne komunikacije

Društvena odgovornost u suvremenoj praksi korporativnog upravljanja i komunikacije je povezana s postulatom etičnosti poslovanja i njezine komunikacije. Etika u korporativnoj komunikaciji sinonim je etici odnosa s javnošću te se također u praksi isprepliće s poslovnom etikom. Etika odnosa s javnošću se smatra dijelom općenitije komunikacijske etike te se djelomično preklapa s gospodarskom etikom ili etikom političkog djelovanja. Ona je uz novinarske i poslovne etike, područje praktične etike. Etika odnosa s javnošću bavi se moralno-ćudorednim ponašanjem praktičara u odnosima s javnošću i normama koje su u tom djelovanju utemeljene te etičke norme koje definiraju međunarodne i nacionalne strukovne organizacije kao i velike agencije odnosa s javnošću. Važni instrumenti su etički kodeksi i smjernice koji

obuhvaćaju norme ponašanja u struci odnosa s javnošću koje su dokaz profesionalnog statusa, ali ne predstavljaju gotovo nikakvu prijetnju niti imaju posljedice zato što se optuženi može jednostavno povući iz organizacije. Stručnjak odnosa s javnošću dužan je osobno poštivati etički kodeks te je dužan pomoći javnosti da ga razumije. Etičkim kodeksom definirane su osnove za dobro poslovanje na području odnosa s javnošću, a to su profesionalna neovisnost, profesionalna sposobnost, transparentnost i povjerljivost. Držeći se ovih pravila i normi, članovi se obvezuju širiti poštivanje struke odnosa s javnošću svojim osobnim primjerom na području profesionalnog i stručnog djelovanja. Grunig ističe da je za izvrsnost odnosa s javnošću i dugoročnost održive uspješne komunikacije s dionicima u okruženju poduzeća također potrebno etičko odgovorno oblikovanje odnosa s javnošću. Sve komponente izvrsnosti odnosa s javnošću uključuju i ulogu odnosa s javnošću kao funkciju menadžmenta. (Milas, 2011.)

### 5.3. Odnosi s javnošću kao funkcija menadžmenta

U suvremenoj korporativnoj praksi komunikacijska politika se jasno vidi kao strateški faktor uspjeha koji utječe na ekonomski uspjeh i društvenu performansu. Odnosi s javnošću u korporaciji preuzimaju ulogu komunikacije s njezinim netržišnim okruženjem, a njezina važnost postaje jasnija iz pogleda društvene uloge korporacije, tj. mjerljivost učinka poduzeća ne samo prema gospodarskom djelovanju nego i prema društvenim, socijalnim i ekološkim posljedicama pa ukoliko dionici ocijene poduzetničko djelovanje nelegitimnim, postoji opasnost dugoročnog gubitka vjerodostojnosti. Odnosi s javnošću kao veza između organizacije i njezina okruženja imaju organizacijsko-stratešku ulogu pomoću strateškog planiranja i dugoročnog upravljanja te su moguća rana otkrivanja mogućih rizika. Unutar profesije kao i u akademskoj zajednici odnosa s javnošću dominira stajalište da su odnosi s javnošću shvaćeni kao funkcija menadžmenta. Grunig i Repper (1992) izjašnjavaju se osobinama i zadaćama PR menadžmenta da on treba biti dio strateškog menadžmenta cjelokupne organizacije, istraživanje okruženja i pomaganje pri definiranju misije, ciljeva i zadaća organizacija, stoga odnosi s javnošću trebaju upravljati svoje programe na strateški način prema pravilima strateškog menadžmenta. Iris Guery (2007) ističe važnost etabliranja odnosa s javnošću kao stratešku funkciju menadžmenta te zastupa integrirano gledište na odnose s javnošću koje shvaća kao funkcionalno specijalizirani instrument s društvenom zadaćom u središtu svojih dionika na razini strateške funkcije menadžmenta s autonomijom

djelovanja u poduzeću. U tom interdisciplinarnom spletu odnosa s javnošću moguća je praktično-ekonomska primjena teorijskih objašnjenja iz perspektive komunikacijskih znanosti. Odnosi s javnošću kao strateška komunikacija menadžmenta postavljeni su s organizacijsko-teorijskim pristupom s ekonomskom podlogom te oblikuju kombinaciju i integraciju ekonomskih i društveno-znanstvenih pristupa odnosa s javnošću s organizacijsko-teorijskom pozadinom. Stoga, unutar korporativne komunikacije, odnosi s javnošću imaju ključnu ulogu koja se reflektira na etabliranje odnosa s javnošću, a time i korporativne komunikacije kao strateške funkcije menadžmenta. Odnosi s javnošću kao dio korporativne komunikacije moraju osim svoje uloge kao strateškog faktora uspjeha uključiti i proces strateškog planiranja komunikacije kako bi opravdali svoju stratešku funkciju menadžmenta. (Milas, 2011.)

#### 5.4. Odnosi s javnostima u kontekstu društvene odgovornosti

Društvena odgovornost u gospodarstvu i njezini izazovi za korporativnu komunikaciju su u žarištu rasprave od 90-ih do danas. Sve veći broj korporacija u svoje strategije i djelovanja prihvaća i implementira koncept održivog razvoja, a počeci mu se temelje na Agendi 21 OECD-ova samita održanog u Riu de Janeiru 1992. godine. U tom konceptu ističe se važnost poduzetničkog djelovanja koje mora biti usklađeno s gospodarskim, ekološkim i društvenim ciljevima, a u središtu strategija je prikazivanje konkretnih aktivnosti koje su izraz konkretnog upravljanja u skladu s ciljevima Smjernica za izvještavanje o održivosti. Korporacije objavljuju sustavne društveno-političke izvještaje nazvane izvješće o društvenom razvoju poznate kao *triple-line-reporting* koji obuhvaćaju podatke i primjere gospodarskih, ekoloških i društvenih učinaka korporacije ili grupe te u tom smislu otvara se novi pogled za stratešku korporativnu komunikaciju u kojem u najznatnijoj mjeri imaju ulogu odnosa s javnošću. Početkom ovoga desetljeća njemački gospodarski stručnjaci i neke velike korporacije preuzele su koncept korporativnog građanina te takav koncept sadržajno i strukturalno iznova definira ulogu korporacije. Poduzeća bi trebala kao dobri korporativni građani preuzeti građanski angažman, tj. pored svojih izvornih ekonomskih zadaća preuzeti dobrovoljne usluge za društvo u okviru volonterstva i donacija. Ona su obvezna u svojim mjerama djelovati u smjeru poboljšanja kvalitete života na području na kojem su smještena te se to posebno ističe u globalnom kontekstu. Granice tržišta i pravnog poretka kao i potrebnog preuzimanja odgovornosti vidljive su na primjerima međunarodnih korporacija. Prvenstveni cilj korporativnoga građanina je dugoročno osiguravanje prihvaćanja i legitimnosti poduzetničkog djelovanja u društvu.

Behrent ističe da su corporate citizenship strateški odnosi s javnošću u najboljem smislu riječi, a Fombrun smatra da corporate citizenship preuzima etičku odgovornost, oblikuje društvenu integraciju te gradi ekonomsko relevantno povjerenje i reputaciju. (Milas, 2011.)

Tafra-Vlahović M. (2017.) navodi da je korporacijska društvena odgovornost (engl. corporate social responsibility) - CSR - nova praktična disciplina u poslovnom menadžmentu i novo interdisciplinarno područje u znanstvenom području društveno-humanističkih znanosti. Pitanjima iz tog područja bave se ekonomija, sociologija, etika, komunikologija, psihologija, pravne znanosti i politologija, a potreba za proučavanjem tog novog, kompleksnog, teorijskog i praktičnog interdisciplinarnog područja nastaje kao poticaj prakse iz tri društvena sektora: gospodarstva, države i civilnog sektora. Usto, svjedoci smo vremena brzog i dinamičnog razvoja tog područja te biti društveno odgovorna kompanija postalo je imperativom poslovanja kompanije. Teorija menadžmenta uglavnom je poznaje kao korporativnu filantropiju te je to u praksi i u velikom broju slučajeva jedino znanje koje imaju menadžeri o društvenoj odgovornosti gospodarstva, a zapravo je riječ o kompleksnijoj aktivnosti koja prodire u samu srž upravljanja gospodarstva u suvremenom kapitalizmu i značajno je vezana uz funkcioniranje komunikacija i izgradnju odnosa s javnostima neke kompanije.

Komunikacija je važna komponenta djelovanja društveno odgovorne kompanije, njezine odgovornosti kao i jedan od glavnih faktora koji oblikuje tu odgovornost. Odnosi s javnostima i korporacijska društvena odgovornost u praksi poslovnog menadžmenta su u zanimljivom odnosu jer naime, jedna od čestih optužbi javnosti usmjerenih na kompanije koje tvrde da su društveno odgovorne jest da nisu društveno odgovorne već da je riječ samo o PR-u te se odnosima s javnostima zbog općeprihvaćenih stereotipa pripisuje uloga zamagljivanja biti i stvaranja lažnog dojma iza kojeg ne stoji društvena odgovornost, a istodobno je uloga poticanja, promicanja i primjene strategije i prakse društvene odgovornosti najčešće povjerena službi korporacijskih komunikacija i odnosa s javnostima. Značenje komunikacija i odnosa s javnostima ključno je u području društvene odgovornosti jer prema teoriji interesnih skupina, srž društvene odgovornosti je u cjelokupnom odnosu s različitim društvenim skupinama koje mogu imati utjecaja na kompaniju ili na koje kompanija može imati utjecaja. Nemoguće je poslovni sektor promijeniti bez komunikacije, jer ona je srž njegova suodnosa s društvom, a izazov leži u nebrojenim, nerijetko potpuno novim i neotkrivenim oblicima komuniciranja poslovnih sektora s različitim javnostima u okviru društvene zajednice kao međusobno isprepletenim, poticajnim i upotpunjujućim segmentima javnosti. A odnosi s javnostima preduvjet su i bit promjene gospodarstva u odgovorno gospodarstvo.

Nadalje, M. Tafra-Vlahović (2017.) navodi kako je u organizacijskim komunikacijama za društvenu odgovornost osobito bitan onaj dio odnosa s javnostima koji se tiče odnosa s društvenom zajednicom. Organizacija ne funkcionira odvojena od društva već je povezana s društvom na različite načine. Društvena odgovornost ne može biti odvojena od stvaranja bogatstva-to su radna mjesta koja stvara i porezi koje plaća koje su ključne komponente prinosa društvu. I lokalne zajednice su jako zainteresirane za kompaniju samo što imaju malo utjecaja ili moći te je važno razumjeti zabrinutost i jasno komunicirati kako bi se izbjeglo stvaranje problema jer zajednica može imati utjecaja na neke druge važne grupe. Tipični ciljevi odnosa sa zajednicom uključuju: obavještavanje zajednice o potezima kompanije, o proizvodima, mogućnostima zapošljavanja, planovima za razvoj te lokalnim inicijativama; zatim ispravljanje pogrešnih predodžbi i odgovaranje na kritike; dobivanje povoljnog mišljenja i potpore; te primjena organizacije kao kanala pri utjecanju na druge ljude (prijatelje, lokalne potpore za povoljne zakonske okvire). Neke od prednosti pozitivnih veza sa zajednicom uključuju povećanje odanosti prema organizaciji među ključnom publikom kada su svjesni potpore lokalnoj zajednici, poboljšana javna percepcija na temelju povjerenja, otvorenosti, ulaganja i uključenja u zajednicu jer te dimenzije mogu predvidjeti način na koji se percipira organizacija i odabire način ponašanja i isplativiji dugoročni odnosi jer često ih motivira obostrano koristan pristup, a ne samo zadovoljenje potreba organizacije obzirom da se stupnjevi zadovoljenja povećavaju s većom sviješću o uključenju u lokalnu zajednicu te ostale prednosti za zajednicu su ekonomske, socijalne i građanske naravi.

