

# Društveno odgovorno poslovanje uspješnih kompanija u Hrvatskoj

---

**Božić, Barbara**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Department of Croatian Studies / Sveučilište u Zagrebu, Hrvatski studiji**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:111:066902>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-30**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of University of Zagreb, Centre for Croatian Studies](#)





SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
HRVATSKI STUDIJI

Barbara Božić

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE  
USPJEŠNIH KOMPANIJA U HRVATSKOJ**

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2019.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
HRVATSKI STUDIJI  
ODSJEK ZA KOMUNIKOLOGIJU

DIPLOMSKI RAD

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE  
USPJEŠNIH KOMPANIJA U HRVATSKOJ**

Studentica: Barbara Božić

Mentorica: doc. dr. sc. Jelena Jurišić

Komentorica: dr. sc. Matilda Kolić Stanić

Zagreb, rujan 2019.

## SAŽETAK

U korporativnom diskursu danas se sve češće spominje pojam društveno odgovornog poslovanja (u nastavku: DOP). Mnoga istraživanja potvrdila su njegovu poslovnu opravdanost, a istraživači ističu kako je upravo ono postalo alat stručnjaka za odnose s javnošću. Kako bi organizacija poslovala društveno odgovorno njezino vodstvo mora se voditi načelom dvosmjernе komunikacije sa svim dionicima organizacije. Upravo dvosmjernost ima utjecaj na ostvarivanje pozitivne reputacije kompanije i doprinosi kompetitivnoj prednosti poduzeća. Društveno odgovorno poslovanje u svojoj se srži odnosi na odgovornost koju organizacije imaju prema društvu unutar kojeg djeluju. Dakle, može se smatrati pokazateljem kvalitetnog upravljanja jer šalje poruku održivosti. Jasan i dobro vođen korporativni identitet može voditi poželjnoj reputaciji. Upravo zato komunikacija društveno odgovornog poslovanja predmet je proučavanja brojnih teoretičara koji su dokazali da kvalitetna komunikacija ima utjecaj na pozitivnu društvenu promjenu, a samim time na stavove i ponašanje potrošača. Slijedom toga, organizacije danas ne mjere samo ekonomski uspjeh nego i svoj utjecaj na sve interesno utjecajne skupine. Principi za implementaciju društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju su kompleksni, a sve je vidljivije kako i kompanije u Hrvatskoj ulažu u razvoj DOP-a. Tomu u prilog idu brojne inicijative i projekti pokrenuti od strane javnog i poslovnog sektora. Ovaj rad donosi pogled stručnjaka za odnose s javnošću na primjenu prakse DOP-a u svakodnevnom poslovanju te sažima njihova viđenja o odnosu DOP-a s pozitivnom reputacijom i poslovnom uspješnosti kompanije. Empirijsko istraživanje provedeno je metodom dubinskog intervjua u periodu od travnja do kolovoza 2019. godine na uzorku od 7 subjekata koji predstavljaju namjerni uzorak. Prema rezultatima istraživanja zaključuje se kako je svijest o društveno odgovornom poslovanju među kompanijama u Hrvatskoj u porastu. Aktivnosti na području društveno odgovornog poslovanja još uvijek nisu strateški planirane, ali pri njihovoj provedbi stručnjaci za odnose s javnošću imaju važnu ulogu. Najviše se ulaže u odnose sa zajednicom, a komunikacija aktivnosti društveno odgovornog poslovanja uglavnom je proaktivna. Raste važnost koncepta korporativnog građanstva, a pozornost se pridaje odnosu između dobre reputacije i poslovne uspješnosti.

**Ključne riječi:** društveno odgovorno poslovanje, odnosi s javnošću, korporativna komunikacija, reputacija, poslovna uspješnost, maloprodaja

## **ABSTRACT**

Nowadays, the term corporate social responsibility is often mentioned in corporate discourse. Many studies have confirmed its business justification, and researchers say it has become a tool for public relations experts. If an organization wants to be socially responsible, its leadership must be guided by the principles of two-way communication with all stakeholder groups. Two-way communication has an impact on achieving a positive company reputation and contributes to competitive advantage. Corporate social responsibility is the responsibility that an organization has towards the society within which it operates. Therefore, it can be considered an indicator of quality management because it sends a message of corporate sustainability. A clear and well-run corporate identity can influence company's desirable reputation. That is why corporate social responsibility communication is the subject of many theorists. Research has proven that quality communication has an impact on social change and consumer attitudes and behaviors. Consequently, organizations today are not only concerned with their economic success but also their impact on all interest groups. Principles for the implementation of corporate social responsibility in the business strategy are complex. It is increasingly visible that companies in Croatia are investing in the development of CSR programs. To this end, numerous initiatives and projects are launched by the public and business sectors. This paper presents the views of public relations experts on the application of CSR practices in day-to-day business. Also, it summarizes their views on the relationship between CSR and positive reputation as well as good business performance. Empirical research was conducted by a method of interviews in the period from April to August 2019. on a sample of 7 subjects. According to research results, it is concluded that awareness of corporate social responsibility among companies in Croatia is increasing. Activities are still not strategically planned, but public relations experts play an important role in their implementation. The majority of resources is invested in corporate community relations and CSR communication is mostly proactive. The importance of the concept of corporate citizenship is growing. Also, research has found that more attention is being given to the relationship between a good reputation and business success.

**Keywords:** corporate social responsibility, public relations, corporate communication, reputation, business performance, retail

## SADRŽAJ

SAŽETAK .....	2
ABSTRACT .....	3
1. UVOD.....	6
1.1. Predmet rada .....	7
1.2. Ciljevi rada.....	7
1.3. Znanstveno-istraživačke metode i istraživačka pitanja .....	8
1.4. Pregled literature .....	8
1.5. Struktura rada.....	9
2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE.....	10
2.1. Razvoj DOP-a u svijetu .....	10
2.2. Dimenzije, modeli i aktivnosti DOP-a .....	12
2.2.1. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja.....	13
2.2.2. Modeli društveno odgovornog poslovanja.....	14
2.2.3. Aktivnosti na području društveno odgovornog poslovanja .....	16
3. POVEZANOST DOP-A I ODNOSA S JAVNOŠĆU.....	18
3.1. Dionici i društveno odgovorno poslovanje.....	20
3.2. Komuniciranje društveno odgovornog poslovanja .....	21
3.2.1. Utjecaj komunikacije DOP-a na dionike .....	22
3.2.2. Komunikacija nefinancijskih izvještaja DOP-a .....	23
3.2.3. Učinkovitost komunikacije DOP-a.....	24
3.3. Povezanost DOP-a s reputacijom poduzeća .....	25
3.4. Odnos DOP-a i poslovne uspješnosti .....	27
4. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HRVATSKOJ .....	29
4.1. Povijest DOP-a u Hrvatskoj.....	29
4.2. Dosadašnja istraživanja DOP-a u korporativnom sektoru u Hrvatskoj.....	31
4.3. Pregled aktivnosti DOP-a u maloprodajnim trgovačkim lancima sektora robe široke potrošnje u Hrvatskoj .....	35
5. KVALITATIVNO ISTRAŽIVANJE .....	38
5.1. Predmet istraživanja .....	38
5.2. Ciljevi i istraživačka pitanja .....	39
5.3. Metodologija istraživanja i uzorak.....	43

6. ANALIZA PODATAKA I REZULTATI .....	45
6.1. Implementacija sustava DOP-a u poslovnu strategiju.....	45
6.2. Provođenje programa DOP-a.....	47
6.3. Principi i učestalost strateškog planiranja komunikacije DOP-a.....	51
6.4. Odnos između DOP-a i pozitivne reputacije kompanije .....	52
6.5. Odnos između DOP-a i poslovne uspješnosti.....	54
6.6. Rasprava .....	56
7. ZAKLJUČAK .....	62
8. POPIS KORIŠTENIH IZVORA .....	64
11. PRILOZI .....	73

## 1. UVOD

Korporativni sektor u prošlosti se držao ideja Milтона Friedmana (1993: 32) prema kojemu je njegova glavna zadaća bila povećanje profita i vrijednosti u rukama dioničara, danas se u većini organizacija taj isključivi fokus na ekonomski uspjeh promijenio (Tench, 2009: 113). Samim time sve više organizacija prihvaća društveno odgovorno poslovanje (u nastavku: DOP) kao praksu korporativnog djelovanja. Prema Tenchu (2009: 109), društveno odgovorno poslovanje definirano je kao odgovornost organizacije prema svom društvu, odnosno društvima i interesno utjecajnim skupinama.

Organizacije koriste svoj identitet kako bi utjecale na imidž i reputaciju. Organizacijski identitet u prošlosti je pretežno uključivao vizualne elemente poput logotipa, no danas objedinjuje niz aktivnosti poput odnosa s medijima, odnosa sa zajednicom, sponzorstva, financijskog izvještavanja i sl., a mnoge od njih ključne su stavke društveno odgovornog poslovanja (Lowensberg, 2009: 271-272). Slijedom toga, jasno je kako ove promjene na području organizacijskog identiteta utječu na ugled kompanije koji se više ne temelji samo na ostvarenom profitu i kvaliteti proizvoda nego i na onome što ona čini kako bi utjecala na kvalitetu zajednice u kojoj posluje.

Organizacija koja posluje društveno odgovorno mora poslovati učinkovito, poštovati zakon, biti etična i ulagati resurse u zajednicu. Slijedom toga izraz *the bottom line*, re-konceptualiziran je u izraz *triple bottom line*, pojam kojim se ne mjeri samo financijski uspjeh nego i djelovanje organizacije na okoliš i društvo. Britanski konzultant John Elkington (2004.) skovao je ovaj naziv još 1994. godine kada se zauzimao za jednaku važnost profita, ljudi i planeta prilikom poslovanja kompanije te je tri navedena pokazatelja odredio kao ključne pri mjerenju poslovne izvedbe u određenom razdoblju. Također, razna istraživanja pokazuju prednosti društveno odgovornog poslovanja (Pérez et al., 2009.; Carvalho et al., 2010.; Reilly, 2000.). Ukratko, Pirsch et al., (2007.) ističu kako DOP može razviti ljudske potencijale, izgraditi povjerenje ključnih dionika te unaprijediti poslovanje. Jednako tako nosi i brojne koristi za gospodarstvo općenito, a organizacije koje primjenjuju načela DOP-a otpornije su na krize te imaju bolju poziciju na tržištu.

Koncept društveno odgovornog poslovanja u teoriji je prisutan jako dugo vremena. Međutim, u Hrvatskoj je riječ o novijoj poslovnoj praksi (Omazić, 2012.). O primjeni društveno odgovornog poslovanja među hrvatskim kompanijama može se govoriti od osnutka Hrvatskog



poslovnog savjeta za održivi razvoj 1997. godine. Prvotna se praksa društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj oslanjala na područje zaštite okoliša, dok se kasniji interes proširio na brigu o lokalnoj zajednici.

### **1.1. Predmet rada**

Kao što je prethodno istaknuto, društveno odgovorno poslovanje temelji se na odgovornosti koje organizacija ima prema društvu unutar kojeg djeluje. Slijedom toga, važno je promotriti ulogu komunikacijskih stručnjaka prilikom održavanja odnosa s interesno utjecajnim skupinama. Upravo zato, predmet ovog rada bit će stavovi voditelja korporativnih komunikacija o društveno odgovornom poslovanju. Poseban naglasak stavljen je na implementaciju DOP-a u poslovnu strategiju te odnos između društvene odgovornosti, pozitivne reputacije i poslovne uspješnosti kompanije.

### **1.2. Ciljevi rada**

Glavna svrha ovog diplomskog rada je definirati društveno odgovorno poslovanje, prikazati povijesni razvoj DOP-a u svijetu i Hrvatskoj te prikazati stavove voditelja sektora korporativnih komunikacija o društveno odgovornom poslovanju s posebnim osvrtom na reputaciju i poslovnu uspješnost kompanija. Cilj ovog rada je prikazati na koji je način društveno odgovorno poslovanje percipirano i prihvaćeno u uspješnim kompanijama u Hrvatskoj. Konkretno, među voditeljima korporativnih komunikacija u maloprodajnom sektoru. Naime, poslovni tjednik Lider izdaje specijalno godišnje izdanje u kojem predstavlja 1.000 najvećih kompanija u Hrvatskoj prema podacima o prihodu u predanim financijskim izvještajima. Ove su se godine na navedenoj ljestvici među prvih deset kompanija koje su u 2018. godini iskazale najveći prihod našla čak tri maloprodavača. Tako je Konzum zauzeo drugo mjesto, Lidl deveto, a Spar deseto mjesto. Odabrane kompanije pokazale su se uspješnima i po drugim faktorima o kojima će biti govora u nastavku rada.

### **1.3. Znanstveno-istraživačke metode i istraživačka pitanja**

Kao što je ranije navedeno, ovaj rad pružit će uvid u stavove voditelja korporativnih komunikacija hrvatskih maloprodavača u sektoru robe široke potrošnje (u nastavku: FMCG) o društveno odgovornom poslovanju. Podaci prikazani kasnije u radu prikupljeni su i analizirani u okviru kvalitativnog istraživanja. Prilikom provođenja istraživanja korištena je metoda individualnog intervjua. Prema ciljevima rada formilirana su istraživačka pitanja koja se u prvom redu odnose na stavove voditelja odjela korporativnih komunikacija o implementaciji sustava društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju. Proučavana je i uloga voditelja sektora korporativnih komunikacija u provedbi programa društveno odgovornog poslovanja. Naglasak je stavljen i na strateško planiranje komunikacije DOP-a, a pokazan je i odnos između društveno odgovornog poslovanja i pozitivne reputacije kompanije. Naposljetku, sažeta su mišljenja voditelja odjela korporativnih komunikacija o odnosu društveno odgovornog poslovanja i poslovnog uspjeha kompanije.

### **1.4. Pregled literature**

Ovaj rad sažima najvažnija teorijska dostignuća iz domene DOP-a s posebnim osvrtom na segment korporativne komunikacije i odnosa s javnošću. Dosadašnja istraživanja na polju društveno odgovornog poslovanja mogu se podijeliti u studije na institucionalnoj, organizacijskoj i osobnoj razini (Mulović et al., 2015: 218). Međutim, Sitnikov i Bocean (2016: 123) ističu kako je važno napraviti razliku između literature s etičkom ili moralnom orijentacijom te literature s poslovnom orijentacijom. Prvi segment istraživača i teoretičara društveno odgovorno poslovanje promatra kao seriju međusobno korisnih akcija između kompanija i interesno utjecajnih skupina. Iz ove perspektive, odabir strategija društveno odgovornog poslovanja ovisi o potrebama dionika. S druge strane, poslovni teoretičari smatraju kako postoji uzročno-posljedična veza između programa DOP-a i financijske uspješnosti kompanija. Garriga i Mele (2004.) klasificiraju glavne teorije na području društveno odgovornog poslovanja u četiri kategorije: instrumentalne teorije, političke teorije, integrativne teorije i etičke teorije. Instrumentalne teorije promatraju društvene aktivnosti kao sredstvo za postizanje poslovnih ciljeva. Političke teorije fokusiraju se na moć koju korporacije imaju u društvu. Integrativne teorije opisuju odnos korporacija i društvenih zahtjeva. Etičke teorije zasnivaju se na etičkim dužnostima korporacije prema društvu. Društveno odgovorno

poslovanje možemo podijeliti u više dimenzija koje uključuju brojne aktivnosti na područjima poslovanja, društvenog ulaganja i filantropije (Wartick i Cochran, 1985.; Marsden i Andriof, 1998.; Gray, 1992.; Shleifer i Vishny, 1997.). Samim time društveno odgovorno poslovanje postaje važan alat za odnose s javnošću. Sam pojam društveno odgovornog poslovanja definiran je na različite načine, ali u njegovoj osnovi je maksimiziranje pozitivnog utjecaja na društvo i okoliš (Krkač, 2007.).

## **1.5. Struktura rada**

Ovaj rad svojevrsan je prilog raspravi o odnosu između stavova voditelja korporativnih komunikacija i implementacije elemenata DOP-a u poslovnu strategiju. Rad se sastoji od teorijskog i istraživačkog dijela. U teoretskom dijelu rada, prvo će poglavlje donijeti uvodne napomene, dok će drugo poglavlje prikazati razvoj te dati pregled najvažnijih dimenzija, modela i aktivnosti društveno odgovornog poslovanja u svijetu. U trećem poglavlju opisat će se najvažnije tehnike komuniciranja društveno odgovornog poslovanja, a posebna pozornost bit će posvećena odnosu između DOP-a, reputacije i poslovne uspješnosti kompanija. Četvrto poglavlje sažet će povijest razvoja društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj i dati pregled najvažnijih istraživanja na našem području. Istraživački dio rada činit će kvalitativno istraživanje provedeno metodom dubinskog intervjua na uzorku od sedam voditelja korporativnih komunikacija hrvatskih maloprodavača u FMCG-u. U petom poglavlju naglasak će biti na predmetu, ciljevima, metodologiji i uzorku istraživanja. Šesto poglavlje donijet će analizu podataka i rezultate istraživanja pri čemu će fokus biti na implementaciji sustava društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju, provedbi programa DOP-a, komunikaciji DOP-a te odnosu između društveno odgovornog poslovanja, pozitivne organizacijske reputacije i poslovne uspješnosti. Sedmo poglavlje predstaviti će raspravu o rezultatima istraživanja, dok će osmo poglavlje donijeti zaključak i preporuke za buduće proučavanje teme rada.

## 2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

Organizacije danas imaju veliku odgovornost prema svojim interesno utjecajnim skupinama, a upravo dinamičnost i pluralizam okoline unutar koje djeluju praktičare odnosa s javnošću stavljaju u ulogu graditelja zajednice (Daughtery, 2000: 401). Prema Tenchu (2009: 109), društveno odgovorno poslovanje izraz je koji se često koristi u menadžmentu, a označava „odgovornost organizacije prema svom društvu odnosno društvima i interesno utjecajnim skupinama”. Također, pokrenut je velik broj inicijativa za oblikovanje smjernica društveno odgovornog poslovanja (Crane et al., 2010.). Slijedom navedenog, u ovom dijelu rada predstaviti će se razvoj i definirati pojam društveno odgovornog poslovanja te će biti pružen pregled istraživanja na ovom području. Naposljetku će biti riječi o najvažnijim dimenzijama, modelima i aktivnostima u okviru DOP-a.

### 2.1. Razvoj DOP-a u svijetu

Društva diljem svijeta neprestano se razvijaju, a uloga poslovnog sektora jača zbog toga što faktori poput financijske uspješnosti imaju sve veći utjecaj na životni standard. Međutim, razvoj industrije ostavio je trag na prirodi pa tako pitanja o održivosti godinama preplavljaju javnost. Iako je Milton Friedman (1993.), zagovornik *laissez-faire* kapitalizma, govorio kako „postoji jedna i jedina društvena odgovornost poslovanja - upotrebljavati svoje resurse i angažirati se u aktivnostima koje su kreirane za povećanje profita”, ni on nije isključio moralna pravila iz poslovne prakse. Međutim, njegova pretpostavka jasne podjele između etičkih običaja i poslovne društvene odgovornosti problematična je jer ne uzima u obzir sve interesno utjecajne skupine uključene u poslovni proces. Prema Friedmanu (1993.), menadžeri trebaju služiti isključivo interesu vlasnika te imaju odgovornost voditi posao u skladu s njihovim željama. Međutim, nakon niza kriznih situacija prilikom kojih su se pod povećalom našle međunarodne korporacije čiji je negativan utjecaj na okruženje u kojem djeluju bio neupitan, postalo je jasno kako je nužno unijeti promjene u korporativne strategije poslovanja.

Slijedom toga, prema Mosley et al. (1996: 146), razvoj koncepta društveno odgovornog poslovanja moguće je pratiti kroz četiri faze. Prva faza obuhvaća period od industrijske revolucije do 30-ih godina 20. stoljeća te se naziva fazom maksimiziranja profita. Druga faza odvijala se od velike ekonomske krize do 60-ih godina 20. stoljeća, a opisuje se kao

menadžment povjerenja. Treća faza trajala je do 90-ih godina 20. stoljeća, a obilježio ju je aktivizam. Posljednja faza obuhvaća kraj 20. i početak 21. stoljeća, a naziva se fazom društvene osjetljivosti.

Međutim, Broom (2010: 93-111) navodi kako istinske početke društveno odgovornog poslovanja možemo pronaći u razdoblju protesta i stvaranja ovlasti između 1965.-1985. godine. U ovo vrijeme razni studentski i aktivistički pokreti bavili su se temama zagađenja okoliša, rasne i spolne diskriminacije, koncentracije moći u rukama skupina s posebnim interesima te zlorabe javnog povjerenja. Mau i Dennis (1994.) navode kako su rasprave u javnoj politici 60-ih i 70-ih godina podizale su svijest o društvenim problemima, a dioničari su postali društveno angažiraniji. Korporacije su dobile nove pravne odgovornosti, a podignuta su i društvena očekivanja. U tom razdoblju i etički kodeksi postaju široko prihvaćeni u poduzećima (prema: Daugherty, 2000: 392).

Nastavno na predstavljena razmišljanja, De Bakker et al. (2005.) prvu fazu razvoja DOP-a smještaju u 1960. godinu, a nazivaju ju fazom začetka i inovacije. Sljedeća faza odnosi se na razdoblje razvoja i ekspanzije od 1972. do 1979. godine kada je industrijska revolucija potaknula brigu o okolišu. Faza institucionalizacije trajala je od 1980. do 1987. godine. Autori navode kako su tada brojne multinacionalne korporacije prozване zbog ignoriranja sigurnosti potrošača, kršenja ljudskih prava, onečišćenje okoliša, a snažne ekonomske i političke promjene u svijetu u prvi plan stavile su pitanje društveno odgovornog poslovanja. Posljednja faza, faza sazrijevanja, trajala je od 1988. do 1996. godine. Autori ističu kako je tada došlo do prekida jednodimenzionalnog pogleda na poslovanje te podizanja svijesti o utjecaju gospodarstva na društvo.

Kao što je prethodno prikazano, među teoretičarima ne postoji jednoznačan stav o pojavi koncepta društveno odgovornog poslovanja. Kotler i Lee (2005.) ističu kako je moguće govoriti o dva pravca društveno odgovornog poslovanja - američkom i europskom. U američkom gospodarstvu, razvoj koncepta DOP-a možemo pratiti kroz šezdesete i sedamdesete godine 20. stoljeća kada je američka vlada donijela brojne zakone o zaštiti okoliša. Međutim, iako su američka poduzeća morala poštivati zakonodavstvo, sve do devedesetih godina nisu morala pripremati nefinancijske izvještaje. Također, javni sektor u američkoj praksi nema značajnu ulogu u društveno odgovornom poslovanju. Autori ističu kako je, s druge strane, funkcija javnog sektora u Europi mnogo značajnija kada je riječ o DOP-u i to zbog višeg stupnja državne regulacije i odgovornosti prema socijalnim potrebama. Prema autorima, značajniji

početak razvoja društveno odgovornog poslovanja u Europi možemo pratiti od 1993. godine kada je Jacques Delors, predsjednik Europske komisije, poslao poziv za usvajanje poslovne deklaracije protiv društvene isključenosti. Sedam godina kasnije, u ožujku 2000. godine, Europsko vijeće iz Lisabona je poslalo poziv kompanijama na socijalnu odgovornost i promoviranje dobrih primjera cjeloživotnog učenja, organizacije rada, društvene inkluzije i održivog razvoja. Tada je dakle određena Lisabonska strategija, a Europska komisija 2001. godine izdala je Zelenu knjigu kao osnovu svoje politike DOP-a. Zaključuju tako autori, iako je povijest DOP-a kraća u Europi nego u SAD-u, intenzivni naponi Europske unije rezultirali su jasno određenim institucionalnim i korporativnim praksama društveno odgovornog poslovanja.

Prema Langfordu (2009: 383), danas su odgovornosti koje kompanije imaju prema društvu propisane vrstom socijalnog ugovora koji legitimizira njihovo djelovanje pod uvjetom da služe općem dobru tako da generiraju proizvode i usluge poštujući zakon i etičke norme. Autor ističe kako je, kao orijentir kompanijama koje žele implementirati principe društveno odgovornog poslovanja, UN Global Compact definirao deset načela iz područja ljudskih prava, rada, zaštite okoliša i borbe protiv korupcije. Oblikovano je i 17 globalnih ciljeva održivog razvoja koji se odnose na sve organizacije i pojedince, a govore o promjenama po pitanju siromaštva, gladi, obrazovanja, jednakosti spolova, zaštiti okoliša i tako dalje.

Također, Tench (2009: 113) ističe kako su organizacije koje zanemaruju svoje operativno okruženje podložne restriktivnom djelovanju zakonodavstva. To je naročito vidljivo u Europi gdje su osnovana brojna tijela zadužena za nadzor poslovanja poput Instituta za poslovnu etiku, BITC-a, DOP Europea, Međunarodnog foruma poslovnih lidera Princa od Walesa i slično. Prema podacima Europske komisije (2013.), čak 40 posto europskih kompanija izvještava o aktivnostima DOP-a putem jednog ili više međunarodno priznatih standarda. Iz navedenog moguće je primijetiti brojne razlike u tumačenju društveno odgovornog poslovanja. Međutim, u njima se ipak vide i podudarnosti koje se odnose na samu osnovu društveno odgovornog poslovanja.

## **2.2. Dimenzije, modeli i aktivnosti DOP-a**

Kako je prethodno prikazano, društveno odgovorno poslovanje široko je istraživano područje, a razlog tomu možemo pronaći u mnogobrojnim i različitim područjima njegove primjene.

Hohen i Potts (2017.) navode kako je način implementacije društveno odgovornog poslovanja karakterističan za svaku organizaciju. Svako poduzeće treba osmisliti vlastitu strategiju koja je u skladu s okolnostima i uvjetima poslovanja te korporativnom kulturom, organizacijskim vrijednostima, misijom i vizijom te dugoročnim ciljevima organizacije. Međutim, brojne organizacije daju smjernice za uspješnu primjenu DOP-a unutar poslovne strategije. Prema Crane et al. (2010.), smjernice pokazuju kako se DOP najviše implementira u područja tržišnog poslovanja, radnog okruženja, zajednice i okoliša. Autori ističu kako je tržište jedno od glavnih područja primjene DOP-a zato što su zahtjevi potrošača i ostalih interesno utjecajnih skupina glavni pokretači svih poslovnih aktivnosti. Radno okruženje važno je zato što su upravo zaposlenici oni koji ostvaruju vrijednost i predstavljaju organizaciju na tržištu. Također navode kako lokalna zajednica predstavlja skup ljudi koji su primarni korisnici proizvoda i usluga organizacije te je vrlo važno ostvariti njihovu potporu. Autori ističu kako je prilikom poslovanja nužno je voditi računa o utjecaju na okoliš kako bi zadovoljili potrebe trenutnih dionika, ali i osigurali održiv sustav poslovanja u budućnosti. S obzirom na navedeno, važno je promotriti koje sve dimenzije, modele i aktivnosti u okviru društveno odgovornog poslovanja primjenjuje većina organizacija u svom djelovanju.

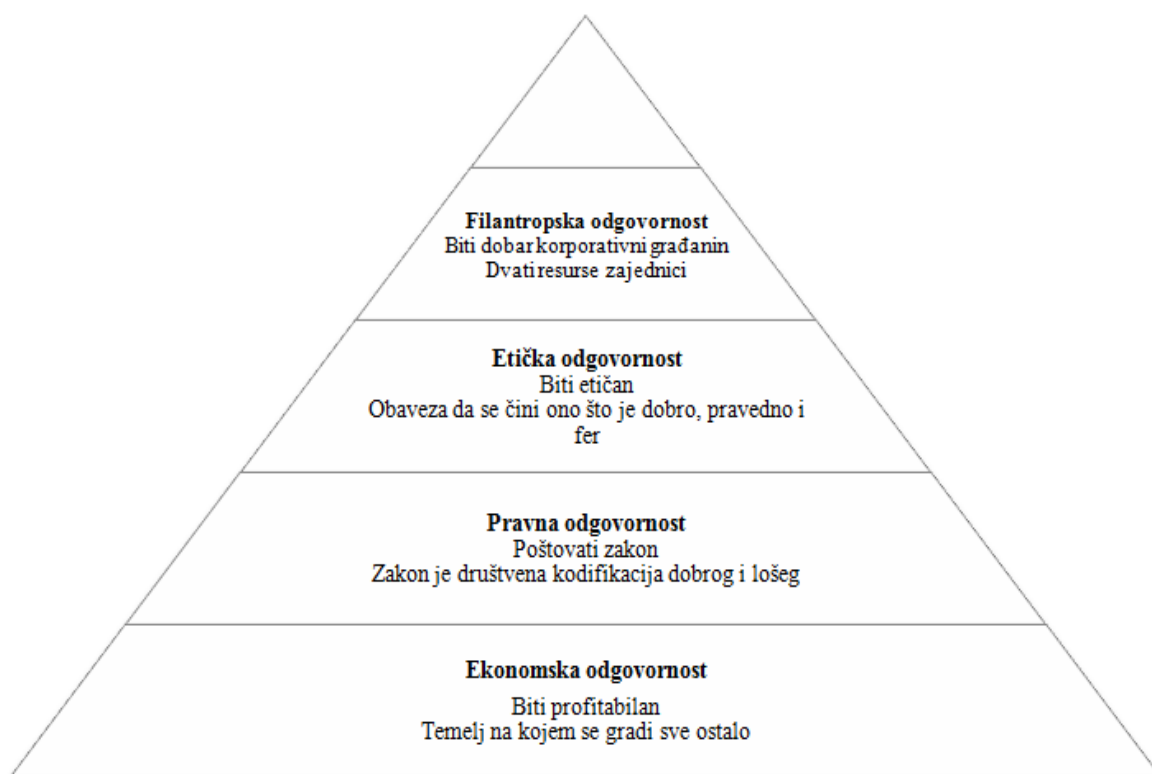
### **2.2.1. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja**

Tvrtke su dio društvene infrastrukture i shodno tome moraju voditi računa o svom djelovanju. Kako bi organizacija djelovala društveno odgovorno njezino vodstvo mora razumjeti osnovne elemente poslovanja, kao i odnos s interesno utjecajnim skupinama. Peach (1987: 191-193) je utjecaj kompanije na društvo opisao analogijom kamena ubačenog u jezero na čijoj su površini nastali valovi. Valove je opisao kao razine djelovanja kompanije na društvo. Pritom je razlikovao osnovnu, organizacijsku i društvenu razinu. Na osnovnoj razini kompanije se moraju držati zakona i propisa društva, na srednjoj minimizirati negativne učinke i djelovati u duhu zakona, a na društvenoj razini preuzeti odgovornost za zdravo društvo i pomoći pri otklanjanju socijalnih problema.

