

# Društveno odgovorno poslovanje u vrijeme kriznih situacija. Studija slučaja: Hrvatski Telekom

---

**Kos, Mia**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Croatian Studies / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet hrvatskih studija**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:111:344332>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-12**



*Repository / Repozitorij:*

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





SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA

Mia Kos

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U  
VRIJEME KRIZNIH SITUACIJA  
STUDIJA SLUČAJA: HRVATSKI TELEKOM**

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2022.





SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA  
ODSJEK ZA KOMUNIKOLOGIJU

MIA KOS

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U  
VRIJEME KRIZNIH SITUACIJA  
STUDIJA SLUČAJA: HRVATSKI TELEKOM**

DIPLOMSKI RAD

Mentor: Prof. dr. sc. Danijel Labaš

Sumentor: Dr. sc. Davor Trbušić

Zagreb, 2022.

## Sažetak

U radu se obrađuje tema društveno odgovornog poslovanja telekomunikacijske organizacije Hrvatski Telekom (HT) za vrijeme dviju kriza u 2020. i početku 2021. godine. Svrha ovog rada je analiza čimbenika koji utječu na poslovanje organizacije tijekom kriznih situacija te prikaz važnosti koju društveno odgovorno poslovanje može imati tijekom krize. Definirali smo društveno odgovorno poslovanje u organizacijama te objasnili njegovu ulogu u kontekstu poslovnog koncepta ključnog za održivost organizacije u suvremenom okruženju. Korištenjem dostupne literature, u radu smo prikazali i marketinšku stranu društveno odgovornog poslovanja te istaknuli njezine pozitivne i negativne strane. Prikazali smo i objasnili kako su dvije krize – pandemija COVID-19 i potresi na području Zagreba i Petrinje utjecale na ovu organizaciju te kako je, uz pomoć društveno odgovornog poslovanja, HT odgovorio na krizne situacije. Metodom dubinskog intervjua u kojem je sudjelovao zaposlenik Odjela za korporativne komunikacije HT-a, prikupili smo informacije o komunikacijskoj strategiji organizacije za vrijeme krize. Saznali smo kako se organizacija pripremila za navedene krize, koje akcije je poduzela kako bi smanjila njihov negativan utjecaj na organizaciju, ali i na zajednicu u kojoj djeluju te kako se u sve navedeno uklopila strategija društveno odgovornog poslovanja. Uz dubinski intervju, korištena je i istraživačka metoda ankete. Njome smo provjerili percepciju utjecaja koju je društveno odgovorno poslovanje Hrvatskog Telekoma imalo među ciljnom populacijom za vrijeme kriza te kolika je razina svjesnosti ciljane publike o društveno odgovornim akcijama koje je HT proveo u 2020. i 2021. godini. Rezultati navedenih istraživanja pokazali su da je Hrvatski Telekom tijekom dviju kriza: pandemije COVID 19 i niza potresa u Zagrebu i Sisačko-moslavačkoj županiji, prilagodio svoj način poslovanja u skladu s regulativama, ali i u skladu s društveno odgovornom strategijom. Ova je organizacija koristila društvene aktivnosti u odnosu sa svojim zaposlenicima i dionicima, to jest unutarnjim ciljanim javnostima, ali i u odnosu s vanjskim ciljanim javnostima, poput korisnika mreže Hrvatskog Telekoma. Također, rezultati istraživanja dokazuju da su ispitanici većinom upoznati s pojmom društveno odgovornog poslovanja te da mogu razumjeti koje organizacije ga koriste u svom poslovanju i na koji način. Postojanje visoke svijesti o DOP-u može se smatrati predispozicijom za daljnji razvitak ovog načina poslovanja organizacija u Hrvatskoj.

Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, Hrvatski Telekom, krizna komunikacija

## **Abstract**

The paper deals with the topic of corporate social responsibility in Croatian telecommunication company „Hrvatski Telekom“ during two major crises in 2020 and early 2021. We defined corporate social responsibility in organizations and explained its role in the context of business sustainability in the modern environment. Using the available literature, we also presented the role of marketing in corporate social behaviour and highlighted its positive and negative sides. We presented and explained how two crises – the COVID-19 pandemic and the earthquakes in Zagreb and Petrinja – affected this organization and how, with the help of social responsibility, HT responded to those crises. Using an in-depth interview, in which the participant is an employee of HT's communications department, we gathered information on communication strategy during the crisis. We learned how the organization prepared for these crises, what actions it took to reduce their negative impact on the company, but also to help the community in which they operate. All of the above was achieved by using a strategy of social responsibility. In addition to the in-depth interview, the research method of the survey was also used. Using a survey, we checked what kind of and how much impact did socially responsible business of Hrvatski Telekom during the crisis have on the target population and the awareness of the target audience about the actions carried out by HT in 2020 and 2021. The results of this research showed that Hrvatski Telekom has adapted its way of business management in accordance to regulations and social responsible strategy during the two crises; COVID 19 pandemic and a series of earthquakes in Zagreb and Sisačko-moslavačka county. This organization used socially responsible activities in relation to its employees and stakeholders, ie. Internal target publics, but also in relation to external target publics, such as users of the Hrvatski Telekom network. In addition to that, the results of the researches prove that respondents are mostly familiar with the concept of socially responsible business and that they can understand which organizations they use in their business and in what way. This existence of a high awareness of CSR can be considered a predisposition for the further development of social responsible businesses in Croatia.

**Keywords:** corporate social responsibility, Hrvatski Telekom, crisis communication

# SADRŽAJ

UVOD .....	1
Predmet rada.....	1
Ciljevi rada .....	2
Znanstveno-istraživačke metode i istraživačka pitanja .....	2
1. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE – KLJUČNA OBILJEŽJA.....	3
1.1. Razvoj društveno odgovornog poslovanja .....	3
1.2. Definicije društveno odgovornog poslovanja .....	5
1.3. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja .....	8
1.3.1. <i>Ekonomska dimenzija</i> .....	10
1.3.2. <i>Pravna dimenzija</i> .....	10
1.3.3. <i>Moralna dimenzija</i> .....	11
1.3.4. <i>Filantropska dimenzija</i> .....	11
1.4 Aktivnosti na području društveno odgovornog poslovanja .....	12
1.5. Integracija društveno odgovornog poslovanja u marketinške aktivnosti.....	15
1.6. Razvoj od društveno odgovornog poslovanja do marketinga opće dobrobiti .....	19
1.7. Indeks društveno odgovornog poslovanja .....	20
1.8. Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj .....	22
2. POVEZANOST KRIZNOG MENADŽMENTA I DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA .....	24
2.1. Definicija krizne situacije.....	24
2.2. Strategije odgovora na krizu.....	25
2.3. Važnost DOP-a u odnosima s javnošću.....	26
2.4. Društveno odgovorno poslovanje prije i za vrijeme COVID-a 19 .....	27
2.5. Društveno odgovorno poslovanje nakon potresa u Hrvatskoj .....	30
3. ISTRAŽIVANJE DOP-a: PRIMJER HRVATSKOG TELEKOMA .....	32
3.1. Definiranje predmeta istraživanja.....	32
3.2. Definiranje ciljeva istraživanja.....	32
3.3. Hipoteze i istraživačka pitanja.....	33
3.4. Metodologija.....	33

3.5. Sažetak o organizaciji Hrvatskog Telekomu .....	34
4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA.....	36
4.1. Rezultati dubinskog intervjua.....	37
4.1.1. <i>Interna komunikacija</i> .....	37
4.1.2. <i>Eksterna komunikacija Hrvatskog Telekomu – odgovornost prema društvu</i> .....	40
4.2. Rezultati anketnog upitnika.....	41
ZAKLJUČAK.....	45
LITERATURA .....	47
POPIS PRILOGA.....	50



# UVOD

## Predmet rada

Ovaj će rad obuhvatiti komunikaciju u kriznim situacijama te pojasniti pojam društveno odgovornog poslovanja i njegovu integraciju u rad suvremenih organizacija. Može li se društveno odgovorno poslovanje koristiti kao odgovor ili rješenje kriznih situacija koje su zahvatile neke od najvećih organizacija u Hrvatskoj tijekom 2020. i 2021. godine? Je li ovaj način poslovanja neophodan za opstanak organizacija na današnjem tržištu? Smatraju li se organizacije sastavnim dijelom društva i bi li njihov cilj trebao biti ostvarenje što većeg profita, zapošljavanje što više ljudi ili pomoć u razvitku i kontinuiranom poboljšanju društva u čijem su okruženju? Odgovore na navedena pitanja pokušat ćemo pronaći istraživanjem stručne literature te proučavanjem poslovanja Hrvatskog Telekomu u 2020. i 2021. godini.

Prema autoru Adilu Kurtiću (2009: 1) društvena odgovornost postaje poslovni imperativ, a globalna ideja o odgovornom poslovanju i održivom razvoju prerasta u svjetski pokret.“ Ovaj će se iskaz potvrditi i tijekom istraživanja rada Hrvatskog Telekomu u 2020. i 2021. godini za vrijeme dviju kriza. Kao što je navedeno u radu Philipa Kotlera i Nancy Lee (2009: 14), društveno odgovorno poslovanje (DOP), u suvremenom svijetu predstavlja praksu dobrovoljnog i iznadprosječnog pozitivnog djelovanja u društvu i prema društvu. U svijetu su postavljeni određeni standardi, organizacije i institucije koje treba poštovati i u skladu s kojima se treba provoditi društvena odgovornost u svakom sektoru poslovanja.

U ovom radu će se definirati društveno odgovorno poslovanje, koncept koji je sve više popularan u cijelom svijetu i Hrvatskoj, u kojem se poslovni subjekt na dobrovoljnoj osnovi odlučuje dati svoj doprinos za boljitak društva. Predmet analize ovog rada su društveno odgovorne prakse Hrvatskog Telekomu za vrijeme dviju kriza u 2020. i 2021. godini.