Neke od teorija koje govore o odnosu teorija o društveno odgovornim tvrtkama i teorija o odnosima s javnostima pa tako općenito, zagovornici korporacijske društvene odgovornosti tvrde da se korporacijska društvena odgovornost isplati i na planu profita ako je sastavni element kompanije, a na tragu te tvrdnje su Epstein i Birchard (2000) koji smatraju da društvena odgovornost koja proizlazi iz korporacijske odgovornosti može biti pretvorena u konkurentsku prednost zagovarajući važnost društvene dimenzije u modernoj kompaniji te naglašavaju da se tri ključne dimenzije odgovornog menadžmenta: financijska, operativna i društvena prožimaju kao „tri niti konopca“ te da to vodi do snažne potrebe za etičkom dimenzijom u društvenom nastupu kompanije. Costa (1998) navodi prednosti etičkog poslovanja i zagovara „pravednost u odnosima“ koja prepoznaje činjenicu da su za vrijednost kompanije sve važniji njezini odnosi s dionicima. Prema njemu su odnosi s potrošačima, zaposlenicima, dobavljačima i strateškim partnerima kao i globalni ugled *branda* kritično bitni za kompaniju koji tijekom vremena postaju sve složeniji i uključuju zadovoljenje potreba koje nisu samo funkcionalne već i

emocionalne i moralne, kao i da poanta nije više u tome da bi etično poslovanje moralo rezultirati povratom investiranog kapitala, nego da je povrat investiranog kapitala bez etičnog poslovanja rizičniji i često ga je nemoguće postići. (Tafra-Vlahović,2017.)

Također, sve je više dokaza kako snaga pokreta etičkog konzumerizma raste te da poslovanje treba udovoljiti novim zahtjevima za drugačijim porukama usmjerenim na potrošače kao i drugačijim pričama koje su dio marketinške komunikacije. Sagawa i Segal (2000) smatraju kako su pred poslovanjem u kontekstu društvene odgovornosti tri ključna izazova te ono što karakterizira vizionarske kompanije nije karizmatično vodstvo ili izvrsna ideja, nego sposobnost da „sačuvaju ono osnovno“, a da u isto vrijeme potiču promjene, a takve kompanije imaju nekoliko zajedničkih karakteristika: određuju velike hrabre ciljeve kako bi potaknule napredak, pokušavaju različite stvari i čuvaju ono što vrijedi. Na drugom mjestu je potreba održanja partnerstva u društvenom sektoru. Iskrenost ili pak nedostatak iskrenosti koju iskazuju tvrtke kada podupiru neki cilj često je očita zaposlenicima, poslovnim partnerima i javnostima. Snaga partnera u socijalnom sektoru i njihova sposobnost da pomognu poslovanju da zadovolji svoje potrebe proizlazi iz učinkovitosti u postizanju socijalne misije, no i kada poslovni sektor ima najbolje namjere, ne smije upasti u kolotečinu ponašanja karakterističnu za filantropu jer time stvara kulturu ovisnosti kod svojih neprofitnih partnera te je važno pokazati, javno manifestirati društveni učinak kompanije. Sagaw i Segal su u tome protiv samohvale, ali ističu kako postoje drugi načini koje se može učiniti javnom informacijom o partneru u socijalnom sektoru i potaknuti angažman zaposlenika te ta potreba kompanije za informiranjem o društvenom učinku poklapa se s rastućim zahtjevom za transparentnošću poslovanja. (Tafra-Vlahović, 2017.)

Kompanije će se sve više morati suočavati s dramatično povećanom otvorenošću i revolucionarnom odgovornošću koja će obuhvaćati cjelokupan trostruki učinak biznisa te ambiciozne definicije društvene jednakosti i korporacijske odgovornosti kako navodi J. Elkington. Korporacijska društvena odgovornost je najteži izazov za poslovne lidere jer se za takvo poimanje društvene odgovornosti traži i nova vrsta lidera te raste broj novih lidera koje javnost društveno procjenjuje i koji su javno eksponirani i kada ih se pozitivno ocjenjuje, sve više ih se naziva građanskim izvršnim direktorima. Neke od njihovih karakteristika koje je John Elkington odabrao u svojoj knjizi „Ekonomija pretvorbe“ (2001) bi bile: jasna i izražena vizija, izoštren osjećaj za komercijalno i političko tempiranje, vještine preživljavanja i izdržljivost da se kroz neizbježne tržišne teškoće učini zacrtano bilo da se to zove korporativnim građanstvom, korporacijskom društvenom odgovornošću ili održivim razvojem,



zatim dobro oko za ono što je sa strane u kombinaciji sa stvarnom brigom i sposobnošću upravljanja za višestruke oblike kapitala, sposobnost da se cijeni različitost u svim njenim oblicima, neobičan osjećaj za cijeli niz prošlih, sadašnjih i mogućih budućih učinaka koje je proizvela kompanija i njena mreža vrijednosti te mudrost da se stvori kultura otvorenosti, poštenja i konstruktivnog djelovanja. Tako Ian Wilson (2000) tvrdi kako su promjene u društvenoj sredini dinamične i uglavnom nepisane i snažne, a posljedica je da kompanije moraju djelovati uglavnom na temelju nepisanih društvenih pravila koja se neprestano mijenjaju te je definirao četiri ključne stvaralačke snage budućnosti: 1) „pomak u moći“ iliti „the power shift“ koji se koristi za opis skupine različitih, ali povezanih trendova koji mijenjaju prioritete uključujući demokratizaciju, sve veću težnju tržišnim sustavima umjesto državnog planiranja, deregulaciju i privatizaciju; 2) globalizacija; 3) gospodarsko restrukturiranje (mijenjanje globalne gospodarske aktivnosti, promjena kulturnih obrisa korporacijske organizacije) i 4) transformacija tehnologija informacijskog doba (tehnologije transformiraju društvo jednako radikalno kao i industrijska revolucija prije više od sto godina). Također, Wilson navodi da će pravila koja proizlaze iz tih snaga postaviti više standarde i donijeti promjene ponašanja u sedam ključnih područja korporativnog ponašanja: 1) korporacijske legitimnosti, 2) korporativnog upravljanja, 3) pravednosti, 4) okoliša, 5) zapošljavanja, 6) odnosa između javnog i privatnog sektora i 7) etike, te umjesto izraza „odgovorna korporacija“ predlaže izraz „osjetljiva korporacija“ (engl. responsive corporation) naglašavajući da korporativne reakcije na nova pravila pokazuju korporativni vođe-pojedinci i organizacije-vizionari sa sposobnošću pretvaranja vizije u potrebnu korporacijsku akciju. U postavljanju novih pravaca djelovanja i njihovih održavanja u burnoj okolini vođe trebaju imati pet unutarnjih kompasu, a to su: strateški, akcijski, kulturološki, društveno-politički i moralni kompas. (Tafra-Vlahović, 2017.)

Promjenom etičkih standarda i rastom značaja korporacijske društvene odgovornosti, uloga odnosa s javnošću u poslovnim organizacijama je postala jasnija: oni pomažu kompanijama da „učine i kažu pravu stvar“ obzirom da su u prošlosti mnogi poslovni vođe odbacivali ideju da bi njihove korporacije trebale imati dodatne društvene odgovornosti osim osiguravanja radnih mjesta, zarade profita radi isplate ulagačima, financiranje razvoja i razvitka, plaćanje poreza te dobrovoljnog sufinanciranja neprofitnih zdravstvenih, socijalnih i obrazovnih ustanova. Veliki broj ekonomista slagalo se s ovom procjenom o ograničenoj ulozi poslovnih organizacija te se danas sve više smanjuje broj poslovnih vođa koji podržavaju stajalište da poslovne organizacije postoje samo radi profita i konačne bilance. Uz pomoć odnosa s javnošću, organizacije

usmjeravaju svoje dobrotvorne priloge na prave adrese, plasiraju ekološki prihvatljive proizvode, pokreću programe za lokalne zajednice u kojima su smještena njihova postrojenja te tako postaju „zelenije“, surađuju s lokalnim ustanovama i vladom radi unaprjeđenja školstva, obuke zaposlenika pa sve do prehranjivanja siromašnih, zatim kompanije sponzoriranjem istraživanja o raznim bolestima mogu steći reputaciju zdravstveno svjesnih kompanija, mogu se posvetiti i obrazovanju u vidu financijske, kadrovske i materijalne pripomoći školama i sveučilištima. Prije se pojam korporacijske društvene odgovornosti odnosio samo na nositelje interesa koji su bili u izravnoj vezi s kompanijom-na zaposlenike, dioničare, potrošače i lokalnu zajednicu te iako se rasprava o stupnju i prirodi korporacijske društvene odgovornosti nastavlja i dalje, sve je jasnije da djelatnici za odnose s javnošću u korporacijskom okruženju imaju središnju ulogu u formuliranju politike i programa za društveno odgovorno ponašanje svojih organizacija. Također, glavni direktori trebali bi voditi svoja poduzeća poštujući zahtjeve za pojačanom društvenom odgovornošću i javnom otvorenošću, bile one dobrovoljne ili nametnute od države. Stoga, odnosi s javnošću zbog novih zahtjeva na svim razinama poduzetničkog djelovanja, dobivaju važnu ulogu u procesu organizacijskih i društvenih promjena u globalnim razmjerima te postaje sve jasnije da novo vrijeme nosi dodatne izazove za profesionalce u korporacijskim odnosima s javnošću koji pomažu uklopiti poslovne ciljeve ostvarenja dobitka s ekološki i društveno prihvatljivim poslovnim praksama jer trajan pritisak u obliku utrke za profitom, otpuštanja radnika, globalne konkurencije, nove tehnologije i državne regulacije pokazat će koliko su korporacije predane svojoj društvenoj odgovornosti. Jer dok su raniju poduzetničku dobrotvornost mnogi gledali kao iznimnu velikodušnost, ona se danas sve više smatra obvezom i nužnom sastavnicom korporacijske društvene odgovornosti te naglašava središnju ulogu koju unutar općih odnosa s javnošću ima misija izgradnje odnosa s ključnim korporacijskim javnostima.

Odnosi s javnošću u poslovnom i industrijskom svijetu najčešće podliježu javnom nadzoru i procjeni te se djelatnici za odnose s javnošću kao i cjelokupna profesija često procjenjuju ovisno o tome kako ljudi u poslovnim i industrijskim organizacijama obavljaju svoje dužnosti i ispunjavaju svoje društvenu odgovornost. Djelatnici za odnose s javnošću zaposleni u poduzećima morali bi preuzeti još veću ulogu u predviđanju dugoročnih posljedica što ih može imati politika njihovih kompanija, usklađujući je s profesionalnim planiranjem za krizu i iskazujući osjetljivost za društvene interese te i direktori za odnose s javnošću moraju objasniti upravi da se dugoročno gledajući javni i korporacijski interesi približavaju, te da ovakav pristup

društvenoj odgovornosti mora imati prioritet ili barem jednaku važnost kao i briga za neposredni financijski dobitak i gubitak. (Cutlip, Center i Broom, 2003.)