Salarić i Jergović (2012.) pak razlikuju internu i eksternu dimenziju društveno odgovornog poslovanja. Interna ili unutarnja dimenzija odnosi se na primjenu prakse društveno odgovornog poslovanja unutar poduzeća. Ona obuhvaća područja kao što su ulaganje u ljudski kapital, zaposlenike i dioničare, zdravlje i sigurnost te upravljanje promjenama i prirodnim resursima. Eksterna, odnosno vanjska dimenzija društveno odgovornog poslovanja odnosi se

na one interesno utjecajne skupine koje nisu dio poduzeća. Obuhvaća dobavljače, investitore, poslovne partnere, konkurente, kupce, lokalnu zajednicu, vladu i ostale.

Slijedom navedenog, Carroll (1991.) navodi kako postoje četiri dimenzije društveno odgovornog poslovanja: ekonomska, pravna, etička i filantropska. Na razini ekonomske odgovornosti kompanije moraju biti profitabilne, na razini pravne odgovornosti moraju poštovati zakon, na razini etične odgovornosti imaju obavezu činiti ono što je dobro i pravedno, a na razini filantropske odgovornosti trebaju biti dobri korporativni građani i ulagati resurse u zajednicu.



**Grafikon 1.** Piramida društveno odgovornog poslovanja (izvor: Carroll, 1991.)

### 2.2.2. Modeli društveno odgovornog poslovanja

Sitnikov i Bocean (2016: 122) navode kako su se kroz 20. i 21. stoljeće razvili razni teorijski modeli na području društvene odgovornosti. Među njima svakako treba istaknuti modele društvenog učinka poduzeća (Wartick i Cochran, 1985.), korporativnog građanstva (Marsden i Andriof, 1998.), odgovornosti poduzeća (Gray, 1992.) i korporativnog upravljanja (Shleifer i Vishny, 1997.). Wartick i Cochran (1985.) navode kako je društveni učinak poduzeća trodimenzionalna teorija koja je objedinila društveno odgovorno poslovanje, društvenu



odgovornost poduzeća i ishode korporativnog djelovanja, dok je korporativno građanstvo pristup prema kojem su kompanije ravnopravni članovi društva s pratećim odgovornostima i obvezama. Camilleri (2016: 109) pritom ističe kako je korporativno građanstvo otvorilo vrata novim aspektima poput korporativne reputacije, partnerstva sa zajednicom i korporativne socijalne politike. Prema Windsor (2001.), u posljednjih deset godina stavljen je naglasak na konceptualan razvoj korporativnog građanstva s posebnim fokusom na održivi razvoj (u nastavku: CS), marketing opće dobrobiti (u nastavku: CRM), volontiranje zaposlenika i filantropiju. Akdogu (2016: 230) ističe kako održivi razvoj ima korijene u tri polazišta: ekonomskom razvoju, zaštiti okoliša i društvenoj jednakosti. Ova tri polazišta Elkington (2004.) je davne 1994. godine definirao, kao što je već spomenuto, *triple bottom line*, odnosno kao mjeru za utjecaj aktivnosti društveno odgovornog poslovanja. Vezu između društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja najbolje je opisao Frederick (1994.) kao sposobnost organizacije da odgovori na društvene pritiske te ju je nazvao korporativna društvena odgovornost. Roszkowska-Menkes (2016: 72-74) navedenom dodaje i model stvaranja zajedničke vrijednosti (u nastavku: CSV) te ga opisuje kao koncept koji je fokusiran na integraciju socijalnog i ekonomskog razvoja prema kojem društvene potrebe definiraju razvoj tržišta.

Kada je riječ o izvorima aktivnosti u segmentu društveno odgovornog poslovanja, Timms (2016: 103) ističe kako ih možemo podijeliti na: političke, korporativne, profesionalne i aktivističke. Pritom, navedeni izvori nisu striktno odijeljeni nego se u nekoj mjeri preklapaju. Analizirajući političke izvore Timms (2016: 104) navodi kako se razne institucije bave DOP-om, o čemu svjedoče brojne preporuke za djelovanje korporativnog sektora poput spomenute inicijative UN Global Compact. Međutim, neovisno o promjeni vlada i institucija moguće je identificirati konzistentne poruke. Tako se politički naponi za promicanje DOP-a redovito opisuju porukama o poticanju najboljih praksi na globalnoj razini, pozitivnoj svjetskoj reputaciji te važnosti odgovornog poslovanja za nacionalni poslovni profil. Također, Timms (2016: 111-114) ističe kako je korporativni diskurs o DOP-u posebno raznolik, a varira ovisno o industriji i proizvodu. Međutim, i ovdje je ponovno moguće identificirati uobičajene poruke koje se svode na tvrdnju da poslovanje ne čine samo ponude tvrtki nego i snaga pozitivne društvene promjene. To potvrđuju inicijative za DOP koje teže doprinijeti širim društvenim ciljevima poput programa za smanjenje siromaštva, obrazovanja, zdravstva i demokracije. Autorica također ističe vezu između korporativnih i profesionalnih programa DOP-a.

### 2.2.3. Aktivnosti na području društveno odgovornog poslovanja

Nakon identificiranja dimenzija i modela društveno odgovornog poslovanja potrebno je i definirati aktivnosti koje su najčešće korištene prilikom ostvarivanja strategija DOP-a. Bagić et al. (2004.) razlikuju tri ključna područja aktivnosti društveno odgovornog poslovanja. Društveno ulaganje i filantropiju, osnovne aktivnosti poslovanja te zalaganje i gradnju institucija. Kroz ova tri područja pojavljuje se velik broj tema, a posebno se ističu okoliš, ljudska prava te korporativno upravljanje i poslovni standardi. Proučavajući aktivnosti društveno odgovornog poslovanja multinacionalnih kompanija Annan-Diab i Jensen (2016: 56) ističu kako ih je moguće kategorizirati u tri skupine: filantropiju, poslovne prakse i inicijative vezane za proizvode.

Filantropija je najčešće definirana kao dobrotvoran čin koji nije nužno povezan s očekivanjima društva. Prema Tenchu (2009: 111), „korporativna filantropija može se shvatiti kao kratkoročni i jednosmjerni odnos koji je od strane primatelja nepredvidiv i zato je teže njime upravljati i strateški ga planirati”. Također, važno je izdvojiti programe korporativne uključenosti u zajednicu (u nastavku: CCI). Prema Theaker (2007: 215), „korporativna uključenost u zajednicu jedno je od lica korporativne društvene odgovornosti na djelu”. Jednako tako, Langford navodi kako su (2009: 382) programi korporativne uključenosti u zajednicu taktički pristupi koje kompanije planiraju kako bi ostvarile politiku korporativne društvene odgovornosti. Programi odnosa sa zajednicom su raznoliki i u pravilu uključuju neke od sljedećih tehnika: sponzorstva, ciljane donacije, nagrade, ugošćivanje, volontiranje zaposlenika, edukaciju. Cultip et al. (1985: 405-406) navode čak sedam aktivnosti koje se mogu koristiti u programima korporativne uključenosti u zajednicu: dani otvorenih vrata, specijalni događaji, kruženje interne publikacije, aktivnosti volontera, lokalno reklamiranje, doprinos sredstvima, tj. sponzoriranje i obavještanje medija (prema: Theaker, 2007: 218). Nastavno Langford (2009: 307) ističe kako se programi odnosa sa zajednicom često definiraju kao „uzajamno korisna partnerstva s jednom ili više interesno utjecajnih skupina s ciljem osnaživanja reputacije organizacije kao dobrog korporativnog građanina”. Još 1993. godine više od 90 posto velikih tvrtki u SAD-u imalo je program za angažiranost u zajednici, a više od dvije trećine tvrtki odobravalo je slobodne dane za zaposlenike volontere (prema: Wheeler i Silanpaa, 1997: 275). Također, naglašavaju kako CCI mora biti stvarna, dvosmjerna i uključiva praksa pri čemu je transparentnost od vitalne važnosti. Većina kompanija sudjeluje u zajednici jer im upravo one omogućuju da postanu snažnije.

Nastavno, kod inicijativa vezanih za proizvode potrebno je izdvojiti marketing opće dobrobiti (u nastavku: CRM). Adkins (1999.) marketing opće dobrobiti definira kao „komercijalnu aktivnost kojom proizvođači i dobrotvorna društva ili predmeti opće dobrobiti stvaraju partnerstva kako bi stvorila sliku, proizvod ili uslugu za međusobnu dobrobit” (prema: Theaker, 2007: 217). Prema tome, marketing opće dobrobiti može se opisati kao komercijalna aktivnost koja počinje sa sponzorstvom ili donacijom, a vodi do iznošenja potreba koja se uklapaju u komercijalne ciljeve organizacije. Blowfield i Murray (2008: 26) navode kako se pojam marketing opće dobrobiti „događa kada tvrtke ulažu u društveno odgovorne ciljeve koji nadopunjavaju njezine brendove”. Primjerice, Tesco već godinama u sklopu programa Tesco Computers for Schools omogućuje kupcima u supermarketu skupljanje žetona koje mogu zamijeniti za kompjutersku opremu. Prema Langfordu (2009: 391-394), BITC-ovo istraživanje o CRM-u pod nazivom Profitable Partnerships otkrilo je kako većina potrošača zna za i sudjeluje u programima CRM-a, čak 80 posto potrošača ocijenilo je kako ovakvi programi imaju pozitivan učinak na njihove stavove i ponašanja, a oko 70 posto ih smatra da više kompanija treba provoditi programe CRM-a. Također, CRM se često navodi kao odlučujući faktor pri kupnji, a donosi dugoročnu stratešku vrijednost, a ne samo kratkoročnu promotivnu korist.

Inicijative društveno odgovornog poslovanja utječu na unutarnje i vanjske dionike kompanije i zbog toga su strateški vrlo kompleksne. Aluchna (2016a: 16) ističe više internih i eksternih prednosti društveno odgovornog poslovanja. Iz interne perspektive DOP doprinosi stvaranju motivacijskog sustava za zaposlenike, jačanju korporativne kulture i komunikacijskih sustava te raznolikosti i praksama dobrog upravljanja. Iz eksterne perspektive doprinosi izgradnji povjerenja u korporativnu misiju, poboljšanju imidža, povećanju vjernosti potrošača, jačanju kompetitivne prednosti nad konkurencijom. Autorica također navodi kako koristi povezane s društveno odgovornim poslovanjem uključuju povećanje ugleda korporacije, postizanje medijske pokrivenosti, podizanje svijesti o brendu, povećanje lojalnosti kupca te izgradnju povećane prodaje. Štoviše, autorica ističe kako kompanijska uključenost u indekse poput Dow Jones Sustainability Indexa i FTSE4 Good Indexa može dodatno povećati povjerenje i legitimitet kompanije.

### 3. POVEZANOST DOP-A I ODNOSA S JAVNOŠĆU

Prema L'Etang (1994: 111), društveno odgovorno poslovanje i odnosi s javnošću nisu discipline čije bi učinke trebalo odvojeno evaluirati. Naime, autorica ističe kako se sve češće se isprepliću tako da društveno odgovorno poslovanje postaje alat odnosa s javnošću.

Definicije odnosa s javnošću mijenjale su se kroz vrijeme kako bi pratile sazrijevanje same struke. Međutim, i najraniji praktičari znali su vrijednost odgovorne provedbe planova i dobre prakse. Tako su Cultip i Center definirali odnose s javnošću kao „planirano nastojanje da se kroz obostrano zadovoljavajuću dvosmjernu komunikaciju zasnovanu na dobrom duhu i odgovornom djelovanju utječe na mišljenje javnosti” (prema: Broom, 2010.). Kako bi to postigli, stručnjaci za odnose s javnošću moraju analizirati vanjsku i unutarnju okolinu te odrediti vrstu povezanosti organizacije i ključnih javnosti. Prema Daughtery (2000: 401), „odnosi s javnošću pružaju viziju, stručnost u odlučivanju i vještine komunikacije kojima služe korporaciji, njezinim javnostima i zajednici u izgradnji odnosa i rješavanju problema koji sprječavaju ostvarivanje organizacijskih ciljeva”. Ova definicija smješta odnose s javnošću u okvir menadžmenta pri čemu stručnjak za odnose s javnošću djeluje kao savjetnik o pitanjima vezanim uz vanjsku okolinu organizacije. L'Etang (1994: 112-113) navodi kako vanjska okolina može se klasificirati u ključne javnosti koje su potom prioritizirane prema važnosti za organizaciju. Pojam javnosti u ovom se slučaju odnosi na homogene skupine u heterogenom društvu koje imaju nešto zajedničko, kako međusobno, tako i s kompanijom.

Slijedom toga, L'Etang (1994: 112) definira odnose s javnošću kao „planiranu i namjernu komunikaciju usmjerenu prema ciljnim javnostima sa svrhom postizanja međusobnog razumijevanja”. Samim time jasna je važnost dvosmjerne komunikacije i službe javnom interesu prilikom savjetovanja menadžmenta. Dvosmjernost je postala važna u odnosima s javnošću nakon što je teorija sistema prihvaćena kao fundamentalan koncept struke. Kako navodi L'Etang (1994: 115-118) teorija sistema vidi organizaciju kao jedinku koja je u međuodnosu s brojnim okolinama i javnostima kojima se mora prilagoditi kako bi održala povoljne uvjete djelovanja. Odnosi s javnošću djeluju kao prilagodljiv podsustav unutar organizacije te imaju ulogu komunikatora između okoline i organizacije. U tom procesu društveno odgovorno poslovanje samo je po sebi primjer simetričnih odnosa s javnošću. Thomsen (1997.) također ističe kako „globalni aktivizam i rastući broj interesno utjecajnih skupina smještaju praktičare odnosa s javnošću u ulogu graditelja zajednice koji su odgovorni

za povezivanje socijalnih, političkih, geografskih i kulturnih razlika” (prema: Daugherty, 2000: 398).

Sitnikov i Bocean (2016: 121) navode kako je prvu definiciju društveno odgovornog poslovanja dao Howard Bowen davne 1953. godine, koja kaže kako je „društveno odgovorno poslovanje obveza poslovnih ljudi da slijede takve politike poslovanja, da donose odluke ili slijede smjernice koje su poželjne u smislu ostvarivanja ciljeva i vrijednosti našeg društva”. Prema Tenchu (2009: 109), društveno odgovorno poslovanje se odnosi na način na koji organizacije planiraju i upravljaju odnosima s ključnim javnostima. Clement-Jones (2004.) ističe kako se upravo načela DOP-a promatraju kao evolucija poslovanja koja ima za cilj ugraditi interese širokog kruga dionika u poslovne strategije i vrijednosti koje su ukorijenjene u socijalni model.

Društveno odgovorno poslovanje najjednostavnije se može definirati kao „obveza da se uz maksimiziranje profita maksimizira i pozitivan utjecaj na društvo i okoliš u cjelini” (Krkač, 2007: 229). Prema Sommervilleu (2007: 163), ovaj termin implicira da poslovanje kompanije motivira nešto više od vlastitog interesa, odnosno pokušaj promicanja kolektivnog interesa društva u cjelini. Također, prilikom opisivanja programa društveno odgovornog poslovanja kompanije često ovakve aktivnosti definiraju kao prosvijećeni vlastiti interes, implicirajući da i kompanija i zajednica profitiraju prilikom provođenja navedenih programa. Aluchna (2016b: 179) društveno odgovorno poslovanje definira kao „koncept kojim tvrtke integriraju društvene i ekološke probleme u svoje poslovanje i interakciju sa svojim dionicima na dobrovoljnoj osnovi za postizanje dugoročnog održivog rasta i razvoja”. Prema Simerlyju (1994.), društvena odgovornost je razvoj procesa za evaluaciju zahtjeva dionika i implementacije programa za upravljanje društvenim pitanjima (prema: Daugherty, 2000: 392). Europska komisija (2011.) društveno odgovorno poslovanje definira kao koncept prema kojem kompanije dobrovoljno integriraju socijalne, etičke i okolišne brige u njihove poslovne operacije i osnovnu strategiju u bliskoj suradnji s dionicima s ciljem povećanja vrijednosti za sve interesno utjecajne skupine i društvo u cjelini. Barthorpe (2010.) pak ističe kako je pojam DOP-a moguće promatrati kao kišobran pod kojim su objedinjeni održivo poslovanje, etika, korporativno upravljanje, analiza dionika i marketing.

Društveno odgovorno poslovanje konstantno se redefinira kada interesno utjecajne skupine zahtijevaju nove standarde. Ipak, kada je društvena odgovornost inkorporirana u sve

segmente poslovanja odnosi s javnošću, kao menadžerska funkcija, ispunjavaju svoju svrhu te nalaze svoju pozitivnu primjenu (Skoko, Mihovilović, 2014: 88).

### **3.1. Dionici i društveno odgovorno poslovanje**

Dobra upravljačka struktura ključ je uspješnog vođenja kompanije. Roelofsen et. al. (2014: 69) korporativno upravljanje definirali su kao sustav pomoću kojeg se dodjeljuju zadaci i odgovornosti unutar kompanije putem neformalnih i formalnih mehanizama kako bi se upravljalo i kontroliralo poslovnim ciljevima i strategijom organizacije. Cornforth (2004.) ističe kako su se u posljednje vrijeme istraživanja korporativnog upravljanja fokusirala su se na djelovanje multinacionalnih kompanija iz čega su proizašla četiri glavna teorijska pristupa proučavanju ove teme: agencijska teorija, teorija upravljanja, teorija ovisnosti o resursima i teorija dionika. Analiziramo li podrobnije teoriju dionika jasno je kako je poseban naglasak stavljen na interesno utjecajne skupine unutar procesa korporativnog upravljanja čime se fokus stavlja na društveno odgovorno poslovanje. Freeman (1984.) navodi kako se „pojam interesno utjecajnih skupina odnosi se na skupine ili pojedince koji imaju interes ili udio unutar nekog entiteta - organizacije ili zajednice. U korporativnim smislu interesno utjecajne skupine najčešće čine zaposlenici, dobavljači, članovi lokalne zajednice i potrošači. Svaka od ovih skupina može utjecati na djelovanje organizacije” (citirano prema: Grunig, 1992: 126). Baldarelli et al. (2014: 8) ističu kako teorija dionika naglašava važnost decentralizacije odlučivačke moći uključivanjem svih dionika u dijalog, jer je upravo nedostatak takvog dijaloga doveo do oportunitizma i sukoba interesa te ekonomskih kriza.

Instrumenti upravljanja društveno odgovornim poslovanjem spadaju u kategoriju tzv. mekog zakona i ovise o dobrovoljnom prihvaćanju i implementaciji od strane organizacija. Prema Jastram i Prescher (2014: 39), glavni faktor uspjeha takvih instrumenata je legitimitet. Legitimitet jača inicijative upravljanja jer povećava šanse za prihvaćanjem normi od strane interesno utjecajnih skupina. Autori su se posvetili proučavanju novih modela upravljanja društveno odgovornim poslovanjem te ističu kako je ono što ih razlikuje od prethodnih upravo uključivanje privatnih dionika u proces komunikacije, kao i pojava ne hijerarhijskih modela upravljanja. Dakle, predstavnici raznih sektora udružuju se radi dijaloga među interesno utjecajnim skupinama i rješavanja zajedničkih problema. Autori navode kako su neki od primjera ovakvih aktera koji su osnovani kako bi popunili rupe u korporativnom upravljanju

društveno odgovornim poslovanjem su: inicijativa UN Global Compact, ISO 26000 te inicijativa Business Social.

### **3.2. Komuniciranje društveno odgovornog poslovanja**

Roelofsen et al. (2014: 69) identificirali su pet mehanizama korporativnog upravljanja koji pomažu odraziti identitet društveno odgovornog poslovanja organizacije, a oni su: strategija, upravljanje ljudskim resursima, organizacijska kultura, koordinacija i monitoring. Navedenim mehanizmima upravlja se učinkovitom komunikacijom. Tako Van Reil (2003: 53) korporativnu komunikaciju definira kao „orkestraciju svih instrumenata na području organizacijskog identiteta na tako privlačan i realističan način da se stvara ili odražava pozitivna reputacija kod skupina s kojima se organizacija nalazi u odnosima međusobne ovisnosti”. Komunikacija DOP-a važan je element komunikacije organizacije koji počiva na ideji da kompanije dijalogom mogu izgraditi snažan identitet. Upravo tako otvaraju put prema poželjnoj reputaciji i kvalitetnim odnosima s interesno utjecajnim skupinama (Ellerup Nielsen i Thomsen, 2009.). Korporacije sudjeluju u ovom dijalogu, između ostaloga, putem objavljivanja izvještaja, vođenja internetskih stranica i odgovaranja na javne upite.

Langford (2009: 393) navodi četiri strategije komunikacije DOP-a prema interesno utjecajnim skupinama. Neaktivna strategija odnosi se na odupiranje društvenim očekivanjima, a katkad i vladinoj regulativi. Reaktivna strategija opisuje odgovor na nepredviđenu situaciju nakon što je došlo do nje. Proaktivna strategija opisuje nastojanje da se bude ispred društvenih očekivanja i vladine regulative. Interaktivna strategija predstavlja ideal, a odnosi se na predviđanje promjena i stapanje korporativnih ciljeva s društvenim očekivanjima. Međutim, Kim (2016.) ističe kako uspješna komunikacija o aktivnostima DOP-a, mora sadržavati: posvećenost kompanije DOP-u, pozitivan utjecaj, motivaciju te provedbu odgovarajućih aktivnosti DOP-a. Williams (2008.) je pak identificirao tri tipa komunikacije DOP-a: obavezni, traženi i dobrovoljni. Do obavezne komunikacije dolazi kada regulatorne agencije od kompanije zahtijevaju objavu određene informacije. Tražena komunikacija događa se kada pojedini dionici traže specifične informacije. Međutim, dobrovoljna komunikacija je najčešća.

Komunikacija društveno odgovornog poslovanja pod utjecajem je industrije i ekonomije te političkog, kulturnog i institucijskog konteksta organizacije (O'Connor i Shumate, 2010.). Zato su Seele i Lock (2014.) klasificirali komunikacijske alate DOP-a u četiri kategorije: instrumentalnu objavljenu komunikaciju, instrumentalnu ne objavljenu

komunikaciju, namjernu objavljenu komunikaciju i namjernu ne objavljenu komunikaciju. Prema autorima, alati instrumentalne objavljene komunikacije odnose se na jednosmjernu komunikaciju DOP-a prema vanjskim dionicima. Primjer takve komunikacije pronalazimo u izvještajima i brošurama o DOP-u. Alati instrumentalne neobjavljene komunikacije uključuju interne principe ponašanja ili dokumente koji govore o strategijama kompanije. Alati namjerne objavljene komunikacije fokusiraju se na otvoreni diskurs o potrebama svih dionika, a primjere pronalazimo u komunikaciji putem blogova i društvenih mreža. Naposljetku, namjerna neobjavljena komunikacija odnosi se na interne komunikacijske materijale koji pomažu otvaranju diskursa, čega su primjeri dani otvorenih vrata, edukacija zaposlenika, *road show* i mnoge druge. Morsing et al. (2008.) navode kako su metode komunikacije DOP-a putem internetskih stranica i korporativnih izvještaja najučinkovitije. Prema autorima, eksplicitna komunikacija najučinkovitija je jer se potrošači upravo na nju oslanjaju prilikom donošenja odluka o kupnji. Potrošači danas prikupljaju pozitivne i negativne informacije o djelovanju kompanije kako bi procijenili njezino ponašanje. Međutim, u doba društvenih medija važna je sinergija implicitne i eksplicitne komunikacije. Tako Morsing (2006: 175) navodi kako „učinkovita komunikacija DOP-a poboljšava znanje o DOP-u te svijest, povjerenje, interaktivnost i percepciju o korporativnoj reputaciji”.

### **3.2.1. Utjecaj komunikacije DOP-a na dionike**

Općenito, komunikacija društveno odgovornog poslovanja ima pozitivan utjecaj na stavove i ponašanja interesno utjecajnih skupina. No, prema Simmons i Becker-Olsen (2006.), ne treba zanemariti kredibilitet izvora poruke. Neovisnost izvora poruke utječe na kredibilitet komunikacije i učinkovitost u okviru utjecaja na stavove i ponašanja interesno utjecajnih skupina. Eberle et al. (2013: 731) ističu kako se kredibilitet poruke i identifikacija s kompanijom povećavaju kada su poruke promatrane kao interaktivne. Dakle, korištenje interaktivnih kanala komunikacije prilikom formuliranja strategija DOP-a može dovesti do poboljšanja korporativne reputacije. Prema autorima, cilj takve komunikacije je postići ili zaštititi organizacijski legitimitet. Slijedom toga, kompanije prihvaćaju interaktivne *online* medije kako bi komunicirali o aktivnostima DOP-a koje provode. Prema Kim et al. (2010.), 71 posto kompanija s popisa Fortune Global 500 posvetilo je zaseban dio internetske stranice DOP-u, a 75 posto tih sekcija korisnicima daje mogućnost interakcije. Poruke koje su uglavnom pozitivne ne povećavaju kredibilitet kod dionika, kao ni osjećaje identifikacije s kompanijom. Međutim, poruke koje su miješane ili negativne smanjuju kredibilitet i poistovjećivanje s



kompanijom. Također, dionici koji se identificiraju s kompanijom prije će se upustiti u pozitivnu interpersonalnu komunikaciju o kompaniji. Eberle et al. (2013: 740-742) navode kako uporaba interaktivne komunikacije ima veći potencijal pri podizanju kredibiliteta poruke i identifikacije dionika s kompanijom. Ističu kako dionici moraju imati osjećaj da je kompanija zainteresirana za njihovo mišljenje te potiče njegovo izražavanje. Takve interakcije mogu dovesti do povećanja reputacije te pozitivne interpersonalne komunikacije. Međutim, kompanije se moraju pobrinuti da komuniciraju na učinkovit i uvjerljiv način pri čemu će izbjeći negativne komentare.

Kim i Ferguson (2014.) identificirali su šest ključnih komunikacijskih faktora koje potrošači očekuju od komunikacije DOP-a: informativnost, potpora treće strane, ton poruke, osobna važnost, transparentnost i konzistentnost. Informiranje o aktivnostima DOP-a ima pozitivan utjecaj na identifikaciju potrošača s kompanijom. No, samopromocija kroz komunikaciju o aktivnostima DOP-a može imati negativne učinke na povjerenje i reputaciju u očima potrošača. Međutim, Kim (2016.) ističe kako takvi rezultati nisu vidljivi kod skupina koje imaju visoke vrijednosti identifikacije s kompanijom. Štoviše, takva komunikacija povećava znanje dionika i ima pozitivan efekt na reputaciju.

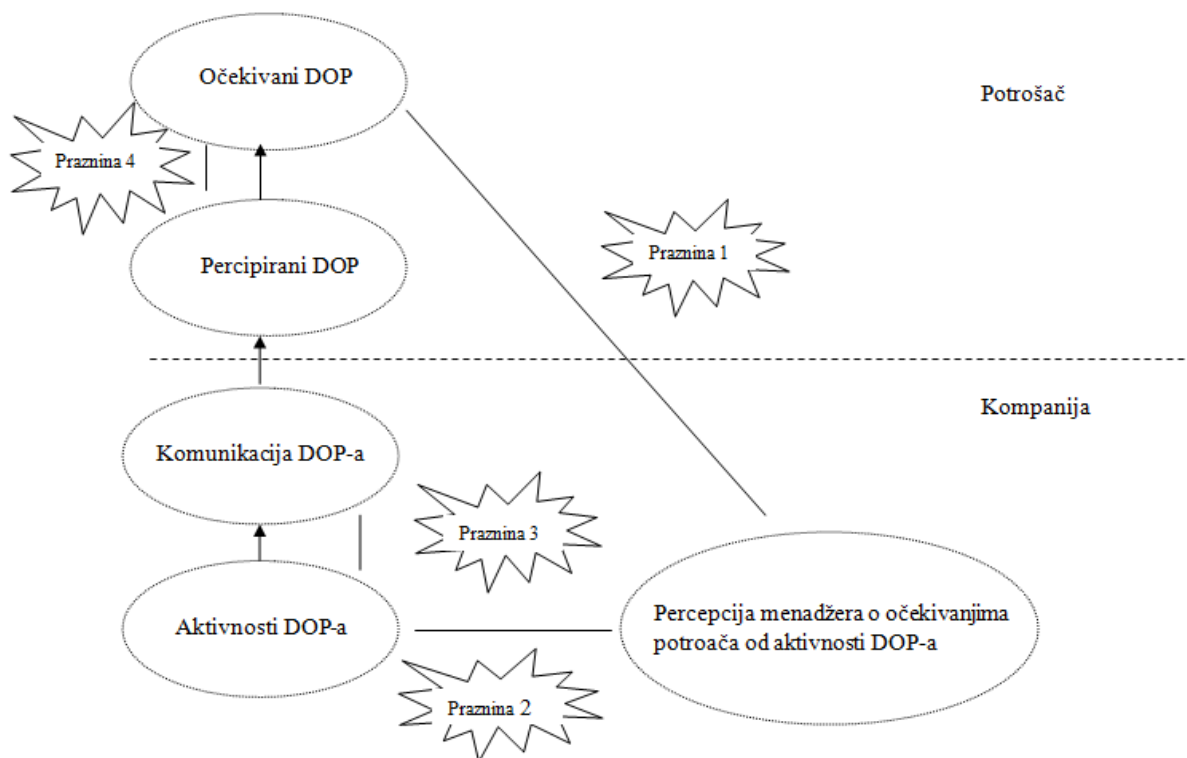
### **3.2.2. Komunikacija nefinancijskih izvještaja DOP-a**

Kao što je prethodno spomenuto, kompanije danas i putem nefinancijskih izvještaja informiraju interesno utjecajne skupine o aktivnostima DOP-a. Nefinancijske izvještaje najviše čitaju i primjenjuju upravo institucionalni i privatni ulagači te kreditne institucije jer na temelju njih mogu procijeniti održivost organizacije, sagledati sve rizike prije odluke o kreditiranju, ali i sekundarne učinke tog poduzeća na razvoj ekonomije, društva te zaštitu okoliša. Markota Vukić (2015.) navodi kako brojni autori primjećuju povećanje broja integriranih izvještaja koji sadrže informacije o DOP-u i financijskim rezultatima. Međutim, ističe kako kvaliteta i kvantiteta tih izvještaja varira ovisno o političkom, socijalnom i kulturalnom kontekstu te je pod utjecajem karakteristika kompanije. Markota Vukić et al. (2018: 278-282.) navode kako je, da bi se pružile određene smjernice i osigurali univerzalni alati za izvještavanje, razvijeno nekoliko modela: EMAS, ISO 14000, SA8000, AA1000, the Global Reporting Initiative (GRI) i Copenhagen Charter. GRI je prvi i najšire prihvaćen skup standarda za održivo izvještavanje, a na njegovom primjeru izvještava 93 posto od 250 najvećih svjetskih korporacija. GRI jasno definira principe kvalitetnog izvještavanja, a oni uključuju: ravnotežu, usporedivost, točnost, jasnoću,

vremensku određenost i pouzdanost. Izvještavanje o aktivnostima DOP-a oblik je povećane transparentnosti koji implicira omogućavanje relevantnih i pravovremenih informacija svim zainteresiranim korisnicima kako bi se optimiziralo razumijevanje i donošenje odluka te osiguralo transparentno i učinkovito poslovanje. Frederick (2018.) ističe kako se, gledajući dugoročno, koristi od orijentacije prema dionicima materijaliziraju se u obliku legitimiteta, povjerenja, korporativne reputacije što vodi do održive kompetitivne prednosti.