## **Ciljevi rada**

Cilj ovog rada je istražiti je li društveno odgovorno poslovanje, u suvremenom svijetu, jedan od naj snažnijih oruđa za opstanak organizacije unutar društva, koji pozitivno utječe na javno mnijenje o organizaciji, a ujedno doprinosi zajednicama unutar kojih firma djeluje.

Specifični cilj rada je prikazati primjenu praksi društveno odgovornog poslovanja na primjeru Hrvatskog Telekoma za vrijeme kriza uzrokovanih pandemijom i potresima u 2020. i 2021. godine u Republici Hrvatskoj.

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

U istraživanju teme za izradu ovog rada korištena je metoda deskripcije, metoda kompilacije, metoda analize i sinteze i povijesna metoda.

U prvom poglavlju rada koristi se metoda deskripcije, pomoću koje je izvršen prikaz karakteristika i strukture rada, jednostavnim opisom pojma i definicije društveno odgovornog poslovanja. Metodom kompilacije omogućeno je korištenje objavljene građe tuđih dijela, u obliku citata, radi potpore u pojašnjavanju tematike rada i donošenja vlastitih zaključaka.

Metodom analize izvršeno je raščlanjivanje prikupljenih podataka na njihove dijelove kako bi se bolje promotrio pojedini dio u odnosu na druge dijelove te se tako detaljnije razjasnila tematika.

Metodom sinteze sažeti su dijelovi rada u svrhu izdvajanja bitnih elemenata uzajamne povezanosti u jedinstvenu cjelinu, što je sadržano u zaključku ovog rada. Metodom dubinskog intervjua sa zaposlenikom odjela korporativnih komunikacija Hrvatskog Telekoma, dobiven je uvid u prakse društveno odgovornog poslovanja koje je Hrvatski Telekom provodio tijekom kriza te u načine poslovanja prije kriza koji su doprinjeli lakšoj prilagodbi rada od kuće.

Osim toga, proveden je i anketni upitnik na uzorku od 134 ispitanika, čime su dobivene informacije o svjesnosti javnosti o društveno odgovornom poslovanju te percepciji Hrvatskog Telekoma kao društveno odgovorne organizacije.

# 1. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE – KLJUČNA OBILJEŽJA

Tehnološki razvitak u modernom dobu promijenio je način na koji se zajednica postavlja očekivanja prema organizacijama i njihovom radu: „U suvremenom društvu, obilježenom velikim promjenama, nastalih uslijed ubrzanog tehničko tehnološkog razvoja i informacijskih tehnologija, političkih i ekonomskih previranja, postavljaju se složeniji zahtjevi prema cjelokupnoj društvenoj zajednici, pa tako i prema poslovnim subjektima koji u njoj djeluju” (Thompson, Strickland, Gamble, 2008: 301-302). U skladu s navedenim, organizacije su morale prilagoditi svoj način poslovanja kako bi zadovoljile očekivanja i želje javnosti te kako bi doprinijeli svom razvitku. Prema autorima Thompson, Strickland i Gamble (2008: 63), civilno društvo sve se više približava aktivističkom načinu razmišljanja koji pred poslovni sektor postavlja veća očekivanja u smislu pomoći potrebitima te djelovanja u skladu s općim dobrom. Navedenim načinom poslovanja koristi se pozicija same organizacije i njezin utjecaj na javnost kako bi se podigla svijest o nekom od društvenih problema te se potaknulo i same pojedince na djelovanje u skladu s etičkim i moralnim načelima.

Podizanje svijesti nije ograničeno na mali broj društvenih problema koji su prisutni u medijima, poput odgovornosti prema okolišu, svijesti o klimatskim promjenama, globalnoj gladi i slično. U 2020. i 2021. godini DOP se koristio kao oruđe za podizanje svijesti o prisutnosti pandemije COVID-19, njezinim posljedicama te načinima njezina suzbijanja. Prilagodba poslovanja poduzeća nastalim promjenama tijekom ovoga razdoblja bila je neminovna te je zahtjevala velike preinake u komunikaciji organizacija. Navedeno se odnosi i na komunikaciju s eksternim javnostima, upućenoj putem medija i društvenih mreža, ali i internim javnostima. Dokaz navedenoga je su i prilagodbe poslovanja unutar Hrvatskog Telekoma, čije se istraživanje provelo u svrhu ovoga rada.

## 1.1. Razvoj društveno odgovornog poslovanja

Pojam društveno odgovornog poslovanja prvi se put pojavio za vrijeme industrijske revolucije u Europi u 18. stoljeću. U to je vrijeme izrabljivanje radnika bilo široko rasprostranjeno te se ono u potpunosti normaliziralo u svrhu podizanja profita organizacija. Potaknuti nepravdom, brojni aktivisti, poput Andrewa Carnegia, svoju su moć na tržištu i u društvu počeli preusmjeravati k razvitku društvenog dobra. Iako se tada pojam DOP-a nije pojavljivao, ovakvim su djelovanjem aktivisti započeli pokret koji je u prvom planu imao dobrobit zajednice. Ovaj bi se pokret svakako mogao povezati s današnjom definicijom DOP-a (Wulfson, 2001: 135-134).

Iako se početak ne može točno odrediti, Majda Tafra-Vlahović (2011:108-110) sâm početak društveno odgovornog poslovanja ipak povezuje s aktivizmom koji se pojavljuje u civilnom sektoru 60-ih i 70-ih godina dvadesetog stoljeća. Kako i sama autorica tvrdi (Tafra-Vlahović, 2011: 114), rad organizacija nije više bio usmjeren samo na gospodarsku dobrobit, već i na moralno i etično djelovanje. Podizanjem svijesti o važnosti DOP-a, tvrtke su svoju moć i položaj u društvu morale koristiti za stvaranje boljih uvjeta života svojih zaposlenika, njihovih obitelji i širih zajednica. Upravo je tada počelo vrijediti pravilo koje je i danas vrlo aktualno: ako žele steći društveni ugled, održati gospodarsku moć te osigurati dobre odnose s ciljanom publikom, organizacije se moraju voditi primarno DOP-om.

Prema Tafra-Vlahović (2011: 28-29) evolucija društveno odgovornog poslovanja može se klasificirati kroz četiri razdoblja, a to su: razdoblje filantropije, razdoblje svjesnosti, razdoblje pitanja i razdoblje odaziva. Razdoblje filantropije (od 1930-ih godina do 1950. godine) predstavlja promjenu u poslovanju organizacija strogo orijentiranih na maksimiziranje profita. U tom razdoblju poduzeća pokazuju socijalnu osjetljivost, i to u najvećoj mjeri donacijama u dobrotvorne svrhe. Razdoblje svjesnosti (od 1953. godine do 1967. godine) karakterizira razvijanje svijesti o društveno odgovornom poslovanju i kako ono utječe na život zajednice u kojoj djeluje, uzimajući u obzir zadovoljstvo svojih zaposlenika i njihovih obitelji. Razdoblje pitanja (od 1968. godine do 1973. godine) vrijeme je tijekom kojeg su tvrtke počele oblikovati svoje stavove i aktivno sudjelovati u društveno važnim pitanjima, poput pitanja borbe za ljudska prava, zagađenja okoliša ili rasne diskriminacije. Razdoblje odaziva (od 1974. godine nadalje) u kojem se pokazuje sposobnost udovoljavanja zahtjevima u smislu poduzimanja konkretnih poslovnih odluka glede društveno odgovornog poslovanja.

Tafra-Vlahović (2011: 28-29) navodi i tri glavne institucije, osnovane nakon Drugog svjetskog rata, koje su značajne za razvoj društveno odgovornog poslovanja, a to su: Međunarodni monetarni fond, Međunarodna banka za obnovu i razvoj i Svjetska trgovinska organizacija. Od triju navedenih institucija, najznačajnijom se smatra Svjetska trgovinska organizacija zbog svoje uloge na tržištu; upravljanje tržišnim odnosima i točno određenim pravilima ponašanja članica.

Teoriju o razvoju društveno odgovornog poslovanja nakon Drugog svjetskog rata razvio je Centar za poslovnu etiku iz Minneapolisa (Center for Ethical Business) Sveučilišta St. Thomas. Istraživanje koje je navedeni centar proveo, pokazalo je da je najznačajnije razdoblje razvoja društveno odgovornog poslovanja započelo 1999. godine, a nastavlja se sve do danas (Kenneth Goodpaster, David Rodbourne i sur., 2005: 14). U djelu Corporate Social Responsibility – The Shape of History

(Kenneth Goodpaster, David Rodbourne i sur., 2005: 2) navodi se pet čimbenika koji se moraju uzeti u obzir kako bi se proučio i razumio razvoj društveno odgovornog poslovanja kroz povijest:

1. Ekonomski i socijalni učinak okruženja organizacije na samu organizaciju
2. Promjena socijalnog, političkog i ekonomskog okruženja organizacija
3. Razvoj koncepta društveno odgovornog poslovanja i njegova definicija
4. Razvoj DOP-a kao poslovne strategije
5. Priroda tematike koja je aktualna u društveno odgovornom poslovanju.

## **1.2. Definicije društveno odgovornog poslovanja**

Društveno odgovorno poslovanje može se doimati jednostavnim za objasniti i definirati uzimajući u obzir da sama sintagma govori o odgovornosti poslovnih subjekata prema zajednici, to jest društvu. S druge strane, ovaj pojam postaje složeniji kada se uzme u obzir da ne postoje pravila ili upute kojih se u DOP-u treba pridržavati, stoga bi se moglo reći da nije jasno određeno što pripada društveno odgovornom poslovanju, a što ne. Navedeno se može zaključiti i iz proučavane literature koja ovaj pojam definira na mnoštvo različitih načina.

Prema Tafra-Vlahović (2011: 121), što je društvo razvijenije, to su zahtjevi društva prema organizacijama složeniji. Poslovanje organizacije ovisi i o društvu unutar kojeg se nalazi i na koje pokušava utjecati, ali i o okolišu navedenog društva. Stoga je neminovno da se DOP prilagođava različitim potrebama društva unutar kojeg djeluje.