Samo kompanije s iskrenom društvenom vizijom uspijevaju ostvariti dugoročno povjerenje lokalne zajednice provedbom lokalnih programa te iako nema puno naslova o korporacijskoj društvenoj odgovornosti koji detaljnije razvijaju ideju društvene vizije kompanije, ipak jedna od knjiga s najrazvijenijim konceptualnim okvirom za odnosa sa zajednicom je „Korporativni odnosi sa zajednicom“ (1999) u kojoj Burke objašnjava potrebu društvene vizije kompanija koje se mogu nazvati „dobrim susjedom“. Prema njegovom mišljenju osam je karakteristika socijalne vizije koje se mogu opisati kao nužni koraci za primjenu socijalne vizije kompanije, a to su:

- 1) Poruka namjere-socijalna vizija je poruka namjere, priznanja kompanije da su pitanja vezana uz zajednicu u izravnoj vezi s kompanijom i njenim uspjehom. To je niz strategija, programa i planova potrebnih da se postigne socijalna vizija. Ona mora biti navedena i naglašena u misiji kompanije ili u poruci korporacijske filozofije;
- 2) Potreba za socijalnom vizijom-mora potaknuti predsjednika uprave koji je prenosi riječima i djelima jer samo on/ona ima autoritet da inzistira na važnosti socijalne vizije za budući uspjeh kompanije. Najvažnije je objasniti potrebu za socijalnom vizijom jer ako on/ona ne odredi jasno koju važnost vizija ima za budućnost kompanije i ako on/ona nije osobno uključen u odnose sa zajednicom, vizija će ostati puka riječ;
- 3) Socijalna vizija-mora postati integralnim dijelom kulture kompanije i njene poslovne vizije. Socijalna vizija postaje kompas za odluke menadžmenta. Glavne poslovne odluke se ne mogu donijeti ako najprije ne uzmu u obzir posljedice koje će te odluke imati za zajednicu. Korporacije moraju pretpostaviti da je prioritet čist i zdrav okoliš, a odluke koje idu protiv toga su opasne;
- 4) Socijalna vizija kompanije-mora biti individualno osmišljena. Industrije imaju različite potrebe i različite učinke na zajednicu. Naftne, kemijske i farmaceutske kompanije pažljivo su razvile odnose u lokalnoj zajednici pa čak im zakoni određuju drugačije programe u zajednici nego ostalim industrijama;
- 5) Kompanije trebaju osigurati dovoljno resursa-i ljudskih i financijskih kako bi postigle socijalnu viziju. Nastojanja u zajednici trebaju biti više od filantropije;
- 6) Primjena strategija poželjnog susjeda-treba biti decentralizirana i postati odgovornost glavnih menadžera. Postajanje poželjnim susjedom nije filantropija, volonterstvo ili

strategija odnosa sa zajednicom, već je to korporativno načelo. Glavni menadžeri su vidljivi predstavnici kompanije u zajednici;

- 7) Korporacije trebaju povećati zahtjeve i očekivanja od zaposlenika zaduženih za odnose sa zajednicom. Kada ih se pita, glavni direktori uporno ponavljaju da od zaposlenika zaduženih za odnose sa zajednicom očekuju da budu uši i oči zajednice. Zbog svoje povezanosti s drugim menadžerima za odnose u zajednici i uključenosti u aktivnosti u zajednici oni postaju valjani i pouzdani izvori informacija;
- 8) Mora postojati priznanje da je razvoj i primjena socijalne vizije dužnost cijelog menadžmenta kompanije. Postoji tendencija da se stariji menadžment, često onaj na razini potpredsjednika, opire ideji trošenja novaca i vremena na probleme i programe u zajednici. Većina menadžera se dobro osjeća rješavajući probleme vezane uz postizanje poslovne vizije kompanije jer malo je iskustva u bavljenju problemima zajednice i kao posljedica toga, ti problemi postaju nevažni i nepovezani s uspjehom kompanije.

Ove karakteristike socijalne vizije ukazuju na nužnost obostranog povjerenja u stvaranje odnosa između kompanije i lokalne zajednice, što pridonosi ugledu kompanije te Burke smatra da upravljanje percepcijom koja se temelji na dosljednim odnosima sa zajednicom može zaštititi poslovanje od potencijalnog rizika. Uvjet za funkcioniranje tog odnosa kojeg opisuje kao psihološki ugovor, a označava odnos koji se temelji na povjerenju, određivanje je potreba obje strana, a te potrebe moraju biti ključni pokazatelji u odabiru programa za zajednicu. Kompanije često više vole programe koji trenutno pridonose ugledu i to na opipljiv način, no uz potrebe kompanije, glavni kriterij trebao bi biti i stvarni učinak za zajednicu. (Tafra-Vlahović, 2017.)

## 6. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HRVATSKOJ

### 6.1. Funkcija DOP-a

Na internet stranici [filantropija.hr](http://filantropija.hr) navodi se iduće: „...društveno odgovorno poslovanje (DOP) predstavlja koncept poslovanja u kojem poduzeća dobrovoljno i bez ikakve zakonske prisile nastoje uskladiti svoje poslovanje s potrebama društva u najširem mogućem smislu. Navedeno označava kako profit prestaje biti jedino mjerilo uspješnosti tvrtke. Pojam i praksa društvene odgovornosti poduzeća odnose na cjelokupni raspon njegova djelovanja. Što poduzeće proizvodi, na koji način proizvodi, koje resurse upotrebljava, kako kupuje, kako prodaje, kako utječe na okoliš, kako zapošljava, kako se odnosi prema zaposlenicima, na koji način osposobljava za rad, kakvi su radni uvjeti, kako ulaže u društvenu zajednicu te poštuje li ljudska i radna prava samo su neka od pitanja koja određuju ukupni utjecaj tog poduzeća na društvo. O DOP-u govorimo kada neka tvrtka, iznad strogo zakonom propisanih obveza, integrira brigu za okoliš i društvo u sustav donošenja odluka. Time dobri poslovni rezultati prestaju biti jedinim mjerilom za vrednovanje uspješnosti tvrtke. Može se reći da je uspješna ona tvrtka koja ujednačeno vodi računa o svom ekonomskom, društvenom i okolišnom utjecaju, a DOP predstavlja poslovni model i način upravljanja u kojem se profit ostvaruje na društveno odgovoran način.“<sup>1</sup>

„Prvi relevantan trenutak u razvoju društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj vjerojatno je osnutak Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HR PSOR), koji je na temelju potpisanog memoranduma o razumijevanju sa Svjetskim poslovnim savjetom za održivi razvoj (WBCSD) osnovan 1997. godine. Organizaciju je osnovalo 18 hrvatskih poduzeća koja su se ovim činom obvezala primjenjivati i promicati održivu praksu u svojem poslovanju s ciljem zaštite okoliša i postizanja održivog razvoja Republike Hrvatske. Započinjanjem procesa europskih integracija, 2001. godine i potpisivanjem Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju, kada je Hrvatska dobila status zemlje kandidatkinje u lipnju 2004. godine, počinje jačanje interesa za prakse kakve promiče i europski politički i tržišno-ekonomski model. Značajan događaj dogodio se krajem 2004. godine kada je održana Prva nacionalna konferencija o DOP-u Agenda 2005. Konferencija je tada okupila više od 120 istraživača i poduzetnika te je omogućila formuliranje zajedničkih prioriteta za razvijanje DOP-a u Hrvatskoj. Prvotna praksa

---

<sup>1</sup> Izvor: <https://www.filantropija.hr/dop/sto-je-drustveno-odgovorno-poslovanje> (Pristupljeno 29.10.2023.)

društvene odgovornosti u poslovanju u Hrvatskoj se uglavnom oslanja na prasku u području zaštite okoliša, ponajprije među industrijskim proizvođačima.

U drugoj fazi interes poduzeća se proširio na ljudske resurse i brigu o lokalnoj zajednici. Važan poticaj primjeni DOP-a je izvozna orijentacija koja pojačano vrši pritisak na uvođenje standarda za upravljanje pojedinim sustavima. Drugi važan dionik u razvoju hrvatskog društveno odgovornog poslovanja je zasigurno Zajednica za DOP Hrvatske gospodarske komore koja je započela s radom 2006. godine. Ciljevi Zajednice za podizanje znanja i svijesti o društveno odgovornom poslovanju u svim sektorima društva su promicanje kodeksa poslovne etike unutar poslovnih subjekata te organizacija sustavne edukacije i savjetovanja u svrhu unaprjeđenja i razmjene dobre prakse iz Hrvatske, EU i svijeta. Global Compact Hrvatska je još jedan bitan dionik u razvoju društveno odgovornog poduzetništva u Hrvatskoj kao dio inicijative Ujedinjenih naroda za uvođenje društveno odgovornog poslovanja. Global Compact je strateška inicijativa koja se temelji na 10 osnovnih načela iz područja ljudskih prava, prava radnika, okoliša i borbe protiv korupcije. Lokalna mreža Global Compact Hrvatske osnovana je 2007. godine i broji preko 50 članica te se hrvatska mreža Global Compact strateški usmjerila na pitanja okoliša i borbe protiv korupcije kojima se planira baviti kroz niz radionica i projekata. Posebna je inicijativa za promoviranje praksi zelenog ureda, ali potiču se i druge samoinicijativne akcije od strane članica ili potencijalnih članica. Svakako najvažniji i prepoznatljiv alat u promicanju DOP-a je metodologija za rangiranje poduzeća prema uspješnosti u DOP-u, Indeks društvene odgovornosti koji su razvili domaći stručnjaci na temelju kojeg HR PSOR i Hrvatska gospodarska komora već godinama dodjeljuju nagrade najboljim hrvatskim poduzećima u području DOP praksi.“<sup>2</sup>

## 6.2. Institut za društveno odgovorno poslovanje

U Hrvatskoj djeluje Institut za društveno odgovorno poslovanje (IDOP) osnovan 2015. godine kojemu je osnovna djelatnost istraživačko-savjetodavni rad u području društveno odgovornog poslovanja koji navodi kako društveno odgovorno poslovanje i održivi razvoj nisu samo još jedan projekt ili inicijativa već kako bi trebali biti sastavni dio djelovanja, poslovanja i stvaranja vrijednosti kao i da se aktivno radi na budućnosti u kojoj je održivost norma, ključno strateško razmatranje i prava stvar, jer kada kompanije razmišljaju o održivosti na holistički način, tada

---

<sup>2</sup> Izvor: <https://www.filantropija.hr/dop/dop-u-hrvatskoj> (Pristupljeno 29.10.2023.)

one mogu donijeti financijske prinose te ekološki i društveni prosperitet. IDOP navodi iduće trendove:

- Održive financije (engl. Sustainable finance)-predstavljaju proces razmatranja ESG faktora prilikom donošenja odluka o ulaganju, a što bi u konačnici trebalo dovesti do dugoročnog povećanja ulaganja u održive ekonomske aktivnosti i projekte;
- EU taksonomija-dizajnirana je kako bi postavila stroge kriterije i riješila dilemu oko definiranja je li neka gospodarska djelatnost doprinosi nisko-ugljičnom gospodarstvu i zadanim klimatskim ciljevima te koje su glavne obveze usklađivanja s EU taksonomijom;
- Izvještavanje o održivosti ili nefinancijsko izvještavanje je izvještavanje kojim poslovni sektor povećava svoju transparentnost prema dionicima o temama poslovnog utjecaja na društvo i okoliš, kao i koji su zakonodavni okviri, primjena, trendovi te prednosti izvještavanja o održivosti;
- Ciljevi održivog razvoja-17 je globalnih ciljeva za održivi razvoj (Sustainable Development Goals-SDGs) poznati kao i globalni ciljevi. To su univerzalni ciljevi kojima sve organizacije i pojedinci trebaju doprinijeti kako bi se postigao održivi razvoj;
- DOP u poslovanju-društveno odgovorno poslovanje prema Duckeru znači „ukrotiti zmaja“ i pretvoriti izazove u ekonomsku korist kroz primjere dobre prakse te integrirati DOP u svoje poslovanje.