### 3.2.3. Učinkovitost komunikacije DOP-a

S obzirom na navedeno, postavlja se pitanje koliko je komunikacija DOP-a zaista učinkovita. Bocean et al. (2017: 51-52) predstavili su model praznina primijenjen na komunikaciju društveno odgovornog poslovanja. Identificirali su čak četiri koje nastaju u procesu komunikacije između kompanije i potrošača.



**Grafikon 2.** Model praznina primijenjen na DOP (izvor: Bocean et al., 2017.)

Prva praznina odnosi se na pogrešno shvaćanje želja potrošača koje može dovesti do pogrešnog formuliranja strategija DOP-a te odabira pogrešnih aktivnosti koje nisu percipirane od strane potrošača. Druga se pak očituje se u nesrazmjeru između percepcije menadžera i očekivanja potrošača kada je riječ o očekivanjima od programa društveno odgovornog

poslovanja. Treća praznina nastaje između aktivnosti društveno odgovornog poslovanja i njihove komunikacije prema potrošačima, a posljednja se stvara između očekivanja potrošača i percepcije samih programa društveno odgovornog poslovanja.

### **3.3. Povezanost DOP-a s reputacijom poduzeća**

Brojni autori posvetili su se proučavanju korporativne reputacije, pa tako Fombrun i van Reil (1997.) kategoriziraju dosadašnja teorijska saznanja prema ekonomskim, marketinškim, sociološkim i korporativnim izvorima. Chun (2005: 94) navodi kako prilikom definiranja pojma korporativne reputacije možemo razlikovati tri škole mišljenja: evaluativnu, impresijsku i odnosnu. Prema predvodnicima evaluativne škole korporativna reputacija može se definirati kao procjena financijskih postignuća organizacije. Impresijska škola korporativnu reputaciju definira kao sveukupan dojam koji interesno utjecajne skupine imaju o organizaciji. Međutim, najviše autora s područja komunikacija, korporativnu reputaciju promatra kao odnos između viđenja internih i eksternih dionika. Tako korporativnu reputaciju prema Fombrunu (1996: 195), možemo definirati kao „sveukupnu percepciju prijašnjih aktivnosti kompanije te viđenja budućeg djelovanja koje se odnosi na naklonost ključnih javnosti prema određenoj organizaciji”. Slijedom navedenog, Post i Griffin (1997: 165) korporativnu reputaciju definiraju kao „sintezu mišljenja, percepcija i stavova koje o organizaciji imaju interesno utjecajne skupine koje čine zaposlenici, potrošači, dobavljači, investitori i lokalna zajednica”. Davies i Miles (1998.) ističu kako su ključni elementi korporativne reputacije korporativni identitet, željeni identitet i korporativni imidž. Pojmovi korporativni identitet i korporativni imidž ponekad se zamjenjuju jedan drugim. Međutim, korporativni identitet je ono što organizacija priopćava, namjerno ili nenamjerno, putem različitih znakova, dok je imidž slika koju javnost zapravo vidi. Imidž je percepcija i postoji samo u umu primatelja. Kako bi formulirala imidž, javnost tumači identitet u širem kontekstu sa širim značenjskim okvirom. Pri tom, organizacijsku reputaciju predstavljaju svi odrazi prikupljeni kroz određeno razdoblje na temelju kojih se stvara određeno mišljenje o organizaciji. Roberts (2009.) ističe kako je reputacija subjektivna jer je bazirana na percepciji. Ona je zapravo sumirano iskustvo koje određena grupa dionika ima s organizacijom. Dobra reputacija viđena je kao jedna od glavnih funkcija za izgradnju organizacijskog uspjeha.

Slijedom navedenog postavlja se pitanje što oblikuje korporativni identitet. Prema Lowensbergu (2009: 274), odgovor leži u tome kakva je organizacija. Pojam organizacijske osobnosti vrlo je teško odrediti, a mnogi ga autori nazivaju i organizacijskom kulturom koju

čini niz otkrivenih i skrivenih elemenata, kao i područje djelovanja na kojem se ti elementi susreću. Prema Gregory (1991: 1), „korporativna osobnost je sagrađena od povijesti, kulture, vrijednosti i vjerovanja organizacije (koji upravljaju njezinom filozofijom zadaćom i strategijama) i ostvarena je kroz zaposlenike, sustave, strukture, proizvode i usluge”. Ukratko, korporativna osobnost prikazana je identitetom. Također, Schwartz (1994: 20) navodi kako su vrijednosti dio korporativne kulture, a one se mogu definirati kao „uvjerenja koja se odnose na poželjna krajnja stanja ili načine ponašanja koji označavaju određene situacije, vode odabir ili procjenu ponašanja ljudi i događaja te su uređena prema važnosti u odnosu na druge vrijednosti da bi se oblikovali prioriteta sistemskih vrijednosti”. Te vrijednosti koje su dijeljene među zaposlenicima predstavljene su na dubljoj, manje vidljivoj razini i ostaju stabilne tijekom vremena. One utječu na ponašanje i proces donošenja odluka unutar kompanije.

Kada je koncept identiteta prvi put primijenjen u korporativnoj komunikaciji odnosio se na vizualne elemente kojima se organizacija predstavljala javnostima - tu je glavni element bio logotip. Međutim, korporacije ne mogu direktno izgraditi korporativni imidž jer ne mogu kontrolirati kontekst u kojem je njihova komunikacija primljena i shvaćena. Ipak, jasan i dobro vođen korporativni identitet može utjecati na strateški važan imidž. Prema Aaker (1997: 352), korporativni identitet reflektira se kroz direktni ili indirektni kontakt pojedinca s brendom. Mishra i Mohanty (2013: 27) ističu kako je ovaj proces ponekad pod utjecajem korporativne komunikacije. Pri tom do izravnog kontakta dolazi putem komunikacije s glasnogovornicima, predstavnicima ili izvršnim direktorom, a do neizravnog kontakta putem oglašavanja, cijena i proizvoda kompanije. Schmidt (1997: 40), pak, navodi kako korporativni identitet ima pet dimenzija, a one su: proizvodi i usluge, komunikacije i dizajn, korporativno ponašanje, tržišni uvjeti i strategije te korporativna kultura. Lowensberg (2009: 272) ističe kako je jedna od očitih zajedničkih odrednica pojmova činjenica da ih karakteriziraju namjerne i planirane aktivnosti s ciljem ostvarivanja pozitivnog imidža kod interesno utjecajnih skupina. Međutim, organizacije komuniciraju s javnostima i kada to ne planiraju. Postoji mnogo elemenata nad kojim organizacija nema utjecaja, tim slijedom možemo reći kako organizacija ima identitet bio on namjeran ili ne. Dakle, samim svojim postojanjem organizacije šalju poruke raznim interesno utjecajnim skupinama, a te poruke utječu na imidž organizacije.

Lauring i Thomsen (2009.) ističu kako je društveno odgovorno poslovanje često inkorporirano u korporativni identitet i osnovne vrijednosti kompanije. U vremenu kada se kompanije bore za osvajanje naklonosti potrošača, komunikacija DOP-a pomaže oblikovati prepoznatljivi korporativni identitet (Mishra i Mohanty, 2013: 29). Hoeffler i Keller (2002.)

zaključili su kako percepcija potrošača kao cjelina i njezina uloga u društvu mogu značajno utjecati na snagu korporativnog brenda. Autori navode kako se korporativno brendiranje sastoji od dva važna koncepta, a oni su: korporativni identitet i korporativne asocijacije. Korporativne asocijacije odnose se na vjerovanja i osjećaje koje pojedinac ima prema organizaciji, a korporativni identitet odnosi se na asocijacije koje organizacija želi proizvesti u umovima internih i eksternih javnosti.

Kada govorimo o izgradnji pozitivne korporativne reputacije, najvažnije je zadržati legitimitet organizacije. Društveno odgovorno poslovanje u tom kontekstu viđeno je kao strateški alat za ispunjavanje očekivanja raznih interesno utjecajnih skupina. Prema Lewis (2003.), društveno odgovorno poslovanje može doprinijeti poboljšanju korporativnog imidža i reputacije, a upravo je reputacija društvene odgovornosti način za razlikovanje jedne organizacije od ostalih. Tkalac Verčić i Sinčić Ćorić (2018. 444-445) ističu kako razvijanje strategije DOP-a pomaže organizaciji razviti pozitivnu reputaciju među internim i eksternim interesno utjecajnim skupinama. Lee i Yoon (2018: 628-629) zaključili su kako predanost zaposlenika zbog programa DOP-a unutar kompanije ovisi o dvama mehanizmima – mehanizmu internog legitimiteta i mehanizmu eksternog legitimiteta. Prepoznato je kako zaposlenici koriste upravo ove mehanizme prilikom procjene aktivnosti DOP-a unutar njihove organizacije. Mehanizmi internog legitimiteta povećavaju povezanost i identifikaciju zaposlenika s aktivnostima DOP-a pojačavajući pritom javne razloge za uključivanje strategija DOP-a u poslovanje i izjednačavajući ih s korporativnom kulturom. Doduše, kada eksterni legitimitet nije poduprt mehanizmima internog legitimiteta, on ima negativan utjecaj. Kada zaposlenici svjedoče podupiranju internih i eksternih inicijativa percipirat će iskrenost strategija DOP-a unutar njihove kompanije.

Prema Fombrunu (1996: 81), dobar ugled povećava profitabilnost jer privlači kupce, ulagače i zaposlenike. Roelofsen et al. (2014: 68) ističu kako također pomaže i zadržavanju konkurentske prednosti nad ostalim kompanijama u sektoru.

### **3.4. Odnos DOP-a i poslovne uspješnosti**

Društveno odgovorno poslovanje može se smatrati indikatorom dobrog upravljanja. Prije svega, šalje poruku održivosti ključnim dionicima te je najčešće inkorporirano u standarde poslovnog izvještavanja unutar spomenutog *triple bottom linea* (Gregory i Tafra-Vlahović, 2010: 68). Prema Heathu (1997.) stručnjaci za odnose s javnošću mogu u velikoj mjeri utjecati

na profitabilnost kompanija pod uvjetom da imaju na umu da su interesno utjecajne skupine ključne javnosti koje su pravi sudac kvalitetnog poslovanja. Strateškom komunikacijom, društveno odgovornog poslovanja mogu osigurati kvalitetnije društvo i poslovnu okolinu za kompaniju koju predstavljaju. Heath (1997.) navodi kako „stručnjak za odnose s javnošću mora njegovati uzajamno korisne odnose sa svim dionicima kako bi postigao harmoniju, a organizacije moraju ispuniti i premašiti očekivanja ključnih javnosti te kreirati poslovne politike u duhu obostranog interesa” (prema: Daughtery, 2000: 401).

Rasprava o odnosu društveno odgovornog poslovanja i financijske uspješnosti nije nova pojava (Alexander i Buchholz, 1978.). Neka istraživanja utvrdila su pozitivnu korelaciju između DOP-a i poslove uspješnosti, dok su neka pronašla negativnu ili krivolinijsku vezu (Margolis i Walsh, 2003). Razlog zbog kojeg su rezultati istraživanja na ovom području raznovrsni i oprečni je upravo raznolikost u metodama mjerenja oba koncepta (Galant i Cadez, 2017: 676). Unatoč raznolikosti meta-analize pokazuju kako je pozitivna povezanost ipak najčešći tip odnosa. Baue (2002.) u prilog tomu navodi izvješće iz časopisa Business Ethics prema kojem su tvrtke koje su inkorporirale društveno odgovorno poslovanje u svoju poslovnu strategiju dobile visoku ocjenu na popisu najboljih korporativnih građana. Iste te kompanije bilježe znatno bolju financijsku izvedbu od one njihovih konkurenata koji nisu primjenjivali programe društveno odgovornog poslovanja.

Porter i Kramer (2006.) također su istraživali odnos društveno odgovornog poslovanja i kompetitivne prednosti poduzeća. Kako navode „kada bi korporacije analizirale mogućnosti društveno odgovornog poslovanja koristeći iste okvire koji vode odluke o osnovnom poslovanju, shvatili bi da je DOP mnogo više od troška, ograničenja, humanitarnog djela - može biti izvor prilika, inovacija i kompetitivne prednosti” (prema: Mishra i Mohanty, 2013: 27).

Bocean et al. (2017: 45-48) kreirali su teoretski okvir za određivanje utjecaja DOP-a na kupovno ponašanje potrošača. Tijekom provedbe istraživanja fokusirali su se na tri problema: očekivanja potrošača od programa DOP-a, percepciju tih aktivnosti od strane menadžera, odluke menadžera o strategijama DOP-a te alatima i kanalima za komuniciranje DOP-a. Aktivnosti DOP-a na neizravan način kroz pojačavanje reputacije i kreiranja pozitivnog imidža pridonose pozitivnim odlukama o kupnji. Međutim, određeni aspekti DOP-a mnogo su važniji specifičnim kategorijama kupaca čime one i na izravan način utječu na potrošače. Štoviše, kompanijama koje su izričito aktivne na tom području daju prednost prilikom donošenja odluka o kupnji. Slijedom toga, Ferreira et al. (2010.) dokazali su kako su kupci spremni platiti i do 10

posto više za određeni proizvod u kontekstu programa društveno odgovornog poslovanja. Dakle, Bocean et al. (2017: 48) zaključuju kako će provođenjem programa društveno odgovornog poslovanja kompanija doprinijeti društvu, ali i odgovoriti na potrebe tržišta kreiranjem pozitivne klime među potrošačima.

Barnett i Salomon (2006.) saželi su koristi društveno odgovornog poslovanja u pet kategorija: lakše privlačenje resursa, privlačenje kvalitetnih zaposlenika, jednostavnije oglašavanje proizvoda i usluga, stvaranje novih prilika te kompetitivne prednosti. Weber (2008.) na sličan način opisuje prednosti inkorporiranja strategija DOP-a u poslovnu praksu te navodi njihov pozitivan utjecaj na reputaciju, kao i na motivaciju zaposlenika, smanjenje troškova, povećanje prihoda i smanjenje rizika. Također, Fombrun (1996.) ističe kako potrošači postaju lojalniji i spremni su izdvojiti više pri kupnji, zaposlenici su motiviraniji, investitori su skloniji uložiti kapital, a jača je i potpora lokalne zajednice.

#### **4. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HRVATSKOJ**

Praksa društveno odgovornog poslovanja u hrvatskim se organizacijama razvila relativno kasno te se o njoj može govoriti tek u okviru procesa pridruživanja Europskoj uniji (Omazić, 2012.). Međutim, svijest o važnosti društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj u stalnom je porastu (HUP, 2013: 76). Tomu u prilog idu brojne inicijative i projekti pokrenuti od strane javnog i poslovnog sektora poput Indeksa DOP-a. Prema istraživanjima, društveno odgovorno poslovanje u mladim zemljama samo po sebi postaje predvodnikom društvene promjene (Ward, 2007.). Na narednim stranicama prikazat će se povijest te dati pregled dosadašnjih istraživanja društveno odgovornog poslovanja u hrvatskom korporativnom sektoru, kao i dati analitički pregled društveno odgovornih aktivnosti maloprodavača u FMCG-u u razdoblju od studenog 2018. do srpnja 2019.

##### **4.1. Povijest DOP-a u Hrvatskoj**

S obzirom na povijesne okolnosti, o praksi društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj možemo govoriti tek nakon potpisivanja Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju Europskoj uniji (Omazić, 2012.). Akteri zaslužni za promicanje društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj mogu se podijeliti na: Vladine institucije i javne agencije, međunarodne razvojne

agencije, akademsku zajednicu, organizacije civilnog društva, sindikate, medije i poslovna udruženja te stručne i savjetodavne organizacije. Promotrimo li detaljnije poslovna udruženja zaslužna za promicanje DOP-a vrijedi istaknuti: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Zajednicu za društveno odgovorno poslovanje Hrvatske gospodarske komore i Hrvatsku udruhu poslodavaca (Omazić, 2012.). Usprkos preprekama s kojima se Hrvatska susrela na putu razvoja društveno odgovornog poslovanja, posljednjih nekoliko godina situacija se mijenja te poduzeća počinju shvaćati važnost društveno odgovornog poslovanja (HUP, 2013: 70).

Prema Omazić (2012.), ključni događaj za razvoj DOP-a u Hrvatskoj bila je konferencija pod nazivom Agenda 2005 koja je okupila mnoštvo istraživača i stručnjaka s područja komunikacija i odnosa s javnošću. Konferencija je otvorila vrata konstruktivnom dijalogu i napretku. Naime, ostvarena je suradnja između poduzeća, vladinih institucija, akademske zajednice, medija i ostalih stručnih organizacija. Matešić et al. (2015: 57) ističu kako se prvotna praksa društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj uglavnom oslanjala na područje zaštite okoliša među industrijskim proizvođačima. U drugoj se fazi interes poduzeća proširio na ljudske resurse i brigu o lokalnoj zajednici. Prema autorima, društvena se odgovornost često promatra i kroz dosljednost poštivanja zakonske regulative u području radnih prava. Međutim, u Hrvatskoj za sada ne postoje zakoni koji se izričito odnose na društveno odgovorno poslovanje.

Baćun et al. (2012: 111) ističu kako svijest o važnosti društveno odgovornog poslovanja nastavlja rasti, pa su tako Hrvatska gospodarska komora i Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj 2008. godine pokrenuli projekt pod nazivom Indeks DOP-a. Ova metodologija nastala je na primjeru vodećih svjetskih istraživačkih metoda poput Dow Jones Sustainability Indeksa, FTSE4Good Indeksa te Business in the Community Indeksa, a poduzećima omogućuje ocjenjivanje društveno odgovornih praksi koje provode te usporedbu s praksama drugih hrvatskih poduzeća. Dakle, Indeks DOP-a omogućuje uvid u društveno odgovorne prakse koje primjenjuju najuspješnija mala, srednja, velika i javna poduzeća izabrana prema kriterijima Zlatne kune. Sudjelovanje u projektu obavlja se ispunjavanjem upitnika. Matešić et al. (2015: 64) navode kako metodologija obuhvaća kriterije u šest osnovnih područja: ekonomske održivosti, uključenosti društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju, radne okoline, zaštite okoliša, tržišnih odnosa i odnosa sa zajednicom. Svaka kategorija određena je brojnim pokazateljima koji su razvijeni na temelju njihove važnosti, dostupnosti i povjerljivosti u hrvatskim uvjetima. Dodjeljuje se i godišnja nagrada čiji su dobitnici 2018. godine bili: AD PLASTIK d.d., HiPP Croatia d.o.o., Media Val d.o.o., EKO - MURVICA d.o.o., Ericsson



Nikola Tesla d.d., Heineken Hrvatska d.o.o., dm - drogerie markt d.o.o., Valamar Riviera d.d., GALEB d.d. (Hrvatska gospodarska komora, 2019.).

Dodatno, Hrvatska udruga poslodavaca, osim što je nositelj UN-ove inicijative za održivi razvoj u Hrvatskoj, dodjeljuje godišnje nagrade za primjere dobre prakse društveno odgovornog poslovanja. Upravo tako širi primjenu održivih principa poslovanja od kojih dugoročnu korist imaju svi dionici društva. Godine 2018. dodijeljeno je ukupno osam nagrada. Veliku nagradu HUP-a dobila je kompanija Heineken Hrvatska d.o.o., a dobitnici u kategoriji velikih poduzeća bili su: Ericsson Nikola Tesla d.d. za područje brige za zaposlenike, Coca-Cola HBC Hrvatska za područje promicanja društveno odgovornog poslovanja unutar dobavljačkog lanca, Cemex Hrvatska za područje brige za okoliš i Hrvatska pošta za područje brige za zajednicu. U kategoriji srednje velikih tvrtki nagradu je osvojila Specijalna bolnica sv. Katarina, dok su u kategoriji malih poduzeća nagrade su osvojili Sustav javnih bicikala za područje brige za zajednicu i Arosa Grande za područje brige za okoliš (Hrvatska udruga poslodavaca, 2019.) .

Koncepti DOP-a postali su sve uključeni u poslovne strategije pa je tako 2010. godine osnovana Nacionalna mreža za društveno odgovorno poslovanje koja predstavlja krovno tijelo organizacijama privatnog, javnog i civilnog sektora u Hrvatskoj. Skoko i Mihovilović (2014: 88) navode kako su ciljevi mreže: povećanje broja domaćih poduzeća koja strateški provode društveno odgovorno poslovanje, integracija društveno odgovornog poslovanja u javne politike, osvješćivanje građana o vrijednostima i važnosti društveno odgovornog poslovanja i stvaranje vlastitih dobrih praksi društveno odgovornog poslovanja.

Također, u zemlji od 2015. godine djeluje Institut za društveno odgovorno poslovanje (u nastavku: IDOP). Riječ je o istraživačko-savjetodavnoj organizaciji koja je usmjerena na razvoj društvene odgovornosti poduzeća i promociju nefinancijskog izvještavanja kroz nezavisno istraživanje, savjetovanje i prikaz dobrih praksi na području Republike Hrvatske. IDOP je jedini hrvatski član međunarodne organizacije za nefinancijsko izvještavanje GRI Community (Institut za društveno odgovorno poslovanje, 2019.).

#### **4.2. Dosadašnja istraživanja DOP-a u korporativnom sektoru u Hrvatskoj**

U zrelim demokracijama i ekonomijama društveno odgovorno poslovanje vođeno je socijalnom odgovornošću, u tranzicijskim i mladim zemljama DOP sam po sebi postaje predvodnik

društvene promjene, pri čemu kompanije imaju ključnu ulogu u razvijanju demokratskih sustava odgovornosti i izgradnji zajednica (Gregory i Tafra-Vlahović, 2004.).

Provedena su brojna istraživanja na području društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj. Jedno od najznačajnijih svakako je komparativno istraživanje pod nazivom *Accelerating CSR practices in the new EU member states and candidate countries as a vehicle for harmonization, competitiveness, and social cohesion in the EU* koje je UNDP proveo 2007. godine (prema HUP, 2013: 32). Zaključci su tada pokazali kako oko 200 poduzeća u svom poslovanju primjenjuje neki oblik DOP-a. Još jedno relevantno istraživanje na području društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj odnosi se na analizu rezultata Indeksa DOP-a koja je rađena prema petogodišnjim podacima ispunjavanja navedenog upitnika. Zanimljivo je istaknuti kako je ova analiza pokazala značajno bolje financijske podatke za poduzeća koja su sudjelovala u Indeksu DOP-a od prosjeka hrvatskog gospodarstva (HUP, 2013: 32-34). Nastavno, velik broj istraživanja proveden je u okviru radova iz akademske zajednice. Također, u Hrvatskoj je 2013. godine provedena nacionalna studija pod nazivom *Društveno odgovorno poslovanje za sve*. Istraživanje je provedeno metodom dubinskog intervjua, a pokazalo je kako su ispitanici okruženje za primjenu DOP-a u Hrvatskoj ocijenili kao ne poticajno. Svojevrsni lideri su velika poduzeća koja prenose znanje u hrvatske podružnice. Također, prema podacima HUP-a, ispitanici su istaknuli kako se DOP najčešće shvaća veoma ograničeno, tj. isključivo kroz aspekt filantropije. Slijedom toga, prakse DOP-a opisane su kao kratkoročno upravljanje imidžem i reputacijom, a ne kao dugoročni planovi. Također, sva ispitana poduzeća potvrdila su svoje ulaganje u lokalne društvene inicijative. Okolišne teme percipirane su izuzetno važnima pa tako čak 92 posto ispitanih ulaže u energetska učinkovitost. Ispitanici su etičke, društvene i okolišne kriterije ocijenili vrlo važnima pa ih čak 75 posto uklapa u poslovne politike. Podaci HUP-a pokazuju kako poduzeća najčešće primjenjuju DOP zbog korporativne kulture te motivacije zaposlenih, a čak dvije trećine poduzeća poznaje neki od instrumenata DOP-a poput OECD-ovih smjernica za poslovanje i ljudska prava, slijedi ih Indeks DOP-a, a potom Global Compact, GRI i ISO 26000. Također, 32 posto poduzeća izjavilo je kako izvještava o društveno odgovornom poslovanju.

Banko (2013.) ističe kako su glavni pokretači društveno odgovornog poslovanja interne naravi i nastaju prilikom donošenja strategija poslovanja koje se odnose na upravljanje odnosima s interesno utjecajnim skupinama. Pritom navodi kako postoje četiri glavna čimbenika koji utječu na društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, a to su: vlasnička struktura poduzeća, liderske sposobnosti, veličina tvrtke te sektor industrije. Vlasnička

struktura važna je zato što ima utjecaj na tehnološke i upravljačke procese te proces investiranja u zajednicu. Bagić et al. (2004: 24-27) ističu kako su leaderske sposobnosti u kontekstu društveno odgovornog poslovanja povezane s povjerenjem zaposlenika u vodstvo u vremenu progresivnih promjena. Sukladno tom, veličina tvrtke i sektor industrije definiraju količinu kapitala koji će biti investirani u DOP te vrstu aktivnosti koje će se provoditi.

Danas, sve veći broj poduzeća u Hrvatskoj primjenjuje programe društveno odgovornog poslovanja. Ipak, Hrvatskoj će biti potrebno još neko vrijeme kako bi se razina društveno odgovornog poslovanja približila onoj razvijenih zemalja unutar EU (Gregory i Tafari-Vlahović, 2010.). Quien (2012: 307) je provela analizu 13 najuspješnijih tvrtki u Hrvatskoj odabranih prema ljestvici South East European Top 100, pri čemu je promatrala: etično poslovanje, savjesno upravljanje organizacijom, koncept održivosti, brigu za okoliš i zaposlenike te brigu za zajednicu. Rezultati empirijske analize pokazuju kako gotovo 77 posto najuspješnijih tvrtki u Hrvatskoj nedvosmisleno i jasno navodi društveno odgovorno poslovanje u svojim vizijama, misijama i ciljevima, a oko 69 posto najuspješnijih tvrtki na svojim internetskim stranicama ima dostupne izvještaje koji su u potpunosti ili barem djelomično posvećeni pitanju održivosti. Također, više od 60 posto tvrtki na svojim internetskim stranicama opisuje programe upravljanja društveno odgovornim poslovanjem, a gotovo sve najuspješnije kompanije navode koncept održivosti u razmatranju svoje strategije i ciljeva. Međutim, ocjenama od 1 do 5 ocjenjivala se ukupna razrađenost društveno odgovornog poslovanja najuspješnijih hrvatskih tvrtki te je prosječna ocjena dodijeljena kompanijama 3,38 dakle, ocjena dobar.

Neka od novijih istraživanja društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj bavila su se analizom modela DOP-a. Tako je Grudić Kvasić (2014.) analizirala društveno odgovorno poslovanje hrvatskih poduzeća proučavajući ekonomske, socijalne i ekološke programe. Podaci pokazuju kako čak 95 posto poduzeća koristi socijalne, a 85 posto ekološke programe na području društveno odgovornog poslovanja. Samo 10 posto poduzeća u strategiju poslovanja inkorporiralo je ekonomske programe. Ipak, 30 posto analiziranih kompanija ima odjele zadužene za provedbu i komunikaciju programa društveno odgovornog poslovanja. Isto tako, 30 posto poduzeća predaje godišnja izvješća, a tek 10 posto kombinaciju godišnjih izvješća i izvješća o održivosti.

Osim analiza modela društveno odgovornog poslovanja, u Hrvatskoj su provedena i istraživanja utjecaja društveno odgovornog poslovanja na financijsku uspješnost poduzeća.

Pekanov Starčević et al. (2016.) proveli su korelacijsku i regresijsku analizu na 80 poduzeća koja kotiraju na Zagrebačkoj burzi te su pokazali značajnu povezanost između programa DOP-a i financijske uspješnosti mjerenjem pokazatelja profitabilnosti imovine, prodaje i neto profitne marže.

Grbac i Lončarić (2009.) proveli su istraživanje među hrvatskim menadžerima o njihovim stavovima prema društvenoj odgovornosti. Postavljeno istraživačko pitanje odnosilo se na faktore koji utječu na donošenje društveno odgovornih odluka od strane menadžera. Dakle, tijekom istraživanja promatrane su demografske varijable poput spola, dobi, obrazovanja i pozicije u organizacijskoj strukturi. Istraživanje je potvrdilo pretežito pozitivan stav prema povezanosti etike i društveno odgovornog poslovanja s uspjehom kompanije. Međutim, dob je jedina demografska karakteristika kojoj je dokazana pozitivna povezanost sa stavom prema DOP-u. Ispitanici u dobi do 30 godina te oni stariji od 40 godina ocjenjuju etično i odgovorno poslovanje važnijim od ispitanika ostalih dobnih skupina. Zanimljivo, nije dokazana povezanost obrazovanja i stava prema DOP-u, dok je utvrđeno kako uspješni menadžeri imaju pozitivniji stav prema društvenoj odgovornosti od onih manje uspješnih.

Posebno važan aspekt društveno odgovornog poslovanja zasigurno je izvještavanje o aktivnostima DOP-a. Tako Omazić (2012: 78) navodi da je istraživanje provedeno na zemljama istočne Europe pokazalo kako hrvatske kompanije imaju najveći indeks dostupnosti informacija u čak tri skupine indikatora: ekonomskoj, socijalnoj i okolišnoj. Doduše, najviše izvještaja ipak dolazi s područja ekonomske odgovornosti. Osim toga, analizirani su i trendovi nefinancijskog izvještavanja u Hrvatskoj. Tako su Galant i Černe (2017.) pokazale kako zaista mali broj hrvatskih kompanija objavljuje nefinancijske izvještaje. Međutim, postoji povezanost između ne financijskog izvještavanja i veličine kompanije, kao i između objavljivanja izvještaja i poslovne učinkovitosti.

Osmanagić Bedenik i Labaš (2011.) pokazali su kako su hrvatske kompanije mahom prespore u implementaciji strategija aktivnosti društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju. Također, pretežno su fokusirane na interne izvore informiranja i financijske kategorije pri izvještavanju, kao i orijentirane prema ostvarivanju kratkoročnih poslovnih ciljeva. Zanimljivo je kako veličina kompanije i vlasnička struktura nemaju dokazanu ulogu u implementaciji programa DOP-a. Međutim, kompanije koje veću važnost pridaju društveno odgovornom poslovanju izvozno su orijentirane.