O tome pišu i Gerry Johnson, Kevan Scholes i Richard Whittington (2008: 18) koji predstavljaju geografski prikaz prioriteta i potreba ciljanih skupina. Pri tome se uzima u obzir mjera u kojoj je društvo zainteresirano za sudjelovanje organizacije u funkcioniranju društva te koliku moć ima sama organizacija da zadovolji želje društva. Isti autori smatraju da se ovim pristupom može isplanirati društveno odgovorno poslovanje te predvidjeti moguće prepreke u njegovoj provedbi

Iako za sad ne postoji jedinstvena definicija pojma društveno odgovornog poslovanja, mnoge definicije navode obavezu organizacija prema društvu. Jednu od takvih definicija nudi i Howard R. Bowen (Letica, 2010:51.) koji je nazvan tvorcem i utemeljiteljem toga pojma: „Društvena odgovornost poslovnih ljudi odnosi se na obaveze poslovnih ljudi da slijede one politike, donose one odluke i da preuzimaju one pravce djelovanja koji su poželjni sa stajališta društvenih ciljeva i vrednota.“

Hrvatska gospodarska komora na svojoj internetskoj stranici dop.hgk.hr (2010.) navodi da „društveno odgovorno poslovanje tvrtke podrazumijeva da tvrtka, iznad strogo zakonom propisanih obaveza, u vlastiti sustav donošenja odluka još integrira brigu za okoliš i društvo.“ Tom je izjavom prikazana realnost s kojom se organizacije u današnjem vremenu suočavaju: profit i kontinuirani rast organizacije nije jedino mjerilo kojim se ocjenjuje uspješnost. Naprotiv, ako s veličinom organizacije raste i njezin profit, društvo će od nje očekivati veću brigu o ekonomskom i društvenom utjecaju.

Autori Philip Kotler i Nancy Lee (2009: 14) opisuju društveno odgovorno poslovanje na sljedeći način: „Društveno odgovorno poslovanje je predanost poboljšanju dobrobiti zajednice kroz direktne poslovne prakse i pružanje korporativnih resursa. Korporativne društvene inicijative su glavne aktivnosti koje poduzimaju korporacije za podršku socijalnim ciljevima i ispunjenje obveza prema društveno odgovornom poslovanju.“ Ova definicija pretpostavlja da je svrha djelovanja u skladu s DOP-om podrška društvu, ali ne spominje dobrobit koju organizacije ostvaruju djelujući na taj način. DOP se smatra i elementom strategije upravo zbog činjenice da navodi organizacije na preispitivanje svojih postupaka i na analiziranje kako ti postupci utječu na njihove dionike (Omazić 2006, prema: Srbljinović, 2012: 63).

Nije rijetkost da se u kontekstu DOP-a spomene i zaključak Milтона Friedmana iz 1970., gdje govori o korištenju DOP-a isključivo u svrhu maksimalnog povećanja profita uz poštivanje osnovnih zakona i etičkih normi u društvu (Friedman, 1970: 193).

Uloga koju organizacija ima u društvu često je pod povećalom javnosti. Mediji i društvene mreže imaju veliku ulogu u podizanju svijesti javnosti o neodgovornom ponašanju i skandalima. Upravo zato, neke organizacije mogu koristiti DOP isključivo u svrhu izbjegavanja negativne percepcije javnosti o samoj organizaciji. S druge strane, razlozi djelovanja u skladu s DOP-om uvelike se razlikuju: osim održavanja dobre slike koju javnost stvara o korporaciji koja promovira svoje društveno odgovorne akcije, DOP za neke predstavlja model koji im daje priliku pomoći nerazvijenim zemljama svijeta, smanjiti utjecaj klimatskih promjena ili nešto treće što je društvu potrebno u određenom trenutku (Crane, Matten, Spence, 2016: 369-370).

*Tablica 1: Definicije DOP-a prema Crane, Matten i Spence, 2010: 369-370*

<b>Organizacija</b>	<b>Vrsta organizacije</b>	<b>Definicija DOP-a</b>
Vlada Ujedinjenog Kraljevstva	Vladina organizacija	Volonterske akcije koje organizacija može poduzeti, uz poštovanje minimalnih zakonskih zahtjeva, kako bi zadovoljilo i

svoje konkurentske interese i interese šireg društva.

Europska komisija	Vladina organizacija	Koncept u kojem tvrtke dobrovoljno integriraju društvene i ekološke probleme u svoje poslovanje i odnose s dionicima.
Kinesko ministarstvo trgovine	Vladina organizacija	Konkretna akcija kineskih tvrtki za provedbu političkih težnji novog kolektivnog vodstva Komunističke partije – stavljanje čovjeka na prvo mjesto kako bi se stvorilo skladno društvo.
Konfederacija britanske industrije	Poslovne udruge	Priznanje tvrtki da one trebaju biti odgovorne ne samo za financijske rezultate, nego i za utjecaj svojih aktivnosti na društvo i/ili okoliš.
Svjetsko poslovno vijeće za održivi razvoj (WBCSD)	Poslovne udruge	Stalna obveza organizacije da se ponašaju etički i pridonose gospodarskom razvoju, istodobno poboljšavajući kvalitetu života radne snage i njihovih obitelji, kao i lokalne zajednice i društva u cjelini.
Gap Inc.	Korporacija	Biti društveno odgovoran znači ugraditi vlastite vrijednosti i etiku u sve što činimo - od načina poslovanja do utjecaja na zajednice u kojima živimo i radimo.
HSBC	Korporacija	Sredstva za upravljanje vlastitim poslovanjem odgovorno i osjetljivo za dugoročni uspjeh. Naš cilj nije, a nikada nije ni bio profit na bilo koji način jer znamo da sutrašnji

uspjeh ovisi o povjerenju koje danas gradimo.

Crveni križ	Nevladina organizacija	Potpuno volonterska, korporativna inicijativa za promicanje samoregulacije kao zamjene za regulaciju na nacionalnoj ili međunarodnoj razini.
DOP Azije	Socijalno poduzeće	Opredjeljenje tvrtke za poslovanje na gospodarski, socijalno i ekološki održiv način, te istodobna briga o uravnoteženosti interesa različitih dionika.

### 1.3. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja

Crane, Matten i Spence (2016: 23-26) naveli su šest karakteristika ili obilježja društveno odgovornog poslovanja koje mogu detaljnije objasniti ovu vrstu poslovanja:

#### 1. Dobrovoljno

Neke od definicija DOP-a ističu kako je riječ o dobrovoljnom djelovanju u svrhu pomoći društvu. Ove su aktivnosti neobavezne, nisu propisane zakonom te kao takve imaju i veću vrijednost. Autori ističu da mnoge organizacije nadilaze minimum propisan zakonima te na taj način postavljaju više standarde morala i etike.

#### 2. Upravljanje eksternalijama

Eksternalije podrazumijevaju pozitivne i negativne pojave u vezi s gospodarskim odlukama i ponašanjima koje direktno utječu na treće osobe. U ovome slučaju, eksternalije su posljedice ponašanja organizacije koje snosi društvo. Autori navode primjer onečišćenja, koje se smatra jednim



od najčešćih eksternalija u ovom kontekstu. Uzrokovano neodgovornošću tvrtke prema okolišu, onečišćenje utječe na lokalnu zajednicu koja snosi posljedice odluka tvrtke. Problemi poput navedenog mogli bi se urediti zakonima. S druge strane, u ovakvim situacijama društvena odgovornost može doći do izražaja jer organizacije mogu uložiti znatne resurse u razvoj tehnologije za sprječavanje onečišćenja zraka, smanjenje otpada i slično.

### 3. Orijentacija na više dionika

Uz navedeno, autori smatraju da društveno odgovorno poslovanje podrazumijeva zadovoljavanje interesa različitih interesnih skupina. Tvrtka koja djeluje u skladu s DOP-om, ima odgovornost prema potrošačima, poslodavcima, poslovnim suradnicima, jednako kao i prema lokalnim zajednicama. Ovu karakteristiku DOP-a ističe definicija socijalnog poduzeća Azije u Tablici 1.

### 4. Usklađivanje društvenih i ekonomskih odgovornosti

Još jedna od karakteristika DOP-a koja se može vidjeti i u definicijama Vlade Ujedinjenog Kraljevstva, Konfederacije britanske industrije i korporacije HSBC (Tablica 1.) je i uravnoteženost između društvenih i ekonomskih odgovornosti. Naime, organizacija utječe na društvo i njegov razvoj, a time dobiva i odgovornost za navedeno. Uz to, za tvrtku je nužno i održavanje vlastite ekonomske stabilnosti, stoga se o DOP-u mora promišljati i kao o profitabilnom konceptu.

### 5. Prakse i vrijednosti

Neke od definicija, poput onih koje navode GAP Inc. i Kinesko ministarstvo (Tablica 1.), prikazuju DOP kao skup poslovnih praksi koje su u skladu s vrijednostima koje postavlja društvo. Navedenim praksama, organizacija odgovara na potrebe društva i socijalna pitanja.

### 6. Više od filantropije

Važno je naglasiti da se društveno odgovorno poslovanje ne bi trebalo definirati niti ograničavati isključivo na volontersku pomoć koju organizacije pružaju potrebitima. Naprotiv, ovaj je način poslovanja više od same filantropije - ono je marketinška strategija. Ovaj se pogled uvelike promijenio od 1983. godine, kad je American Express prvi put predstavio marketinšku strategiju u kojoj se dio iznosa potrošenog plaćanjem karticom donirao u dobrotvorne svrhe. Tad je pristup naišao na mnoge kritike, ističući da će se dobrotvorna djela pretvoriti u marketinški trik (Varadarajan, Menon, 1988: 59).

Navedena obilježja pobliže objašnjavaju DOP te time doprinose jasnijoj definiciji tog pojma. Iza svake poslovne strategije koja uključuje DOP, postoje različiti motivi, želje i načini na koji se ona provodi. Upravo je iz tog razloga teško ponuditi sveobuhvatnu definiciju društveno odgovornog poslovanja.