IDOP ističe svoju viziju kao: „Osviještena poduzeća koja društveno odgovornim poslovanjem doprinose kvaliteti života zajednice, čine viziju našeg djelovanja.“, dok im je misija: „Institut za društveno odgovorno poslovanje (IDOP) je istraživačko-savjetodavna organizacija usmjerena na razvoj društvene odgovornosti poduzeća i promociju nefinancijskog izvještavanja kroz nezavisno istraživanje, savjetovanje i prikaz dobrih praksi na području Republike Hrvatske.“, a vrijednosti koje navode su: „...predanost izvrsnosti, nezavisnost, moralnost, stručnost, interdisciplinarnost, transparentnost, inovativnost, kreativnost, timski rad.“<sup>3</sup>

Treba spomenuti kako je Europska unija prepoznala da korporativni sektor može odigrati najvažniju ulogu u razvoju održivosti što prije svega uključuje adekvatne i brze odgovore na klimatske promjene, tj. na šest klimatskih i okolišnih ciljeva ugrađenih u EU taksonomiju te se

---

<sup>3</sup> Izvor: <https://idop.hr/idop-tim/> (Pristupljeno 29.10.2023.)

najveći angažman očekuje upravo od organizacija koje u poslovanju prepoznaju da znatno utječu na klimu i okoliš, odnosno od sektora koji su zasad obuhvaćeni taksonomijom. Korporativni svijet je pred velikim promjenama i mijenja se sve od upravljanja kompanijama, načina na koji posluju, strateškog razmišljanja do tržišnog nastupa. Sve velike kompanije zbog svog doseg bi se bez obzira na sektor, trebale ozbiljno posvetiti integraciji ESG (okolišnih, društvenih i upravljačkih) kriterija u svoje poslovanje jer se ne radi samo o regulativnim zahtjevima kojima su izložene nego i o pitanju zahtjeva i očekivanja dionika. To se odnosi i na utjecaj na okoliš i na društvenu dimenziju koja sve više jača, a nova regulativa propisuje provjere ili dubinska snimanja utjecaja kompanija na društvo i ljudska prava, i to ne samo izravnih već i duž njihova lanca vrijednosti te će upravo zato kompanije, osim onog regulatora i državnih institucija, biti i pod pritiskom investitora, velikih kupaca te krajnjih korisnika koji će očekivati „zelenije“ i društveno odgovorne proizvode i usluge. Bit će pravno strukturiranih provjera, ali i onih koji zadiru u domenu legitimiteta poslovanja koje ovisi o prosudbama različitih dionika pa da bi dionici imali solidan temelj za informiranu procjenu, potrebno je unaprijediti kvalitetu izvještavanja o održivosti.

Kompanije u Hrvatskoj trebale bi razumjeti kako su ti izvještaji strateško, a ne marketinško sredstvo pa je tako u prosincu 2022. godine prihvaćena nova europska Direktiva o korporativnom izvještavanju o održivosti (CRSD) koja je stupila na snagu početkom 2023. godine, a u nacionalno zakonodavstvo će biti integrirana do početka 2024. godine kada započinje njezina primjena te će se njome zamijeniti dosadašnja Direktiva o nefinancijskom izvještavanju te područje primjene Direktive proširuje se na sva velika društva, sva društva uvrštena na uređena tržišta EU, osim mikropoduzeća uvrštenih na burzu i na društva koja nemaju poslovni nastan u EU, a uvrštena su na uređena tržišta EU te društva kćeri u EU društava trećih zemalja. Uvode se i obvezne ograničene provjere iskazanih informacija o održivosti što znači da vanjsko nezavisno tijelo mora potvrditi usklađenost sa zahtjevima Direktive i točnost informacija, a u kasnijoj fazi očekuje se proširenje na razumnu provjeru. Novost je i obveza izvještavanja prema EU standardima za izvještavanje o održivosti (ESRS) koji su prihvaćeni te obveza objave informacija o održivosti kao obveznog dijela kompanijskog menadžerskog izvještaja što znači da izvještaj više ne može biti samostalan.

Činjenica je da CRSD postavlja okvir za standarde izvještavanja što je bitan korak prema transparentnom prikazivanju ostvarenih rezultata u tom području i otvara mogućnost jasne usporedbe među dionicima. Tako je mišljenje kako usklađivanje s CRSD direktivom može pomoći tvrtkama u izgradnji, tj. nadogradnji povjerenja i kredibiliteta, a s time se otvara i



pitanje ljudi i njihove stručnosti za to područje jer pitanje je koliko je menadžera u stanju razumjeti što se od njih očekuje i koliko znanja imaju da provedu očekivanu transformaciju, tim više što je postalo jasno da nema dovoljno stručnjaka koji razumiju pitanja održivosti, tj. ESG stručnjaka koji bi mogli zadovoljiti potražnju za tim znanje. U Republici Hrvatskoj je najveći izazov za poslovni sektor manjak specijalista i zaposlenika educiranih za održive financije te se zbog toga i otvaraju nove pozicije, s time da se poduzeća bore za privlačenje stručnjaka koji će biti u stanju pomoći da se usklade s novim zahtjevima. Sama Direktiva o izvještavanju o održivosti određuje kriterije tko će moći eksterno provjeravati izvještaje o održivosti, a to su revizori i revizorska društva koja nisu obavila zakonsku reviziju financijskih izvještaja te neovisni pružatelji usluga provjere koji su se osposobili i zadovoljili kriterije poput položenih stručnih ispita te pokazali visoku razinu profesionalne etike, neovisnosti, objektivnosti i povjerljivosti. U Hrvatskoj postoji nekoliko konzultantskih organizacija koje se godinama bave uslugom potpore poslovnom i financijskom sektoru u postizanju održivog razvoja te je IDOP jedan od onih koji je osnovan od strane stručnjaka iz područja društvenih, ekonomskih i tehničkih znanosti i pruža usluge savjetovanja u procesu izrade izvještaja o održivosti. U Hrvatskoj već djeluju konzultantske organizacije koje su sposobne pružiti stručno vodstvo i savjete u integraciji upravljanja korporativnom održivošću, no njihov broj nije dovoljan da usluže sve koji će tražiti pomoć tim više što je za edukaciju u ESG segmentu bitno pristupiti brzo, razumjeti što to znači u primarnom poslovanju kompanije te kako treba prilagoditi ili mijenjati poslovnu strategiju. Šteta je što u Hrvatskoj nema specijalističkog obrazovanja za te teme jer ljudi koji se bave njima su priučeni, doškolorani ili su znanje stjecali izvan Hrvatske. Čak su iz Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj pokušali pobuditi interes sveučilišta za uspostavu specijalističkog poslijediplomskog studija održivog razvoja za koji je izrađen i kurikulum, ali nema interesa jer ispada kako hrvatska akademska zajednica ne prepoznaje nove trendove i sve potrebija znanja.

## 7. IT SEKTOR

### 7.1. Što je informacijska tehnologija (IT)?

Informacijska tehnologija (IT) je korištenje bilo kojeg računala, pohrane, umrežavanja i drugih fizičkih uređaja, infrastrukture i procesa za stvaranje, obradu, pohranu, zaštitu i razmjenu svih oblika elektroničkih podataka. Tipično, IT se koristi u kontekstu poslovnih operacija, za razliku od tehnologije koja se koristi u osobne ili zabavne svrhe. Komercijalna uporaba IT-a obuhvaća i računalnu tehnologiju i telekomunikacije. Harvard Business Review upotrijebio je pojam informacijska tehnologija kako bi napravio razliku između namjenski izgrađenih strojeva dizajniranih za obavljanje ograničenog opsega funkcija i računalnih strojeva opće namjene koji se mogu programirati za različite zadatke. IT industrija se razvijala od sredine 20. stoljeća, računalne mogućnosti su se povećavale, a troškovi uređaja i potrošnja energije smanjivali, to je ciklus koji se nastavlja i danas kada se pojavljuju nove tehnologije. IT odjel osigurava da su sustavi, mreže, podaci i aplikacije organizacija povezano i pravilno funkcioniraju, a IT tim obrađuje tri glavna područja: 1) postavlja i održava poslovne aplikacije, usluge i infrastrukturu (poslužitelje, mreže, pohranu); 2) prati, optimizira i otklanja probleme u radu aplikacija, usluga i infrastrukture i 3) nadzire sigurnost i upravljanje aplikacijama, uslugama i infrastrukturom.

Većina IT osoblja ima različite odgovornosti unutar tima koje se dijele na nekoliko ključnih područja uključujući:

- Administracija-administratori se bave svakodnevnom implementacijom, radom i nadzorom IT okruženja, uključujući sustave, mreže i aplikacije. Administratori često obavljaju niz drugih dužnosti kao što su nadogradnje softvera, obuka korisnika, upravljanje softverskim licencama, nabava, sigurnost, upravljanje podacima i praćenje pridržavanja poslovnih procesa u zahtjeva usklađenosti;
- Podrška-osoblje službe za pomoć specijalizirano je za odgovaranje na pitanja, prikupljanje informacija i usmjeravanje napora za rješavanje problema s hardverom i softverom. IT podrška često uključuje upravljanje IT imovinom i promjenama, pomoć administratorima u nabavi, rukovanje sigurnosnom kopijom i oporavkom podataka i aplikacija, praćenje i analiziranje zapisa i drugih alata za praćenje performansi te praćenje uspostavljenih radnih tokova i procesa podrške;
- Aplikacije-poduzeća se oslanjaju na softver za obavljanje posla. Neke se aplikacije nabavljaju i postavljaju od trećih strana, poput aplikacija poslužitelja e-pošte, ali mnoge organizacije zadržavaju osoblje kvalificiranih programera koji stvaraju aplikacije i

sučelja-APIs-potrebni za isporuku kritičnih poslovnih mogućnosti i usluga. Aplikacije mogu biti kodirane u širokom nizu popularnih jezika i integrirane s drugim aplikacijama kako bi se stvorile lake i besprijekorne interakcije između različitih aplikacija. Programeri također mogu imati zadatak stvaranja interaktivnih poslovnih web stranica i izrade mobilnih aplikacija. Trend prema kontinuiranim razvojnim paradigmatama zahtijeva od programera da budu sve više uključeni u IT operacije, kao što su implementacija i nadzor aplikacija;

- Usklađenost-tvrtke su obvezne pridržavati se različitih regulatornih zahtjeva koje postavljaju vlada i industrija te IT osoblje igra glavnu ulogu u osiguravanju i nadzoru pristupa poslovnim podacima i aplikacijama kako bi se osiguralo da se ti resursi koriste u skladu s utvrđenom politikom upravljanja poslovanjem koja ispunjava regulatorne zahtjeve. Takvo osoblje je duboko uključeno u sigurnosne zadatke i rutinski komunicira s pravnim i poslovnim timovima kako bi spriječili, otkrili, istražili i prijavili moguće povrede.

Slika 5: Funkcije IT-a



Izvor: TechTarget Data Center (n.d.) *information technology*,  
<https://www.techtarget.com/searchdatacenter/definition/IT>

Važnost informacijske tehnologije očituje se u važnosti podataka jer su podaci ono što pokreće industrije diljem svijeta. Danas malo poduzeća, i velikih i malih ne može ostati konkurentno bez mogućnosti prikupljanja podataka i pretvaranja ih u korisne informacije, a IT pruža sredstva za razvoj, obradu, analizu, razmjenu, pohranu i zaštitu informacija. Obrada podataka igra značajnu ulogu u ovim temeljnim poslovnim praksama, između ostalog uključujući: razvoj i dizajn proizvoda, marketing i istraživanje tržišta, prodaja i fakturiranje, razvoj i zadržavanje kupaca, računovodstvo i porezi, ljudski resursi i obračun plaća te usklađenost s propisima. Računalstvo je prodrlo u gotovo svaki dio poslovanja i veliki dio naših osobnih života te sveprisutnost računalstva je još jedan razlog zašto je IT „kritičan“ obzirom da su računalni uređaji evoluirali znatno dalje od osobnih računala i poslužitelja te danas većina tvrtki i pojedinaca imaju i koriste višestruke računalne uređaje, uključujući telefone, tablete, prijenosna računala, igraće konzole, zvana na vratima, termostate, usisavače i druge kuhinjske uređaje jer gotovo svi ti uređaji, od kojih su mnogi dio IoT-a, spajaju se na internet koji

povezuje milijarde uređaja diljem svijeta. To je složeno i potencijalno opasno okruženje koje zahtijeva IT stručnost za upravljanje, sigurnost, održavanje i pouzdanost.