### **4.3. Pregled aktivnosti DOP-a u maloprodajnim trgovačkim lancima sektora robe široke potrošnje u Hrvatskoj**

Kako bi se pružio pogled na aktivnosti koje trgovci u FMCG-u provode u području društveno odgovornog poslovanja prikazat će se analitički pregled njihovih projekata provedenih u razdoblju od studenog 2018. do srpnja 2019. godine koji je objavljen u InStore magazinu, jedinom regionalnom magazinu specijaliziranom za sektor robe široke potrošnje. Prilikom provođenja navedene analize posebna je pozornost posvećena internim i eksternim dimenzijama DOP-a. Interne dimenzije koje su posebno praćene su briga za vlastite zaposlenike te briga za dobavljače, klijente, partnere i suradnike. Iz predstavljenih podataka može se zaključiti kako je briga o internim dimenzijama DOP-a nešto je novija praksa kada je riječ o hrvatskim maloprodavačima. Međutim, pozitivni pomaci vidljivi su na tom području (Mandić, 2019.). Tako primjerice u Konzumu ulažu u edukaciju i prekvalifikaciju zaposlenika. Kaufland, Spar i Lidl uveli su promjene u radnom vremenu u blagdanskom razdoblju kako bi zaposlenicima omogućili više vremena s obitelji. Plodine su zaposlenicima isplatile božićnicu, regres i uskrnicu, u Konzumu su osim božićnica podijeljeni i pokloni za djecu zaposlenika, a KTC prednjači u visini božićnice te već dvije godine uopće ne radi za vrijeme vjerskih blagdana. Konzum, Kaufland i Lidl početkom 2019. godine povećali su plaće zaposlenicima, a omogućuju i provođenje sistematskih te specijalističkih pregleda. Kaufland je već treću godinu dobitnik nagrade Poslodavac Partner zbog petodnevnog radnog tjedna, redovnih plaća, mogućnosti profesionalnog predaha. Kaufland Hrvatska također je prvi trgovački lanac s certifikatom Tvrtka prijatelj zdravlja. Ovaj certifikat potvrđuje brigu o zdravlju zaposlenika. Kaufland kroz inicijativu Zdravi život provodi brojne aktivnosti usmjerene na promicanje zdravlja u organizaciji. Konzum pak vodi brigu o ravnopravnosti spolova, tako je na primjer čak 84 posto žena na voditeljskim pozicijama u maloprodaji. Kada je riječ o dimenziji brige za dobavljače, klijente, partnere i suradnike možemo istaknuti Lidl koji je s Vinartom pokrenuo projekt Vino mog zavičaja, KTC je započeo surađivati s udrugom BabyBeef pa će tako i na njihovim policama biti meso s oznakom Hrvatska junetina, a Konzum i Tommy na svoje police uvrstili su novu liniju meda hrvatskih pčelara. Konzum je otkupio čak 40 posto hrvatskog uroda mandarina čime potvrđuje partnerski pristup domaćoj proizvodnji voća. Spar također aktivno radi na promicanju domaće proizvodnje pa je vrijedno spomenuti kampanju pod nazivom Da, domaće je! i robnu marku Vrtovi Hrvatske.

Eksterne dimenzije koje su analizirane uključuju brigu za zajednicu u kojoj organizacija djeluje, sponzorstva i donacije te zaštitu zdravlja i okoliša. Predstavljani podaci daju naslutiti kako hrvatski trgovci u FMCG-u tradicionalno više pozornosti posvećuju eksternim dimenzijama društveno odgovornog poslovanja (Mandić, 2019.). Tako među aktivnostima prednjači briga za društvo i zajednicu, odnosno zaštita zdravlja i okoliša. Pamtljiva kampanja je zasigurno Lidlova Cjenovna reforma koja je pridonijela rasterećenju potrošačke košarice hrvatskih građana uvodeći prihvatljivije cijene mesa, ribe, jaja, voća, povrća i pelena. U duhu zadovoljavanja potreba kupaca djelovali su i Kaufland, Konzum te Spar koji su također snizili cijene preko tisuću artikala. Lidl radi na smanjenju uporabe plastike u poslovanju te u okviru kampanje Naša najveća plastična operacija želi do 2025. g. smanjiti upotrebu plastike za 20 posto. Slijedom navedenog, Lidl je izdao još jedno službeno stajalište i to o nabavi sirovina kave, čaja i kakaoo po principu održivosti u privatnoj robnoj marci. Upravo zato Lidl se obvezao do 2022. godine osigurati spomenutim proizvodima certifikate Fairtrade, Fairtrade Kakao program, Rainforest alliance, EU/BIO, UTZ i UEBT. Također, Lidl je postao ponosan partner Hrvatske gorske službe spašavanja. Kroz ovu suradnju poseban naglasak stavlja se na brend Okusi zavičaja kojim se pruža potpora domaćim proizvođačima. Spar i Konzum u suradnji s HGK i Ministarstvom zdravstva proveli su akciju pod nazivom Uključi savjest - ponekad djeci treba reći ne, kojom se poziva na provođenje zabrane prodaje alkoholnih pića osobama mlađim od 18 godina. Spar je prvi započeo sa zapošljavanjem umirovljenika na blagajnama nakon što je na snagu stupio novi zakon koji omogućava zadržavanje mirovine za rad na pola radnog vremena. KTC je organizirao nagradne natječaje za vrtiće i škole. Natječajem za vrtiće s područja 10 županija pod nazivom Svi smo dio obitelji vrtići su ohrabreni predstaviti svoje viđenje obitelji te predstaviti rad sačinjen od materijala koji se mogu reciklirati. Najbolji rad nagrađen je donacijom od 5.000 kuna. U natječaju namijenjenom osnovnim i srednjim školama pod nazivom Uredimo školu za pet škole su predale kratki video u kojem su pojasnile što im je najpotrebnije. Pobjednička škola nagrađena je iznosom od 30.000 kuna.

Kada je riječ o sponzorstvima i donacijama, Mandić (2019.) navodi kako je Lidl sponzorirao humanitarni karnevalski bal u Rijeci na kojem se prikupljao novac za opremu dječje bolnice. Lidl je također u suradnji s Pan pivom donirao više od 11.000 tona hrane za pse četirima skloništima. Naime kroz kupnju posebnog pakiranja Pan piva, dvije su kune odvojene za prikupljanje pseće hrane u vrijednosti od 80.000 kuna. Osim toga, Lidl je sponzorirao deset utrka u organizaciji tvrtke Run Croatia s ciljem promocije sporta, zdravog načina života i pobjedničkog duha. Konzum je pokrenuo tradicionalnu blagdansku akciju pod nazivom Sreća

je u malim stvarima putem koje je donirao Udrugu SOS Dječje selo Hrvatska. Konzum je u siječnju proveo još nekoliko blagdanskih akcija kojima je donirao preko 400.000 tisuća kuna. Također, Konzumu je drugu godinu za redom u Bruxellesu dodijeljena nagrada Najdonator zbog donacije hrane pred istekom roka u vrijednosti 2.262.534 kuna, što je 22 posto od svih donacija u prošloj godini. Kaufland je proveo blagdansku akciju pod nazivom Djela, a ne riječi, zajednicu usreći, kroz koju je lokalnim udrugama i zajednicama donirao oko 200.000 kuna. Tommy je sudjelovao u humanitarnoj akciji Božićna košarica Lions kluba Luca, a sponzor je i Odbojkaškog kluba Kaštela. Lidl je produžio suradnju s Hrvatskim rukometnim savezom. Zadarski Sonik donirao je Opću bolnicu Zadar kroz akciju Hvala ti za krevetić. Spomenutom akcijom u dvije je godine prikupljeno preko 60.000 kuna. Ribola je u suradnji s Henkelom donirala KBC Split i to kupnjom ultrazvučnog uređaja u vrijednosti od 100.000 kuna. Kaufland i Lidl surađuju s Caritasom: Lidl kroz projekt Socijalna košarica - podjela pomoći u naravi, a Kaufland proizvode pred istek roka trajanja prikuplja u Centralnom skladištu u Jastrebarskom te ih prema evidencijama raspoređuje onima kojima je to najpotrebnije. Kaufland je s Hrvatskim Crvenim križem proveo akciju pod nazivom Vaš dar za pravu stvar kroz koju su u roku od tjedan dana prikupili više od 14 tona namirnica za potrebite. Kaufland je uveo i redovito doniranje svježeg voća, povrća i pekarskih proizvoda Caritasu s ciljem borbe protiv globalnog problema bacanja hrane. Također, već treću godinu ovaj trgovački lanac školama donira voće i povrće. Tako je do sada donirano preko 200 tona namirnica za 30.000 učenika. Lidl je donirao Hrvatski Caritas sa 100.000 kuna u povodu srebrnog jubileja – 25 godina rada Hrvatskog Caritasa. Osim toga Lidl je sponzor kina Vladimira nazora u Malom Lošinjju koje vodi Pučko otvoreno učilište. Spar je Caritasu prošle 2018. godine donirao kruh u vrijednosti 4,6 milijuna kuna.

Prema Mandić (2019.), predstavljeni pregled nameće zaključak kako su ključni segmenti društveno odgovornog poslovanja trgovaca u FMCG-u: briga za zajednicu unutar koje organizacija djeluje, briga za vlastite zaposlenike, briga za dobavljače, klijente, partnere i suradnike, sponzorstva i donacije te zaštita zdravlja i okoliša. Prema podacima, trgovci su aktivni kada je riječ o eksternim dimenzijama, tj. o segmentima društveno odgovornog poslovanja u društvenoj zajednici i poslovnoj okolini. No, odnos prema zaposlenima pozitivno se mijenja jer organizacije shvaćaju kako su zaposlenici pokretačka snaga njihovih organizacija.

## **5. KVALITATIVNO ISTRAŽIVANJE**

Slijedom navedenog, društveno odgovorno poslovanje je u velikoj mjeri dio poslovanja maloprodajnih trgovačkih lanaca u sektoru robe široke potrošnje. Ovaj rad bavit će se stavovima voditelja sektora korporativnih komunikacija hrvatskih maloprodavača u FMCG-u o društveno odgovornom poslovanju, a podaci su prikupljeni i analizirani u okviru kvalitativnog istraživanja.

Brojni istraživači vide prednosti koje kvalitativne metode istraživanja mogu ponuditi, a kao najočiglednija nameće se razumijevanje fenomena istraživanja. Prema Buriću (2014: 49-59), kvalitativna istraživanja uključuju naturalistički i interpretativni pristup predmetu proučavanja uzimajući u obzir njegov povijesni i socijalni kontekst. U središtu kvalitativnih istraživanja nalazi se interpretacija društvenih aktera. Metode korištene u kvalitativnim istraživanjima su promatranje, etnografija, dubinski intervju, fokus-grupe, analiza slučaja i analiza diskursa. Prikupljeni podaci su u formi riječi, zvuka ili slika, a interpretacija istraživača je subjektivna. U nastavku ovog dijela rada bit će riječi o predmetu ovog kvalitativnog istraživanja, samom cilju, istraživačkom pitanju i odabranoj metodi istraživanja, a naposljetku rada bit će predstavljena analiza podataka i rasprava.

### **5.1. Predmet istraživanja**

Kompanije su u dinamičnom odnosu s interesno utjecajnim skupinama pri čemu je dvosmjernost ključ dobre poslovne prakse. Tako se u samoj srži društveno odgovornog poslovanja nalazi odgovornost organizacije prema društvu unutar kojeg djeluje. Slijedom toga, trgovci se kroz cijelu godinu trude kreirati pozitivnu poslovnu klimu, pomagati drugima i podizati ekološku svijest. Prethodno navedeni primjeri pokazuju kako je društveno odgovorno poslovanje višedimenzionalna praksa koja objedinjuje ključne dionike unutar i izvan organizacija u FMCG sektoru.

Kao što je ranije spomenuto, društveno odgovorno poslovanje sve češće postaje tehnika odnosa s javnošću, a komunikacijski stručnjaci zaduženi su za održavanje kvalitetnih dvosmjernih odnosa s interesno utjecajnim skupinama. Stoga, predmet istraživanja ovog diplomskog rada su stavovi voditelja korporativnih komunikacija o društveno odgovornom poslovanju. Preciznije govoreći, istraživat će se (1) kako voditelji sektora korporativnih



komunikaciju vide društveno odgovorno poslovanje i njegovu implementiranost u strategiju poslovanja maloprodajnih lanaca u FMCG-u.

U posljednjih nekoliko godina razvio se velik broj inicijativa koje pružaju smjernice za učinkovito djelovanje u segmentu DOP-a. Jednako tako sve više istraživanja ide u prilogu važnosti učinkovite komunikacije društveno odgovornog poslovanja jer upravo ona ima utjecaj na izgradnju snažnog korporativnog identiteta i vodi prema pozitivnoj reputaciji. Prema podacima Governance&Accountability instituta (2019.), u 2018. godini čak 86 posto vodećih kompanija s liste S&P 500 objavilo je nefinancijske izvještaje. Pozitivna reputacija umanjuje nesigurnost interesno utjecajnih skupina s obzirom na budući uspjeh kompanije te doprinosi kompetitivnoj prednosti i javnom povjerenju (Vidaver-Cohen, 2007.). Stoga će predmet istraživanja ovog rada (2) biti i viđenja o odnosu komunikacije aktivnosti DOP-a s pozitivnom reputacijom kompanije.

K tome, velik je interes istraživača za dokazivanjem poslovne opravdanosti društveno odgovornog poslovanja. Baue (2002.) u prilog tomu navodi izvješće iz časopisa Business Ethics te ističe kako je financijska izvedba tvrtki koje su dobile visoku ocjenu na popisu najboljih korporativnih građana znatno bolja od one njihovih konkurenata. Nastavno, nekadašnji glavni direktor Johnson&Johnson-a, James Burke, dokazao je kako su društveno odgovorne tvrtke od 1959. do 1990. godine, u usporedbi sa sličnim tvrtkama koje u svom poslovanju nisu primjenjivale društveno odgovorna načela, rasle uz stopu od 11,3 posto godišnje. Labich (1992.). Upravo zato predmet ovog rada (3) bit će stavovi voditelja korporativnih komunikacija o povezanosti društveno odgovornog poslovanja i poslovne uspješnosti.

## **5.2. Ciljevi i istraživačka pitanja**

Ciljevi ovog rada bili su temelj za izgradnju protokola za istraživanje putem dubinskog intervjua te polazne točke u pronalaženju teorijskog okvira na kojem se temelji ovaj rad. Polazeći od prethodno definiranog predmeta istraživanja, svrha ovog rada je utvrditi neke od stavova o društveno odgovornom poslovanju koji obuhvaćaju dimenzije:

- 1) implementacije društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju,
- 2) aktivnog sudjelovanja u provedbi programa DOP-a,
- 3) strateškog planiranja komunikacije društveno odgovornog poslovanja,
- 4) odnosa društveno odgovornog poslovanja i pozitivne reputacije kompanije te

- 5) povezanosti društveno odgovornog poslovanja i poslovne uspješnosti.

Polazeći od toga, a sukladno metodi koja se namjerava koristiti definirani su sljedeći taksativno navedeni ciljevi istraživanja:

- 1) Predstaviti stavove voditelja korporativnih komunikacija o implementaciji društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju.
- 2) Istražiti sudjeluju li voditelji korporativnih komunikacija aktivno u provedbi programa društveno odgovornog poslovanja.
- 3) Spoznati učestalost i načine strateškog planiranja komunikacije društveno odgovornog poslovanja.
- 4) Opisati odnos društveno odgovornog poslovanja i pozitivne reputacije.
- 5) Otkriti razmišljanja voditelja korporativnih komunikacija o odnosu društveno odgovornog poslovanja i poslovne uspješnosti.

Kako bi se navedeni ciljevi realizirali u procesu istraživanja postavljena su istraživačka pitanja u navedena nastavku. Kompanije koje ignoriraju svoje socijalne odgovornosti mogu negativno utjecati na interesno utjecajne skupine. Prema Galbreathu (2006: 176), „društveno odgovorno poslovanje ultimativno je strateško pitanje”. Upravo zato organizacije moraju razraditi strategije za uključivanje DOP-a u poslovnu politiku i konkretne alate koji će omogućiti njihovo ostvarivanje. Slijedom toga, u istraživačkim krugovima često se raspravljalo o ulozi stručnjaka za odnose s javnošću. Daugherty (2000: 389) zaključuje kako komunikacijski stručnjaci trebaju obnašati menadžerske uloge jer sudjeluju u izgradnji organizacijske vizije i posjeduju vještine za izgradnju odnosa sa zajednicom stoga vodstvo savjetuju o pitanjima iz okoline. Kako je društveno odgovorno poslovanje usredotočeno na dugoročna pitanja održivosti, istraživači poput Quien (2013: 305) navode kako se elementi uključenosti DOP-a, u poslovnu strategiju mogu se manifestirati u vrijednostima, ciljevima, viziji i misiji neke kompanije. Bravo et al. (2011.) također ističu kako je društveno odgovorno poslovanje srž korporativne kulture koja treba biti jasno iznesena u svim izjavama o organizaciji kojima se oblikuje korporativni identitet. No, kako bi provedba svih inicijativa na području društveno odgovornog poslovanja bila potpuna važno ih je evaluirati. Unatoč velikom broju alata i smjernica brojne organizacije nailaze na probleme u ovom području. Jankalova (2015.) ističe kako problem nije nedostatak metoda, nego činjenica da svaki alat ne može mjeriti stanje DOP-a u svim područjima njegove provedbe. Slijedom navedenog, istraživačko pitanje (1) kojim se bavi ovaj diplomski rad

prikazat će kakvi su stavovi voditelja odjela korporativnih komunikacija o implementaciji sustava društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju.

U znanstvenim krugovima vodile su se brojne rasprave o opravdanosti i učinkovitosti društveno odgovornog poslovanja koje pokazuju važnost strateškog planiranja na području DOP-a. McElhaney (2009.) tako navodi kako kompanije koje nemaju razvijen program društveno odgovornog poslovanja koji je integriran u korporativnu strategiju mogu izgubiti kompetitivnu prednost na tržištu. Galbreath (2006.) ide i dalje kada kaže da opstanak kompanije u modernom društvu ovisi o uključivanju socijalnih pitanja u korporativnu strategiju. Spomenute rasprave rezultirale su razvojem velikog broja teorijskih koncepata DOP-a. Unatoč brojnim podjelama, Bagić et al. (2004.) navode da odgovornosti kompanije općenito možemo podijeliti na osnovne aktivnosti poslovanja i filantropiju. Autori navode kako ove grupe obuhvaćaju pitanja ljudskih prava, poslovnih standarda, korporativnog upravljanja, održivosti okoliša, uključenosti u zajednicu, donacija, dodjeljivanja nagrada i mnoge druge. S obzirom na široko područje primjene, zanimljivo je vidjeti koji su odjeli i zaposlenici zaduženi za provođenje programa društveno odgovornog poslovanja unutar kompanije. Prema Byrum (2015.), stručnjaci za korporativne komunikacije koji sudjeluju prilikom donošenja odluka o programima DOP-a nude izvrstan uvid u razvoj i provedbu aktivnosti društveno odgovornog poslovanja koji će odgovarati potrebama ključnih dionika. Stoga će istraživačko pitanje (2) ovog diplomskog rada pokazati sudjeluju li voditelji sektora korporativnih komunikacija u provedbi programa društveno odgovornog poslovanja.

Proaktivna priroda društveno odgovornog poslovanja može imati značajnu ulogu u uspostavljanju odnosa između organizacije i njezinih javnosti. Kako navodi Perrini (2006.) pristupajući komunikaciji s dionicima na strateški način koji je zasnovan na transparentnosti, kompanije grade dugoročne pozitivne odnose s interesno utjecajnim skupinama. Međutim, komunikacija o aktivnostima društveno odgovornog poslovanja zahtjevan je pothvat. Liviate (2011.) komunikaciju o društveno odgovornom poslovanju opisuje kao „proces komunikacije socijalnih i okolišnih utjecaja organizacijskih ekonomskih akcija prema interesno utjecajnim skupinama u društvu”. Slijedom toga, Mohr et al. (2001.) ističu kako informacije o društveno odgovornom poslovanju sa sobom nose brojne prijetnje, ali i prilike te mogu imati značajan utjecaj na mišljenje i ponašanje dionika. Ipak, autori navode kako je riječ o ključnom elementu upravljanja društveno odgovornim poslovanjem. Tako Dawkins (2004.) ističe kako efektivna komunikacija društveno odgovornog poslovanja ovisi o jasnoj strategiji koja mora procijeniti prilike i prijetnje te strukturirati jasne poruke za pojedine ključne javnosti. Postoji velik broj

komunikacijskih strategija i tehnika, a važnosti komunikacije utjecaja poslovanja na okolišna, društvena i kadrovska pitanja svjesna je i Europska unija koja je donijela Direktivu 2014/95/EU o obaveznom nefinancijskom izvještavanju (Begić, 2019.). Slijedom navedenog, istraživačko pitanje (3) ovog diplomskog rada ponudit će odgovor na pitanje je li komunikacija društveno odgovornog poslovanja strateški isplanirana.

Istraživači se slažu kada ističu kako učinkovita korporativna komunikacija uključuje usklađivanje elemenata na području korporativne osobnosti, identiteta, imidža i reputacije (Van Reil, 2003.). Međutim, organizacije komuniciraju sa svojim interesno utjecajnim skupinama i kada to ne rade planirano i namjerno. Lowensberg (2009: 272) ističe kako organizacije samim svojim postojanjem šalju poruke koje utječu na korporativnu reputaciju. Prema Post i Griffin (1997.), korporativna reputacija definirana je kao iskustvo koje grupa dionika ima s kompanijom. Stoga je zanimljivo vidjeti je li društveno odgovorno poslovanje smatrano dijelom korporativnog identiteta na osnovu kojeg nastaje organizacijska reputacija. Fombrun i Shanely (1990: 233- 258) kažu kako se društvena odgovornost može promatrati kao signal na osnovu kojeg interesno utjecajne skupine konstruiraju dojam o korporativnoj reputaciji. Nastavno, kompanije kroz aktivnosti društveno odgovornog poslovanja mogu osigurati naklonost interesno utjecajnih skupina, utjecati na potrošačko ponašanje te graditi korporativni imidž. Također, brojna istraživanja pokazala su pozitivnu povezanost između društveno odgovornog poslovanja i organizacijske reputacije (Menon i Khan, 2003.; Yoon et al., 2006., Reilly, 2000.). To potvrđuju i istraživanja provedena u Hrvatskoj prema kojima više od 90 posto ispitanika smatra da DOP svakako doprinosi pozitivnom ugledu organizacije te stvara dodanu vrijednost (Quien, 2012: 305). Upravo zato istraživačko pitanje (4) ovog rada pokazat će kakav je odnos između društveno odgovornog poslovanja i pozitivne reputacije kompanije.

Brojna istraživanja potvrđuju kako dobra reputacija olakšava privlačenje resursa, kvalitetnih zaposlenika, otvara vrata novim prilikama te je izvor kompetitivne prednosti (Pérez et al., 2009.). Samim time zaključuje se kako programi društveno odgovornog poslovanja kroz reputaciju i imidž imaju utjecaj na percepciju potrošača. Iako se u istraživačkim krugovima još uvijek raspravlja o povezanosti DOP-a s poslovnim uspjehom organizacije analize pokazuju kako se kompanijama koje posluju društveno odgovorno daje prednost pri kupnji (Carvalho et al., 2010.). Također, Hutton et al. (2001.) navode kako ulaganja u društveno odgovorno poslovanje spadaju u treći najveći trošak odjela korporativnih komunikacija najvećih svjetskih kompanija. Upravo zato, važno je vidjeti jesu li ciljevi s područja društveno odgovornog poslovanja implementirani u višegodišnje ciljeve kompanije te jesu li im dodijeljena posebna

financijska sredstva i po kojem kriteriju. Također, kvalitetni programi društveno odgovornog poslovanja mogu umanjiti rizik bojkota proizvoda (Becker-Olsen i Hill, 2006.) te pomoći kompaniji da se brže oporavi nakon tržišne krize (Pirsch et al., 2007.). Slijedom navedenog, posljednje istraživačko pitanje (5) pokazat će što voditelji sektora korporativnih komunikacija misle o odnosu društveno odgovornog poslovanja i poslovnog uspjeha kompanije.

### **5.3. Metodologija istraživanja i uzorak**

Metoda znanstvenog istraživanja najčešće se definira kao način odnošenja prema predmetu istraživanja. Prema Lamzi Posavec (2004: 61), znanstvene metode mogu se podijeliti prema mjestu prikupljanja i izvora podataka. Tako razlikujemo dvije osnovne skupine istraživačkih metoda, a to su *desk* i *field* metode. *Field* metode sve su metode prikupljanja podataka u realnim životnim situacijama. Međutim, istraživanja ovog tipa ne moraju uvijek biti terenska nego je važno da su usmjerena na društvene aktere, a ne ostale izvore podataka. Glavne vrste *field* metoda su: opažanje, anketa, intervju i eksperiment. U svrhu ovog rada fokus će biti na metodi intervjua. Tako Lamza Posavec (2004: 70-71) navodi kako je, s obzirom na način primjene, intervjue moguće podijeliti na individualne i grupne. Individualni intervju klasičan je oblik intervjua koji se najčešće koristi za provedbu dubinskih istraživanja kojima je cilj dobiti uvid u mišljenja, stavove, ponašanja i motive ispitanika. Intervjue je moguće podijeliti i prema obliku. Primjerice, polustrukturirani intervju provodi se na određenu temu bez strogo formuliranih pitanja. Međutim, kako bi se potrebe teme ispoštovale pripremljene su smjernice. Dakle, dubinski intervju kao kvalitativna metoda nudi mogućnost otkrivanja kompleksnijih odnosa između stavova i djelovanja ispitanika, a u ovom je istraživanju pogodna metoda jer na temelju razgovora s ispitanicima omogućava pokrivanje fenomena koji su dio istraživačkog interesa. Prilikom istraživanja korišten je polustrukturirani intervju, a sadržaj vodiča oblikovan je sukladno ciljevima i istraživačkim pitanjima. Korištena su pitanja otvorenog tipa, od kojih je dio unaprijed određen, a dio improviziran na temelju individualnih odgovora. Samim time omogućena je veća širina i sloboda izražavanja sudionika kako bi sami ponudili dublji uvid u određene aspekte istraživane teme.

Populacija koja se istražuje definira se kao šira zajednica čije mišljenje nastojimo procijeniti. Prema Milasu (2009: 399), „populacija predstavlja skupinu svih osoba koje posjeduju određeno svojstvo”. Uzorak je pak dio populacije na kojem se provodi istraživanje i temeljem kojeg se zaključuje o čitavoj populaciji. Istraživanje u okviru ovog diplomskog rada

ispituje stavove voditelja korporativnih komunikacija odabranih između 20 najboljih maloprodavača u sektoru robe široke potrošnje na hrvatskom tržištu prema podacima Poslovne Hrvatske za 2018. godinu. Milas (2009: 412) ističe kako je uzorak ponekad korisno izabrati prema prethodnim spoznajama o populaciji. Tada se uzorak prilagođava svrsi istraživanja, a podatke je moguće prikupiti brže i ekonomičnije. Takvi uzorci su neprobabilistički uzorci. Lamza Posavec (2004: 114) definira ih kao „sve vrste uzoraka koji nisu izabrani prema kriteriju matematičke vjerojatnosti nego u skladu s određenim kriterijima istraživača – njegovim pretpostavkama, očekivanjima i znanjem o populaciji”. Jedan od oblika takvog uzorka je namjerni uzorak. Pri njegovom odabiru koristi se kriterij koji osigurava bolju informiranost sudionika o temi, a najčešći takav uzorak je uzorak tipičnih slučajeva. Milas (2004: 413) navodi kako je pažnja usmjerena na svakog pojedinca biranog u uzorak, a karakteristike odabranih ispitanika moraju opravdavati njihovu tipičnost. Istraživanje u okviru ovog diplomskog rada provedeno je na četiri ispitanice i tri ispitanika koji predstavljaju nestratificirani namjerni uzorak, a glavni kriterij odabira činjenica je da su svi zaposleni kao voditelji odjela korporativnih komunikacija vodećih maloprodajnih lanaca u Hrvatskoj.

## **6. ANALIZA PODATAKA I REZULTATI**

Na temelju postavljenih ciljeva rezultati istraživanja podijeljeni su u nekoliko tematskih kategorija: Stavovi voditelja odjela korporativnih komunikacija o implementaciji sustava društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju, Uključenost voditelja sektora korporativnih komunikacija u provedbu programa DOP-a, Principi i učestalost strateškog planiranja komunikacije DOP-a, Viđenje odnosa između društveno odgovornog poslovanja i pozitivne reputacije kompanije, Razmišljanja voditelja sektora korporativnih komunikacija o odnosu između društveno odgovornog poslovanja i poslovne uspješnosti. Rezultati istraživanja ukazali su na važne informacije o odnosima s javnošću i društveno odgovornom poslovanju kod hrvatskih maloprodavača u FMCG-u. U nastavku rada bit će predstavljeni najvažniji zaključci iz prethodno spomenutih kategorija istraživanja.

### **6.1. Implementacija sustava DOP-a u poslovnu strategiju**

Prilikom provođenja istraživanja voditelji odjela korporativnih komunikacija pitani su o različitim korporativnim inicijativama i komunikacijskim aktivnostima koje ilustriraju postojanje dobro oblikovane komunikacijske strategije, kao i sustava društveno odgovornog poslovanja. Tako je po završetku istraživanja kod svih ispitanika ustanovljena podudarnost kada je riječ o važnosti utjecaja na okolinu unutar koje njihove organizacije djeluju što implicira postojanje inicijativa na području DOP-a. Ipak, istraživanje je pokazalo razlike u posvećenosti i temeljitosti prilikom provođenja aktivnosti iz domene društveno odgovornog poslovanja. Upravo zbog toga, u prvoj fazi istraživanja fokus je stavljen na strateško planiranje. Prema iskazima ispitanika može se zaključiti kako nešto više od polovine ispitanika djeluje prema strateškom planu korporativne komunikacije te ga smatra vrlo važnim za kvalitetno poslovanje. K tome, brojni istraživači, uključujući L'Etang (1994.) navode kako društveno odgovorno poslovanje i odnose s javnošću ne treba odvojeno evaluirati. Potvrdu te teze možemo pronaći u iskazu ispitanika 01 koji navodi kako: „kompanija ima strateški plan korporativne komunikacije u koji su uključene izjave o misiji i viziji poslovanja koje uključuju elemente društvene odgovornosti”. Gotovo jednako odgovara i ispitanik 06 koji ističe: „kompanija ima razvijen strateški plan korporativne komunikacije, a u njega su uključene i izjave o misiji i viziji poslovanja. U viziji kompanije sadržani su i elementi društvene odgovornosti”. Na sličan način razmišlja i ispitanica 03 koja je istaknula: „imamo plan korporativne komunikacije i on uključuje elemente društvene odgovornosti”. Poseban naglasak prilikom implementiranja

sustava društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju često je stavljen na lokalnu zajednicu. Tako ispitanica 02 ističe: „budući da se radi o organizaciji koja ima ograničen utjecaj, svijest o pomaganju lokalnoj zajednici i samom društvu na lokalnoj razini ugrađena je u samu organizaciju od početaka djelovanja”.

Ustanovljeno je kako svi ispitanici smatraju kako njihova kompanija prilikom donošenja poslovnih odluka djeluje na sustavan način te brine o utjecaju na okoliš, društvo i gospodarstvo. Ispitanik 01 dobro sažima viđenje većine kada kaže: „odgovornost prema zajednici utkana je u našu filozofiju poslovanja. To uključuje odgovornost prema prirodi i kvaliteti okoliša, proizvođačima hrane i pića, našim kupcima, i tako dalje”. Slijedom toga odgovara i ispitanik 06 koji navodi: „da, odluke se u našoj kompaniji donose sustavno, s razmatranjem šireg utjecaja na zaposlenike, dobavljače i poslovne partnere, lokalnu zajednicu te zdravlje i sigurnost naših kupaca”. Potvrdu je moguće pronaći i u iskazu ispitanice 07 koja ističe: „razmišlja se sustavno i cjelovito, spajajući principe etike, ekonomije i ekologije”.