Crane, Matten i Spence (2016: 500-502) navode četiri dimenzije društveno odgovornog poslovanja: ekonomsku, zakonsku, etičku i filantropsku. Sve navedene dimenzije moraju se uzeti u obzir kako bi se DOP koristio u poslovanju tvrtke/organizacije.

### **1.3.1. Ekonomska dimenzija**

Prva, i u poslovnom pogledu, najvažnija dimenzija predstavlja odgovornost tvrtke/organizacije da bude profitabilna. Profitabilnost je glavna stavka u zadržavanju stabilnosti organizacije u dugoročnom smislu, a time i preduvjet za postizanje koristi u društvu. Ekonomska dimenzija DOP-a uključuje svaki aspekt vezan uz opskrbeni lanac organizacija, odnose s kupcima, potrošačima ili korisnicima te društveno odgovoran razvoj fiskalne aktivnosti. Upravo je odgovorno postupanje prema lancu opskrbe od vitalnog značaja za svaku organizaciju, budući da neodgovarajuće upravljanje negativno utječe na njezin ekološki i društveni utjecaj, kao i na njenu korporativnu reputaciju (Crane, Matten i Spence, 2016: 500-502).

S druge strane, društvena odgovornost prema kupcima, potrošačima i korisnicima, između ostalog, pospješuje kvalitetu proizvoda, usluga i internih procesa, promiče inovacije i pridonosi pronalaženju novih tržišnih niša. Zaključno, ekonomska odgovornost ključna je za jačanje pozitivnog ekonomskog i socijalnog učinka organizacije u društvu (Crane, Matten i Spence, 2016: 500-502).

### **1.3.2. Pravna dimenzija**

Druga navedena dimenzija je pravna, to jest, obaveza organizacije da poštuje zakone. Važnost ove dimenzije posebno ističu autori koji tvrde da je upravo ona pokazatelj uspješnog ili neuspješnog poslovanja organizacije na tržištu. Zakoni o zapošljavanju, natjecanje s konkurencijom, porezni propisi te zdravlje i sigurnost zaposlenika neki su primjeri zakonskih odgovornosti kojih se u poslovnom sektoru treba pridržavati. Postupci koji ne poštuju zakone mogu dovesti do trajnog zatvaranja poslovnog subjekta, ali i imati negativan utjecaj na društvo. „Zakoni bi trebali biti temeljna pravila prema kojima poslovanje mora funkcionirati. Pravne odgovornosti odražavaju pogled na

uređenu etiku u smislu da utjelovljuju osnovne pojmove o pravednim poslovima“ (Glumac, 2018: 105).

### **1.3.3. Moralna dimenzija**

Moralna dimenzija opisuje norme o poštenju i ispravnom postupanju, koje društvo očekuje iako nisu propisane zakonom. Crane, Matten i Spence (2016: 500-502) su napisali da se ova dimenzija razlikuje od ostalih upravo po tome što nije obvezujuća za organizaciju. No bez obzira na to, većina je provodi. Ona nije isključivo vezana za moralno poslovanje organizacije, već i za percepciju koju kupci stvaraju o proizvodima i uslugama koje organizacija nudi na tržištu. Tako kupci imaju pravo odlučiti o tome hoće li platiti i koristiti neki proizvod ili uslugu, ovisno o tome kako tom kupnjom utječu na društvo, to jest, koliko se ono smatra moralnim. Osim na kupce, ova se dimenzija odražava i na zaposlenike i, ako je riječ o dioničkom društvu, na dioničare. Svaka od navedenih skupina ima pravo glasa u određivanju onoga što oni smatraju moralnim poslovanjem. Samim time, mogu biti i, kako isti autori (2016.: 500-502) navode, pokretači novih temeljnih vrijednosti društva koji kasnije služe i za promjenu zakona i propisa. Ovisno o onome što društvo smatra vrijednim u zadanom trenutku, mogu se boriti za bolje postupanje prema okolišu, prema zaposlenicima, kupcima, potrebitima u društvu ili za rješavanje bilo kojeg društvenog problema (Crane, Matten i Spence, 2016: 500-502).

### **1.3.4. Filantropska dimenzija**

Nije rijetkost da se tvrtke kritizira zbog onečišćenja okoliša (onečišćenje zraka, vode, tla, zagađenje otpadom i bukom). Kako bi smanjile negativan učinak, autori Crane, Matten i Spence (2016: 500-502) smatraju da organizacije moraju uravnotežiti svoje djelovanje, to jest, jednostavno rečeno - vratiti koliko su i uzeli. Prema njima, filantropska dimenzija društvene odgovornosti više je od samog ispravnog djelovanja, ona predstavlja pravu vrijednost organizacije.

Ova se dimenzija u literaturi uspoređuje s moralnom dimenzijom. Iako se mogu naći sličnosti, navedene dvije ideje razlikuju se u percepciji društva prema organizacijama, ovisno o tome koju od ovih dimenzija DOP-a organizacije koriste. Zajednica očekuje od organizacije da postupi moralno, u suprotnom se organizacija smatra neodgovornom. Za filantropiju se vjeruje da je dobrovoljna, poželjna te cijenjena. Autori Crane, Matten i Spence (2016: 500-502) smatraju da društvo želi da organizacije doprinose zajednici, ali se ne smatraju neetičnima ako to ne čine. Tvrtke poduzimaju akcije kojima poboljšavaju društvo oko sebe, poput doniranja novca ili proizvoda i vremena za

volontiranje. Pomažući onima kojima je pomoć najpotrebnija, organizacije pozitivno utječu na živote ljudi. Primjerice, pekara bi mogla poslati ostatke kruha na kraju dana u obližnju javnu kuhinju ili frizer može ponuditi besplatno šišanje beskućnika u zajednici. Ove filantropske akcije pomažu tvrtkama da ostanu odgovorne i pokažu zaposlenicima i klijentima prave vrijednosti svog poslovanja (Crane, Matten i Spence, 2016: 500-502).

#### **1.4. Aktivnosti na području društveno odgovornog poslovanja**

Philip Kotler, David Hessenkiel i Nancy Lee (2012: 58-59) uspoređuju koristi društveno odgovornog poslovanja za organizaciju s koristima koje fizička aktivnost ima na čovjeka: bolji izgled, bolji učinak i dulji životni vijek. Na isti način, prema autorima, djeluje i društveno odgovorno poslovanje na organizaciju: ono ostavlja pozitivan dojam na potencijalne potrošače, ulagače, financijske analitičare, poslovne partnere te dobro izgleda u godišnjim izvješćima i medijima.

Sudjelovanjem u društveno odgovornim aktivnostima poduzeća mogu ostvariti velike koristi ne samo za organizaciju, nego i za društvo u cjelini. Andrew Van de Ven (2008: 1-2) promatra društveno odgovorno poslovanje kao „win-win“ perspektivu. Smatra da se može prikupiti više sredstava za neku dobrotvornu svrhu, da se može snažnije informirati javnost i podići svijest građana o problemima zajednice unutar koje se nalazi, nego što bi se to moglo bez pomoći društveno odgovornih aktivnosti organizacije. Osim koristi koje zajednica dobiva od povezivanja organizacije s društvenim ciljem, profitira i sama organizacija koja jača i pozicionira svoj brend na tržištu.

*Business for Social Responsibility* jedna je od vodećih neprofitnih organizacija koja poslovnim subjektima nudi širok spektar usluga u području društvene odgovornosti – od pružanja osnovnih informacija, alata i treninga do savjetodavnih usluga za menadžment o tome kako uklopiti DOP u strategiju njihove organizacije (Kotler, Lee, 2009: 3). Temeljem istraživanja koje je provela spomenuta neprofitna organizacija, može se zaključiti da su organizacije koje koriste DOP iskusile razne dobrobiti poput:

- povećanja prodaje i udjela na tržištu,
- jačanja pozicije brenda,
- jačanje korporativnog imidža i utjecaja,

-pozitivnog utjecaja na privlačnost organizacije potencijalnim zaposlenicima, motivaciju i dugoročno zadržavanje zaposlenika

- smanjenja troškova poslovanja,

- povećanja privlačnosti među ulagačima, to jest, investitorima i financijskim analitičarima (Kotler, Lee, 2009: 10-11).

Prema Anetti Kuna-Marszalek i Agnieszkoj Klysik-Uryszek (2020: 27), društveno odgovorno poslovanje može doprinijeti stvaranju iznimnih povlastica u poslovnom sektoru, uključujući bolju reputaciju, pozitivnu percepciju brenda, poboljšanje sposobnosti zaposlenika te stvaranje mreže kontakata, tzv. *networking*.

Kao što je navedeno i pri definiranju društvene odgovornosti u sklopu poslovanja, DOP se razlikuje od organizacije do organizacije, ovisno o potrebama društva u kojem djeluje, zaposlenika, dionika, ali i potrebama i željama same organizacije. Smjernice za primjenu DOP-a nudi Obiamaka A. Nwobu (2020: 1203-1204), ovisno o području u kojem se DOP planira primijeniti ili se već aktivno primjenjuje. Navodi pet takvih područja utjecaja:

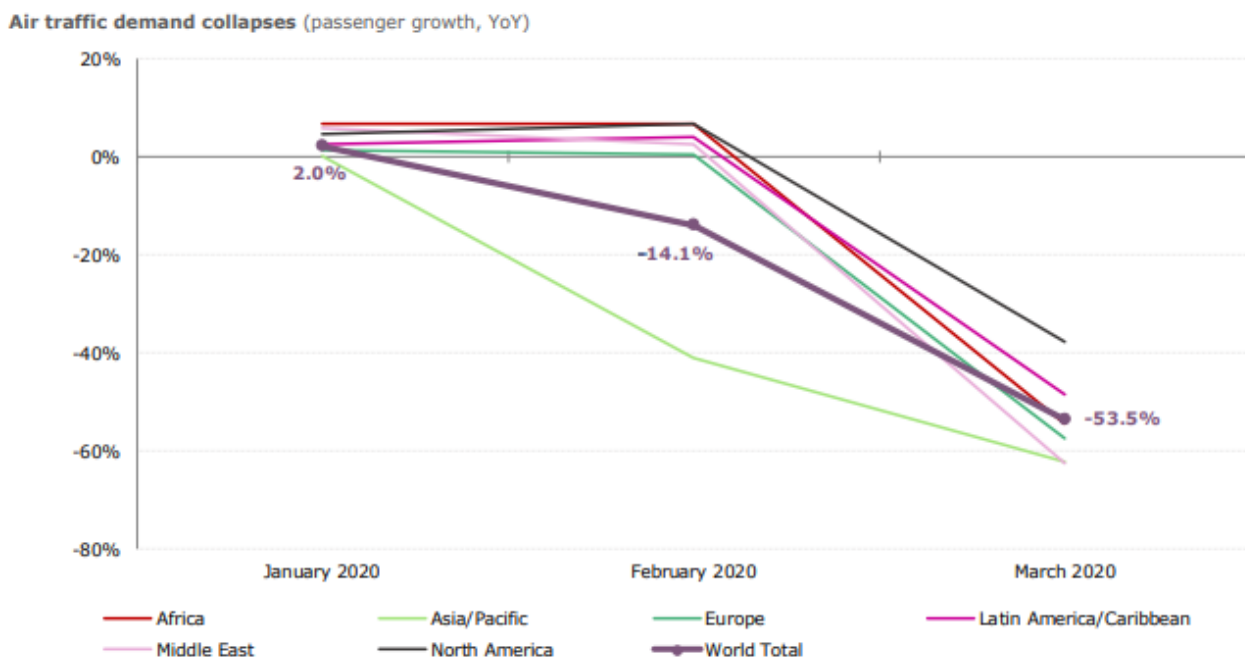
- tržište
- radno okruženje
- zajednica
- okoliš
- zaštita zdravlja.

Jedan od načina na koji organizacije provode DOP je sudjelovanje u javnozdravstvenim inicijativama. Zaštita javnog zdravlja u razvijenim zemljama i zemljama u razvoju postala je jedno od najizraženijih pitanja. Razvojem i širenjem bolesti poput AIDS-a, hepatitisa, herpesa, raka, malarije i ostalih visoko zastupljenih bolesti, postalo je neophodno za organizacije da upravljaju njima u javnom interesu. Na taj način prevenira se njihovo širenje, a time i situacije u kojima bolesti otežavaju poslovne aktivnosti. Upravo iz tog razloga, postoji potreba da poslovni subjekti pozitivno utječu na javno zdravlje (Obiamaka A. Nwobu, 2020: 1204).

Područje zaštite zdravlja posebno se istaknulo tijekom pandemije COVID-19 2020. i 2021. godine. U ovom je razdoblju postala poznata važnost koju organizacije imaju u oblikovanju javnog zdravlja te zaštite istog.

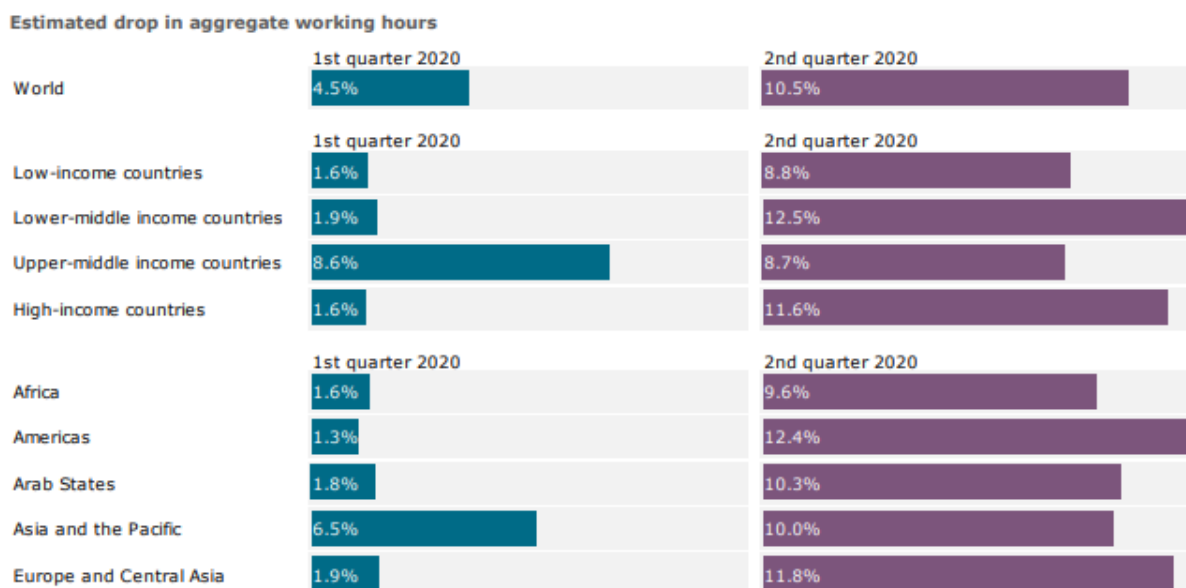
Koliki utjecaj pandemija ima na društvo, a time i na poslovni sektor, ne može se znati sve dok ona ne prođe u potpunosti. Statistički podaci o utjecaju pandemije do svibnja 2020. objavljeni su u izvješću

UNICEF-a u kojem se navode detaljne informacije o ekonomskim i društvenim promjenama. U izvješću se navodi i primjer avioindustrije za koju se u prva tri mjeseca 2020. godine smanjio broj kupaca, to jest putnika za 53,5% (Graf 1).



Graf 1: Pad broja putnika u sektoru avioindustrije 2020. godine (izvor: <https://data.unicef.org/resources/how-covid-19-is-changing-the-world-a-statistical-perspective/>)

Nadalje, zaustavljanje aktivnosti zbog pandemije COVID-19 imalo je neposredan i snažan utjecaj i na broj zaposlenih. Broj radnih sati, na svjetskoj razini, smanjio se za 10,5 % u drugom tromjesječju 2020. godine; što je jednako 305 milijuna radnika zaposlenih na puno radno vrijeme (Graf 2).



Graf 2: Procijenjeni pad ukupnog broja radnih sati (izvor: <https://data.unicef.org/resources/how-covid-19-is-changing-the-world-a-statistical-perspective/>)

Pojavom pandemije mnogi su ljudi počeli koristiti internet u svrhu rada od kuće, naručivanja osnovnih namirnica na kućnu adresu ili za nastavak obrazovanja putem internetskih platformi. Prema podacima UNICEF-a, zemlje Trećeg svijeta jače su pogođene promjenama koje je uzrokovala pandemija zbog neopremljenosti tehnologijom, koja je razvijenim državama pomogla ublažiti utjecaj na društvo i ekonomiju. Procjenjuje se da 86,5% kućanstava u Europi ima internet, dok je u afričkoj regiji taj broj znatno manji - tek 17,8% kućanstava ima internet (CCSA, 2020: 38).

Velike su se promjene očekivale i od samog proglašenja pandemije. Naime, predstavnici Svjetske zdravstvene organizacije (WHO) su na konferenciji za medije 12. ožujka 2020. izjavili da ovo nije kriza koja će isključivo pogoditi javno zdravstvo, već će utjecati na svaki sektor. Stoga, svaki sektor i svaki pojedinac mora biti uključen u borbi protiv pandemije.

Iako se dobrobiti DOP-a često spominju, istraživanje društvene odgovornosti u poslovnom sektoru vrlo je složeno jer postoje prepreke koje sprječavaju razumijevanje njezinih učinaka u cijelosti, od kojih su neke istaknute u daljnjem tekstu. Uzimajući u obzir da je proučavanje i provedba društveno odgovornog poslovanja tek u povojima, teško je pronaći empirijska istraživanja koja bi u cijelosti opisala ovaj način poslovanja i njegov utjecaj na organizaciju i njezinu okolinu. Kao rezultat toga, pri opisivanju DOP-a koristi se literatura te subjektivna analiza stručnjaka. Uz navedeno, koriste se i analize javnog mnijenja, gdje sudionici svojevolumeno procjenjuju koliko društveno odgovorne aktivnosti proučavane organizacije ili DOP-a u cjelini, utječu na njihova razmišljanja i postupke (Kuna-Marszalek, Klysik-Uryszek, 2020: 124-130).

## **1.5. Integracija društveno odgovornog poslovanja u marketinške aktivnosti**

Društveno odgovorno poslovanje i marketing međusobno se nadopunjuju. Kako bi se ostvarili društveni ciljevi koji su u interesu zajednice i organizacije, potrebno je osigurati komunikaciju između tih dviju strana, a marketing, kao komunikacijski kanal koji se ovdje javlja nudi nekoliko mogućih načina kako se ti postavljeni društveni ciljevi mogu ostvariti (Kotler, Lee, 2009: 16). Društvena odgovornost u marketingu uključuje privlačenje potrošača koji svojom kupnjom nekog

proizvoda ili usluge žele napraviti pozitivnu promjenu. Upravo se na taj način društveno odgovorno poslovanje može integrirati u marketinšku strategiju - usvajanjem društveno odgovornih elemenata u svojim marketinškim aktivnostima kao sredstvo privlačenja kupaca i pomoći zajednici u isto vrijeme (Nail, 2021.). Jim Nail navodi da su rezultati istraživanja, provedeni na uzorku američkih potrošača, pokazali da čak 52% američkih potrošača uzima u obzir vrijednosti pri odabiru proizvoda koji kupuju, što upućuje na činjenicu da potrošači traže organizacije koje proaktivno promiču uvjerenja i vrijednosti usklađene s njihovim (Nail, 2021.).

Budući da se marketing javlja kao komunikacijski kanal s pomoću kojeg organizacije mogu poslovati društveno odgovorno, postavlja se pitanje o tome koje konkretne marketinške aktivnosti, a u okviru koncepcije društvenog marketinga, poduzeće može primijeniti kako bi bilo društveno odgovorno i ostvarilo suradnju te uspješno komuniciralo s interesno-utjecajnim skupinama (Kotler, Lee, 2009: 18).