Općenito se IT i povezuje i s primjenom tehnologije za rješavanje poslovnih problema. Kao takva, IT radna snaga je orijentirana na razvijene tehnologije kao što su hardverski sustavi, operativni sustavi i aplikacijski softver. Stručnost u IT-u je potrebna za prepoznavanje hardverskih i softverskih komponenti koje bi se trebale koristiti za poboljšanje određenog poslovnog procesa te IT profesionalci rade s različitim tehnologijama kao što su operativni sustavi poslužitelja, komunikacijski uređaji, softveri te aplikacije. Samo neki od primjera informacijskih tehnologija te kako je IT zapravo uključen u svakodnevno poslovanje na pet uobičajenih primjera IT-a i timova na poslu su idući: nadogradnja poslužitelja gdje je jedan ili više poslužitelja podatkovnog centra pri kraju svog životnog ciklusa rada i održavanja pa IT osoblje odabire i nabavlja zamjenske poslužitelje, zatim konfigurira i postavlja nove poslužitelje, sigurnosno kopira aplikacije i podatke na postojeće poslužitelje, prenosi te podatke i aplikacije na nove poslužitelje, provjerava rade li novi poslužitelji ispravno te će ih zatim prenamijeniti ili povući iz upotrebe i odložiti stare servere, a tu je i sigurnosni nadzor obzirom da poduzeća rutinski upotrebljavaju alate za praćenje i evidentiranje aktivnosti u aplikacijama, mrežama i sustavu te IT osoblje zaprima upozorenja o potencijalnim prijetnjama ili neskladnom ponašanju kao što je korisnik koji pokušava pristupiti ograničenoj datoteci pa osoblje provjerava zapisnike i druge alate za izvješćivanje kako bi se istražili i utvrdili temeljni uzroci upozorenja i poduzeli brze radnje za rješavanje i otklanjanje prijetnje često potičući promjene i poboljšanja sigurnosnog položaja koji mogu spriječiti slične događaje u budućnosti. Nadalje, za novi softver utvrđuje se potreba za novom mobilnom aplikacijom koja može omogućiti korisnicima prijavu i pristup informacijama o računu ili obavljanje drugih transakcija s pametnih telefona i tableta pa programeri rade na stvaranju i usavršavanju prikladne aplikacije prema planiranom planu za poboljšavanje poslovanja jer posao zahtijeva veću dostupnost od kritične aplikacije za pomoć s prihodima ili strategijama nastavka poslovanja. IT osoblje može biti pozvano i da dizajnira pilot projekt visoke dostupnosti kako bi se osigurala veća izvedba i otpornost za aplikaciju kako bi aplikacija mogla nastaviti funkcionirati usprkos pojedinačnim prekidima rada te se to može spojiti s poboljšanjima zaštite i oporavka pohrane podataka.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Izvor: <https://www.techtarget.com/searchdatacenter/definition/IT> (Pristupljeno 30.10.2023.)

## 7.2. Status IT sektora u Hrvatskoj

IT sektor u Hrvatskoj uglavnom je bio izvan radara države i politike te je u godinama najveće krize, tijekom desetljeća gospodarskog stagniranja Hrvatske od 2009. do 2019. godine kontinuirano rastao što je dovelo do toga da se IT sektor polako prometnuo u perjanicu hrvatske ekonomije te prema podacima Info BIZ-a o 500 Top kompanija po prihodima, IT tvrtke su od 2021. do 2022. godine povećale prihode za 28%, dobit za 69% te udio broja IT tvrtki u top 500 tvrtki se u istom periodu povećao za 18% što je jasan indikator rastućeg značaja IT-a za hrvatsku ekonomiju. Navodi se kako bi uspjehe IT sektora valjalo iskoristiti jer se na taj način u njega privlače novi poduzetnici, inovatori i talenti, i domaći i strani. Također, udio ICT-a u BDP-u je 4,5%, a plan zacrtan Digitalnom strategijom je da u sljedećih deset godina taj postotak naraste na 13-15% i na taj način po važnosti prestigne turizam. Ovaj trend nije samo pokazatelj uspjeha u 2022. godini već i snažna indikacija smjera u kojem se hrvatska ekonomija kreće, a u eri digitalne transformacije, IT tvrtke su se postavile kao raketni pogon koji vodi hrvatsku ekonomiju prema novim visinama.<sup>5</sup>

Jedna od najpoznatijih IT kompanija u Hrvatskoj, Infobip, krenula je kao mala startup kompanija iz Vodnjana u Istri te danas broji skoro petnaest godina iskustva u IT industriji, globalno zapošljava gotovo 3000 ljudi i posluje na šest kontinenta u više od 75 ureda. Godine 2020. kompanija je prešla vrijednost od milijardu dolara što je popratilo i Reuters New York Times, a 2021. godina je za njih bila odlična jer su pojačali kadar bivšim voditeljem razvoja proizvoda Microsofta, preuzeli su kompaniju Anam Technologies iz Irske, pokrenuli su novi krug investicija od tri milijarde kuna te su pokrenuli i vlastiti ESOP program za sve zaposlenike čime su radnici postali dioničari kompanije u kojoj rade, a ESOP (eng. Employee Stock Ownership Plan) je jako popularan u IT sektoru kao metoda nagrađivanja zaposlenika, dodatka na plaću, ali i vezanja zaposlenika za kompaniju. Zatim i IT kompanija Nanobit, koja nakon što je prodana švedskom gigantu za gotovo milijardu kuna, povećala je svoj rast, a 2021. godina bila je rekordna godina za njih, s time da je i 2020. godine bila jedna od najbrže rastućih kompanija u Europi. Kompanija je društveno aktivna te je 2021. godine uvela Mentor program s namjerom da se učenike srednjih škola pripremi za tržište rada u budućnosti.

---

<sup>5</sup> Izvor: <https://www.fina.hr/-/sektor-it-a-je-na-sigurnom-putu-da-postane-krunski-dragulj-hrvatske-industrije>  
(Pristupljeno 30.10.2023.)

## 8. DRUŠTVENI ODGOVORNO POSLOVANJE NA PRIMJERU IT KOMPANIJA

### 8.1. Primjena DOP-a kompanije Infobip

#### 8.1.1. Osnovni podaci o Infobipu

Infobip je globalni lider u digitalnoj komunikaciji osnovan 2006. godine od strane CEO Silvia Kutića, COO Roberta Kutića i CTO Izabel Jelenića, a koji broji 3600 zaposlenika, s globalnom bazom poslovnih klijenata s više od sedamdeset i pet ureda u preko 190 zemalja svijeta na 6 kontinenta s ciljem promjene kako svijet komunicira, i čiji je posao pojednostaviti način na koji se brendovi povezuju, angažiraju i oduševljavaju svoje kupce na globalnoj razini. Za sebe kažu kako se vide kao skromne inženjere vođeni filozofijom osnaživanja ljudi, usmjereni na korisnika, učeći radeći te prije svega imajući strast prema tehnologiji i inovaciji. Njihova programska komunikacijska platforma nudi paket alata za napredno angažiranje korisnika, podršku i sigurnost te autentifikaciju i isto čini dostupnim kroz najširi mogući raspon komunikacijskih kanala. Ujedno pomažu tvrtkama i programerima da izgrade, koordiniraju i inteligentno poslože sve aktivnosti angažmana tijekom životnog ciklusa svojih klijenata. Njihova razvijena infrastruktura prilagođena je tržišnim i komunikacijskim trendovima koji se neprestano brzo mijenjaju kao i svim razinama preciznosti i sigurnosti koje zahtijevaju današnje uspješne tvrtke te predstavljaju jednu platformu i sve kanale za programere i poslovne subjekte. Navode kako je za njihov eksponencijalni rast zaslužan njihov tim ljudi, naporan rad i kreativnost članova, a suradnja je jedna od temeljnih vrijednosti njihove kompanije te kako najbolje rezultate postižu kada rade zajedno, a dugoročni uspjeh isprepleten sa svijetom oko njih. Timski rad, empatiju i povezanost vide kao ključne za postizanje svojih sljedećih strateških prekretnica i definiranje budućnosti kod angažmana kupaca. Vjeruju kako je uspjeh ostati samokritičan, ponizan, dovoditi u pitanje status quo i ne bojati se eksperimentiranja i isprobavanja novog pristupa.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Izvor: <https://www.infobip.com/company> (Pristupljeno 31.10.2023.)

Slika 6: Moto kompanije Infobip



Izvor: Infobip (2023..) [https://cdn-web.infobip.com/uploads/2023/02/Infobip\\_Business-Partner\\_Code\\_of\\_Conduct\\_2022.pdf](https://cdn-web.infobip.com/uploads/2023/02/Infobip_Business-Partner_Code_of_Conduct_2022.pdf)

## 8.2. ESG strategija

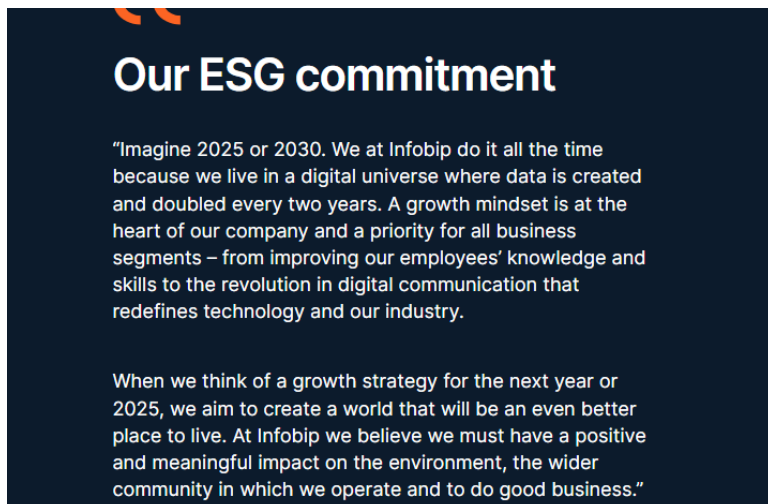
ESG strategija Infobipa usmjerena je na smanjivanje utjecaja na okoliš, pomaganje zajednicama da ostvare svoj potencijal u području STEAM-a i briga o onima u krizi ili potrebi. Za cilj imaju stvoriti svijet koji će biti još bolje mjesto za život jer vjeruju kako moraju imati pozitivan i značajan utjecaj na okoliš, širu zajednicu u kojoj posluju i da u konačnici dobro posluju. Prema ESG strategiji žele postati tvrtka s neto nultim emisijama i doprinositi zemljama i zajednicama u kojima posluju, imajući u vidu svoje ljude i osiguravanje održivog gospodarskog rasta poslovanja. Smatraju kako uključivanje ESG načela u rad i svakodnevicu kao dugoročnu strategiju koja nije laka, ali je nužna.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Izvor: <https://www.infobip.org/esg-commitment> (Pristupljeno 31.10.2023.)