Međutim, istraživanje pokazuje polarizirane rezultate kada je riječ o odgovornosti za donošenje odluka o programima društvene odgovornosti. Tako ispitanik 05 ističe: „direktor donosi sve odluke o društveno odgovornom poslovanju i to na lokalnoj razini”. Slično se izražava i ispitanica 03 kada kaže: „odluke o planovima donose se na nivou višeg menadžmenta i propisane su na lokalnoj razini”. Ipak, ispitanica 02 opisuje drugačiji način donošenja odluka na području društveno odgovornog poslovanja te ističe kako se: „odluke o DOP aktivnostima donose na temelju osjećaja pripadnosti zajednici i potrebi doprinosa istoj. Dio planiranih DOP aktivnosti se ugrađuje u poslovni plan kroz budžet za donacije i sponzorstva, a dio se realizira na temelju *ad hoc* odluka”. Prilikom donošenja strategija svakako je važno uvažiti inicijative internih dionika, a tim načelom vodi se i ispitanik 01 kada kaže kako: „odluke o planovima aktivnosti na području DOP-a dolaze lokalno kao rezultat djelovanja timova ili pojedinaca”. Na sličan način odgovara i ispitanik 06 navodeći: „odluke o planovima aktivnosti društveno odgovornog poslovanja donose se zajedničkim djelovanjem nekoliko različitih timova, a potaknute su najčešće internim inicijativama na lokalnoj razini ili na razini cijele kompanije koja posluje na području Hrvatske”. Važnost internih dionika prilikom donošenja odluka o društveno odgovornom poslovanju navodi i ispitanica 07 koja kaže: „naša kompanija nije internacionalna i sami donosimo odluke koje su posljedica ukupne strategije tvrtke u koju su utkana načela društveno odgovornog poslovanja. Također, potičemo inicijative timova i pojedinaca jer zaposlenici nerijetko i sami podržavaju i prakticiraju životne stilove koji podržavaju vrijednosti kompanije”.



Međutim, svaki od ispitanika navodi drugačiju strategiju evaluacije aktivnosti društveno odgovornog poslovanja. Tako ispitanica 03 šturo navodi: „ocjenjivanje programa društveno odgovornog poslovanja ovisi o tome prema kome je usmjeren”. Ipak, da postoje strateške inicijative na području procjene učinkovitosti provedenih aktivnosti, može se zaključiti iz iskaza ispitanice 02 koja govori kako: „u skladu s primljenim zamolbama za donacijama, procijenimo koliko udovoljavaju našim postavljenim kriterijima. Sredstva lociramo tamo gdje su zadovoljeni postavljeni kriteriji, a da ne iskaču iz postavljenog budžeta”. Približno jednako, ispitanik 01 navodi: „ocjenjujemo zasebno nekoliko područja DOP-a te na temelju tih rezultata donosimo konačnu odluku o svrsishodnosti programa, pri tom mislim na ekonomsku održivost, prihvaćenost programa i tako dalje”. Slijedom navedenog odgovara i ispitanik 06 kada kaže: „evaluacija programa odvija se u skladu s prethodno postavljenim ciljevima koje definiramo prema načelu SMART kako bismo po završetku zaista imali u uvid u ono što smo uspješno ostvarili te uvidjeli što možemo poboljšati u budućim izdanjima ili novim projektima. Trudimo se biti samokritični i iskreni u evaluaciji jer samo tako možemo napredovati i unapređivati svoje društveno odgovorne prakse”. O konkretnim alatima za procjenu govorila je samo ispitanica 04 koja ističe: „za evaluaciju programa DOP-a imamo tablicu bodovanja”.

Ukratko, može se zaključiti kako ispitanici uglavnom djeluju prema strateškom komunikacijskom plan koji sadržava ciljeve i predviđa aktivnosti iz domene društveno odgovornog poslovanja. Slijedom toga, ispitanici smatraju kako prilikom donošenja odluka njihove kompanije brinu za društvo i okolinu unutar koje djeluju, a poseban naglasak stavlja se na lokalnu zajednicu. Voditelji odjela korporativnih komunikacija uglavnom nisu direktno zaduženi za strateško planiranje inicijativa s područja društveno odgovornog poslovanja. One se najčešće donose na nivou višeg menadžmenta, iako su ponekad i rezultat djelovanja timova na lokalnoj razini. Također, navode kako se aktivnosti na području društveno odgovornog poslovanja najčešće se ne evaluiraju poznatim standardima, nego sustavima karakterističnim za pojedinu organizaciju.

## **6.2. Provođenje programa DOP-a**

Kako je prethodno pokazano, većina ispitanika prilikom svog poslovanja djeluje prema strateškom komunikacijskom planu koji uključuje elemente društvene odgovornosti. Međutim, daljnjom analizom pokazano je da ne postoje zasebne, konkretne strategije posvećene isključivo programima društveno odgovornog poslovanja. Samim time upitno je postoji li osoba

ili tim konkretno zadužen za provođenje aktivnosti DOP-a. Kako bi pojasnio situaciju, ispitanik 05 govori: „nemamo nikog službeno zaduženog za DOP. Samim time nemamo ni posebno razrađen program djelovanja”. Na isti način odgovara i ispitanica 07 koja kaže: „nemamo formaliziran program, no u misiji tvrtke je koncept osnivača – osobna ekologija koja podrazumijeva da je zdrav pojedinac preduvjet zdravog okoliša i društva”. Sličnu situaciju prikazuje i ispitanik 01 kada kaže: „u našoj kompaniji ne postoji osoba ili odjel striktno zadužen za DOP, nego se ti zadaci rješavaju suradnjom različitih odjela”. Ostali ispitanici u svojim odgovorima ipak navode konkretne osobe ili odjele zadužene za društveno odgovorno poslovanje. Tako ispitanica 04 kaže: „odjel zaštite na radu brine o očuvanju okoliša, dok odjel marketinga vodi donacije i sponzorstva, za koje se jednom godišnje raspisuje natječaj”. Slično odgovara i ispitanik 06 kada kaže: „za društveno odgovorno poslovanje u našoj je kompaniji zaduženo nekoliko odjela, ovisno o području u kojem se aktivnosti provode. Snažno smo orijentirani na različita područja, a najviše na povećanje dobrobiti zaposlenika, ulaganje i razvoj lokalnih zajednica u kojima poslujemo, zaštitu okoliša, podršku mladima i edukaciju potrošača”. Jedino ispitanica 03 ističe: „ja sam osoba koja je zadužena za društveno odgovorno poslovanje. Trenutno nemamo razrađen program, ali je u fazi izrade”.

S obzirom na navedeno, zanimljivo je čuti koliko često voditelji odjela korporativnih komunikacija sudjeluju u provedbi programa DOP-a. Ispitanica 03 ističe: „aktivno sudjelujem u provedbi programa DOP-a. Ja sam ona osoba u čijoj je domeni DOP i svi upiti i inicijative idu preko mene. S obzirom na široko područje na kojem aktivno poslujemo, upiti i inicijative su svakodnevne”. U istom tonu odgovara i ispitanik 06 koji navodi: „kao voditelj odjela komunikacija izravno sam uključen u sve inicijative i projekte društveno odgovornog poslovanja i drago mi je zbog toga jer i osobno smatram da je važno dati doprinos boljitku društva i zajednice. S DOP-om se susrećem svakodnevno u obavljanju svog posla”. Slijedom toga odgovara i ispitanik 01 koji kaže: „u aktivnostima DOP-a sudjelujem aktivno, ali one nisu svakodnevne, već povremene i vezane uz pojedine projekte”. Ipak, nešto drugačije odgovore navodi ispitanik 05 koji kaže: „samo djelomično sudjelujem u provedbi aktivnosti i one su relativno uključene u moje poslovanje, onako, od dana do dana”. Međutim, zanimljivo je kako voditelji odjela korporativnih komunikacija smatraju kako su njihove aktivnosti na području društveno odgovornog poslovanja od velike važnosti. Tako ispitanica 04 navodi: „mislim da moje aktivnosti imaju utjecaj na ulogu DOP-a”, dok ispitanica 03 ističe: „mogu reći da zbog mojih inicijativa DOP ima važnu ulogu u našem poslovanju”. Na isti način odgovara i ispitanik 06 koji kaže: „svakako su inicijative potekle iz odjela komunikacija velikim dijelom zaslužne

za visoku poziciju DOP-a na ljestvici prioriteta u poslovanju kompanije, ali i za izgradnju imidža kompanije u javnosti kao društveno odgovorne”.

Iako uglavnom nisu direktno zaduženi za donošenje odluka o programima društveno odgovornog poslovanja voditelji odjela korporativnih komunikacija pokazuju izražene stavove o važnosti DOP-a i dvosmjerne komunikacije s interesno utjecajnim skupinama. Tako ispitanica 03 navodi: „smatram da je društveno odgovorno poslovanje jedna od najvažnijih poslovnih praksi jer poslovanje čine ljudi jer poslujemo zbog ljudi, za ljude i zahvaljujući ljudima i svaka kompanija na čelu sa svojim vlasnicima trebala bi to imati prvo na umu, a na žalost mnoge nemaju. Neke to počinju uviđati i uvode promjene u poslovanje, te počinju poštivati i okoliš i društvo u kojem živimo, jer nas je društveno neodgovorno poslovanje, dovelo u situaciju u kojoj danas živimo i radimo”. U istom tonu nastavlja ispitanik 05 kada kaže: „DOP smatram važnom poslovnom praksom jer poslovanje svakog poduzeća ima određeni utjecaj na društvo i okolinu te treba voditi računa da taj utjecaj bude pozitivan”. Navedeno potvrđuje i ispitanik 01 kada kaže: „osobno smatram DOP važnom poslovnom praksom, jer društvo proporcionalno vraća kompaniji onoliko koliko ona ulaže u zajednicu u kojoj djeluje. Društveno odgovorna kompanija od zajednice može očekivati vjerne potrošače, ali i vjerne zaposlenike”. Svoju predanost programima društveno odgovornog poslovanja naglašava ispitanica 04 te ističe: „smatram da je DOP vrlo važan i redovito sudjelujem kao podrška raznim klubovima, društvima u raznim aktivnostima i to dva do tri puta mjesečno”.

Kako je istraživanje pokazalo kako se voditelji odjela korporativnih komunikacija gotovo na svakodnevnoj razini susreću s DOP-om, upitani su o konkretnim aktivnostima kojima se koriste prilikom zadovoljavanja potreba interesno utjecajnih skupina. Također, istraživanje je pokazalo kako se maloprodavači u FMCG-u u svojim aktivnostima uglavnom usmjeruju prema zaposlenicima i zajednici. Nekolicina pozornost posvećuje i kvalitetnim odnosima s dobavljačima, a najmanje aktivnosti usmjereno je prema predstavnicima vlasti i zakona. Tako ispitanica 02 ističe: „organizacija je najviše posvećena pomaganju udrugama i drugim subjektima iz lokalne sredine koje obavljaju društveno korisne funkcije. Dakle, riječ je o zaštiti zdravlja, sportu, kulturi i humanitarnim udrugama”. Ispitanica 04 navodi usmjerenost organizacije prema filantropiji pa navodi: „nemamo razrađen plan DOP-a, a najviše aktivnosti provodimo na društvenoj razini kroz razna sponzorstva i donacije kroz godinu”. Slijedom navedenog nastavlja i ispitanik 05 kada kaže: „najviše smo posvećeni sudjelovanju u sponzorstvima i sličnim aktivnostima. Na primjer 10 posto popusta za umirovljenike, loyalty program za kupce, suradnja sa školama i vrtićima, darivanje djece djelatnika”. O konkretnim

konceptima s područja društveno odgovornog poslovanja koji su uključeni u poslovnu strategiju govorio je ispitanik 01 te je pritom istaknuo: „ponajprije smo posvećeni aktivnostima investiranja u zajednicu i brizi o ljudskim resursima. Moja je inicijativa da DOP bude utkano u većinu marketinških aktivnosti te da se više ulaže u marketing opće dobrobiti, ali DOP svakako već ima priznatu ulogu u poslovanju kompanije”. Ipak, ispitanica 03 navodi kako se trudi u poslovanje uključiti i osnovnu, organizaciju i društvenu razinu odgovornosti te ističe: „najviše smo posvećeni modelima društveno odgovornog poslovanja koji su usmjereni prema našim zaposlenicima. Dakle, ugovori o radu na neodređeno, stimulacije, kontinuirano povećanje plaća - cca 30 posto u zadnje dvije godine, godišnje proslave za sve zaposlenike, isplata Uskrsnica, Božićnica, darova za djecu i jubilarnih nagrada, nagrade, neradni praznici i najkraće radno vrijeme u okolici. Aktivnosti usmjeravamo i prema lokalnoj zajednici, prvenstveno gdje je smještena uprava društva i sve poslovnice. To realiziramo kroz sponzorstva, donacije lokalnim udrugama, zakladama, sportskim klubovima, KUD-ovima, DVD-ima, školama, humanitarne akcije. U DOP uključujemo i dobavljače što se odnosi na uredno izvršavanje obaveza, poštivanje ugovora i dugogodišnji partnerski odnosi, možemo reći, zajednički rast. Brinemo i o troškovima poslovanja smanjivanjem nepotrebne potrošnje energije, jalovine električne energije, bacanja starog kruha i općenito pekarskih i drugih svježih proizvoda”. Jednako tako odgovara i ispitanica 07 koja kaže: „u tom smislu najviše smo posvećeni utjecaju na podizanje kvalitete života zajednice, edukaciji zaposlenika i javnosti, strogim standardima kvalitete, cjelovitosti i etičnosti ekoproizvoda koji su predmet našeg poslovanja te poticanjem održivog poslovanja unutar dobavljačkog lanca”.

Jasno je kako voditelji sektora korporativnih komunikacija smatraju kako je društveno odgovorno poslovanje važno za dobrobit organizacije. Svi ispitanici naglasili su važnost odgovornosti prema okolini unutar koje djeluju s posebnim naglaskom na lokalnu zajednicu. Iako su u manjoj mjeri direktno zaduženi za provođenje programa DOP-a, aktivno sudjeluju pri realizaciji aktivnosti i DOP im je do neke mjere dio svakodnevnog poslovanja. Također, ispitanici smatraju kako zbog njihovog djelovanja društveno odgovorno poslovanje ima priznatu ulogu. Kada je riječ o konkretnim aktivnostima DOP-a, može se zaključiti kako su trgovci u FMCG-u više orijentirani prema eksternim dionicima, pri čemu se najviše usmjeruju na aktivnosti korporativne filantropije poput sponzorstva i donacija. Međutim, pozitivne inicijative stvaraju se i na području interne dimenzije DOP-a.

### 6.3. Principi i učestalost strateškog planiranja komunikacije DOP-a

Kako je prethodno navedeno, istraživanje je pokazalo kako ne postoje konkretni strateški planovi na području DOP-a. Međutim, većina ispitanika govori o postojanju komunikacijske strategije o aktivnostima društveno odgovornog poslovanja s obzirom na različite interesno utjecajne skupine. Tako ispitanik 06 navodi: „s interesno utjecajnim skupinama komuniciramo u skladu s postavljenom strategijom, koja se prije svega temelji na otvorenom i transparentnom odnosu s pravovremenom razmjenom poruka. Isti se princip primjenjuje i kad je riječ o aktivnostima na području društveno odgovornog poslovanja”. Slijedom toga odgovara i ispitanik 01 navodeći: „komuniciramo s više interesno utjecajnih skupina, od kojih svaka zahtjeva svoj način komunikacije, dobavljači, kupci, Uprava i ostali. Projekte marketinga opće dobrobiti provodimo u suradnji s dobavljačima i komuniciramo ih kroz sve redovne marketinške kanale”. O važnosti izgradnje identiteta kvalitetnim dijalogom govori i ispitanica 03 kada kaže: „imamo strategiju za komuniciranje s dionicima, ali ona je različita za svaku skupinu. Komunikaciju vode odgovorne osobe u kompaniji u čiju domenu spada određena skupina. Za komunikaciju DOP-a, poglavito se koristimo internim novinama i *web* stranicom”. Slične alate komunikacije DOP-a navodi i ispitanik 05 kada kaže: „imamo strategiju komuniciranja, ali ona se odnosi na dvije skupine u našoj lokalnoj zajednici. Mladima se obraćamo putem objava na Facebooku, a umirovljenike informiramo putem novina”. Jasno je kako je komunikacija društveno odgovornog poslovanja pod utjecajem industrije i konteksta u kojem organizacija djeluje, ali posebno je zanimljiv odgovor ispitanice 02 koja kaže: „ne ističemo posebno vlastitu ulogu u aktivnostima DOP, primjerice donacije, izuzev ako ne postoji direktno pitanje od strane medija ili druge zainteresirane javnosti. Smatramo da to mora biti na razini usmenog prenošenja informacija od strane korisnika odnosno da lokalni akteri prenose određene dojmove o našem DOP od usta do usta”. Jedino ispitanica 07 prilikom ističe važnost priznanja i stručne zajednice te navodi: „povremeno svoje projekte prijavljujemo na natječaje, na primjer Hrvatske udruge poslodavaca vezane za DOP”.

Rezultati istraživanja pokazuju kako prilikom komunikacije o aktivnostima društveno odgovornog poslovanja voditelji odjela korporativnih komunikacija koriste razne alate. Međutim, oni su usmjereni ili prema lokalnoj zajednici ili prema internim dionicima. O tome govore iskazi o nefinancijskom izvještavanju koje je u prvom redu namijenjeno ulagačima i kreditnim institucijama te predstavnicima vlasti i industrije. Tako većina ispitanika navodi kako ne predaju nefinancijske izvještaje što je sadržano u iskazu ispitanika 06 koji kaže: „još se nismo uključili u nefinancijsko izvješćivanje, no planiramo se uskoro tome posvetiti”. Jedino

ispitanica 07 navodi: „predajemo nefinancijske izvještaje, a pri pisanju se koristimo standardom ISO 9001”. Zanimljiv je odgovor ispitanice 02 koja ističe : „predajemo nefinancijske izvještaje, ali ne vodimo se nikakvim internacionalnim standardima nego internim smjernicama”.

Može se zaključiti kako prilikom komuniciranja aktivnosti na području društveno odgovornog poslovanja trgovci koriste komunikacijske strategije te tako nastoje biti ispred društvenih očekivanja. Najčešće se koriste alatima namjerne objavljene komunikacije poput internetskih stranica, društvenih medija, lokalnih novina itd. Manji broj ispitanika fokusiran je na informiranje internih dionika i prilikom toga koristi alate instrumentalne neobjavljene komunikacije poput internih novina. No, u komunikaciju s interesno utjecajnim skupinama ne uključuju predstavnike industrije i vlasti. O tome govori činjenica da većina ne predaje nefinancijske izvještaje, a sadržaj predanih izvještaja je raznovrstan s obzirom na to da se ne vode internacionalnim standardima.

#### **6.4. Odnos između DOP-a i pozitivne reputacije kompanije**

Kao što je prethodno pokazano maloprodavači u FMCG-u uglavnom nemaju razvijen strateški plan aktivnosti društveno odgovornog poslovanja. Međutim, istraživanje pokazuje postojanje razvijenih strategija kada je riječ o komunikaciji DOP-a. Pošto je ranije pokazano kako su komunikacijske aktivnosti povezane s korporativnom reputacijom važno je promotriti kakvi su stavovi voditelja korporativnih komunikacija po tom pitanju. Kako je pokazano u teoretskom dijelu rada, korporativna kultura polazište je za izgradnju korporativne reputacije. Slijedom toga, jedan od zanimljivih nalaza istraživanja pokazuje kako svi ispitanici dijele stav o povezanosti njihove korporativne kulture i društveno odgovornog poslovanja. Tako ispitanik 06 dobro sažima njihova viđenja kada kaže: „društveno odgovorno poslovanje jedan je od temelja našeg poslovanja, dio je našeg identiteta te ključna odrednica korporativne kulture”. Zanimljiv je i iskaz ispitanice 07 koja kaže: „etika i ekologija su uz ekonomiju naša najveća načela i nositelji identiteta te organizacijske kulture”.

Kako prethodno predstavljeni iskazi sudionika pokazuju razne aktivnosti na području DOP-a koje su usmjerene prema internim i eksternim interesno utjecajnim skupinama zanimljivo je vidjeti kakvi su stavovi ispitanika o povezanosti DOP-a i pozitivne reputacije. Ispitanica 02 uvjerenost ističe: „ne primjećujem nikakve razlike u reputaciji budući da aktivnosti društveno odgovornog poslovanja provodimo kroz cijelu godinu”. Vrlo slično odgovara i

ispitanica 04 kada kaže: „na lokalnoj razini smo poznati po tome da podržavamo razne udruge, klubove i manifestacije”. Nešto je skeptičniji ispitanik 01 govoreći: „društvo tek sada počinje valorizirati rad i trud potreban za provođenje projekata DOP-a”. Ipak razlike u reputaciji primijetili su ispitanica 03, ispitanica 07 i ispitanik 05 koji zaključuje: „provedbom kvalitetnih programa reputacija raste”. Doduše, organizacije provode namjerne i planirane aktivnosti s ciljem ostvarenja pozitivne reputacije. Te aktivnosti često uključuju odnose s medijima. Ispitanik 01 predstavlja stav ispitanika govoreći: „vrlo je korisno dobiti medijsku pozornost za projekte DOP-a, a još je korisnije biti nominiran i dobivati nagrade za takve projekte”. Ipak, važno je istaknuti stav ispitanika 06 koji kaže: „medijska pokrivenost programa DOP-a može imati važnu ulogu u osvještavanju javnosti i poticanju drugih na djelovanje, no nikako ne smije postati svrha provedbe DOP-programa”.

Slijedom navedenog, ispitanici su pitani o konkretnim metodama mjerenja organizacijskog ugleda. U ovom je segmentu istraživanje pokazalo polarizirane rezultate. Naime, ispitanica 02 i ispitanik 04 navode kako ne analiziraju ugled poduzeća. Međutim, ostali sudionici istraživanja navode i specifične alate kojima ispituju reputaciju. Tako ispitanik 01 kaže: „naše poduzeće analizira svoj ugled kroz anketne upitnike, reklamacije, recenzije objekata i tako dalje”. Slijedom toga odgovara i ispitanik 06 koji kaže: „analiza ugleda dio je našeg poslovnog planiranja, a uglavnom se koristimo različitim istraživanjima koja provodimo među svojim kupcima i potrošačima, dobavljačima, poslovnim partnerima te zaposlenicima”. Slično odgovara i ispitanik 05 kada kaže: „ugled analiziramo kontaktom s kupcima, zaposlenima i dobavljačima”. Posebne alate korištene pri analizi ugleda ističe i ispitanica 07 koja kaže: „da, koristimo se analizom medijskog sadržaja i upitnicima za kupce”. Najzanimljiviji je svakako odgovor ispitanice 03 koja kaže: „analiziramo svoj ugled, ali što se tiče metoda, nemam konkretan odgovor. Na razini Uprave i menadžmenta (višeg i nižeg) raspravljamo o odlukama vezanim za DOP te analiziramo provedene odluke i aktivnosti. S obzirom na to da sve odluke donosimo s ciljem što boljeg DOP-a, ne moramo se brinuti o ugledu”.

Organizacije na reputaciju često utječu kroz aktivnosti poput odnosa sa zajednicom, sponzorstva i CRM-a. Tako ispitanici sustavno govore kako su programi koje provode vrlo popularni i dobro prihvaćeni unutar zajednice. Zanimljivo je kako ispitanik 01 ističe kako: „društvo generalno dobro i brzo prihvaća projekte iz filantropske dimenzije DOP-a, dok za druge projekte prođe nešto više vremena dok budu prihvaćeni i prepoznati”. Nešto elaboriraniji stav iznosi ispitanik 06 govoreći: „naši dionici prepoznaju sredstva, resurse i napore koje

ulažemo u provedbu programa DOP-a te takvi programi imaju važnu ulogu u izgradnji i jačanju naših međusobnih odnosa, povjerenja i uvažavanja. Svim je našim programima DOP-a cilj unapređenje zajednica u kojima poslujemo te je sasvim razumljivo da su popularni među svim ciljanim skupinama jer pružaju novu vrijednost i doprinose izgradnji boljeg društva”.

Sažimajući predstavljena mišljenja može se zaključiti kako društveno odgovorno poslovanje dio identiteta trgovaca u FMCG-u. Voditelji odjela korporativnih komunikacija uglavnom su svjesni pozitivnog utjecaja društveno odgovornog poslovanja na reputaciju kompanije, iako neki do sada nisu uložili napore u istraživanja na ovom području. Prilikom poduzimanja aktivnosti na području organizacijske reputacije najviše pozornosti pridaju odnosima sa zajednicom, a medijsku potporu i potporu zajednice ocjenjuju kao pozitivnu.

## **6.5. Odnos između DOP-a i poslovne uspješnosti**

Kao što je prethodno prikazano, pozitivna reputacija može imati brojne koristi za korporaciju, stoga ne čudi činjenica da su brojni istraživači posvetili pozornost odnosu između pozitivne korporativne reputacije i kompetitivne prednosti organizacije (Cohen 2007., Duhe 2009.) Iako su prethodi rezultati istraživanja pokazali kako ne postoje konkretne strategije djelovanja u području DOP-a, voditelji odjela korporativnih komunikacija se uglavnom slažu kada kažu da su ciljevi na području društveno odgovornog poslovanja uključeni u višegodišnje planove organizacije. Ovi nalazu u skladu su s prvotnim nalazima o djelovanju prema korporativnoj strategiji koja sadržava segmente DOP-a. Također, ispitanici ističu kako su ciljevima iz domene DOP-a uglavnom dodijeljena posebna financijska sredstva. Tako ispitanik 01 navodi: „specifični ciljevi na području DOP-a implementirani su u višegodišnje ciljeve i planove organizacije i posvećena su im posebna financijska sredstva”. Slijedom toga ispitanik 06 navodi: „da, specifični se ciljevi ugrađuju u naše višegodišnje planove i za njihovo se ostvarenje putem različitih programa i aktivnosti planiraju sredstva. Naravno, uvijek postoje mogućnosti i za financijsku podršku programima koji nisu planirani, ali ih prepoznajemo kao aktivnosti koje donose dodanu vrijednost zajednicama u kojima djelujemo”. Manja iznimka pronalazi se u odgovoru ispitanice 04 koja kaže: „ne, samo na godišnjoj razini. Odvajamo jedan dio budžeta za donacije i sponzorstva”.

Kako je prema iskazima, društveno odgovorno poslovanje dio poslovne strategije s predviđenim sredstvima, ispitanici su pitani o kriterijima dodjele financijskih sredstava



programima DOP-a. Odgovori se razlikuju, međutim ponovno im je zajednička usmjerenost na lokalnu zajednicu. Tako ispitanik 06 navodi: „u dodjeljivanju sredstava uglavnom smo orijentirani ka programima usmjerenima na područja u kojima smo i sami najaktivniji, a to su povećanje dobrobiti zaposlenika, zaštita okoliša, jačanje lokalnih inicijativa, osnaživanje mladih i edukacija potrošača. Naša se pažnja zadržava na projektima koji su dugoročno održivi i koji imaju potencijal nastaviti se razvijati u suradnji s lokalnim partnerima”. Slijedom toga, ispitanica 02 naglašava: „bitan kriterij je da se sredstva troše namjenski za nekakav projekt te da se radi o korisnicima koji imaju društveno korisnu ulogu: u sportu, kulturi, obrazovanju, humanitarnim aktivnostima i slično. Bitno je da se radi o lokalnim organizacijama i posebno onima koji teže dobivaju sredstva iz nacionalnih izvora. Također, bitno je da se radi o lokalnim organizacijama unutar naših sredina djelovanja”. Nekoliko ispitanika pokazuje usmjerenost na konkretne aspekte projekata pa tako ispitanica 07 sažima: „prilikom dodjele sredstava orijentirani smo na relevantnost projekta, povezanost s vrijednostima kompanije te utjecaj na zajednicu”. Nekolicina ispitanika posebnu pozornost posvetila je ekonomskoj odgovornosti poduzeća, što dobro opisuje ispitanik 01 govoreći: „prilikom dodjeljivanja sredstava programima DOP-a vodimo se kriterijima ekonomske održivosti, zahtjeva zajednice, interesa svih interesno-utjecajnih skupina i tako dalje. Ekonomska odgovornost i jest najbitnija dimenzija DOP-a. Društveno odgovorna kompanija mora najprije osigurati barem minimalnu razinu povrata uložених sredstava te tako osigurati svoj opstanak u društvu, a tek tada može ozbiljnije ulagati u sve ostale dimenzije DOP-a”. Dobro to sažima ispitanik 05 kada kaže: „prilikom dodjeljivanja sredstava vodimo se racionalizacijom između uloženog i dobivenog”.

Ispitanici su jasno potvrdili kako je dobra reputacija važna stavka za izgradnju organizacijskog uspjeha, a učinkovita komunikacija društveno odgovornog poslovanja indikator je dobrog poslovanja i šalje poruku održivosti. Istraživači su u posljednje vrijeme posvećeni utvrđivanju veze između društveno odgovornog poslovanja i poslovne uspješnosti. Rezultati najčešće govore o pozitivnoj povezanosti. Međutim, moguće je pronaći i krivolinijsku vezu jer se metode mjerenja razlikuju. Zanimljivo viđenje navodi ispitanica 02 koja kaže: „smatram da još uvijek ne postoji značajna pozitivna korelacija između DOP i poslovne uspješnosti. S druge strane bih rekla da izostanak DOP utječe na pad poslovne uspješnosti posebno ako se radi npr. o izrazito negativnom utjecaju na okoliš ili lošu zaštitu potrošača, slabu kontrolu kvalitete namirnica i sl. Loše DOP dovodi do pada prodaje, ali poželjno DOP u slaboj mjeri povećava prodaju. To je stoga što je na našem tržištu razina cijena još uvijek primarni čimbenik u definiranju potražnje”. Može se reći kako dobri odnosi s javnostima utječu na

kompetitivnu prednost organizacije jer su dionici pravi suci poslovanja. Tako ispitanik 06 ističe: „brojna su istraživanja pokazala da dionici kompanije prepoznaju važnost društveno odgovornog ponašanja, a takva iskustva imamo i mi. Poznato je da društveno odgovorno poslovanje dovodi do ublažavanja negativne percepcije, smanjenja troškova, unapređenja kvalitete upravljačkih procesa, povećanja prodaje i općenito vrijednosti brenda. Zapošljavanje i zadržavanje kvalitetnih radnika uvelike je olakšano, a kupci i potrošači postaju lojalniji”. Slijedom toga, ispitanik 05 ističe: „DOP ima utjecaj na ekonomsku odgovornost i postoji veza između provedenih aktivnosti i poslovne uspješnosti”. No, ispitanica 07 naglašava: „da, uspjeh kompanije ovisi o svijesti o utjecaju na zajednicu, ali rezultati ne dolaze u kratkom roku”.