Prema Kotleru i Lee (2009: 33-35), šest je načina da organizacija svoje društveno odgovorno djelovanje integrira u marketinške aktivnosti i poslovanje:

1. Korporativno društveno promoviranje (eng. *Corporate Cause Promotion*) - korporacija osigurava financijska sredstva, isporuke drugog dobra ili usluge ili druge korporativne resurse kako bi se razvila svijest o nekom društvenom cilju.
2. Korporativni društveni marketing (eng. *Social Marketing*) – korporacija potpomaže razvoj i/ili provođenje kampanje u cilju promjene ponašanja kako bi se unaprijedili zdravlje, sigurnost, životna okolina ili blagostanje zajednice.
3. Marketing tvrtke povezan s društvenim ciljevima (eng. *Cause Related Marketing - CRM*) - korporacija se obvezuje da će određeni postotak od prihoda ostvarenog od prodaje proizvoda priložiti za određeni društveni cilj.
4. Korporativna filantropija (eng. *Corporate Philanthropy*) - korporacija neprestano daje priloge za neku dobrotvornu ili društvenu akciju, najčešće kao bespovratnu pomoć u gotovom novcu ili kroz donacije i/ili u naturi.
5. Društveno koristan rad (eng. *Employee Volunteerism*) - korporacija podržava i potiče zaposlenike, partnere iz sektora trgovine na malo i/ili primatelje povlastica da dobrotvornim radom pomognu lokalne društvene organizacije i akcije.



6. Društveno odgovorna poslovna praksa (eng. *Socially Responsible Business Practices*) - korporacija po vlastitom nahođenju usvaja i primjenjuje poslovnu praksu koja podržava neki društveni cilj koji treba unaprijediti život u zajednici i zaštititi životnu okolinu tj. ulagati u takav cilj.

Pred poduzeća i organizacije stavlja se širok izbor između društveno odgovornih poslovnih praksi koje mogu uključiti u svoje marketinške aktivnosti. Ovisno o vrsti poslovanja potrebno je odabrati ono rješenje koje se najbolje uklapa u poslovnu politiku samog poduzeća. Bilo koje od navedenih jamči uspjeh poduzeću jer kroz nju pokazuje svoju brigu za društvo i namjeru da se pomogne čitavoj zajednici (Kotler, Lee, 2009: 35).

Kotler i Lee (2009: 42-45) navode i trenutne prepreke koje bi mogle otežati put k djelovanju u skladu s društvenim dobrom, to jest, praćenju društveno odgovornog poslovanja. Izazovi se javljaju od samog početka gdje se mora izabrati društveni problem koji je trenutno aktualan, a organizacija ima moć utjecati na njega. Nadalje, izazovom se može smatrati i odabir modela DOP-a koji bi najbolje pomogao u rješavanju izabranog problema. Nakon toga slijedi i uklapanje programa u organizaciju i njegovo pravilno provođenje.

Izazovi su najveći u prvom koraku, prilikom odluke o društvenom problemu za koji će se organizacije opredijeliti. Ova odluka ima najveći utjecaj na naknadne programe i ishode. U ovom se koraku organizacija i sami stručnjaci za DOP suočavaju s mnogim teškim pitanjima, poput:

- Kako ovaj problem i njegovo rješavanje podržava organizacijske poslovne ciljeve?
- Koliki je to društveni problem? Koliki dio populacije zahvaća i kojom mjerom?
- Je li netko već uključen u rješavanje ovoga problema, na primjer vlada?
- Što će dioničari organizacije misliti o uključenosti tvrtke/kompanije u ovo pitanje?
- Je li ovo program koji će odobriti i zaposlenici organizacije?
- Hoće li ovo potaknuti druge uključene u ovo pitanje da traže financijsku pomoć od organizacije?
- Kako biti siguran da ovaj problem nije manji, lako rješiv problem koji je samo senzacionalistički predstavljen javnosti?
- Hoće li ovo štetiti organizaciji i izazvati burnu reakciju javnosti?
- Jesu li u ovaj problem uključene konkurentske organizacije? (Kotler, Lee, 2009: 42-45).

Nakon odabira društvenog problema, slijedi odabir inicijative za njegovo rješavanje prilikom ovoga odabira pa Kotler i Lee (2009: 78) također navode neka od ključnih pitanja s kojima će se stručnjaci suočiti:

- Kako se može pomoći u rješavanju odabranog problema, bez prevelikog udaljavanja od osnovne djelatnosti koju organizacija obavlja?
- Kako ova inicijativa utječe na imidž tvrtke?
- Funkcioniraju li ovakva rješavanja problema i tko obraća pozornost na njih?
- Što ako potrošači smatraju da je iznos koji organizacija planira odvojiti u odabranu svrhu premali?
- Je li izračunat trošak koji će firma imati ako svoje zaposlenike uključi u ovaj program? Na primjer, vrijeme potrošeno na volontiranje.
- Treba li inzistirati na poticanju potrošača na sudjelovanje kupnjom proizvoda ili usluge ili jednostavno donirati novce?

Na kraju pripreme, slijedi izrada i provedba programskih planova. Ključne odluke u ovom trenutku podrazumijevaju odluku hoće li se u projekt ulaziti u partnerstvu s drugom i ako da, kojom. Nadalje, bitno je odrediti ključne strategije, uključujući komunikacijske i distribucijske kanale koji se planiraju koristiti. Odmah nakon toga slijedi i podjela uloga i odgovornosti, izrada rasporeda, utvrđivanje proračunskih izdvajanja i izvora financiranja. Pitanja se nastavljaju, posebno ona vezana uz vrijeme koje se planira potrošiti i financijski plan:

- Na koji se način može provesti plan DOP-a ako su financijska sredstva trenutno potrebna za povećanje učinka rada organizacije?
- Koji je plan komunikacije s dioničarima, koji bi mogli smatrati da novac koji se odvaja za DOP pripada njima?
- Hoće li se vremenska i financijska ulaganja isplatiti? Hoće li se dobiti nazad onoliko koliko se i uložilo?
- Smatra li se provedba DOP-a prikrivenim oglašavanjem?
- Koja je izlazna strategija?
- Kako osigurati postojan imidž organizacije i izbjeći mogućnost interpretacije akcije u sklopu DOP-a kao licemjerja? (Kotler, Lee, 2009.: 85)

## 1.6. Razvoj od društveno odgovornog poslovanja do marketinga opće dobrobiti

Marketing opće dobrobiti može se definirati kao marketinška strategija koja spaja profitni i neprofitni sektor te donosi korist za sve sudionike: „Marketing općeg dobra je proces formuliranja i primjene marketinških aktivnosti koje obilježava ponuda poduzeća da doprinese određenim iznosom od svake pojedinačne prodaje nekom određenom cilju i to tako da u taj proces uključi kupce te zadovolji organizacijske i individualne ciljeve“ (Glavočević, Radman Peša, 2013: 35).

Isti autori (2013: 44) ističu da je povećana osjećajnost društva na socijalne, ekonomske i ekološke probleme pogodovala povećanoj uporabi marketinga općeg dobra. Korištenjem ove vrste marketinga u poslovanju, organizacija povećava svijest o problemu koje u trenutku utječe na društvo te potiče na aktivizam. U isto vrijeme, organizacija koristi priliku za financijsku isplativost te promidžbu same tvrtke/kompanije, nekog proizvoda ili usluge.

Glavočević i Radman Peša (2013: 36, prema Kotler i Lee, 2009: 81 ) navode sljedećih 9 tipičnih marketinških inicijativa koje se povezuju s ciljem općeg društvenog dobra (prema:):

1. određen novčani iznos za svaki prodani proizvod
2. određen novčani iznos za svaki upućeni zahtjev ili otvoren račun (npr. u banci)
3. određen postotak od prodaje ili transakcije obećava se nekoj humanitarnoj ustanovi
4. dio od prodaje jednog artikla koji ponekad nije primjetno naznačen, poklanja se humanitarnoj ustanovi
5. prilog tvrtke u visini priloga koji kupac daje prilikom kupovine određenog proizvoda
6. obećava se određeni postotak neto dobiti od prodaje jednog ili više proizvoda
7. ponuda se može odnositi samo na jedan posebno naznačen proizvod, nekoliko proizvoda ili sve proizvode
8. ponuda može vrijediti samo u određenom razdoblju ili stalno
9. korporacija može odrediti gornju granicu svojih priloga od prodaje.

## 1.7. Indeks društveno odgovornog poslovanja

Indeks DOP-a ishod je projekta Hrvatske gospodarske komore i Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj. Na slici 1. prikazane su dimenzije indeksa DOP-a koje se ocjenjuju te u kojima se potiče organizacije na integraciju s DOP-om.



**Slika 1.** Dimenzije indeksa DOP-a (izvor: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, web stranica:

<https://www.hrpsor.hr/zbornik-radova-konferencije-o-dop-u/>)

Hrvatska gospodarska komora definira indeks DOP-a kao metodologiju za ocjenjivanje odgovornih praksi u poslovanju tvrtki. Ona je temeljena na sličnim svjetskim metodologijama, kao što je primjerice *Business in the Community CR Index*. Ova metodologija provodi se u obliku *online* ankete koja je osmišljena kako bi organizacijama pružila jednostavan uvid u njihovo društveno odgovorno poslovanje te načine na koje organizacije mogu primijeniti DOP u svom poslovanju. Prilikom ispunjavanja ankete, organizacije slijede proces samoprocjene te im rezultati pomažu u identifikaciji

jakih strana i nedostataka društveno odgovornih praksi koje provode. Na taj način, sustavno se mjeri i određuje indeks DOP-a organizacije (PwC, 2016: 3-5).

Jednom godišnje dodjeljuje se i nagrada za male, srednje, velike i javne koju dodjeljuju Hrvatska gospodarska komora i Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj. Neki od dobitnika nagrade za iznimni doprinos društvu i okolišu, u 2018. godini su: Media Val d.o.o., HiPP Croatia d.o.o., AD PLASTik d.d. i EKO – MURVICA d.o.o. Hrvatski Telekom dobitnik je nagrade za društveno odgovorne odnose sa zajednicom 2016. godine i za cjelokupan doprinos u DOP-u, a u kategoriji velikih poduzeća 2011. godine se istaknuo Hrvatski Telekom (Hrvatska gospodarska komora: 2018).