Slika 7: Infobip ESG strategija



Izvor: Infobip (2023.) *ESG commitment*, <https://www.infobip.org/esg-commitment>

### 8.2.1. Briga za okoliš

Infobip po pitanju okoliša ima za cilj povezanost sa svojim okruženjem pa su tako predani u minimiziranju svojeg utjecaja na okoliš prilagodbom svojeg svakodnevnog poslovanja i provođenjem održivih inicijativa. Pokušavaju razmišljati o stvaranju održivijeg radnog okruženja na svim tržištima na kojima posluju, a u svojim sjedištima u Hrvatskoj su kreirali A+ Standard kampuse u kojima imaju automatiziranu energetske učinkovitu rasvjetu, kante za odvojeno prikupljanje otpada u uredima te su povećali vrste otpada koje aktivno odvajaju pa tako osim odvajanja papira, plastike i metala, odvajaju i biootpad, staklo i baterije, a električni otpad posebno zabrinjavaju kao i masti i ulja koja se koriste u kuhinji kao i zbrinjavanje otpada iskorištenih sustava klimatizacije filtera ventilacije, zatim tu je uporaba slavina koje smanjuju gubitak vode do 50%, izolirani zidovi koji minimaliziraju gubitak topline, solarne panele te prate svoj ugljični otisak na svim svojim lokacijama diljem svijeta, a do 2030. godine im je cilj smanjenje svog ugljičnog otiska u svim područjima. Također, aktivno promoviraju održiva načela u pravilima putovanja pa su im tako virtualni sastanci standardna praksa, a putovanja između ureda organizirana s naglaskom na dijeljenje vožnje i minimiziranje uporabe vozila. U Infobipu žele izgraditi smislene veze sa svrhovitom tehnologijom pa su u sklopu toga pokrenuli Infobip šumu s ciljem djelovanja na klimu i podupirući lokalne poljoprivredne zajednice apsorbirajući CO<sub>2</sub> za zeleniji planet pa je nastala šuma u suradnji s organizacijom Treedom te

su tako zasadili 800 stabala u svojoj Infobip globalnoj šumi koja bi trebala apsorbirati 183,10 tona CO<sub>2</sub> tijekom prvih deset godina.<sup>8</sup>

### 8.2.2. Društvo i zajednica

Kroz povezivanje sa svojim zajednicama strastveni su u mijenjanju života kroz partnerstva s dobrotvornim, obrazovnim i neprofitnim organizacijama. Sama kompanija ima i zakladu Infobip koja je neprofitna organizacija osnovana 2021. godine koja odlučuje o zahtjevima za donacije i njezina sredstva su usmjerena u dobrotvorne svrhe za projekte iz područja STEAM-a, obrazovanja, zdravstvenih i humanitarnih potreba te je 2022. godine Infobip Foundation podržao više od četrdeset inicijativa s novčanim donacijama i odobrio više od pedeset donacija laptopa. Znači, sa svojim programom donacija nastoje podržati STEAM aktivnosti, pomoći potrebitima i odgovoriti na krizne situacije, a tu je i program volontiranja Bippers4Community gdje potiču svoje zaposlenike da svoju strast, empatiju i stručnost dijele s drugima. Riječ je o njihovom volonterskom programu smišljen za uključivanje zaposlenika u volonterske aktivnosti tvrtke na način da se zaposlenici potiču da volontiraju tijekom i izvan radnog vremena tvrtke pružajući svoje vještine, znanje i podršku onima kojima je to potrebno. Sa svojim BipUpSkills programom online volontiranja i BipUpTeams programom volontiranja na licu mjesta potiču svoje zaposlenike da aktivno sudjeluju u svojim zajednicama i da daju dio svog radnog vremena smislenom cilju te ovaj program omogućuje njihovim neprofitnim partnerima da iskoriste vještine njihovih zaposlenika kao i da svojim zaposlenicima daju mogućnost osobnog doprinosa. Ujedno, žele pojačati pozitivan utjecaj tehnologije pružajući startup-ovima visokog rasta alate koji mogu poboljšati živote svih u njihovom ekosustavu na način da im se pomaže u izgradnji i učinkovitom upravljanju njihovom strategijom angažmana kupaca pružajući im već izgrađenu infrastrukturu od temelja, a pritom se oni mogu usredotočiti na svoj proizvod i povećanje svog poslovanja.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Izvor: [https://cdn-web.infobip.com/uploads/sites/2/2023/09/Infobip\\_ESG\\_Report\\_2022.pdf](https://cdn-web.infobip.com/uploads/sites/2/2023/09/Infobip_ESG_Report_2022.pdf) (Pristupljeno 31.10.2023.)

<sup>9</sup> Izvor: [https://cdn-web.infobip.com/uploads/sites/2/2023/09/Infobip\\_ESG\\_Report\\_2022.pdf](https://cdn-web.infobip.com/uploads/sites/2/2023/09/Infobip_ESG_Report_2022.pdf) (Pristupljeno 31.10.2023.)

### 8.2.3. Etičko upravljanje

Prihvatanjem najviših etičkih standarda poslovnog ponašanja, transparentnost, integritet i poštovanje podupiru njihovo snažno upravljanje u svim poslovnim operacijama te ovim nepromjenjivim pristupom stječe se i održava povjerenje njihovih dionika i zato odlučuju prihvatiti samo najviše moguće standarde etičkog poslovanja i ponašanja. U Infobipu navode kako rade uvijek u skladu sa svojim vrijednostima, poštujući zajednice i okruženje u kojem posluju, a neka od pravila kojih se pridržavaju su: Izjava o trgovini ljudima i modernom ropstvu, Politika o raznolikosti i uključivanja te Kodeks poslovnog ponašanja. Ondje vjeruju kako su ljudi najvrijednije bogatstvo, stoga su u potpunosti predani radnom okruženju koje je slobodno od modernog ropstva u skladu sa zakonima i propisima. Valja spomenuti kako je Infobip 2022. godine postao dio mreže UN Global Compact obzirom da im fokus leži u području ljudskih prava, rada, okoliša i borbe protiv korupcije, a UN Global Compact je najveća svjetska inicijativa korporativnog građanstva s tisućama poslovnih sudionika i drugih dionika iz civilnog društva, radnika i vlada sa sjedištem u preko 160 zemalja koji broji više od 17 tisuća članova koji rade na ciljevima stvaranja pravednijeg i uključivijeg društva te održivijeg i čistijeg okoliša s obzirom da su navedeni ciljevi ključni za zdravlje i vitalnost privatnog sektora s obzirom na isprepletenost odnosa između poduzeća i društva.<sup>10</sup>

Infobipovci navode kako su posvećeni ostati na čelu svoje industrije i pritom nastaviti i dalje se razvijati i isporučivati najbolje alate u klasi za svoje klijente i blisko surađivati s njima kao i da su njihovi ekološki i društveni aspekti ostali snažni u predanosti radu na održiviji način i da će isto samo rasti u budućnosti s obzirom na pokrenute volonterske inicijative koje su važan dio njihove strategije društvenog utjecaja i aktivnosti u nadolazećim godinama.

---

<sup>10</sup> Izvor: <https://www.infobip.com/policies/modern-slavery-and-human-trafficking-statement> (Pristupljeno 31.10.2023.)

### 8.3. Primjena DOP-a kompanije Nanobit

#### 8.3.1. Osnovni podaci o Nanobitu

Nanobit je nagrađivani gaming studio specijaliziran za dizajn, razvoj, proizvodnju i izdavanje mobilnih igara i aplikacija osnovan 2008. godine od strane dvojca A. Sumine i Z. Vučinića koji su razvili Tap&Track iOS aplikaciju za praćenje unosa kalorija, a broji preko 150 zaposlenika. Godine 2016. dobili su titulu jednog od najboljih startup-ova u Hrvatskoj da bi 2020. godine postali dio švedskog Stillfront Groupa, inače vodećeg svjetskog gaming studija za besplatno igranje igrica. Nanobit doprinosi rastućoj IT sceni time što je jedan od najvećih hrvatskih IT izvoznika te su bili svrstani među 5 najboljih hrvatskih tehnoloških kompanija i dvaput su bili na listi Financial Timesa FT 1000: najbrže rastuće tvrtke u Europi. Nanobit je sudjelovao i u projektu STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics) za održivu budućnost 2021. godine gdje je prepoznat kao primjer najbolje prakse u područjima inovacija, kreativnosti, znanosti, tehnologije i društvene svijesti obzirom da je projekt za cilj imao izgradnju kapaciteta organizacija civilnog društva, studenata i drugih zainteresiranih mladih koristeći suvremene obrazovne metode u područjima STEM-a, STEAM-a (Science, Technology, Engineering, Art, Mathematics), održivog razvoja te kritičkog i kreativnog mišljenja. Kao dio Stillfront Groupa osnovane 2010. godine koja je fokusirana na diverzificirani portfelj igara s dugotrajnom vrijednošću, Nanobit se vodi njihovim odrednicama održivosti.<sup>11</sup>

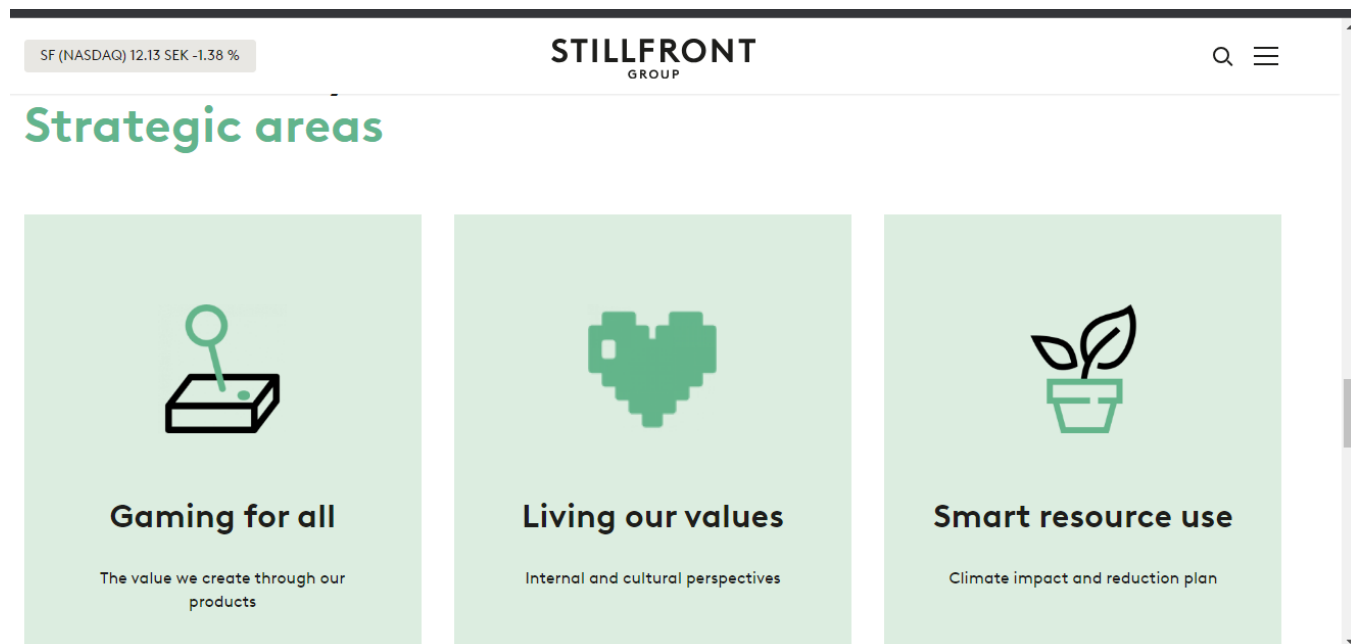
Stillfront Group globalna je kompanija sa sjedištem u Stockholmu u Švedskoj koja razvija digitalne igre za raznoliku igračku publiku, a u njihovom širokom portfelju igara svaki mjesec uživa više od 50 milijuna ljudi s fokusom na ostvarivanje sinergije povezivanjem i osnaživanjem timova za igre na globalnoj razini putem svoje platforme. Brzorastuća su kompanija i aktivni globalni strateški preuzimatelj, a glavna tržišta su im SAD, Japan, Njemačka, UK, Bliski istok i sjeverna Afrika. Stillfront Group ima raznolik aktivan portfelj od više od sedamdeset igara koje generiraju stabilne prihode svaki dan. Industrija igara je jedna od najvećih svjetskih industrija zabave i raste kako sve više ljudi otkriva radosti digitalnih igara te se očekuje kako će do 2026. godine ukupan broj igrača dosegnuti gotovo 3,8 milijardi. Stillfront se fokusira na F2P (free-to-play) igre što je najveći i najbrži rastući segment unutar industrije igara jer takve igre daju igračima besplatan pristup igrama te primarno razvijaju igre

---

<sup>11</sup> Izvor: <https://www.nanobit.com/about/> (Pristupljeno 31.10.2023.)

za mobilne platforme i platforme preglednika s raznolikom publikom uglavnom od šesnaest i više godina.<sup>12</sup>

Slika 8: Okvir održivosti-Strateška područja Stillfront Group



Izvor: Stillfront (2023.) <https://www.stillfront.com/en/sustainability/>

### 8.3.2. Održivost

U Stillfrontu ističu kako su ljudi definirani svojim djelima. Ljudi igraju igrice tisućama godina, pritom igranje igrica omogućuje da ljudi uživaju u društvu drugih, ponekad u natjecateljskom okruženju, dok se i sami zabavljaju te kako sve više i više ljudi provodi većinu svog slobodnog vremena igrajući njihove igrice, u isto vrijeme žele osigurati da pozitivno utječu na živote ljudi na način da iskoriste društveno iskustvo pozitivne konotacije tradicionalnih igara, poput šaha te stvoriti pozitivno iskustvo i okruženje na mreži. Stvaranjem društvenog, zabavnog i pozitivnog iskustva igranja, cilj im je pozitivno utjecati na svakodnevni život svojih igrača, a to obuhvaća sve što rade kao tvrtka, a održivost je sastavni dio njihovog poslovnog modela. Kako ljudi provode sve više vremena igrajući igrice, tim više njihova misija postaje važnija jer su odgovorni kao grupa da osiguraju da sadržaj koji objavljuju bude u skladu s njihovim vrijednostima i da stvore svijet igara koji je digitalan, pristupačan, jednak i održiv. Održivost