S obzirom na predstavljene iskaze ispitanika, jasno je kako je fokus aktivnosti na području društveno odgovornog poslovanja maloprodavača u FMCG-u uglavnom usmjeren na dobrobit zajednice. Slijedom toga ispitanik 01 ističe: „isplati se biti dobar korporativni građanin ili društveno angažirana kompanija, budući da takvu kompaniju društvo u kojem djeluje prihvaća kao svoju kompaniju odnosno svog sugrađanina te mu daje svoje povjerenje, a time i svoja sredstva”. I ispitanik 05 navodi: „da. Kvalitetni i dobro usmjereni programi pozitivno doprinose poslovanju poduzeća”. Slaže se i ispitanica 02 koja tvrdi: „svakako. Posebno je dugoročno isplativo jer će se takve aktivnosti sve više vrednovati u budućim razdobljima s porastom svijesti građana”. Pozitivno odgovara i ispitanik 06 navodeći: „naravno jer, ponavljam – društvena odgovornost kompanije ima širok utjecaj na sve njezine dionike i njihov odnos prema kompaniji”.

Iz navedenog proizlazi kako su ciljevi iz domene društveno odgovornog poslovanja implementirani u planove na razini organizacije i uglavnom su im dodijeljena posebna financijska sredstva. Pri dodjeli sredstava najviše se misli na dobrobit lokalne zajednice što ide u prilog sve većoj važnosti koncepta korporativnog građanstva. Unatoč raznolikim rezultatima dosadašnjih istraživanja na ovom području, ispitanici vjeruju da je društveno odgovorno poslovanje dugoročno isplativa poslovna praksa.

## **6.6. Rasprava**

Sažimajući predstavljene teorijske i istraživačke doprinose na području društveno odgovornog poslovanja može se zaključiti kako ono danas nije samo odgovor na društvene i okolišne izazove nego je i način za prevladavanje barijera za globalni rast i razvoj. Tako je početkom

21. stoljeća DOP postao globalni trend. Prema Kotleru i Leeju (2005.), oko 90 posto poduzeća s Fortune 500 liste usvojila su DOP u osnovi svog poslovanja. Nadalje, Europska Unija i SAD oformile su strategije društveno odgovornog poslovanja koje opisuju kao pokretače gospodarstva.

Društveno odgovorno poslovanje postalo je važan segment poslovanja uspješnih kompanija u Hrvatskoj (HUP, 2013: 31). O tome govore i rezultati istraživanja koji su, u okviru proučavanja stavova voditelja odjela korporativnih komunikacija o implementaciji sustava društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju, pokazali kako ispitanici uglavnom djeluju prema strateškom komunikacijskom planu koji sadržava ciljeve i predviđa aktivnosti iz domene društveno odgovornog poslovanja. Rezultati istraživanja u skladu su s onima Van Marrewijka (2003.) koji ističe kako organizacije koje rade na poboljšanju kvalitete poslovanja moraju uključiti pitanja društvene odgovornosti u korporativnu strategiju. Ilustrirajući usmjerenost ka strateškom planiranju, svi ispitanici navode kako se unutar njihovih organizacija odluke donose sustavno, uzimajući u obzir utjecaj na društvo, okoliš i gospodarstvo. Dobro to ilustrira izjava ispitanika 06 koji kaže: „odluke se u našoj kompaniji donose sustavno, s razmatranjem šireg utjecaja na zaposlenike, dobavljače i poslovne partnere, lokalnu zajednicu te zdravlje i sigurnost naših kupaca”. Iako podaci istraživanja pokazuju razlike u razini provođenja aktivnosti DOP-a, svi ispitanici prilikom implementiranja sustava društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju poseban naglasak stavljaju na interne dionike i lokalnu zajednicu. Sažeta razmišljanja moguće je pronaći u izjavi ispitanice 02 koja kaže: „svijest o pomaganju lokalnoj zajednici i samom društvu na lokalnoj razini ugrađena je u samu organizaciju od početaka djelovanja. Odluke o DOP aktivnostima se donose na temelju osjećaja pripadnosti zajednici i potrebi doprinosa istoj”. Takva strategija vrlo je važna i korisna, a tomu u prilog idu i podaci Coneovog (2016.) istraživanja o predanosti zaposlenika. Podaci naime pokazuju kako čak 51 posto ispitanika ne želi raditi u kompaniji koja nema snažne odnose s lokalnom zajednicom te nije predana barem jednom pitanju s područja ekologije. S obzirom na zaključke brojnih istraživača koji tvrde kako društveno odgovorno poslovanje i odnose s javnošću ne treba odvojeno promatrati, zanimljivo je što rezultati istraživanja impliciraju da voditelji odjela korporativnih komunikacija uglavnom nisu direktno zaduženi za strateško planiranje inicijativa s područja društveno odgovornog poslovanja. Rezultati istraživanja u skladu su s onima koje su dobili May et al. (2007.) prema kojima voditelji odjela korporativnih komunikacija uglavnom nisu zaduženi za donošenje odluka na području društveno odgovornog poslovanja. Podaci pokazuju kako odluke o aktivnostima DOP-a u 74 posto slučajeva donosi

izvršni direktor, u 45 posto voditelj ljudskih resursa, a tek u 38 posto voditelj korporativnih komunikacija. Pokazatelj strateških inicijativa svakako je evaluacija programa DOP-a. Međutim, ispitanici navode kako se provedene aktivnosti evaluiraju stihijski, a kada se i ocjenjuju koriste se sustavi karakteristični za pojedinu organizaciju umjesto prihvaćenih međunarodnih standarda. No, s ovim se problemom ne susreću samo kompanije u Hrvatskoj. Grigoris (2016.) je identificirao više poteškoća s kojima se susreću kompanije diljem svijeta prilikom evaluacije programa DOP-a, a to su: nedostatak transparentnosti, preopćeniti kriteriji, zanemarivanje glavnih dionika, izostanak kriterija važnih za ishode na području DOP-a.

Iako voditelji odjela korporativnih komunikacija djeluju prema strateškom komunikacijskom planu koju uključuje elemente društveno odgovornog poslovanja, daljnje je istraživanje pokazalo kako ne postoje konkretne strategije koje definiraju programe DOP-a kao takve. Samim time rijetko su imenovani posebni zaposlenici ili timovi koji su direktno zaduženi za njihovo provođenje. Međutim, ispitanici imaju izražene stavove o društveno odgovornom poslovanju. Dobro to opisuje iskaz ispitanika 05 prema kojemu: „poslovanje svakog poduzeća ima određen utjecaj na društvo i okolinu te treba voditi brigu da taj utjecaj bude pozitivan”. Istraživanjem je utvrđeno kako voditelji odjela korporativnih komunikacija većinom aktivno sudjeluju u provedbi programa DOP-a, te mnogima od njih ono čini dio svakodnevnih poslovnih aktivnosti. Ovi rezultati u skladu su s istraživanjem Kim i Reber (2008.) provedenim na 137 djelatnika u odnosima s javnošću koje je pokazalo i četiri ključne funkcije PR stručnjaka u segmentu DOP-a, a to su: menadžment, filantropija, komunikacija i kreiranje vrijednosti. Zanimljivo je kako voditelji odjela korporativnih komunikacija svoje napore u segmentu DOP-a smatraju vrlo važnima. Rezultati istraživanja u skladu su s prethodno predstavljenom analizom dosadašnjih aktivnosti trgovaca u FMCG-u (Mandić, 2019.) prema kojoj se više pažnje posvećuje eksternim dimenzijama DOP-a, iako se pozitivni pomaci vide i u području aktivnosti u internoj dimenziji. Ispitanici navode kako su najčešće usmjereni na korporativnu filantropiju te aktivnosti u vidu sponzorstva i donacija, što je također u skladu s postojećim zaključcima nekih istraživača koji kao dvije najutjecajnije grupe dionika ističu kupce i zaposlenike (Ismalah, 2009.). Kako navodi ispitanica 03: „posvećeni smo svim modelima društveno odgovornog poslovanja koji su usmjereni prema našim zaposlenicima, lokalnoj zajednici, dobavljačima i troškovima poslovanja”. Tomu u prilogu idu i teoretski izvori prema kojima praktičari odnosa s javnošću imaju ulogu graditelja zajednice (Daugherty, 2000: 401).

Komunikacija aktivnosti društveno odgovornog poslovanja alat je za jačanje komunikacije organizacije, što može povezati organizaciju i njezine potrošače imajući u vidu

brojne društvene i okolišne vrijednosti prilikom korištenja diskursa DOP-a. Clarkson (1995.) tvrdi da se društveno odgovorno poslovanje kao diskurs stvara kroz dijalog između korporacija i njihovih interesno utjecajnih skupina koje uključuju dioničare, nevladine organizacije, potrošače, zaposlenike i zajednicu u cjelini. Upravo se zato ovim istraživanjem htjelo pokazati je li komunikacija DOP-a uspješnih kompanija u Hrvatskoj strateški planirana. Thomsen i Nielsen (2009.) navode kako organizacije trgovaca imaju plodno tlo za komunikaciju aktivnosti DOP, ali najčešće se oslanjaju na indirektnu komunikaciju s lokalnim i internim interesno utjecajnim skupinama. Ovi rezultati sukladni su s rezultatima intervjuva koji ukazuju kako se najviše pozornosti pridaje komunikaciji s lokalnom zajednicom, a manji broj ispitanika informira djelatnike. Prema rezultatima istraživanja najčešći alati komunikacije društveno odgovornog poslovanja su internetske stranice, društveni mediji i lokalne novine. Može se zaključiti kako se prilikom komuniciranja aktivnosti na području DOP-a, praktičari najčešće služe proaktivnim komunikacijskim strategijama. Da je to ispravan način djelovanja potvrdilo je i istraživanje koje je provela Schmeltz (2012.) kada je utvrdila kako potrošači očekuju eksplicitniju komunikaciju DOP-a. Preferiraju komunikaciju temeljenu na činjenicama koja im je važna na osobnoj razini. Potrošači danas očekuju komunikaciju koja je osobna i kreirana prema njihovim potrebama. Istraživanje je također pokazalo kako većina ispitanika ne predaje nefinancijske izvještaje, a sadržaj predanih izvještaja je raznovrstan s obzirom na to da se ne vode internacionalnim standardima. Stoga se zaključuje kako je u Hrvatskoj još potrebno raditi na razvoju strateške komunikacije DOP-a sa svim dionicima, a posebno s eksternim dionicima poput predstavnika industrije i vlasti.

Korporativna kultura temelj je za izgradnju korporativne reputacije. Slijedom toga, zanimljivo je vidjeti stavove ispitanika o odnosu između društveno odgovornog poslovanja i organizacijske reputacije. Istraživanje pokazuje kako ispitanici smatraju kako je društveno odgovorno poslovanje dio njihove korporativne kulture te ističu kako su inicijative s područja društveno odgovornog poslovanja reflektirane u misiji i viziji njihovih organizacija. Njihova viđenja dobro sažima ispitanik 06 kada kaže: „društveno odgovorno poslovanje jedan je od temelja našeg poslovanja, dio je našeg identiteta te ključna odrednica korporativne kulture”. Unatoč tome, istraživanja na ovom području do sada nisu pokazala konkretnu povezanost između snažne korporativne kulture i uspješnih programa društveno odgovornog poslovanja (Jaakson et al., 2009.). Međutim, ispitanici su složni kada kažu kako programi društveno odgovornog poslovanja imaju utjecaj na organizacijsku reputaciju. Sažeto je to u iskazu ispitanika 05 koji tvrdi kako: „provedbom kvalitetnih programa reputacija raste”. Sukladno je

to i s rezultatima istraživanja koje su proveli Pérez et al. (2009.) koji tvrde da maloprodavači s dobrom reputacijom DOP-a imaju veću razinu povjerenja kupaca u usporedbi s drugima koji imaju lošiju reputaciju. Zanimljivo je kako je istraživanje pokazalo da ispitanici uglavnom analiziraju ugled svog poduzeća, ali se pritom koriste raznim metodama koje najčešće uključuju povratne informacije o djelovanju organizacije od strane interesno utjecajnih skupina. U skladu je to i s činjenicom da najviše aktivnosti DOP-a usmjeruju upravo prema lokalnoj zajednici. Ovi rezultati u određenoj mjeri razlikuju se od rezultata HUP-a (2013: 53) prema kojima čak 62 posto poduzeća koja imaju programe DOP-a usmjeravaju aktivnosti prema zaposlenicima, a tek 27 posto prema lokalnoj zajednici. Međutim, s obzirom na činjenicu kako pripadnici lokalne zajednice predstavljaju najvažnije klijente maloprodavača, ovi rezultati nisu iznenađujući. Ipak, ispitanici sustavno ističu kako su programi koje provode popularni i dobro prihvaćeni. Međutim, ispitanik 01 ističe kako: „društvo generalno dobro i brzo prihvaća projekte iz filantropske dimenzije DOP-a, dok za druge projekte prođe nešto više vremena dok budu prihvaćeni i prepoznati”. U skladu je to podacima HUP-a (2013: 88) prema kojima komunikacijski stručnjaci u Hrvatskoj smatraju kako se praksa DOP-a često ograničeno shvaća kroz prizmu filantropije, a ne u njezinoj sveobuhvatnosti.

Akadska zajednica svjedočila je brojnim debatama po pitanju čimbenika koji utječu na financijski uspjeh poduzeća. Tako, Duhe (2009: 77-78) navodi kako upravljanje reputacijom utječe na ostvarivanje konkurentne prednosti kompanije. Slijedom toga, važno je vidjeti što voditelji sektora korporativnih komunikacija misle o odnosu DOP-a i poslovnog uspjeha poduzeća. Ispitanici ističu kako su specifični ciljevi s područja društveno odgovornog poslovanja uključeni su u višegodišnje korporativne planove i dodijeljena su im posebna financijska sredstva. Ovi rezultati u skladu su s istraživanjem koje su proveli Hutton et al. (2001.) koji navode kako su ulaganja u DOP treća po veličini stavka u komunikacijskom budžetu najvećih svjetskih kompanija. Prilikom dodjele financijskih sredstava ispitanici ističu kako se vode različitim strategijama, no opet ističu usmjerenost na dobrobit lokalne zajednice. U ovom slučaju ispitanici po prvi puta ističu važnost ekonomske odgovornosti poduzeća prema kojoj kompanije moraju prije svega biti profitabilne (Carroll, 1991.). Dobro to sažima ispitanik 05 kada kaže: „prilikom dodjeljivanja sredstava vodimo se racionalizacijom između uloženog i dobivenog”. Upitani o odnosu društveno odgovornog poslovanja i financijskog uspjeha poduzeća, ispitanici su složni kada kažu da DOP ima utjecaj na ostvarivanje kompetitivne prednosti. U skladu je to s nalazima istraživanja koje su proveli Carvalho et al. (2010.) prema kojima se kompanijama koje posluju društveno odgovorno daje prednost pri kupnji. Nastavno,

Cohen (2007.) zaključio je kako pozitivna reputacija umanjuje nesigurnost interesno utjecajnih skupina s obzirom na budući uspjeh kompanije te doprinosi kompetitivnoj prednosti i javnom povjerenju. Rezultati istraživanja ukazuju na to da ispitanici vjeruju kako je društveno odgovorno poslovanje dugoročno korisna praksa. Ovi nalazi u skladu su sa zaključcima Thome (2009.) prema kojemu fokus na društveno odgovorno poslovanje povećava zadovoljstvo zaposlenika koje posljedično vodi povećanju efikasnosti i profitabilnosti. Prednosti društveno odgovornog poslovanja za kompaniju sažima ispitanik 06 te kaže: „poznato je da društveno odgovorno poslovanje dovodi do ublažavanja negativne percepcije, smanjenja troškova, unapređenja kvalitete upravljačkih procesa, povećanja prodaje i općenito vrijednosti brenda. Zapošljavanje i zadržavanje kvalitetnih radnika uvelike je olakšano, a kupci i potrošači postaju lojalniji”. Također, prema rezultatima dubinskih intervjuja jasno je kako se koncept korporativnog građanstva sve više razvija. U prilog tomu ide i iskaz ispitanice 02 koji ističe: „isplati se biti dobar korporativni građanin, tj. društveno angažirana kompanija, budući da takvu kompaniju društvo u kojem djeluje prihvaća kao svoju kompaniju, odnosno svog sugrađanina te mu daje svoje povjerenje, a time i svoja sredstva”. Pitelis i Boulouta (2011.) pritom navode kako društveno odgovorno poslovanje i aktivna uključenost u zajednicu osiguravaju bolju tržišnu poziciju.

## 7. ZAKLJUČAK

Na temelju predstavljenih rezultata moguće je zaključiti kako je društveno odgovorno poslovanje dio poslovanja uspješnih kompanija u Hrvatskoj, iako je još uvijek riječ o mladoj praksi. Kako bi se istražili glavni stavovi i viđenja o implementaciji društveno odgovornog poslovanja u strategiju organizacijskog djelovanja provedeni su dubinski intervjui. Istraživačka pitanja, u skladu s teorijskom podlogom odnosila su se na: strateško planiranje DOP-a, ulogu voditelja korporativnih komunikacija u provođenju DOP-a, komunikaciju DOP-a, DOP i pozitivnu reputaciju te DOP i poslovnu uspješnost. Glavni doprinos ovog rada su predstavljeni stavovi voditelja korporativnih komunikacija maloprodavača u sektoru robe široke potrošnje o društveno odgovornom poslovanju i njegovoj implementaciji u poslovnu strategiju. Posebno su važna i saznanja o komunikaciji aktivnosti društveno odgovornog poslovanja. Rad daje pogled i na odnos društveno odgovornog poslovanja, pozitivne reputacije i poslovne uspješnosti. Međutim, kako bi rezultati bili što točniji i potpuniji potrebno je dodatno istraživanje u kojem bi se na većem broju ispitanika ispitala viđenja praktičara odnosa s javnošću o društveno odgovornom poslovanju. A bilo bi zanimljivo istraživanje provesti i u drugim sektorima.

Prema nalazima istraživanja može se zaključiti kako organizacije ispitanika u većini slučajeva djeluju prema strateškom planu korporativnih komunikacija u koji su uključeni segmenti društveno odgovornog poslovanja, ali nemaju zaseban plan aktivnosti društveno odgovornog poslovanja. Međutim, ispitanici smatraju kako se prilikom donošenja odluka brine za okolinu unutar koje djeluju. Programi društveno odgovornog poslovanja u većini se slučajeva ne evaluiraju što također ukazuje na nedovoljnu stratešku usmjerenost prema implementaciji DOP-a u poslovnu strategiju. Istraživanjem je potvrđeno kako je društveno odgovorno poslovanje na izvršnoj razini do neke mjere svakodnevica voditelja odjela korporativnih komunikacija. Međutim, voditelji korporativnih komunikacija maloprodavača u FMCG-u u aktivnosti društveno odgovornog poslovanja nisu dovoljno uključeni na menadžerskoj razini, premda, ispitanici smatraju kako zbog njihovog angažmana ima važnu ulogu u organizaciji. Prema rezultatima istraživanja zaključuje se kako se prilikom komuniciranja aktivnosti društveno odgovornog poslovanja najčešće koriste proaktivne komunikacijske strategije čime se nastoji predvidjeti potrebe okoline. Najveći broj komunikacijskih aktivnosti usmjeren je prema dvama interesno utjecajnim skupinama, a to su zaposlenici i lokalna zajednica. Kako bi mogli govoriti o kompletnoj, strateškoj komunikaciji potrebno je razviti aktivnosti usmjerene predstavnicima sektora i vlasti što u prvenstveno uključuje razvoj kulture nefinancijskog izvještavanja. Međutim, jasno je kako se komunikacija ne odvija samo provođenjem namjernih



i planiranih aktivnosti. Samim svojim postojanjem organizacije odašilju određene poruke koje utječu na imidž i reputaciju. Na temelju podataka zaključuje se kako je društveno odgovorno poslovanje dio identiteta maloprodavača u sektoru robe široke potrošnje. Ispitani voditelji odjela korporativnih komunikacija mišljenja su da kvalitetni programi društveno odgovornog poslovanja imaju pozitivan utjecaj na reputaciju kompanije. Istraživanjem je potvrđeno kako postoje predviđena sredstva za provođenje aktivnosti društveno odgovornog poslovanja. Prilikom njihove raspodjele najviše se pozornosti pridaje dobiti lokalne zajednice i ekonomskoj odgovornosti kompanije. Prema rezultatima možemo vidjeti i sve veću svijest o važnosti korporativnog građanstva, a društveno odgovorno poslovanje opisuje se kao dugoročno isplativa praksa.

Sažimajući predstavljena teorijska dostignuća i rezultate istraživanja zaključuje se kako je svijest o društveno odgovornom poslovanju među kompanijama u Hrvatskoj u porastu. Iako programi DOP-a najčešće nisu strateški planirani, činjenica je kako sve više kompanija u svoje poslovanje implementira barem nekoliko aktivnosti s područja društveno odgovornog poslovanja. Prilikom provođenja aktivnosti stručnjaci odnosa s javnošću imaju ulogu graditelja zajednice te je DOP dio njihovih svakodnevnih aktivnosti, nažalost na izvršnoj razini. Iako se prilikom komunikacije društveno odgovornog poslovanja koriste raznim tehnikama poput medijskih objava, internih novina, internetskih stranica, itd., potrebno je poraditi na nefinancijskom izvještavanju. Uspješne kompanije u Hrvatskoj brinu o svojoj reputaciji, a prilikom njezinog mjerenja koriste se različitim, ali nedovoljno razvijenim i usustavljenim strategijama. Može se reći kako se reputacija maloprodavača u FMCG-u u većoj mjeri procjenjuje ispitujući dojmove interesno utjecajnih skupina. Voditelji odjela korporativnih komunikacija svjesni su povezanosti između dobre reputacije i poslovne uspješnosti te ističu važnost primjene koncepta korporativnog građanstva.

Istraživanjem se nisu obuhvatili svi stavovi voditelja korporativnih komunikacija o društveno odgovornom poslovanju, kao ni svi mogući podaci o dimenzijama, modelima i aktivnostima na području društveno odgovornog poslovanja. Glavni ograničavajući element istraživanja je malen uzorak, stoga bi bilo korisno u budućim istraživanjima u širem opsegu obuhvatiti sektor maloprodavača u FMCG-u. Također, bilo bi zanimljivo istražiti i neke druge sektore kako bi se rezultati dvaju različitih sektora mogli usporediti i ponuditi neka nova saznanja na području primjere društveno odgovornog poslovanja u korporativnom sektoru u Hrvatskoj.

## 8. POPIS KORIŠTENIH IZVORA

1. Aaker, J. L. (1997.) „Dimensions of Brand Personality”, *Journal of Marketing Research*, sv. 34 (3): 347-356.
2. Adkins, S. (1999.) *Cause-Related Marketing - Who cares Wins*, Butterworth Heiman.
3. Akdogu, S. K. (2016.) „The Link Between CSR and Sustainable Development in a Global Economy”, u: S. O. Idowu, S. Vertigans (ur.) *Corporate Social Responsibility Academic Insights and Impacts*, Springer, str. 223-240.
4. Alexander, G. J., Buchholz, R. A. (1978.) „Corporate social responsibility and stock market performance”, *Academy of Management Journal*, sv. 21: 479–486.
5. Aluchna, M. (2016.) „Developing Corporate Governance with CSR”, u: S. O. Idowu, S. Vertigans (ur.) *Corporate Social Responsibility Academic Insights and Impacts*, Springer, str. 173-183.
6. Aluchna, M. (2016.) „Is Corporate Social Responsibility Sustainable? A Critical Approach”, u: Maria A., Samuel O.I. (ur.) *The Dynamics of Corporate Social Responsibility: A Critical Approach to Theory and Practice*, Springer, str. 9-25.
7. Annan-Diab, F., Jensen B. (2016.) „Customer Value Perception: Understanding Customer Response to Company’s CSR Initiatives”, u: Maria A., Samuel O.I. (ur.) *The Dynamics of Corporate Social Responsibility: A Critical Approach to Theory and Practice*, Springer, str. 53-70.
8. Bačun, D., Matešić, M., Omazić, M., A. (2012.) *Leksikon održivog razvoja*, Zagreb: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj.
9. Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, M. (2004.) *Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj*, Zagreb: Academy for Educational Development, str. 24-27.
10. Baldarelli, M., Del Baldo, M., Ferrone, C. (2014.) „The Relationships Between CSR, Good Governance and Accountability in the Economy of Communion (EoC) Enterprises”, u: Samuel O. I., Claus S. F., Asli Y. M., Morten E. J. N. (ur.) *Corporate Social Responsibility and Governance Theory and Practice*, Springer, str 3-38.
11. Banko, I. (2013.) „Društveno odgovorno poslovanje na primjeru odabranog trgovačkog društva - Ericsson Nikola Tesla”, završni rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli: Pula.
12. Barnett, M. L., Salomon, R. M. (2006.) „Beyond dichotomy: The curvilinear relationship between social responsibility and financial performance”, *Strategic Management Journal*, sv. 27: 1101–1122.
13. Barthorpe, S. (2010.) „Implementing corporate social responsibility in the UK construction industry”, *Property Management*, sv. 1 (1): 4-17.
14. Baue, W. (2002.) „Business ethics: 100 Best Corporate Citizens Outperform”, [www.csrwire.com](http://www.csrwire.com) (stranica posjećena: 21. 2. 2019.).
15. Becker-Olsen, K. L., Hill, R. P. (2006.) „The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior”, *Journal of Business Research*, sv. 59 (1): 45-53.
16. Begić, J. (2019.) Važnost nefinancijskog izvještavanja u RH s naglaskom na mala i srednja poduzeća, <https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/1%20Jasenka%20Begic%20-%20IDOP.pdf> (stranica posjećena: 20. 8. 2019.).

17. Blowfield, M., Murray, A. (2008.) *Corporate Responsibility: A Critical Introduction*, Oxford: Oxford University Press, str. 26.
18. Bocean, C. G., M., Sitnikov, C., Tudor, S. (2017.) „Theoretical Perspectives Concerning Modeling Consumer Behavior Influences on CSR and Marketing Roles in Shaping Consumer Perceptions”, u: Samuel O. I., Catalina S., Dalia S., Claudiu G. B. (ur.) *Current Issues in Corporate Social Responsibility: An International Consideration*, Springer, str. 45-62.
19. Bravo, R., Matute, J., Pina, J.N. (2011.) „Corporate Social Responsibility as a Vehicle to Reveal the Corporate Identity: A Study Focused on the Websites of Spanish Financial Entities”, *Journal of Business Ethics*.
20. Broom, M., G. (2010.) *Učinkoviti odnosi s javnošću*, 10. izdanje, Zagreb: MATE D.O.O.
21. Burić, I. (2014.) *Uvod u metode društvenih istraživanja i statistiku*, predavanje, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Hrvatski studiji, Odsjek za komunikologiju, 2. lipnja 2014., str. 49-59.
22. Byrum, K. (2015.) The Role of Public Relations Professional in Corporate Social Responsibility Communication, <https://www.csrwire.com/blog/post/1599-the-role-of-the-public-relations-professional-in-corporate-social-responsibility-communication> (datum objave teksta: 13. 6. 2015.).
23. Camiller, M., A. (2016.) „Corporate Social Responsibility: Theoretical Underpinnings and Conceptual Developments”, u: S. O. Idowu, S. Vertigans (ur.) *Stages of Corporate Social Responsibility: From Ideas to Impacts*, Springer, str. 99-120.
24. Carroll, A. B. (1991.) „The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders”, *Business Horizons*, sv. 34 (4): 39-48.
25. Carvalho, S. W., Sen, S., de Oliveira Mota, M., de Lima, R. C. (2010.) „Consumer Reactions to CSR: A Brazilian perspective”, *Journal of Business Ethics*, vol. 91: 291-310.
26. Chun, R. (2005.) „Corporate Reputation: Meaning and measurement”, *International Journal of Management Reviews*, sv. 7 (2): 91-109.
27. Clarkson, M. B. E. (1995.) „A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance”, *Academy of Management Review*, sv. 20 (1): 92-117.
28. Clement-Jones, T. (2004.) „Corporate social responsibility – bottom-line issue or public relation exercise”, u: J. Hancock (ur.) *Investing in corporate social responsibility*, London: British Library Cataloguing in Publication Data, str. 5-14.
29. Cone (2016.) Communications Employee Engagement Study, <http://www.conecomm.com/research-blog/2016-employee-engagement-study#download-employee-engagement-research> (stranica posjećena: 22. 8. 2019.).
30. Cornforth, C. (2004.) „The governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective”, *Annals of Public and Cooperative Economics*, sv.75 (1): 11–32.
31. Crane, A., Matten, D., Spence, L. (2016.) *Corporate Social Responsibility*, University of Cambridge: Routledge.
32. Cultip, S., Center A.H., Broom, G.M. (1995.) *Effective Public Relations*, 7. izdanje, Prentice-Hall.
33. Daughtery, L., E. (2000.) „Public Relations and Social Responsibility”, u: Robert L. Heath (ur.) *Handbook of Public Relations*, SAGE Publications, str. 389-401.

34. Davies, G., Miles, L. (1998.) „Reputation management: theory versus practice”, *Corporate reputation Review*, sv. 2 (1): 16-27.
35. De Bakker, F., G., A., Groenewegen, P., Den Hond, F. (2005.) „A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance”, *Business and Society*, sv. 44 (3): 283-317.
36. Duhé, S. C.(2009.) „Good management, sound finances, and social responsibility: Two decades of U.S. Corporate insider perspectives on reputation and the bottom line”, *Public Relations Review*, sv. 35 (1): 77–78.
37. Eberle, D., Berens, G., Li, T. (2013.) *The Impact of Interactive Corporate Social Responsibility Communication on Corporate Reputation*, Springer, str. 731-746.
38. Elkington, J. (2004). „Enter the triple bottom line”, u: A. Henriques, J. Richardson (ur.) *The triple bottom line: Does it all add up? Assessing the sustainability of business and CSR*, London: Earthscan, str. 1-16.
39. Ellerup Nielsen, A., Thomsen, C. (2009.) „CSR communication in small and medium- sized enterprises: A study of the attitudes and beliefs of middle managers”, *Corporate Communications: An International Journal*, sv. 2: 176-189.
40. European Commission (2011.) *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: A renewed EU strategy 2011–14 for corporate social responsibility*, Bruxelles: European Commission.
41. European Commission (2013.) *An analysis of policy references made by large EU companies to internationally recognised CSR guidelines and principles*, Bruxelles: European Commission.
42. Ferreira, D. A., Avila, M. G., de Faria, M. D. (2010.) „Corporate social responsibility and consumers’ perception of price”, *Social Responsibility Journal*, sv. 6 (2): 208–221.
43. Fombrun, C. J., Shanley, M. (1990.) „What’s in a name? Reputation building and corporate strategy”, *Academy of Management Journal*, sv. 33 (2): 233- 258.
44. Fombrun, C. J., van Reil, C.B.M. (1997.) „The reputational landscape”, *Corporate Reputation Review*, sv. 1(1): 6 – 13.
45. Fombrun, C.J. (1996.) *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Boston: Harvard Business School Press.
46. Frederick, W. C. (1994). „From CSR1 to CSR2: The maturing of business and society thought”, *Business and Society*, sv. 33 (2): 150–164.
47. Frederick, W. C. (2018.) „Corporate social responsibility, from founders to millennials”, u: Weber, J., Wasieleski, D.M., (ur.) *Corporate social responsibility, Business and Society 360*, str. 3-38.
48. Friedman, M. (1993.) „The social responsibility of business is to increase its profits”, *New York Times*, 13. rujna 1993., str. 32.
49. Galant, A., Cadez, S. (2017.) „Corporate social responsibility and financial performance relationship: a review of measurement approaches”, *Economic Research*, sv. 30 (1): 676-693.
50. Galant, A., Černe, K. (2017.) „Non-Financial Reporting in Croatia: Current Trends Analysis and Future Perspectives”, *Management*, sv. 12 (1): 41-58.