Kako bi se prijavile na natječaj, organizacije moraju ispuniti upitnik od 137, odnosno 67 pitanja, ovisno o tome pripadaju li malim, srednjim ili velikim tvrtkama. U upitniku se propitkuju aktivnosti glede sljedećih pet područja djelovanja:

1. odgovorne politike i prakse u radnoj okolini
2. odgovorne politike i prakse upravljanja okolišem
3. društveno odgovorno poslovanje u tržišnim odnosima
4. društveno odgovorni odnosi sa zajednicom
5. odgovorne politike raznolikosti i zaštite ljudskih prava.

U prvom dijelu, u vezi s radnom okolinom, pitanja su usmjerena k praksama pri zapošljavanju, vrednovanju rada, kvaliteti i sigurnosti mjesta rada te suradnji i zadovoljstvu u timu zaposlenih.

U drugom dijelu, organizacije imaju priliku istaknuti aktivnosti koje doprinose zaštiti okoliša. Stoga jedno od pitanja glasi: „Je li odnos vaših dobavljača prema okolišu među kriterijima za odabir dobavljača?“ U ovome se pitanju jasno predstavlja problematika koja se može preslikati i na svakog potrošača. Bira li potrošač brend ili marku proizvoda koji će kupiti ovisno o odnosu proizvođača prema okolišu? Podržava li svojom radnjom organizacije koje svoje prihode i vrijeme koriste/ne koriste za zaštitu okoliša?

U upitniku se također postavljaju pitanja o DOP-u u tržišnim odnosima, kako s dobavljačima, tako i s kupcima i potrošačima. Ovaj je dio usmjeren na komunikaciju, etički kodeks organizacije i edukaciju o DOP-u.

Društveno odgovorni odnosi sa zajednicom također se uzimaju u obzir pri odluci o pobjedniku indeksa DOP-a. To uključuje brigu o lokalnom i društvenom razvoju te lobiranje i javno zagovaranje.

Zadnji dio upitnika namijenjen je odgovornim politikama raznolikosti i zaštite ljudskih prava. Prikupljaju se informacije o mogućim definiranim politikama zaštite ljudskih prava, uspostavljenim

mehanizmima obeštećenja u slučaju njihova kršenja, politikama raznolikosti i sprječavanja diskriminacije te pozitivnim mjerama zapošljavanja osoba koje su pripadnici nepovoljnih društvenih položaja, poput osoba s invaliditetom, pripadnika LGBT zajednice, osoba starije životne dobi, stranaca, nacionalnih manjina i žena žrtava obiteljskog nasilja (Hrvatska Gospodarska komora, Upitnik za srednja i velika poduzeća).

## **1.8. Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj**

Iako se društveno odgovorno poslovanje u svijetu počelo primjenjivati sredinom 20. stoljeća, u Hrvatskoj se ono ipak može smatrati novijim konceptom. Naime, Domovinski rat i ekonomska i poslovna kriza koja je nakon njega uslijedila, usporili su razvoj mnogih poslovnih praksi, pa tako i DOP-a: „Tranzicijski šok, rat kojim je država bila pogođena, ekonomska kriza kao i nedostatak poticaja od strane državne vlasti samo su neki od razloga zbog čega se ova poslovna praksa počinje sporije primjenjivati na našem tržištu“ (Glavočević, Radman Peša, 2013: 31).

Kao što je već spomenuto, tvrtke djeluju u nesigurnom poslovnom okruženju za koje su karakteristične nagle promjene, a dobri primjeri toga su i dvije krize koje su se pojavile 2020. godine; pandemija COVID-19 i potresi u Hrvatskoj. Upravo iz tog razloga potrebno je kontinuirano usavršavanje poslovanja, a time i uvođenje društvene odgovornosti u strateški plan. Time tvrtka dobiva na konkurentnosti te stvara pozitivan imidž na tržištu. Glavošević i Radman Peša (2013: 33) ističu problematiku lažnog isticanja društveno odgovornih aktivnosti na mrežnim stranicama pojedinih organizacija, koje takve aktivnosti u stvarnosti uopće ne provode ili to čine izuzetno rijetko.

U Hrvatskoj je društvena odgovornost u poslovanju potaknuta i nizom uvjeta neophodnima za ulazak u Europsku Uniju. Institucije EU teže k popularizaciji DOP-a u zemljama članicama jer smatraju da se time postiže veća konkurentnost na svjetskom tržištu te stabilnija ekonomija. Upravo iz tog razloga i državne institucije RH promoviraju društvenu odgovornost te potiču njezinu češću uporabu u poslovanju (Vrdoljak Raguž, Hazdovac, 2014: 49-51).

Istraživanje iz 2014. godine (Vrdoljak Raguž, Hazdovac, 2014: 49), provedeno na uzorku od 749 stanovnika Republike Hrvatske, pokazalo je da je 87% ispitanika upoznato s pojmom društvene odgovornosti. S obzirom da se definicije DOP-a razlikuju, to jest, ne postoji jedinstvena definicija, ispitanici su imali priliku označiti pojmove ili definicije koje vežu uz navedeni pojam. Najučestaliji

odgovor, s kojim se složilo 60% ispitanika, predstavlja DOP kao brigu o društvu, zajednici i ljudima, a odmah nakon toga slijedi i briga o okolišu i prirodnim resursima. Činjenica je i da samo 13% ispitanika često ili uvijek prilikom kupnje razmišlja o tome kako njihov odabir utječe na zaštitu okoliša. Prilikom odabira proizvoda pri kupnji, najčešće se uzima u obzir cijena i kvaliteta proizvoda.

U istraživanju Davora Trbušića, Dražena Maleša i Danijela Labaša (2019: 11) prikazano je da ispitanici smatraju da mediji ne pridaju dovoljnu pozornost društveno odgovornim projektima (36,4% ispitanika se uglavnom slaže, a 25,8% se u potpunosti slaže). Autori su zaključili da se društveno odgovorne aktivnosti koje se provode u Hrvatskoj, poput onih koje provode trgovački lanci Lidl i Kaufland, provode u svrhu pomaganja zajednici, što bi i trebao biti cilj društveno odgovornog poslovanja. Bez obzira na te namjere, one ne moraju nužno biti pozitivno percipirane u očima javnosti. Upravo zbog toga je važno da organizacije prilikom provođenja DOP-a „razmisle o svome odnosu s dionicima i javnosti, kao i medijima koji izvještavaju o tim projektima“ (Trbušić, Maleš, Labaš, 2019: 12).

## 2. POVEZANOST KRIZNOG MENADŽMENTA I DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

### 2.1. Definicija krizne situacije

Krizne situacije definiraju se kao događaji niske vjerojatnosti i velikog utjecaja koji mogu negativno utjecati na ugled koji je organizacija stvorila tijekom svog postojanja na tržištu. Smatra li se neki problem krizom ovisi o tome ima li ozbiljan učinak na samu organizaciju i narušava li problem mišljenje javnosti o njoj. Kako bi se, u takvoj situaciji, osigurao neometani nastavak poslovanja te informiralo zaposlenike, ali i vanjske javnosti o odlukama tijekom krize, koristi se krizna komunikacija (Pearson, Clair, 1998: 60).

Prema Nidžari Osmanagić Bedenik (2007: 21-22) učinci krize vidljivi su kroz sljedeće čimbenike:

- Područje prodaje tj. smanjenje tržišnog udjela, kašnjenje u rokovima, smanjenje narudžbi
- Područje zaposlenika odnosno nezadovoljstvo radnika i štrajkovi, visoka stopa fluktuacije
- Područje nabave tj. porast kašnjenja isporuke, povećanje učestalosti grešaka, povećanje dana vezivanja zaliha
- Područje proizvodnje gdje se smanjuje proizvodnost, porast škarta i otpada, smanjenje stupnja iskorištenja kapaciteta
- Tehnološko područje unutar kojeg se smanjuje stupanj investiranja, istraživanja i razvoja, porast neefikasnosti poslovnog procesa (Osmanagić- Bedenik, 2007: 21-22).

Uzroci krize razlikuju se ovisno o tome uzrokuju li ih unutarnji ili vanjski čimbenici. Unutarnje razloge mogu činiti promjene koje su uzrokovane samim radom unutar organizacije. Na primjer, unutarnji uzroci krize mogu biti: „neaktivan nadzorni odbor, visoki troškovi, loš menadžment, loše upravljanje financijama i namjerno štetno djelovanje“ (Sučević, 2010: 28). S druge strane, autor navodi vanjske uzroke krize koji mogu biti političke, ekonomske ili regulatorne prirode. Kao primjer vanjskih uzročnika krize, Danko Sučević (2010: 28) navodi ekonomske, konkurentne, političke, tehnološke i socijalne promjene. Kao vanjski uzročnik krize može se navesti i pandemija COVID 19. Prilikom rješavanja krizne situacije, važno je razumjeti životni ciklus koji ima svaka krizna situacija: pretkrizna, krizna i postkrizna faza (Coombs, Holladay 2012: 10). Autori smatraju da su ove tri faze dovoljno opširne da bi obuhvatile sve događaje povezane s kriznom situacijom pa samim time nude i mogućnost primjene različitih ideja njezina rješenja. Pretkrizna faza podrazumijeva napore koji vode



k sprječavanju krize ili pripremi za upravljanje krizom (Coombs, Holladay 2012: 10-11). Timothy L. Sellnow i Matthew W. Seeger (2013: 22) ističu da pretkrizna faza uključuje proces inkubacije prije stvarnog utjecaja problema na organizaciju. U tom periodu, rizik od pojave krize kontinuirano raste, a u isto vrijeme raste i rizik međusobnog povezivanja prijetnji s ostalim nedostacima unutar organizacije. Krizna situacija smatra se odgovorom na stvarni događaj za koji Sellnow i Seeger (2013: 31) govore da se najčešće dogodi naglo te otkriva nedostatke u svakodnevnom poslovanju organizacije. Unutar krizne faze, Coombs i Holladay (2012: 12) navode dvije podfaze: prepoznavanje krize, a nakon toga njezino obuzdavanje. Na samom kraju životnog ciklusa krizne situacije spominje se postkrizna faza. U ovoj se fazi rad organizacije vraća u normalne uvjete te se provode aktivnosti koje će osigurati bolju pripremljenost za buduće krizne situacije u kojima bi se organizacija mogla naći (Coombs, Holladay, 2012: 11-12). Autori navode da je preduvjet za učenje iz prethodne krize evaluacija posljedica krize i poduzetih aktivnosti, a ona se provodi na dva načina. Prvi način odnosi se na detaljnu analizu aktivnosti koje je organizacija provela za vrijeme prethodne krize te ocjenjivanje uspješnosti provedenih aktivnosti. Drugi način evaluacije odnosi se na mjeru u kojoj je krizna situacija utjecala na poslovanje organizacije, to jest, koliko je bila štetna za organizaciju (Coombs, Holladay, 2012: 169).