<sup>12</sup> Izvor: <https://www.stillfront.com/en/section/about-us/> (Pristupljeno 31.10.2023.)

je sastavni dio njihove strategije i poslovnog modela, a strategija održivosti je postavljena na usmjeravanje njihovih resursa na najrelevantnija pitanja zaštite okoliša, društva i upravljanja kako bi potaknuli učinak i uključili i unutarnje i vanjske dionike. Ciljevi su strukturirani u tri materijalna stupa: 1) igranje za sve-vrijednost koju tvrtka stvara kroz svoje proizvode, 2) življenje svojih vrijednosti-unutarnje i kulturne perspektive i 3) pametno korištenje resursa-klimatski utjecaj i plan za smanjenje. Prilikom postavljanja okvira razmotrena su načela, propisi, standardi i smjernice, uključujući usklađenost s Globalnim sporazumom Ujedinjenih naroda, taksonomijom EU-a, vodećim načelima UN-a o poslovanju i ljudskim pravima te smjericama OECD-a za multinacionalna poduzeća.<sup>13</sup>

### 8.3.3. Briga za društvo

Kako im je cilj pružiti ugodno i odgovorno iskustvo igranja za sve korisnike, za Stillfront su jednakost, raznolikost i uključenost vrlo važni u procesu razvoja njihovih igara, pa tako ne samo da raste udio žena koje igraju igrice, već postoji i potražnja za kvalitetnom zabavom na više jezika, prilagođenom različitim kulturama, vjerama i običajima. Stillfrontov široki portfelj igara uživa više od 60 milijuna ljudi svaki mjesec te otprilike polovica njihovih igrača su žene. Navode kako igre moraju biti mjesto gdje se svi osjećaju dobrodošlo i uključeno što je i bitan aspekt u novim projektima razvoja igara. Od svih zaposlenika se očekuje da budu u skladu s njihovim ambicijama održivosti pa kodeks ponašanja izgrađen na deset načela Globalnog dogovora UN-a navodi da bi svi stručnjaci diljem svijeta trebali djelovati kao predstavnici Stillfronta i odgovorni građani, pa kako bi se osigurala usklađenost s kodeksom ponašanja, godišnje se provode obuke sa svim zaposlenicima.

Svojim motom „igre za sve“ kompanija tako razvija igre koje su zabavne i pametne, a istovremeno imaju pozitivan utjecaj na ljude i društvo. Cilj im je da se njihovi igrači osjećaju sigurno i poštovano u njihovim digitalnim svjetovima, a kako sve više ljudi provodi svoje slobodno vrijeme igrajući njihove igre, navode kako je njihova odgovornost osiguravanje dobre kulture igranja te žele stvoriti sigurno, ravnopravno i gostoljubivo okruženje za sve. Kako bi isto osigurali, uspostavili su vlastitu deklaraciju o odgovornom sadržaju koja se naziva Stillfrontov FAIR model koji regulira način kako preuzimaju odgovornost za svoje proizvode i sadržaj kao i da se njime obuhvaćaju vrijednosti i načela na kojima temelje sadržaj te kako se

---

<sup>13</sup> Izvor: <https://www.stillfront.com/en/wp-content/uploads/sites/2/2020/04/still-sust-engelsk.pdf> (Pristupljeno 31.10.2023.)

bave s neprihvatljivim sadržajem koji pokriva igre i forume, te ujedno regulira ono što se smatra prihvatljivim ponašanjem njihovih igrača. FAIR model se sastoji od foruma i zajednica, zaštite dobi, uključivanja i raznolikosti kao i odgovornog marketinga. Uz to imaju procese i softver za otkrivanje i intervenciju protiv aktivnosti koje krše uvjete pružanja usluga igara. Privatnost i zaštita su od najveće važnosti za Stillfront te su njihovi procesi osmišljeni za zaštitu povjerljivosti, privatnosti i pristupa informacijama i podacima s ciljem da se njihovi korisnici osjećaju da su njihova privatnost i podaci zaštićeni u svakom trenutku zbog čega su uložili značajna sredstva kako bi se osiguralo da njihov program ispunjava kriterije Opće uredbe o zaštiti podataka (GDPR) i drugih primjenjivih propisa o zaštiti podataka i privatnosti.

FAIR prikaz odgovornog razvoja igrica:

**F-Forums & Communities** (Forumi i zajednice) uključuje:

- Filteri za chat;
- Zabrana zlostavljačkog ponašanja;
- Uklanjanje pristupa značajkama za više igrača;

**A-Age protection** (Zaštita starosti):

- Ciljani igrači od 16 godina pa nadalje;
- Klasificirano od strane Međunarodne koalicije za ocjenjivanje starosti (IARC-International Age Rating Coalition);
- Prilagođeno nacionalnoj/regionalnoj regulativi;

**I-Inclusion & Diversity** (Uključivanje i raznolikost):

- Različiti timovi stvaraju bolje igre;
- Interne vrijednosti trebale bi se interpretirati u dizajnu igara;

**R-Responsible content & marketing** (Odgovorani sadržaj i marketing):

- Odgovornost za objavljivanje sadržaja u skladu s vrijednostima;
- Igre bi trebale poštivati utvrđene etičke standarde.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Izvor: <https://www.stillfront.com/en/sustainability/> (Pristupljeno 31.10.2023.)

Slika 9: FAIR model Stillfront Group

toxic behavior. Keeping things fair, without cheating or exploitation, is a requirement. No one is allowed to engage or promote harmful behavior including harassment or attacks on race, sexual orientation, gender identity/expression, religion or political beliefs, heritage, country of origin, or unwelcome sexual advances and messages.

**How we govern responsible gaming culture**

The ecosystem we are active in, consisting of game developers, publishers, platform providers and gamers, has over time established standards of what defines responsible content. Our games are to follow the industry standards set by the gaming ecosystem. In addition, Stillfront has established its own responsible content declaration that addresses, and includes a plan for, how we deal with unacceptable content and behavior from gamers' actions in the games.

This responsible content declaration, our FAIR model, regulates our users' behavior towards each other. It also regulates how we take responsibility for our products and addresses unacceptable content covering our own games and forums.

We manage toxic behavior with built-in functions and algorithms that filter out bad language and gamers that are not complying with our games terms of services are put on mute and/or banned. Stillfront has zero tolerance for abusive behavior amongst users and our studios have dedicated teams focusing on creating a positive and inclusive environment.

Stillfront games do not offer any real money features, including gambling for real money and in-game contests that reward real money. Gamers need to transfer their money via verified purchases into in-game currencies and items that cannot be transferred back

2022 we have put a lot of consideration into how to conduct marketing of war strategy games considering the Ukraine war. During most of the year we did not conduct any marketing of some of our games in affected regions and set even stricter guidelines for marketing material for games with relevant themes. Other topics handled in this forum is new game development as well as content updates.

**TARGET**

Zero tolerance for abusive behavior among gamers. 100 percent of substantiated incidents to be acted on.

**RESULT**

During 2022, 100 percent of substantiated reports were handled by our studios according to our strict protocol.

Forum & Communities

Inclusion & Diversity

**F A I R**

Age protection

Responsible Games, Marketing and Monetization

If you want to find out more about our FAIR model, please visit our website stillfront.com

Izvor: Stillfront (2023.) <https://www.stillfront.com/en/wp-content/uploads/sites/2/2020/04/still-sust-engelsk.pdf>

#### 8.3.4. Poslovanje

Živjeti vrijednosti govori o tome kako se podržava kultura u odgovornom poslovanju i kako kao globalna grupa i platforma mogu privući najbolje talente za igre na globalnoj razini. Kompanija svojim ciljem življenja vrijednosti također pokriva društvenu odgovornost u smislu jednakosti, različitosti, uključenosti te dobrobiti zaposlenika. Smatraju kako je raznolika radna snaga ključna za razumijevanje njihovih globalnih igrača te na raznolikost gledaju kao na izvor konkurentske prednosti. Potiču i slave različitost mišljenja, kulturne razlike, stilove života, dob, porijeklo, iskustva, vjeru, ekonomski i društveni status, rodni identitet i bračni status. Kako postoji globalna potražnja za visokokvalitetnom zabavom na više jezika, prilagođenom različitim kulturama, religijama i običajima, tako za njih jednakost, raznolikost i inkluzija nisu samo važni aspekti za stvaranje kulture u kojoj svatko može rasti, već su sve važniji za proizvod kompanije. Vizija im je izgradnja tvrtke za najbolje igre na svijetu što znači stvaranje najbolje platforme za razvoj timova i talenata za igru. Cilj im je izgradnja modernog poduzeća sa snažnom i otvorenom kulturom, distribuiranim vodstvom i odgovornim zaposlenicima, a njihov model se oslanja na poduzetništvo, opseg, strukturu i sinergije poduzetničkog duha kao



ključ uspjeha kompanije. Kompanija nudi jedinstvenu kombinaciju pojedinačnih i dobro vođenih tvrtki za igre koje podržava globalna grupa nudeći veliku mrežu kolega, znanja i mogućnosti. Njihova Stillops platforma povezuje i osnažuje njihove igračke timove, omogućujući suradnju i stvarajući sinergije. Budući uspjeh ovisi o privlačenju, razvoju i održavanju svojih talenata zbog čega je ključno ponuditi privlačno, konkurentno i zdravo radno mjesto, stoga je niz aktivnosti i postavljenih ciljeva kako bi se izgradilo najbolje moguće radno mjesto za sve zaposlenike. Organizacija im omogućuje da iskoriste lokalne prilike i kao grupe dijele ista načela i vrijednosti te njihove ključne politike uključuju kodeks ponašanja, održivost, ljudske resurse, privatnost i sigurnost podataka, borbu protiv podmićivanja i korupcije kao i postupak javnog govora.<sup>15</sup>

#### 8.3.5. Okoliš i upotreba resursa

U Stillfrontu vjeruju kako njihova industrija ima ulogu u borbi protiv klimatskih promjena te su predani poduzimanju mjera za smanjenje utjecaja na okoliš obzirom da kao vodeći igrač u industriji igara imaju jedinstvenu priliku postaviti primjere i nadahnuti druge da slijede njihov primjer pa tako poduzimaju korake kako bi smanjili svoj ugljični otisak i poslovali na održiv način. Mjerenje je prvi korak ka ublažavanju i način da osiguraju da ostanu na pravom putu pa su tako stvorili solidan model prikupljanja podataka i provode godišnje objave emisije stakleničkih plinova od 2019. godine, a ti se klimatski izračuni provode u skladu s Protokolom o stakleničkim plinovima. Stillfront ima i odbor za zaštitu okoliša koji se sastoji od svih 23 Stillfront studija, a 2022. godine se obvezao postaviti kratkoročne ciljeve smanjenja emisija za cijelu tvrtku u skladu sa znanostima o klimi i inicijativom Znanstveno utemeljeni ciljevi (SBTi). SBTi je partnerstvo između CDP-a (Climate Disclosure Project), Ujedinjenih naroda Global Compact, World Resources Institute (WRI) i Worldwide Fonda za prirodu (WWF) te kako se ulaskom u SBTi Stillfront obvezao da će nastojati da njegove kratkoročne ciljeve smanjenja emisija potvrdi i odobri SBTi, Stillfront se fokusirao na provedbu dovoljnih mjera za smanjenje emisija iz vlastitih poslovanja kao i pokretanje projekata vezanih uz smanjenje energije kada igrači igraju njihove igre.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Izvor: <https://www.stillfront.com/en/living-our-values/> (Pristupljeno 31.10.2023.)