51. Galbreath, J. (2006.) „Corporate social responsibility strategy: strategic options, global considerations”, *Corporate Governance: The international journal of business in society*, sv. 6 (2): 175-187.
52. Garriga, E., Mele, D. (2004.) „Corporate social responsibility theories: Mapping the territory”, *Journal of Business Ethics*, sv. 53 (1): 51–71.
53. Gray, R. (1992.) „Accounting and environmentalism: An exploration of the challenge of gently accounting for accountability, transparency and sustainability”, *Accounting, Organizations and Society*, sv. 17 (5): 399–426.
54. Grbac, B., Lončarić, D. (2009) „Ethics, social responsibility and business performance in a transition economy”, *EuroMed Journal of Business*, sv. 4 (2): 143-158.
55. Gregory, A. (1999.) *A new approach to corporate identity management*, unpublished paper.
56. Gregory, A., Tafra-Vlahović, M. (2004.) *Corporate social responsibility: New context, new approaches, new applications: A comparative study of CSR in a Croatian and a UK company*, rad izložen na međunarodnom simpoziju odnosa s javnošću, Bled, [www.bledcom.com/uploads/documents/ Gregory.Tafra.pdf](http://www.bledcom.com/uploads/documents/Gregory.Tafra.pdf) (stranica posjećena: 21. ožujka, 2019.).
57. Gregory, A., Tafra-Vlahović, M. (2010.) „Društveno odgovorno poslovanje - Kompanijski pristup”, *Medianali*, sv. 4 (8): 65-85.
58. Grigoris, G. (2016.) „The Challenges of Corporate Social Responsibility Assessment Methodologies”, *International Journal in Economics and Business Administration*, vol. 6 (1).
59. Grudić Kvasić, S. (2014.) „Croatian companies' corporate social responsibility programs: content analysis”, *Ekonomska misao i praksa*, sv. 1: 85-104.
60. Grunig, J. (1992.) *Excellence in Public Relations and Communications Management*, Lawrence Erlbaum.
61. Hoeffler, S., Keller, K. L. (2002.) „Building Brand Equity Through Corporate Societal Marketing”, *Journal of Public Policy and Marketing*, sv. 21 (1): 78-89.
62. Hohen, P., Potts, J. (2017.) *Corporate Social Responsibility: An implementation Guide for Business*, <https://www.iisd.org/pdf/2007/csr-guide.pdf> (stranica posjećena: 16. 8. 2019.).
63. Hrvatska gospodarska komora (2018.) *Dodijeljene nagrade Indeks DOP-a*, <https://www.hgk.hr/otvoren-natjecaj-indeks-dop-a-izvjestaj> (datum objave teksta: 20.11.2018.).
64. Hrvatska udruga poslodavaca (2019.) *Heineken Hrvatska veliki je ovogodišnji pobjednik HUP DOP nagrade*, <https://www.hup.hr/heineken-hrvatska-veliki-je-ovogodisnji-pobjednik-hip-dop-nagrade.aspx> (datum objave teksta: 14. 12. 2018.).
65. HUP (2013.) *Društveno odgovorno poslovanje za sve*, nacionalna studija, <https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/Petra%20Senti%C4%87/Nacionalni%20DOP%20HR.pdf> (stranica posjećena: 25. 5. 2018.).
66. Hutton, J. G., Goodman, M. B., Alexander, J. B., Genest, C. M. (2001.) „Reputation management: The new face of corporate public relations?”, *Public Relations Review*, sv. 27 (3): 247-261.
67. Institut za društveno odgovorno poslovanje (2019.) *O nama*, <http://www.idop.hr/hr/o-nama/nas-tim/o-nama/> (stranica posjećena: 13. rujna 2019.).

68. Ismalah, M. (2009.) „Corporate Social Responsibility and its role in community development: an international perspective”, *The Journal of International Social Research*, vol. 2 (9).
69. Jaakson, K., Vadi, M., Tamm, K. (2009.) „Organizational culture and CSR: An exploratory study of Estonian service organizations”, *Social Responsibility Journal*, vol. 5: 6-18.
70. Jankalova, M. (2016.) „Approaches to the evaluation of Corporate Social Responsibility”, *Procedia Economics and Finance*.
71. Jastram, S., Prescher, J. (2014.) „Legitimizing Corporate Social Responsibility Governance”, u: Samuel O. I., Claus S. F., Asli Y. M., Morten E. J. N. (ur.) *Corporate Social Responsibility and Governance Theory and Practice*, Springer, str. 39-61.
72. Kim, D., Nam, Y., Kang, S. (2010.) „An analysis of corporate environmental responsibility on the global corporate web site and their dialogic principles”, *Public Relations Review*, sv. 36: 285–288.
73. Kim, S. (2016.) *The Process Model of Corporate Social Responsibility (CSR) Communication: CSR Communication and its Relationship with Consumers' CSR Knowledge, Trust, and Corporate Reputation Perception*.
74. Kim, S. Y., Reber, B. (2008.) „Public relations' place in corporate social responsibility: Practitioners define their role”, *Public Relations Review*, sv. 34 (4): 337-342.
75. Kim, S., Ferguson, M. T. (2014.) „Public expectations of CSR communication: What and how to communicate CSR”, *Public Relations Journal*, sv. 8 (3).
76. Kotler, P., Lee, N. (2005.) *Corporate Social Responsibility*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
77. Krkač, K. (2007.) *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*, Zagreb: Mate.
78. Labich, K. (1992.) „The new crisis in business ethics”, *Fortune*, 20. travnja 1992., str. 167-176.
79. Lamza Posavec, V. (2004.) *Metode društvenih istraživanja*, skripta, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Zagreb.
80. Langford, M. (2009.) „Upravljanje programima uključenosti u zajednicu”, u: Ralph T., Liz Y. (ur.) *Otkrivanje odnosa s javnošću*, Zagreb: HUOJ, str. 382-406.
81. Luring, J., Thomsen, C. (2009.) „Ideals and practices in CSR-identity making: The case of equal opportunities”, *Employee Relations*, sv. 31 (1): 25–38.
82. Lee, S., Yoon, J. (2018.) „Does the authenticity of corporate social responsibility affect employee commitment?”, *Social Behavior and Personality*, sv. 46 (4): 617-632.
83. L'Etang, J. (1994.) „Public Relations and Corporate Social Responsibility: Some Issues Arising”, *Journal of Business Ethics*, vol. 13: 111-123.
84. Lewis, S. (2003.) „Reputation and corporate social responsibility”, *Journal of Communications Management*, sv. 7 (4): 356 - 364.
85. Lowensberg, D. (2009.) „Korporativni imidž, reputacija i identitet”, u: Ralph T., Liz Y. (ur.) *Otkrivanje odnosa s javnošću*, Zagreb: HUOJ, str. 268-282.

86. Maja Quien (2012.) *Društveno odgovorno poslovanje kao konkurentna prednost: analiza ciljeva najuspješnijih tvrtki u Hrvatskoj*, Zagreb: Inovacijsko razvojni centar Zrinski, str. 303-307.
87. Mandić, N. (2019.) „Hrvatski trgovci predvodnici DOP-a”, *InStore magazin*, 73. broj, 19. travnja 2019., str. 41.
88. Margolis, J. D., Walsh, J. P. (2003.) „Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 48 (2): 268 – 305.
89. Markota Vukić, N. (2015.) „Corporate social responsibility reporting: Differences among selected EU countries”, *Business Systems Research Journal*, sv. 6 (2): 63-73.
90. Markota Vukić, N., Omazić, M. A., Aleksić, A. (2018.) „Exploring the link between corporate stakeholder orientation and quality of corporate social responsibility reporting”, *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, sv. 16 (2): 275-288.
91. Marsden, C., Andriof, J. (1998.) „Towards an understanding of corporate citizenship and how to influence it”, *Citizenship Studies*, sv. 2 (2): 329–352.
92. Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D. (2015) *Društveno odgovorno poslovanje*, Zagreb: VPŠ Libertas.
93. Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D. (2015.) *Društveno odgovorno poslovanje*, VPŠ Libertas, Zagreb, str. 57.
94. May, S., Cheney, G., Roper, Y. (2007.) *The debate over corporate social responsibility*, Oxford, University Press.
95. McElhaney, K. (2009.) „A strategic approach to corporate social responsibility”, *Leader to Leader*, sv. 52 (1): 30-36.
96. Menon, S., Kahn, B. E. (2003.) „Corporate sponsorships of philanthropic activities: When do they impact perception of sponsor brand?”, *Journal of Consumer Psychology*, sv. 13 (3): 316-327.
97. Milas, G. (2009.) *Istraživačke metode u psihologiji i drugim društvenim znanostima*, Slap, Zagreb.
98. Mishra, M., Mohanty, S. (2013.) „Impact of Corporate Social Responsibility Communication on Corporate Brand Personality Assessment”, *The IUP Journal of Management Research*, sv. 11 (4): 26-39.
99. Morsing, M. (2006.) „Corporate social responsibility as strategic autocommunication: On the role of external stakeholders for member identification”, *Business Ethics: A European Review*, sv. 15 (2): 171–182.
100. Morsing, M., Schultz, M., Nielsen, K. U. (2008.) „The Catch 22 of communicating CSR: Findings from a Danish study”, *Journal of Marketing Communications*, sv. 14 (2): 92–111.
101. Mosley, D., Pietri, P., Megginson, L. (1996.) *Management: Leadership in Action*, New York: HarperCollins College Publishers, str. 145-148.
102. Mulović, A., Hunjet, A., Kozina, G. (2015.) „Toward economic reward: corporate social responsibility communication of SMEs”, *Megatrend Review*, sv. 12 (3): 215-230.

103. O'Connor, A., Shumate, M. (2010.) „As economic industry and institutional level of analysis of corporate social responsibility communication”, *Management Communication Quarterly*, vol. 24: 529-551.
104. Omazić, M., A. (2012.) *Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja*, Zagreb: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj.
105. Omazić, M., A., Banovac, K. (2012.) „Internet based overview of corporate social responsible practice in four countries in southeast europe”, *International Journal of Management Cases*, str. 72-80.
106. Osmanagić Bedenik, N. i Labaš, D. (2011.) „Role of corporate social responsibility (CSR) in business planning and practice of Croatian companies”, *Market-Tržište*, sv. 23 (2): 143-164.
107. Peach, L. (1987.) „Corporate Responsibility”, u: Norman, H. (ur.) *Effective Corporate Relations*, Maidenhead: McGrawHill.
108. Pekanov Starčević, D., Mijoč, I., Mijoč, J. (2016.) „Does it pay off to be socially responsible? Empirical and accounting evidence from listed companies”, *Ekonomski pregled*, sv. (67) 4: 283-305.
109. Pérez, R. C., Alcañiz, E. B., Herrera, A. A. (2009.) „The role of self-definitional principles in consumer identification with a socially responsible company”, *Journal of Business Ethics*, vol. 89: 547-564.
110. Pirsch, J., Gupta, S., Grau, S. L. (2007.) „A framework for understanding corporate social responsibility programs as a continuum: An exploratory study”, *Journal of Business Ethics*, vol. 70: 125-140.
111. Pitelis, C., Boulouta, I. (2011.) *CSR-Based Positioning Strategies, National Competitive Advantage, and the Role of Innovation*.
112. Porter, M. E., Kramer, M. R. (2006.) „Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, *Harvard Business Review*, str. 78-93.
113. Post, J.E., Griffin, J.J. (1997.) „Corporate reputation and external affairs management”, *Corporate Reputation Review*, sv. 1 (1): 165-171.
114. Reilly, J. (2000.) „Charitable work sells at a number of firms”, *Marketing News*, str. 46.
115. Roberts, D. (2009.) „Reputation management for education: A review of the academic and professional literature”, *The knowledge partnership*, [www.Theknowledgepartnership.com/uk/wp-content/uploads/2011/10/Reputation-Managementfor-Education-2009.pdf](http://www.Theknowledgepartnership.com/uk/wp-content/uploads/2011/10/Reputation-Managementfor-Education-2009.pdf) (stranica posjećena: 9. 3. 2019.).
116. Roelofsen, M., Blok, V., Wubben, E. (2014.) „Maintaining the CSR-Identity of Sustainable Entrepreneurial Firms The Role of Corporate Governance in Periods of Business Growth”, u: Samuel O. I., Claus S. F., Asli Y. M., Morten E. J. N. (ur.) *Corporate Social Responsibility and Governance Theory and Practice*, Springer, str. 63-88.
117. Roszkowska-Menkes, M. (2016.) „Was Friedman Right? Moving Towards Strategic CSR Agenda”, u: Maria A., Samuel O.I. (ur.) *The Dynamics of Corporate Social Responsibility: A Critical Approach to Theory and Practice*, Springer, str. 71-89.



118. Salarić D., Jergović A. (2012.) „Poduzetništvo i društveno odgovorno poslovanje”, *Učenje za poduzetništvo*, sv. 2 (2): 295-301.
119. Schmeltz, L. (2012.) „Consumer-oriented CSR communication: Focusing on ability or morality?”, *Corporate Communications An International Journal*, sv. 17 (1): str. 29-49.
120. Schmidt, K. (1997.) „Corporate identity: an evolving discipline”, *Corporate Communications: An International Journal*, sv. 2 (1): 40-45.
121. Schwartz, S. H. (1994.) „Are there universal aspects in the structure and contents of human values?”, *Journal of social issues*, sv. 50 (4): 19-45.
122. Seele, P., Lock, I. (2014.) „Instrumental and/or deliberative? A typology of CSR communication tools”, *Journal of Business Ethics*.
123. Shleifer, A., Vishny, R. (1997.) „A survey of corporate governance”, *Journal of Finance*, sv. 52 (2): 737-783.
124. Simmons, C. J., Becker-Olsen, K. L. (2006.) „Achieving marketing objectives through social sponsorships”, *Journal of Marketing*, vol. 70: 154-169.
125. Sitnikov, C., Bocean, C. (2016.) „Relationships Between Corporate Social Responsibility and Strategic Planning”, u: S. O. Idowu, S. Vertigans (ur.) *Stages of Corporate Social Responsibility: From Ideas to Impacts*, Springer, str. 121-137.
126. Skoko, B., Mihovilović, M. (2014.) „Odnosi s javnošću u funkciji društveno odgovornog poslovanja”, *Praktični menadžment*, vol. 5 (1): 84-91.
127. Sommerville, I. (2007.) „Poslovna etika, odnosi s javnošću i korporativna društvena odgovornost”, u: Alison, T. (ur.) *Priručnik za odnose s javnošću*, Zagreb: HUOJ.
128. Tench, R. (2009.) „Zajednica i društvo - društveno odgovorno poslovanje (DOP)”, u: Ralph T., Liz Y. (ur.) *Otkrivanje odnosa s javnošću*, Zagreb: HUOJ, str. 108-126.
129. Theaker, A. (2007.) *Priručnik za odnose s javnošću*, Zagreb: HUOJ.
130. Thome, F. (2009.) „Corporate Responsibility in the Age of Irresponsibility: A Symbiotic relationship between CSR and the Financial Crisis?”, *International Institute for Sustainable Development*.
131. Thomsen, C., Nielsen, A. E. (2009.) „CSR communication in small and medium-sized enterprises: a study of the attitudes and beliefs of middle managers”, *Corporate Communications An International Journal*, sv. 14 (2): 176-189.
132. Timms., J. (2016.) „A Sociological Approach to the Problem of Competing CSR Agenda”, u: S. O. Idowu, S. Vertigans (ur.) *Corporate Social Responsibility Academic Insights and Impacts*, Springer, str. 103-118.
133. Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D. (2018.) „The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility”, *Public Relations Review*, str. 444-452.
134. van Marrewijk, M. (2003.) „Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion”, *Journal of Business Ethics*, vol. 44 (2): 95-105.
135. Van Reil, C. B. M. (2003.) „Defining corporate communication in Corporate Communications”, u: P. S. Bronn, R. Niig (ur.) *A strategic approach to building reputation*, Oslo: Gyldendal Akademisk.

136. Vidaver-Cohen, D. (2007.) „Reputation beyond the rankings: A conceptual framework for business school research”, *Corporate Reputation Review*, sv. 10 (4): 278–304.
137. Ward, H. (2007.) CSR and Developing Countries: What scope for government action?, <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/no1.pdf> (stranica posjećena: 21. 8. 2019.)
138. Wartick, S., Cochran, P. (1985.) „The evolution of the corporate social performance model”, *Academy of Management Review*, sv. 10 (4): 758–769.
139. Weber, M. (2008.) „The business case for corporate social responsibility: A company level measurement approach for CSR”, *European Management Journal*, sv. 26: 247–261.
140. Wheeler, D., Sillanpaa, M. (1997.) *The Stakeholder Corporation*, Pitman Publishing.
141. Williams, C. A. (2008.) „Toward a taxonomy of corporate reporting strategies”, *Journal of Business Communication*, sv. 45 (3): 232-264.
142. Windsor, D. (2001.) „The future of corporate social responsibility”, *The International Journal of Organizational Analysis*, sv. 9 (3): 225–256.
143. Yoon, Y., Gürhan-Canli, Z., Schwarz, N. (2006.) „The effect of corporate social responsibility (CSR) activities on companies with bad reputations”, *Journal of Consumer Psychology*, sv. 16 (4): 377-390.

## **11. PRILOZI**

### **Prilog 1.**

Vodič kroz polustrukturirani dubinski intervju

### **Društveno odgovorno poslovanje uspješnih kompanija u Hrvatskoj**

*Uvod: dobivanje informiranog pristanka. Dati ispitaniku/-ci formular i snimiti pristanak.*

#### **KLJUČ**

1. - 4. Odnos između stavova voditelja korporativnih komunikacija o društveno odgovornom poslovanju i implementacije sustava društvene odgovornosti u poslovnu strategiju
5. - 6. Uključenost voditelja korporativnih komunikacija u provedbu programa društveno odgovornog poslovanja
- 7.- 8. Principi u učestalost strateškog planiranja komunikacije društveno odgovornog poslovanja
- 9.- 11. Viđenje odnosa između društveno odgovornog poslovanja i pozitivne reputacije kompanije
12. - 15. Razmišljanja voditelja sektora korporativnih komunikacija o odnosu između primjene praksi društveno odgovornog poslovanja i poslovne uspješnosti

#### **PITANJA**

1. Ima li vaša kompanija strateški plan korporativne komunikacije? Jesu li u njega uključene izjave o misiji i viziji poslovanja? Ako da, uključuju li one elemente društvene odgovornosti?
2. Razmišlja li se u vašoj kompaniji prilikom donošenja poslovnih odluka na sustavan način (utjecaj na okoliš, društvo i gospodarstvo)?
3. Na koji način se u vašoj kompaniji donose odluke o planovima na području društveno odgovornog poslovanja? Jesu li one propisane na internacionalnoj razini ili dolaze lokalno kao rezultat djelovanja timova ili pojedinaca?
4. Kako evaluirate programe društveno odgovornog poslovanja?
5. Postoji li osoba ili odjel zadužen za društveno odgovorno poslovanje? Imate li razrađen poseban program društveno odgovornog poslovanja? Kojim razinama i modelima društveno odgovornog poslovanja ste najviše posvećeni?

6. Smatrate li vi osobno društveno odgovorno poslovanje važnom poslovnom praksom? Zašto? Sudjelujete li aktivno u provedbi aktivnosti DOP-a? Ako da, do koje su mjere one uključene u vaše svakodnevno poslovanje? Biste li rekli da zbog vaših inicijativa DOP ima priznatu ulogu u poslovanju kompanije?
7. Imate li strategiju za komuniciranje s interesno utjecajnim skupinama? Ako da, kako biste ju opisali? Na koje načine komunicirate o aktivnostima na području društveno odgovornog poslovanja?
8. Predajete li izvještaje nefinancijske izvještaje? Ako da, vodite li se pri pisanju izvještaja nekim od poznatih standarda (GRI,EMAS, ISO 14000, SA8000, AA1000)?
9. Biste li rekli da je društveno odgovorno poslovanje ugrađeno u identitet i korporativnu kulturu vaše kompanije?
10. Analizira li vaše poduzeće svoj ugled? Kojim metodama? Koliko je važna medijska pokrivenost programa društveno odgovornog poslovanja?
11. Primjećujete li razlike u imidžu i reputaciji kompanije prilikom provođenja programa DOP-a? Kako biste ocijenili popularnost navedenih programa?
12. Jesu li specifični ciljevi na području društveno odgovornog poslovanja implementirani u višegodišnje ciljeve/planove organizacije? Jesu li im posvećena posebna financijska sredstva?
13. Kojim se kriterijima vodite prilikom dodjeljivanja sredstava programima društveno odgovornog poslovanja?
14. Smatrate li da društveno odgovorno poslovanje ima utjecaj na ekonomsku odgovornost kompanije? Postoji li prema vašem mišljenju veza između društveno odgovornog poslovanja i poslovne uspješnosti?
15. Isplati li se biti dobar korporativni građanin?

## **Prilog 2.**

### **Intervju 1**

I: Dobar dan, prvo bih se htjela zahvaliti za to što ste pristali sudjelovati u istraživanju. Kao što sam najavila, danas ćemo razgovarati o društveno odgovornom poslovanju unutar vaše kompanije. Ako ste spremni, krenula bih s prvim pitanjem.

I 01: Naravno, zato sam tu.

I: Uredu. Ima li vaša kompanija strateški plan korporativne komunikacije te jesu li u njega uključene izjave o misiji i viziji poslovanja?

I 01: Kompanija ima strateški plan korporativne komunikacije u koji su uključene izjave o misiji i viziji poslovanja koje uključuju elemente društvene odgovornosti.

I: Biste li s obzirom na to rekli da se u vašoj kompaniji prilikom donošenja poslovnih odluka razmišlja na sustavan način, to jest razmišljate li o utjecaju na okoliš, društvo i gospodarstvo?

I 01: Odgovornost prema zajednici utkana je u našu filozofiju poslovanja. To uključuje i odgovornost prema prirodi i kvaliteti okoliša, proizvođačima hrane i pića, našim kupcima i tako dalje.

I: Zanimljivo, postoji li onda u vašoj kompaniji osoba ili odjel zadužen za društveno odgovorno poslovanje?

I 01: U našoj kompaniji ne postoji osoba ili odjel striktno zadužen za DOP, nego se ti zadaci rješavaju suradnjom različitih odjela.

I: A kojim razinama i modelima društveno odgovornog poslovanja ste najviše posvećeni?

I 01: Ponajprije smo posvećeni aktivnostima investiranja u zajednicu i brizi o ljudskim resursima. Moja je inicijativa da DOP bude utkano u većinu marketinških aktivnosti te da se više ulaže u marketing opće dobrobiti, ali DOP svakako već ima priznatu ulogu u poslovanju kompanije.

I: S obzirom na to da ste istaknuli da ne postoji konkretna osoba ili tim zadužen za DOP, na koji način se u vašoj kompaniji donose odluke o planovima na području društveno odgovornog poslovanja?

I 01: Odluke o planovima na području DOP-a dolaze lokalno kao rezultat djelovanja timova ili pojedinaca.

I: Smatrate li vi osobno društveno odgovorno poslovanje važnom poslovnom praksom?

I 01: Osobno smatram DOP važnom poslovnom praksom, jer društvo proporcionalno vraća kompaniji onoliko koliko ona ulaže u zajednicu u kojoj djeluje. Društveno odgovorna kompanija od zajednice može očekivati vjerne potrošače, ali i vjerne zaposlenike.

I: Sudjelujete li aktivno u provedbi aktivnosti DOP-a? Ako da, do koje su mjere one uključene u vaše poslovanje?

I 01: U aktivnostima DOP-a sudjelujem aktivno, ali one nisu svakodnevne, već povremene i vezane uz pojedine projekte.

I: Ako je DOP toliko važan, imate li strategiju za komuniciranje s interesno utjecajnim skupinama? Ako da, kako biste ju opisali?

I 01: Komuniciramo s više interesno utjecajnih skupina, od kojih svaka zahtjeva svoj način komunikacije, dobavljači, kupci, Uprava i ostali. Projekte marketinga opće dobrobiti provodimo u suradnji s dobavljačima i komuniciramo ih kroz sve redovne marketinške kanale.

I: Važan dio komunikacije, odnos je s predstavnicima sektora i zakonodavstva. Predajete li izvještaje nefinancijske izvještaje?

I 01: Ne predajemo.

I: Biste li rekli da je društveno odgovorno poslovanje ugrađeno u identitet i korporativnu kulturu vaše kompanije?

I 01: DOP je ugrađeno u identitet i korporativnu kulturu naše kompanije.

I: Mnogi kažu da identitet i kultura grade reputaciju, a isto tako ističu da DOP utječe na ugled organizacije, analizirate li vi korporativnu reputaciju? Ako da, kojim metodama?

I 01: Naše poduzeće analizira svoj ugled kroz anketne upitnike, reklamacije, recenzije objekata i tako dalje.

I: Kako biste ocijenili popularnost programa DOP-a koje provodite?

I 01: Društvo tek tada počne valorizirati rad i trud potreban za provođenje projekata DOP-a, ali generalno dobro i brzo prihvaća projekte iz filantropske dimenzije DOP-a, dok za druge projekte prođe nešto više vremena dok budu prihvaćeni i prepoznati.

I: Što mislite, koliko je važna medijska potpora programa društveno odgovornog poslovanja? I

01: Vrlo je korisno dobiti medijsku pozornost za projekte DOP-a, a još je korisnije biti nominiran i dobivati nagrade za takve projekte.

I: Jesu li u vašem poslovanju specifični ciljevi na području društveno odgovornog poslovanja implementirani u višegodišnje ciljeve organizacije?

I 01: Specifični ciljevi na području DOP-a implementirani su u višegodišnje ciljeve organizacije i posvećena su im posebna financijska sredstva.

I: A, kojim se kriterijima vodite prilikom dodjeljivanja sredstava programima društveno odgovornog poslovanja?

I 01: Prilikom dodjeljivanja sredstava programima DOP-a vodimo se kriterijima ekonomske održivosti, zahtjeva zajednice, interesa svih interesno-utjecajnih skupina i tako dalje.

I: Kako onda po završetku provedbe evaluirate programe društveno odgovornog poslovanja?

I 01: Ocjenjujemo zasebno nekoliko područja DOP-a te na temelju tih rezultata donosimo konačnu odluku o svrsishodnosti programa, pri tom mislim na ekonomsku održivost, prihvaćenost programa i tako dalje.

I: S obzirom na to da ste spomenuli svrsishodnost, smatrate li da društveno odgovorno poslovanje ima utjecaj na ekonomsku odgovornost kompanije?

I 01: Ekonomska odgovornost i jest najbitnija dimenzija DOP-a. Društveno odgovorna kompanija mora najprije osigurati barem minimalnu razinu povrata uloženi sredstava te tako osigurati svoj opstanak u društvu, a tek tada može ozbiljnije ulagati u sve ostale dimenzije DOP-a.

I: Što biste onda rekli naposljetku, isplati li se biti dobar korporativni građanin?

I 01: Isplati se biti dobar korporativni građanin ili društveno angažirana kompanija, budući da takvu kompaniju društvo u kojem djeluje prihvaća kao svoju kompaniju odnosno svog sugrađanina te mu daje svoje povjerenje, a time i svoja sredstva.

I: Hvala vam na sudjelovanju. Znam koliko ste ograničeni s vremenom, ugodan ostatak dana.

### **Prilog 3.**

#### **Intervju 2**

I: Dobar dan želim. Najprije bih vam se htjela zahvaliti na odvojenom vremenu i pristanku na sudjelovanje u ovom istraživanju. Kao što sam najavila, tema našeg današnjeg razgovora bit će vaši stavovi i prakse u segmentu društveno odgovornog poslovanja. Ako ste spremni možemo krenuti s pitanjima.

I 02: Može.

I: Ima li vaša kompanija strateški plan korporativne komunikacije? Ako da, jesu li u njega uključene izjave o misiji i viziji poslovanja?

I 02: Nemamo strateški plan korporativne komunikacije.

I: Uredu, a razmišlja li se u vašoj kompaniji prilikom donošenja poslovnih odluka na sustavan način, to jest, razmatrate li vaš utjecaj na okoliš, društvo i gospodarstvo u cjelini?

I 02: Budući da se radi o organizaciji koja ima ograničen utjecaj, svijest o pomaganju lokalnoj zajednici i samom društvu na lokalnoj razini ugrađena je u samu organizaciju od početaka djelovanja.

I: Često je to tako s manjim kompanijama pa me zanima, postoji li osoba ili odjel konkretno zadužen za društveno odgovorno poslovanje?

I 02: Ne.

I: Ali svejedno provodite aktivnosti društveno odgovornog poslovanja?

I 02: Da.

I: Što biste rekli, kojim razinama i modelima društveno odgovornog poslovanja ste najviše posvećeni?

I 02: Organizacija je najviše posvećena pomaganju udrugama i drugim subjektima iz lokalne sredine koje obavljaju društveno korisne funkcije. Dakle riječ je o zaštiti zdravlja, sportu, kulturi, humanitarnim udrugama.

I: A, na koji način se u vašoj kompaniji donose odluke o planovima na području društveno odgovornog poslovanja?



I 02: Odluke o DOP aktivnostima se donose na temelju osjećaja pripadnosti zajednici i potrebi doprinosa istoj. Dio planiranih DOP aktivnosti se ugrađuje u poslovni plan kroz budžet za donacije i sponzorstva a dio se realizira na temelju *ad hoc* odluka.

I: S obzirom na izražen fokus na zajednicu, smatrate li vi osobno društveno odgovorno poslovanje važnom poslovnom praksom?

I 02: DOP mora biti utkan u sve organizacije, ali opseg i model mora biti prilagođen veličini poduzetnika. DOP je poželjno „ponašanje“ poduzetnika i ono se očekuje u suvremenom poslovnom okruženju.

I: Sudjelujete li aktivno u provedbi aktivnosti DOP-a? Ako da, do koje su mjere one uključene u vaše svakodnevno poslovanje?

I 02: Sudjelujem aktivno u provedbi aktivnosti DOP i one mi oduzimaju 5 posto mog radnog angažmana.