<sup>16</sup> Izvor: <https://www.stillfront.com/en/smart-resource-use/> (Pristupljeno 31.10.2023.)

Kompanija Stillfront predana je visokim standardima otvorenosti, poštenja i odgovornosti te u skladu s navedenom obvezom, u kompaniji ističu i potiču kako očekuju od svih zaposlenika i dionika da istupe i prijave svaki rizik, nesavjesno postupanje, nezakonitost ili druge nedostatke koji bi mogli utjecati na interese Stillfronta ili njegovih dionika. Čak postoji i mogućnost da svi novinari na njihovoj web stranici mogu prijaviti zabrinutost vezano za poslovanje i postupanje Stillfront-ovom Speak Up odboru putem alata Speak Up.<sup>17</sup>

Proučavajući i analizirajući navedene najpoznatije IT kompanije u Hrvatskoj može se zaključiti kako su društveno odgovorne u svome poslovanju i doprinose dobrobiti društva. Već samim time što imaju razrađenu ESG strategiju i istu dostupnu javnostima svake godine, pokazatelj je da im je stalo da su javnosti upoznate sa svime što čine te nesumnjivo da isto utječe na njihovu pozitivnu reputaciju u društvu. Također, obje kompanije ističu koliko im je bitno da njihovi zaposlenici budu zadovoljni na radnome mjestu kao i da su podržani od strane kompanije kao i da se ulaže u njihov razvoj kroz razne edukacije pa čak i kroz volonterstvo. Zanimljivo je kako se općenito IT kompanije s lakoćom prilagođavaju okolnostima u kojima posluju i koliko cijene tu pluralnost svojih zaposlenika i koliko im je bitna povratna informacija kako interno, tako i eksterno. Bit će zanimljivo pratiti stanje i prilagodbu IT sektora s obzirom na razvoj i pojavu umjetne inteligencije (AI) kao i ostala zbivanja koja nam slijede. Možda će IT sektor krenuti u smjeru obnove, pojačane edukacije stanovnika i iscjeljenja planete Zemlje.

---

<sup>17</sup> Izvor: <https://www.stillfront.com/en/stillfronts-speak-up-channel/> (Pristupljeno 31.10.2023.)

## 9. ZAKLJUČAK

Na kraju ovog diplomskog rada može se zaključiti par stvari; prvo, društveno odgovorno poslovanje predstavlja koncept u načinu poslovanja te da svaka kompanija ima zadatak uspostaviti i održati balans između postizanja svojih poslovnih ciljeva i brige za potrebe zajednice kojoj pripada. Prema mom mišljenju, danas biti odgovorna kompanija prema pojedincima, društvu i okolišu znači omogućiti odgovornost i prema onom čovjeku sutra koji dolazi iza nas. No, stvarnost je takva da i dalje nakon toliko godina postoje nejasnoće i nedoumice oko društveno odgovornog poslovanja, kako od motiva za načine odgovornog djelovanja organizacije, načina provedbe društveno odgovornog poslovanja do pitanja zakonske regulacije, stoga su potrebne temeljite promjene u ponašanju kako poslovnog svijeta tako i nas samih pojedinaca. Kao pojedinci trebali bismo možda više inzistirati da kompanije posluju na način da poštuju i osiguraju ekološki način poslovanja jer je društveno odgovorno poslovanje ključni element etičkog i održivog poslovanja

Drugo, transparentnu, otvorenu i iskrenu komunikaciju treba spomenuti jer kompanije koje otvoreno komuniciraju o svojim praksama i napretku društvene odgovornosti izgrađuju povjerenje sa svim javnostima gdje odnosi s javnošću (PR) igraju ključnu ulogu u komuniciranju društveno odgovornog poslovanja od kreiranja komunikacijske strategije koja prenosi poruke i vrijednosti društveno odgovornog poslovanja, doprinose pozitivnoj reputaciji kompanije u javnosti, pa do pomoći pri uspostavljanju i unapređenju odnosa s različitim zainteresiranim javnostima. Komunikacija je moćan alat jer ima tu sposobnost da se uz pomoć nje uspostave, poboljšaju i održe odnosi.

Što se tiče IT sektora, društveno odgovorno poslovanje je bitna tema kod njih s obzirom na utjecaj tehnoloških giganta na globalno društvo te iako svaka IT kompanija pristupa društveno odgovornom poslovanju na svoj način, one imaju jasne politike i inicijative koje doprinose ili će doprinijeti društvenoj dobrobiti i održivom razvoju. U radu spomenute i uzete za primjer najpoznatije IT kompanije u Hrvatskoj, Infobip i Nanobit primjeri su funkcionalnog i transparentnog društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj u svim ESG segmentima i kojima je stalo do suradnje sa zainteresiranim javnostima, od postizanja osjećaja zadovoljstva svojih zaposlenika pa da im je i dalje za cilj poslovati društveno odgovorno za opće dobro društva.

I za kraj, jedan citat Tima Traversea-Healya za kojeg se navodi da je veliko ime europskih odnosa s javnošću koji inače smatra kako struka igra vrlo važnu ulogu u kompanijama koje djeluju u skladu s modelom društvene odgovornosti pa tako kaže: „ Takva kompanija neće vidjeti ništa čudno u tome što je propitkuju i što mora odgovarati brzo i spremno na pitanja vezana uz svoju evidenciju i praksu zapošljavanja, svoju ekološku politiku, kvalitetu i sigurnost svojih proizvoda, te učinkovitost njenih usluga. Ona će ohrabrivati raspravu i debatu umjesto da je se boji; tražit će je umjesto da je izbjegava. Jedno je mjerilo društvenog priznanja korporacije profesionalnost njene dvosmjerne komunikacije i stupanj iskrenog dijaloga što ga ohrabruje i njeguje.“ (Cutlip, Center, Broom, 2003:484)

Jer kompanija koja se ne plaši dijaloga i koja je otvorena za raspravu je kompanija koja će moći i znati komunicirati bilo kada i bez obzira na situaciju, bilo dobra ili loša te koja na taj način može pokrenuti promjene u odnosima prema društvu i načinu komuniciranja te samim time u društvu započeti proces preuzimanja društvene odgovornosti od strane drugih kompanija.

## 10. LITERATURA

### 10.1. Knjige i članci:

1. Cutlip, S. M., Center A. H., Broom G. M. (2003.) Odnosi s javnošću. Zagreb: Mate d.o.o. – Biblioteka gospodarska misao
2. Jalšenjak, B. i Krkač, K. (2016.) Poslovna etika, korporacijska i društvena odgovornost i održivost. Zagreb: Mate d.o.o.
3. Krkač, K. (2007.) Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost. Zagreb: MATE d.o.o./ZSEM
4. Milas, Z. (2011.) Uvod u korporativnu komunikaciju Teorijski pristupi i organizacijski modeli. Zagreb: Novelti Millenium d.o.o.
5. Tafra-Vlahović, M. (2011.) Održivo poslovanje. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“ Zaprešić
6. Tafra-Vlahović, M. (2017.) Odnosi s javnostima i društveno odgovorno poslovanje. Koprivnica: Centar za digitalno nakladništvo, Sveučilište Sjever
7. Tench, R. i Yeomans, L. (2009.) Otkrivanje odnosa s javnošću. Zagreb: Biblioteka PPrint
8. Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B. (2012.) Poslovna etika i multikultura. Rijeka: Sveučilište u Rijeci-Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatija

### 10.2. Internetski članci:

1. Filantropija (n.d.) *DOP u Hrvatskoj*. Preuzeto s <https://www.filantropija.hr/dop/dop-u-hrvatskoj> (pristupljeno 29.10.2023.)
2. fina (06.09.2023.) *Sektor IT-a je na sigurnom putu da postane krunski dragulj hrvatske industrije*. Preuzeto s <https://www.fina.hr/-/sektor-it-a-je-na-sigurnom-putu-da-postane-krunski-dragulj-hrvatske-industrije> (pristupljeno 30.10.2023.)
3. IDOP (2021.) Preuzeto s <https://idop.hr/> (pristupljeno 29.10.2023.)
4. Infobip (2023.) *Our ESG commitment*. Preuzeto s <https://www.infobip.org/esg-commitment> (pristupljeno 30.10.2023.)

5. Perković, B. (1.1.2022.) *Ovi ljudi stoje iza golemih uspjeha hrvatske IT industrije u 2021.* Preuzeto s <https://www.index.hr/vijesti/clanak/ovi-ljudi-stoje-iza-golemih-uspjeha-hrvatske-it-industrije-u-2021/2328502.aspx> (pristupljeno 30.10.2023.)
6. Premužak, M. (10.2.2022.) *Od kompanije se očekuje odgovornost, ali ima li je tko provoditi?.* Preuzeto s <https://lidermedia.hr/tvrtke-i-trzista/od-kompanije-se-ocekuje-odgovornost-ali-ima-li-je-tko-provoditi-147210> (pristupljeno 29.10. 2023.)
7. Nanobit (2023.) Preuzeto s <https://www.nanobit.com/> (pristupljeno 30.10.2023.)
8. Stillfront Group (2023.) *Sustainability.* Preuzeto s <https://www.stillfront.com/en/sustainability/> (pristupljeno 30.10.2023.)
9. Castagna, M. (n.d.) *Definition information technology (IT),* Preuzeto s <https://www.techopedia.com/definition/626/information-technology-it> (pristupljeno 30.10.2023.)

**POPIS SLIKA:**

|  |    |
|--|----|
| Slika 1: Prikaz trostruke bilance .....                                      | 7  |
| Slika 2: Načela i hijerarhija društvene odgovornosti poslovnog subjekta..... | 22 |
| Slika 3: Dionici društvene odgovornosti.....                                 | 25 |
| Slika 4: Ciljevi održivog razvoja .....                                      | 35 |
| Slika 5: Funkcije IT-a.....  | 55 |
| Slika 6: Moto kompanije Infobip .....  | 59 |
| Slika 7: Infobip ESG strategija .....  | 60 |
| Slika 8: Okvir održivosti-Strateška područja Stillfront Group .....          | 64 |
| Slika 9: FAIR model Stillfront Group.....                                    | 67 |

## **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

### **Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti**

**Ime i prezime studenta: Ana Gajski**

**Matični broj studenta: 0066185754**

**Naslov rada: Društveno odgovorno poslovanje IT kompanija u Hrvatskoj**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

---

---



## ŽIVOTOPIS DIPLOMANTA



### Ana Gajski

Državljanstvo: hrvatsko | E-adresa: [gajskiana13@yahoo.com](mailto:gajskiana13@yahoo.com)

#### ● RADNO ISKUSTVO

Zagreb, Hrvatska

##### ADMINISTRATIVNI REFERENT.

Obavljanje svakodnevnih administrativnih poslova te komunikacija s korisnicima usluga.

#### ● OBRAZOVANJE I OSPOBLJAVANJE

Zaprešić, Hrvatska

##### STRUČNA PRVOSTUPNICA EKONOMIJE, BACC.OEC. MENADŽMENT UREDSKOG POSLOVANJA

Veleučilište s pravnom javnosti Baltazar Zaprešić

#### ● JEZIČNE VJEŠTINE

Materinski jezik/jezici: **HRVATSKI**

Drugi jezici:

|                 | RAZUMIJEVANJE |         | GOVOR              |                     | PISANJE |
|-----------------|---------------|---------|--------------------|---------------------|---------|
|                 | Slušanje      | Čitanje | Govorna produkcija | Govorna interakcija |         |
| <b>ENGLESKI</b> | C1            | B2      | B2                 | B2                  | B1      |

Razine: A1 i A2: temeljni korisnik; B1 i B2: samostalni korisnik; C1 i C2: iskusni korisnik

#### ● DIGITALNE VJEŠTINE

Pozitivna, otvorena, komunikativna | Samostalnost | Odgovornost | Timski rad | Rad na računalu (MS Office) | Komunikacijski programi (Skype Zoom TeamViewer)