I: S obzirom na vašu uključenost, biste li rekli da zbog vaših inicijativa DOP ima priznatu ulogu u poslovanju kompanije?

I 02: Ne bih rekla da zbog mojih vlastitih inicijativa ima priznatu ulogu u poslovanju kompanije. Aktivnosti DOP su očekivane od strane Uprave bez obzira na mene osobno i netko drugi bi ih mogao obavljati.

I: Imate li strategiju za komuniciranje s interesno utjecajnim skupinama?

I 02: Ne.

I: Na koje onda načine komunicirate o aktivnostima na području društveno odgovornog poslovanja?

I 02: Ne ističemo posebno vlastitu ulogu u aktivnostima DOP, primjerice donacije izuzev ako ne postoji direktno pitanje od strane medija ili druge zainteresirane javnosti. Smatramo da to mora biti na razini usmenog prenošenja informacija od strane korisnika odnosno da lokalni akteri prenose određene dojmove o našem DOP „od usta do usta“.

I: Moglo bi se reći da su članovi sektora zainteresirane javnost. S obzirom na to, predajete li izvještaje nefinancijske izvještaje?

I 02: Predajemo nefinancijske izvještaje, ali ne vodimo se nikakvim internacionalnim standardima nego internim smjernicama.

I 02: Biste li rekli da je društveno odgovorno poslovanje ugrađeno u identitet i korporativnu kulturu vaše kompanije?

I 02: Da.

I: A, analizira li vaše poduzeće svoj ugled?

I 02: Ne.

I: Možete li onda samo reći, primjećujete li razlike u imidžu i reputaciji kompanije prilikom provođenja programa DOP-a?

I 02: Ne primjećujem nikakve razlike u reputaciji budući da aktivnosti društveno odgovornog poslovanja provodimo kroz cijelu godinu.

I: Ranije ste naveli na koji način donosite odluke o aktivnostima DOP-a. Možete li mi reći jesu li specifični ciljevi na području društveno odgovornog poslovanja uopće implementirani u višegodišnje ciljeve organizacije?

I 02: Da.

I: A, jesu li im posvećena posebna financijska sredstva?

I 02: U okviru poslovnog planiranja, predviđaju se određeni troškovi za aktivnosti DOP.

I: Kojim se kriterijima vodite prilikom dodjeljivanja sredstava?

I 02: Bitan kriterij je da se sredstva troše namjenski za nekakav projekt te da se radi o korisnicima koji imaju društveno korisnu ulogu: u sportu, kulturi, obrazovanju, humanitarnim aktivnostima i slično. Bitno je da se radi o lokalnim organizacijama i posebno onima koji teže dobivaju sredstva iz nacionalnih izvora. Također, bitno je da se radi o lokalnim organizacijama unutar naših sredina djelovanja.

I: Kako po završetku njihovog provođenja evaluirate programe društveno odgovornog poslovanja?

I 02: U skladu s primljenim zamolbama za donacijama, procijenimo koliko udovoljavaju našim postavljenim kriterijima. Sredstva lociramo tamo gdje su zadovoljeni postavljeni kriteriji, a da ne iskaču iz postavljenog budžeta.

I: Postoji li prema vašem mišljenju veza između društveno odgovornog poslovanja i poslovne uspješnosti?

I 02: Smatram da još uvijek ne postoji značajna pozitivna korelacija između DOP i poslovne uspješnosti. S druge strane bih rekla da izostanak DOP utječe na pad poslovne uspješnosti posebno ako se radi na primjer o izrazito negativnom utjecaju na okoliš ili lošu zaštitu potrošača, slabu kontrolu kvalitete namirnica i sl. Loše DOP dovodi do pada prodaje, ali poželjno DOP u slaboj mjeri povećava prodaju. To je stoga što je na našem tržištu razina cijena još uvijek primarni čimbenik u definiranju potražnje.

I: Prema vašem mišljenju, isplati li se biti dobar korporativni građanin?

I 02: Svakako. Posebno je dugoročno isplativo jer će se takve aktivnosti sve više vrednovati u budućim razdobljima s porastom svijesti građana.

I: Hvala vam na iscrpnim odgovorima. Ugodan ostatak dana.

## **Prilog 4.**

### **Intervju 3**

I: Dobar dan, kao što sam najavila, danas ćemo razgovarati o vašim stavovima i praksama kojima se koristite na području društveno odgovornog poslovanja. Nadam se da ste spremni. Prvo pitanje odnosi se na korporativnu komunikaciju općenito, pa me zanima - ima li vaša kompanija strateški plan korporativne komunikacije te jesu li u njega uključene izjave o misiji i viziji poslovanja?

I 03: Imamo plan korporativne komunikacije i on uključuje elemente društvene odgovornosti.

I: Dakle, može se reći da se u vašoj kompaniji prilikom donošenja poslovnih odluka razmišlja na sustavan način?

I 03: Da.

I: Konkretno, vezano za DOP, postoji li osoba ili odjel zadužen za aktivnosti društveno odgovornog poslovanja?

I 03: Osoba.

I: Imate li u tom slučaju razrađen poseban program društveno odgovornog poslovanja?

I 03: Ja sam osoba koja je zadužena za društveno odgovorno poslovanje. Trenutno nemamo razrađen program, ali je u fazi izrade.

I: Kojim razinama i modelima društveno odgovornog poslovanja ste najviše posvećeni prilikom provođenja aktivnosti?

I 03: Najviše smo posvećeni modelima društveno odgovornog poslovanja koji su usmjereni prema našim zaposlenicima. Dakle, ugovori o radu na neodređeno, stimulacije, kontinuirano povećanje plaća - cca 30 posto u zadnje dvije godine, godišnje proslave za sve zaposlenike, isplata Uskrsnica, Božićnica, darova za djecu i jubilarnih nagrada, nagrade, neradni praznici i najkraće radno vrijeme u okolici. Aktivnosti usmjeravamo i prema lokalnoj zajednici, prvenstveno na području gdje je smještena uprava društva i sve poslovnice. To realiziramo kroz sponzorstva, donacije lokalnim udrugama, zakladama, sportskim klubovima, KUD-ovima, DVD-ima, školama, humanitarne akcije. U DOP uključujemo i dobavljače što se odnosi na uredno izvršavanje obaveza, poštivanje ugovora i dugogodišnji partnerski odnosi, možemo reći,

zajednički rast. Brinemo i o troškovima poslovanja smanjivanjem nepotrebne potrošnje energije, jalovine električne energije, bacanja starog kruha i općenito pekarskih i drugih svježih proizvoda.

I: Hvala na iscrpnom odgovoru. Zanima me, na koji način se u vašoj kompaniji donose odluke o planovima na području društveno odgovornog poslovanja? Jesu li one propisane na internacionalnoj razini ili dolaze lokalno kao rezultat djelovanja timova ili pojedinaca?

I 03: Odluke o planovima donose se na nivou višeg menadžmenta i propisane su na lokalnoj razini.

I: Smatrate li vi osobno društveno odgovorno poslovanje važnom poslovnom praksom?

I 03: Da, vrlo, jednom od najvažnijih.

I: Zašto?

I 03: Smatram da je društveno odgovorno poslovanje jedna od najvažnijih poslovnih praksi jer poslovanje čine ljudi, jer poslujemo zbog ljudi, za ljude i zahvaljujući ljudima i svaka kompanija na čelu sa svojim vlasnicima trebala bi imati to prvo na umu, a nažalost mnoge nemaju. Neke to počinju uviđati i uvode promijene u poslovanje, te počinju poštivati i okoliš i društvo u kojem živimo, jer nas je društveno neodgovorno poslovanje, dovelo u situaciju u kojoj danas živimo i radimo.

I: Sudjelujete li vi aktivno u provedbi aktivnosti DOP-a? Do koje su mjere one uključene u vaše svakodnevno poslovanje?

I 03: Aktivno sudjelujem u provedbi programa DOP-a. Ja sam ona osoba u čijoj je domeni DOP i svi upiti i inicijative idu preko mene. S obzirom na široko područje na kojem aktivno poslujemo, upiti i inicijative su svakodnevne.

I: Biste li rekli da zbog vaših inicijativa DOP ima priznatu ulogu u poslovanju kompanije?

I 03: Mogu reći da zbog mojih inicijativa DOP ima važnu ulogu u našem poslovanju.

I: Imate li strategiju za komuniciranje s interesno utjecajnim skupinama?

I 03: Imamo strategiju za komuniciranje s dionicima, ali ona je različita za svaku skupinu. Komunikaciju vode odgovorne osobe u kompaniji u čiju domenu spada određena skupina. Za komunikaciju DOP-a, poglavito se koristimo internim novinama i *web* stranicom.

I: Primijetila sam kako među komunikacijskim tehnikama niste naveli nefinancijske izvještaje, znači ne predajete ih?

I 03: Da.

I: Biste li rekli da je društveno odgovorno poslovanje ugrađeno u identitet i korporativnu kulturu vaše kompanije?

I 03: Da.

I: Analizira li vaše poduzeće svoj ugled?

I 03: Analiziramo svoj ugled, ali što se tiče metoda, nemam konkretan odgovor. Na razini Uprave i menadžmenta (višeg i nižeg) raspravljamo o odlukama vezanim za DOP te analiziramo provedene odluke i aktivnosti. S obzirom na to da sve odluke donosimo s ciljem što boljeg DOP-a, ne moramo se brinuti o ugledu.

I: Koliko je važna medijska pokrivenost programa društveno odgovornog poslovanja?

I 03: Važna je, no osobno sam stava da se ne treba hvaliti dobrim djelima koja se podrazumijevaju.

I: Primjećujete li razlike u imidžu i reputaciji kompanije prilikom provođenja programa DOP-a?

I 03: Da.

I: Kako biste ocijenili popularnost navedenih programa?

I 03: Kao pozitivnom.

I: Jesu li specifični ciljevi na području društveno odgovornog poslovanja implementirani u višegodišnje ciljeve organizacije?

I 03: Da.

I: S obzirom na to, jesu li im posvećena posebna financijska sredstva?

I 03: Da.

I: Kojim se kriterijima vodite prilikom dodjeljivanja sredstava programima društveno odgovornog poslovanja?

I 03: Rezultatom poslovanja i važnosti projekta.

I: Kako evaluirate programe društveno odgovornog poslovanja?

I 03: Ocjenjivanje programa društveno odgovornog poslovanja ovisi o tome prema kome je usmjeren.

I: Smatrate li da društveno odgovorno poslovanje ima utjecaj na ekonomsku odgovornost kompanije?

I 03: Da.

I: Postoji li prema vašem mišljenju veza između društveno odgovornog poslovanja i poslovne uspješnosti?

I 03: Da.

I: Isplati li se biti dobar korporativni građanin?

I 03: Da.

I: Hvala vam na konkretnim odgovorima, znam da mnoge stavke spadaju u domenu vaše poslovne tajne, ali i ovako ste mi puno pomogli. Još jednom, hvala na odvojenom vremenu i ugodan ostatak dana.

## **Prilog 5.**

### **Intervju 4**

I: Dobar dan, drago mi je vidjeti vas. Prvo bi se htjela zahvaliti što ste pristali sudjelovati u istraživanju. Znam da ste u osjetljivom procesu pa sam posebno zahvalna imati vas za ispitanicu. Kao što sam objasnila u pozivu, cilj mi je saznati vaše viđenje o društveno odgovornom poslovanju. Pa možemo krenuti s prvim pitanjem. Ima li vaša kompanija strateški plan korporativne komunikacije?

I 04: Već duže vrijeme razmišljamo o tome da napravimo proceduru za izradu komunikacijske strategije, ali nažalost još nije zaživilo.

I: Biste li onda rekli da se u vašoj kompaniji prilikom donošenja odluka razmišlja na sustavan način, uzimajući u obzir utjecaj na društvo i okoliš.

I 04: Da, naravno. U sklopu odjela zaštite na radu brinemo i o tome.

I: Je li onda isti odjel zadužen za provođenje aktivnosti DOP-a?

I 04: Da, odjel zaštite na radu.

I: Imate li razrađen poseban program društveno odgovornog poslovanja?

I 04: Nemamo razrađen plan DOP-a, a najviše aktivnosti provodimo na društvenoj razini kroz razna sponzorstva i donacije kroz godinu.

I: Na koji način se u vašoj kompaniji donose odluke o planovima na području društveno odgovornog poslovanja?

I 04: Odjel zaštite na radu brine o očuvanju okoliša, dok odjel marketinga vodi donacije i sponzorstva za koje se jednom godišnje raspisuje natječaj.

I: Jesu li ti planovi propisani na internacionalnoj razini ili dolaze lokalno?

I 04: Lokalno

I: Smatrate li vi osobno društveno odgovorno poslovanje važnom poslovnom praksom?

I 04: Smatram da je DOP vrlo važan i redovito sudjelujem kao podrška raznim klubovima, društvima u raznim aktivnostima i to dva do tri puta mjesečno.



I: Biste li rekli da zbog vaših inicijativa DOP ima priznatu ulogu u poslovanju kompanije?

I 04: Mislim da moje aktivnosti imaju utjecaj na ulogu DOP-a.

I: Imate li strategiju za komuniciranje s interesno utjecajnim skupinama?

I 04: Nemamo.

I: Uredu. U drugom dijelu intervjua htjela bih s vama porazgovarati o reputaciji.

I 04: Može.

I: Krenimo. Biste li rekli da je društveno odgovorno poslovanje ugrađeno u identitet i korporativnu kulturu vaše kompanije?

I 04: Načelno da.

I: Analizira li vaše poduzeće svoj ugled?

I 04: Ne analizira.

I: Primjećujete li razlike u imidžu i reputaciji kompanije prilikom provođenja programa DOP-a?

I 04: Na lokalnoj razini smo poznati po tome da podržavamo razne udruge, klubove i manifestacije.

I: Jesu li specifični ciljevi na području društveno odgovornog poslovanja implementirani u višegodišnje planove organizacije?

I 04: Ne, samo na godišnjoj razini. Odvajamo jedan dio budžeta za donacije i sponzorstva.

I: A kojim se kriterijima vodite prilikom dodjeljivanja sredstava programima društveno odgovornog poslovanja?

I 04: Kriteriji su nam djeca i djeca invalidi, ovisno o količini djece.

I: Kako evaluirate programe društveno odgovornog poslovanja?

I 04: Za evaluaciju programa DOP-a imamo tablicu bodovanja.

I: Smatrate li da društveno odgovorno poslovanje ima utjecaj na ekonomsku odgovornost kompanije?

I 04: Ne možemo to izmjeriti, ali u suštini mislim da ima.

I: Postoji li prema vašem mišljenju veza između društveno odgovornog poslovanja i poslovne uspješnosti?

I 04: Naravno da postoji.

I: Isplati li se biti dobar korporativni građanin?

I 04: Isplati se.

I: Uredu, to je sve. Hvala vam na odvojenom vremenu. Ugodan ostatak dana.

## **Prilog 6.**

### **Intervju 5**

I: Dobar dan. Hvala vam još jednom što ste se odazvali sudjelovati u istraživanju. Danas ćemo razgovarati o društveno odgovornom poslovanju. Točnije o strateškom planiranju, komunikaciji, reputaciji i financijskoj uspješnosti.

I 05: Dada, tako ste najavili. Nadam se da ću moći pomoći s obzirom da planovi DOP-a spadaju u domenu naše poslovne tajne.

I: U redu. Sigurna sam da ću nešto moći izvući. Ako ste spremni, možemo krenuti.

I 05: Može, odlično.

I: Ima li vaša kompanija strateški plan korporativne komunikacije?

I 05: Djelomično, ali u njemu su sadržani elementi DOP-a.

I: Možete li onda reći da se u vašoj kompaniji prilikom donošenja poslovnih odluka razmišlja na sustavan način, to jest uzima li se u obzir utjecaj na okoliš, društvo i gospodarstvo?

I 05: Djelomično.

I: Postoji li osoba ili odjel zadužen za društveno odgovorno poslovanje?

I 05: Nemamo nikog službeno zaduženog za DOP. Samim time nemamo ni posebno razrađen program djelovanja.

I: A kojim ste razinama i modelima društveno odgovornog poslovanja najviše posvećeni prilikom provođenja aktivnosti?

I 05: Najviše smo posvećeni sudjelovanju u sponzorstvima i sličnim aktivnostima. Na primjer 10 posto popusta za umirovljenike, loyalty program za kupce, suradnja sa školama i vrtićima, darivanje djece djelatnika.

I: Na koji način se u vašoj kompaniji donose odluke o planovima na području društveno odgovornog poslovanja?

I 05: Direktor donosi sve odluke o društveno odgovornom poslovanju i to na lokalnoj razini.

I: Smatrate li vi osobno društveno odgovorno poslovanje važnom poslovnom praksom?

I 05: DOP smatram važnom poslovnom praksom jer poslovanje svakog poduzeća ima određeni utjecaj na društvo i okolinu te treba voditi računa da taj utjecaj bude pozitivan.

I: S obzirom na to, sudjelujete li aktivno u provedbi aktivnosti DOP-a?

I 05: Samo djelomično sudjelujem u provedbi aktivnosti i one su relativno uključene u moje poslovanje, onako, od dana do dana.

I: Biste li općenito rekli da imate strategiju za komuniciranje s interesno utjecajnim skupinama?

I 05: Imamo strategiju komuniciranja, ali ona se odnosi na dvije skupine u našoj lokalnoj zajednici. Mladima se obraćamo putem objava na Facebooku, a umirovljenike informiramo putem novena.

I: Predajete li izvještaje nefinancijske izvještaje?

I 05: Ne.

I: Biste li rekli da je društveno odgovorno poslovanje ugrađeno u identitet i korporativnu kulturu vaše kompanije?

I 05: Djelomično.

I: Analizira li vaše poduzeće svoj ugled?

I 05: Ugled analiziramo kontaktom s kupcima, zaposlenima i dobavljačima.

I: Primjećujete li razlike u imidžu i reputaciji kompanije prilikom provođenja programa DOP-a?

I 05: Provedbom kvalitetnih programa reputacija raste.

I: Kako biste ocijenili popularnost navedenih programa?

I 05: Kupci pozitivno reaguju na programe.

I: Jesu li specifični ciljevi na području društveno odgovornog poslovanja implementirani u višegodišnje ciljeve organizacije?

I 05: Ne.

I: Jesu li im posvećena posebna financijska sredstva?

I 05: Ne.

I: Kojim se kriterijima vodite prilikom dodjeljivanja sredstava programima društveno odgovornog poslovanja?

I 05: Prilikom dodjeljivanja sredstava vodimo se racionalizacijom između uloženog i dobivenog.

I: Smatrate li da društveno odgovorno poslovanje ima utjecaj na ekonomsku odgovornost kompanije?

I 05: DOP ima utjecaj na ekonomsku odgovornost i postoji veza između provedenih aktivnosti i poslovne uspješnosti.

I: Isplati li se biti dobar korporativni građanin?

I 05: Da. Kvalitetni i dobro usmjereni programi pozitivno doprinose poslovanju poduzeća

I: Hvala vam puno na sudjelovanju u istraživanju, želim vam ugodan ostatak dana.

## **Prilog 7.**

### **Intervju 6**

I: Dobar dan. Drago mi je vidjeti vas. Kao što sam najavila preko telefona, danas bih htjela s vama razgovarati o vašim stavovima o društveno odgovornom poslovanju. Ako ste spremi možemo krenuti s prvim pitanjem.

I 06: Hvala tebi na pozivu. Može, naravno.

I: Ima li vaša kompanija strateški plan korporativne komunikacije? Jesu li u njega uključene izjave o misiji i viziji poslovanja? Ako da, uključuju li one elemente društvene odgovornosti?

I 06: Kompanija ima razvijen strateški plan korporativne komunikacije, a u njega su uključene i izjave o misiji i viziji poslovanja. U viziji kompanije sadržani su i elementi društvene odgovornosti.

I: Razmišlja li se u vašoj kompaniji prilikom donošenja poslovnih odluka na sustavan način?

I 06: Da, odluke se u našoj kompaniji donose sustavno, s razmatranjem šireg utjecaja na zaposlenike, dobavljače i poslovne partnere, lokalnu zajednicu te zdravlje i sigurnost naših kupaca.

I: Postoji li u tom slučaju osoba ili odjel zadužen za društveno odgovorno poslovanje?

I 06: Za društveno odgovorno poslovanje u našoj je kompaniji zaduženo nekoliko odjela, ovisno o području u kojem se aktivnosti provode. Snažno smo orijentirani na različita područja, a najviše na povećanje dobrobiti zaposlenika, ulaganje i razvoj lokalnih zajednica u kojima poslujemo, zaštitu okoliša, podršku mladima i edukaciju potrošača.

I: Na koji način se u vašoj kompaniji donose odluke o planovima na području društveno odgovornog poslovanja? Jesu li one propisane na internacionalnoj razini ili dolaze lokalno kao rezultat djelovanja timova ili pojedinaca?

I 06: Odluke o planovima aktivnosti društveno odgovornog poslovanja donose se zajedničkim djelovanjem nekoliko različitih timova, a potaknute su najčešće internim inicijativama na lokalnoj razini ili na razini cijele kompanije koja posluje na području Hrvatske.

I: S obzirom na vaš odgovor aktivnosti iz domene DOP-a možemo opisati kao zajednički trud. Do koje su onda mjere one uključene u vaše svakodnevno poslovanje?

I 06: Kao voditelj odjela komunikacija izravno sam uključen u sve inicijative i projekte društveno odgovornog poslovanja i drago mi je zbog toga jer i osobno smatram da je važno dati doprinos boljitku društva i zajednice. S DOP-om se susrećem svakodnevno u obavljanju svog posla.

I: Biste li rekli da zbog vaših inicijativa DOP ima priznatu ulogu u poslovanju kompanije?

I 06: Svakako su inicijative potekle iz odjela komunikacija velikim dijelom zaslužne za visoku poziciju DOP-a na ljestvici prioriteta u poslovanju kompanije, ali i za izgradnju imidža kompanije u javnosti kao društveno odgovorne.

I: S obzirom da je, kao što ste naveli, odjel komunikacija izrazito uključen u DOP. Imate li strategiju za komuniciranje s interesno utjecajnim skupinama? Ako da, kako biste ju opisali?

I 06: S interesno utjecajnim skupinama komuniciramo u skladu s postavljenom strategijom, koja se prije svega temelji na otvorenom i transparentnom odnosu s pravovremenom razmjenom poruka. Isti se princip primjenjuje i kad je riječ o aktivnostima na području društveno odgovornog poslovanja.

I: Mislite li tu i na dioničare, industrijske partnere i ostale. To jest, predajete li izvještaje nefinancijske izvještaje?

I 06: Još se nismo uključili u nefinancijsko izvještavanje, no planiramo se uskoro i tomu posvetiti.

I: Biste li rekli da je društveno odgovorno poslovanje ugrađeno u identitet i korporativnu kulturu vaše kompanije?

I 06: Društveno odgovorno poslovanje jedan je od temelja našeg poslovanja, dio je našeg identiteta te ključna odrednica korporativne kulture.

I: Analizira li vaše poduzeće svoj ugled? Ako da, kojim metodama?

I 06: Analiza ugleda dio je našeg poslovnog planiranja, a uglavnom se koristimo različitim istraživanjima koja provodimo među svojim kupcima i potrošačima, dobavljačima, poslovnim partnerima te zaposlenicima.

I: Što biste rekli, koliko je važna medijska pokrivenost programa društveno odgovornog poslovanja?

I 06: Medijska pokrivenost programa DOP-a može imati važnu ulogu u osvještavanju javnosti i poticanju drugih na djelovanje, no nikako ne smije postati svrha provedbe DOP-programa.

I: Primjećujete li razlike u imidžu i reputaciji kompanije prilikom provođenja programa DOP-a? Kako biste ocijenili popularnost navedenih programa?

I 06: Naši dionici prepoznaju sredstva, resurse i napore koje ulažemo u provedbu programa DOP-a te takvi programi imaju važnu ulogu u izgradnji i jačanju naših međusobnih odnosa, povjerenja i uvažavanja. Svim je našim programima DOP-a cilj unapređenje zajednica u kojima poslujemo te je sasvim razumljivo da su popularni među svim ciljanim skupinama jer pružaju novu vrijednost i doprinose izgradnji boljeg društva.

I: Jesu li u vašem slučaju ciljevi s područja društveno odgovornog poslovanja implementirani u višegodišnje planove organizacije? Ako da, jesu li im posvećena posebna financijska sredstva?

I 06: Da, specifični se ciljevi ugrađuju u naše višegodišnje planove i za njihovo se ostvarenje putem različitih programa i aktivnosti planiraju sredstva. Naravno, uvijek postoje mogućnosti i za financijsku podršku programima koji nisu planirani, ali ih prepoznajemo kao aktivnosti koje donose dodanu vrijednost zajednicama u kojima djelujemo.

I: Kojim se kriterijima vodite prilikom dodjeljivanja sredstava programima društveno odgovornog poslovanja?

I 06: U dodjeljivanju sredstava uglavnom smo orijentirani ka programima usmjerenima na područja u kojima smo i sami najaktivniji, a to su povećanje dobrobiti zaposlenika, zaštita okoliša, jačanje lokalnih inicijativa, osnaživanje mladih i edukacija potrošača. Naša se pažnja zadržava na projektima koji su dugoročno održivi i koji imaju potencijal nastaviti se razvijati u suradnji s lokalnim partnerima.

I: Kako evaluirate programe društveno odgovornog poslovanja?

I 06: Evaluacija programa odvija se u skladu s prethodno postavljenim ciljevima koje definiramo prema načelu SMART kako bismo po završetku zaista imali u uvid u ono što smo uspješno ostvarili te uvidjeli što možemo poboljšati u budućim izdanjima ili novim projektima. Trudimo se biti samokritični i iskreni u evaluaciji jer samo tako možemo napredovati i unapređivati svoje društveno odgovorne prakse.



I: Postoji li prema vašem mišljenju veza između društveno odgovornog poslovanja i poslovne uspješnosti?

I 06: Brojna su istraživanja pokazala da dionici kompanije prepoznaju važnost društveno odgovornog ponašanja, a takva iskustva imamo i mi. Poznato je da društveno odgovorno poslovanje dovodi do ublažavanja negativne percepcije, smanjenja troškova, unapređenja kvalitete upravljačkih procesa, povećanja prodaje i općenito vrijednosti brenda. Zapošljavanje i zadržavanje kvalitetnih radnika uvelike je olakšano, a kupci i potrošači postaju lojalniji.

I: Još samo jedno pitanje za kraj. Isplati li se biti dobar korporativni građanin?

I 06: Naravno jer, ponavljam – društvena odgovornost kompanije ima širok utjecaj na sve njezine dionike i njihov odnos prema kompaniji.

I: Hvala vam puno na odvojenom vremenu i iscrpnim odgovorima. Puno ste mi pomogli. Do sljedećeg susreta.

## **Prilog 8.**

### **Intervju 7**

I: Prije svega željela bih vam zaželjeti dobar dan. Hvala vam puno na pristanku na sudjelovanje. Ako ste spremni možemo krenuti s pitanjima o društveno odgovornom poslovanju.

I 07: Jesam i veselim se.

I: Ima li vaša kompanija strateški plan korporativne komunikacije?

I 07: Da.

I: Jesu li u njega uključene izjave o misiji i viziji poslovanja?

I 07: Da.

I: Razmišlja li se u vašoj kompaniji prilikom donošenja poslovnih odluka prema tom planu, odnosno na sustavan način uzimajući u obzir utjecaj na okoliš, društvo i gospodarstvo.

I 07: Razmišlja se sustavno i cjelovito, spajajući principe etike, ekonomije i ekologije.

I: S obzirom a ste posebno istaknuli etiku i ekologiju, imate li razrađen poseban program društveno odgovornog poslovanja?

I 07: Nemamo formaliziran program, no u misiji tvrtke je koncept osnivača, a to je osobna ekologija koja podrazumijeva da je zdrav pojedinac preduvjet zdravog društva i okoliša.

I: Provodite brojne programe i aktivnosti DOP-a. Kojim razinama i modelima ste najviše posvećeni?

I 07: U tom smislu najviše smo posvećeni utjecaju na podizanje kvalitete života zajednice, edukaciji zaposlenika i javnosti, kako kupaca tako i građana; strogim standardima kvalitete; cjelovitosti i etičnosti ekoproizvoda koji su predmet našeg poslovanja te poticanju održivog poslovanja unutar dobavljačkog lanca.

I: A na koji način se u vašoj kompaniji donose odluke o planovima na području društveno odgovornog poslovanja?

I 07: Naša kompanija nije internacionalna i sami donosimo odluke koje su posljedica ukupne strategije tvrtke u koju su utkana načela društveno odgovornog poslovanja. Također, potičemo

inicijative timova i pojedinaca jer zaposlenici nerijetko i sami podržavaju i prakticiraju životne stilove koji podržavaju vrijednosti kompanije.

I: Imate li strategiju za komuniciranje s interesno utjecajnim skupinama?

I 07: Povremeno svoje projekte prijavljujemo na natječaje, na primjer Hrvatske udruge poslodavaca.

I: To je jako zanimljivo. Mogu reći i proaktivno. Zanima me, predajete li izvještaje nefinancijske izvještaje? Ako da, vodite li se pri pisanju izvještaja nekim od poznatih standarda (GRI, EMAS, ISO 14000, SA8000, AA1000)?

I 07: Predajemo nefinancijske izvještaje, a pri pisanju se koristimo standardom ISO 9001.

I: Svaka čast. Biste li slijedom toga mogli reći da je društveno odgovorno poslovanje ugrađeno u identitet i korporativnu kulturu vaše kompanije?

I 07: Etika i ekologija su, uz ekonomiju naša najveća načela i nositelji identiteta i organizacijske kulture.

I: Analizira li vaše poduzeće svoj ugled? Ako da, kojim metodama?

I 07: Da, koristimo se analizom medijskog sadržaja i upitnicima za kupce.

I: Primjećujete li razlike u imidžu i reputaciji kompanije prilikom provođenja programa DOP-a?

I 07: Kupci i mediji reagiraju pozitivno.

I: Jesu li specifični ciljevi na području društveno odgovornog poslovanja implementirani u višegodišnje ciljeve organizacije te jesu li im posvećena posebna financijska sredstva?

I 07: Da.

I: Kojim se kriterijima vodite prilikom dodjeljivanja sredstava programima društveno odgovornog poslovanja?

I 07: Prilikom dodjele sredstava orijentirani smo na relevantnost projekta, povezanost s vrijednostima kompanije te utjecaj na zajednicu.

I: Postoji li prema vašem mišljenju veza između društveno odgovornog poslovanja i poslovne uspješnosti?

I 07: Da, uspjeh kompanije ovisi o svijesti o utjecaju na zajednicu, no rezultati ne dolaze u kratkom roku.

I: Hvala vam na odvojenom vremenu i interesantnim odgovorima. Ugodan ostatak dana.

## **Prilog 9.**

### **Popis grafikona**

1. Grafički prikaz 1. Piramida društveno odgovornog poslovanja (izvor: Carroll, 1991.).
2. Grafički prikaz 2. Model praznina primijenjen na DOP (izvor: Bocean et. al., 2017.).