## **2.2. Strategije odgovora na krizu**

Timothy W. Coombs i Sherry J. Holladay (2012: 39) definirali su pojam situacijske krize u kojoj se radi o neočekivanom događaju koji izravno utječe na organizaciju, a potpuno je izvan njezine kontrole te ih prisiljava na brzu reakciju i djelovanje. Kako bi se organizacija nosila sa situacijskom krizom, autori su predstavili teoriju komunikacije u situacijskim krizama, poznata pod kraticom SCCT (*Situational Crisis Communication Theory*). Teorija identificira strategije odgovora koje organizacije mogu koristiti u svrhu rješavanja krize. SCCT predstavlja korake u kriznoj komunikaciji kojim bi se organizacija trebala voditi, ali svaka organizacija i dalje, sama za sebe, određuje koje će točno akcije poduzeti ovisno o situaciji u kojoj se nalazi. Stoga Coombs i Sherry (2012: 103) predstavljaju četiri strategije:

- Strategiju poricanja u kojoj se poriče postojanje problema, to jest krize ili se organizacija odriče svake odgovornosti za postojanje krize,
- Strategiju umanjivanja koja se temelji na priznavanju postojanja problema te se navode opravdanja i šalju isprike, a u isto vrijeme se pokušava umanjiti ozbiljnost problema ili krize,

- Strategiju ponovne izgradnje prilikom koje se nudi isprika onima pogođenima problemom ili krizom te se nudi nešto u svrhu nadoknade,
- Strategiju pojačanja u kojoj se komunikacija fokusira na podsjećanje dobrog djelovanja organizacije u prošlosti te se organizacija koncentrira na hvaljenje subjekta. Ova se strategija smatra dodatnom strategijom te se koristi samo u kombinaciji s jednom od prvih triju.

Coombs i Holladay (2012: 17) navode da je krizna komunikacija razvijena kako bi se bolje razumjelo kako se komunikacija može koristiti u svrhu zaštite ugleda tijekom krize. Uzimajući navedeno u obzir, Coombs zaključuje da postoji veza između društveno odgovornog poslovanja i kriznog komuniciranja, a ta je veza upravo cilj zaštite ugleda. Iako to nije jedini cilj i fokus krizne komunikacije, ugled je vrlo važna varijabla prilikom proučavanja krizne komunikacije.

### **2.3. Važnost DOP-a u odnosima s javnošću**

Kombinacijom višebrojnih definicija koje objašnjavaju pojam odnosa s javnošću (u daljnjem tekstu : OSJ), oni se mogu definirati kao

„zasebna funkcija upravljanja koja pomaže u uspostavljanju i održavanju uzajamne komunikacije, razumijevanja, prihvaćanja i suradnje između organizacije i njezinih javnosti; oni uključuju upravljanje problemima ili temama, pomažu upravi kako bi bila stalno informirana o javnom mnijenju te da djeluje sukladno njemu, definiraju i ističu odgovornost uprave da služi javnom interesu, služeći kao sustav ranog upozoravanja koji pridonosi predviđanju trendova, pomažu upravi da ide u korak s promjenama i učinkovito ih koristi, služe se istraživanjem te valjanom i etičnom komunikacijom kao svojim glavnim oruđima“ (Cutlip, Center, Broom, 2010: 6).

Odnosi s javnošću smatraju se važnima za poslovanje upravo iz razloga što predstavljaju organizaciju ciljanoj publici te stvaraju prostor za komunikaciju između organizacije i javnosti. Neke od uloga odnosa s javnošću u poslovanju su sljedeće:

1. Podizanje svijesti – ljudi su skloni davanju povjerenja markama za koje su čuli, s kojima su upoznati. Upravo zato je važna komunikacija organizacije s ciljanom publikom jer se time podiže svijest javnosti o proizvodu ili usluzi koju ona nudi.
2. Izgradnja kredibiliteta - odnosi s javnošću nude nepristrane i nenametljive informacije o organizaciji i njihovim proizvodima.

3. Prilagođene informacije – svaka organizacija ima svoju jedinstvenu poruku koju želi poslati ciljanoj javnosti. Te se poruke prilagođavaju situacijama i publici s kojom se komunicira. Na taj se način dopire do potrošača te organizacija ostaje zapamćena.
4. Pomaganje u upravljanju reputacijom – OSJ je koristan i za vrijeme manjih ili većih kriza, poput negativne recenzije potrošača ili oglašavanja koje izazvalo lošu reakciju javnosti. U takvim situacijama, OSJ uz pomoć kontakata u medijima može kontrolirati situaciju i izbjeći njezino pogoršanje organizirajući konferenciju za medije ili korištenjem sličnih sredstava, ovisno o učinku koji bi kriza mogla imati na organizaciju.
5. Jačanje odnosa sa zajednicom - kada poduzeća stvaraju nove odnose na lokalnom tržištu, to uspijevaju sudjelovanjem u društvenim aktivnostima i doniranjem vremena i novaca u dobrotvorne svrhe. Postajući aktivnim članom zajednice, uspostavljaju kontakt i grade vjerodostojnost s potrošačima (Cutlip, Center, Broom, 2010: 6).

DOP i odnosi s javnošću dvije su usko povezane komponente poslovanja. Stoga je vrlo važno razumjeti oba pojma te povezanosti i razlike između njih. Važno je razumjeti da društvena odgovornost nije isto što i odnosi s javnošću. Društvena odgovornost u svojoj se srži ne bi trebala provoditi u svrhu stvaranja boljeg imidža u javnosti, već je njezina glavna svrha pomoć zajednici i društveni napredak. Ona mora biti temeljna sastavnica strategije organizacije. Djelovanje u skladu s društvenom odgovornošću dovodi do stvaranja dobrih odnosa s dionicima, zaposlenicima, kupcima i zajednicom. Organizacija s dobrom DOP strategijom održiva je i korisna za sve. S druge strane, odnosi s javnošću usmjeravaju svoje djelovanje prema javnostima te ga prema njima formiraju. Glavni cilj odnosa s javnošću je uspostavljanje dvosmjerne komunikacije i boljitak organizacije, a time i imidža u skladu s razmišljanjima i idejama ciljane publike. Stoga, za organizaciju koja provodi DOP na ispravan način, s ispravnim ciljem, odnosi s javnošću koriste se samo u svrhu komuniciranja svoje priče prema ciljanim javnostima. Privlačenje medijske pozornosti u takvome poslovanju ne bi trebalo biti primarni cilj. Ovakve organizacije čine dobro jer žele dopinijeti društvu, a koristeći odnose s javnošću pokazuju svoj rad kako bi potaknuli i druge na ispravno djelovanje (Thacker, 2018.)

#### **2.4. Društveno odgovorno poslovanje prije i za vrijeme COVID-a 19**

Tijekom kriznog razdoblja, kao što je pandemija uzrokovana virusom COVID-19, ljudi diljem svijeta vrlo su predani suradnji i međusobnoj podršci na sve moguće načine. Organizacije u ovome slučaju nisu iznimke; u takvim situacijama primorane su prilagoditi svoja poslovanja kako bi pomogle

svojim zaposlenicima, kupcima i zajednicama uz pomoć već ustaljenih društveno odgovornih inicijativa.

Neki od najpoznatijih primjera u kojima su prirodne katastrofe izazvale izazvale krizne situacije su: azijski tsunami iz 2004. godine, uragan Katrina u Sjedinjenim Američkim Državama 2005. godine, potres u središnjoj Javi u Indoneziji 2006. godine i potres na Haitiju 2010. godine. U navedenim krizama, ljudi koji su već bili ranjivi, bilo fizički ili ekonomski, suočili su se s još većim rizicima i nesigurnostima za svoje zdravlje, dohodak, dom i ostala temeljna ljudska prava i potrebe. U ovakvim se situacijama na prvo mjesto stavlja zdravlje katastrofom pogođenih osoba. U tom trenutku, tvrtke i društvena odgovornost koju zastupaju igraju veliku ulogu; koriste sve dostupne radne snage, financijske i moralne potpore koje one imaju mogućnost organizirati. U tom se pogledu, DOP smatra savršenim rješenjem za obje strane; organizacija nudi svoje resurse u svrhu pomoći ljudima, a u zamjenu dobiva održivi razvoj (Barnett, 2007: 794-816). Kao primjer kako organizacije mogu pomoći u kriznim situacijama, može se spomenuti Ford Motor koji je nudio besplatna vozila vatrogasnim i spasilačkim agencijama tijekom požara u Kaliforniji, dok su mnoge farmaceutske tvrtke također donirale lijekove i medicinske potrepštine. UPS, firma specijalizirana za dostavu paketa, organizirala je svoje dostavne kombije za pomoć prijevoza ljudi i potrepština. Na sličan je način pomogla i druga poznata kompanija za dostavu, FedEx, koja je posudila svoje kamione vojsci. Verizon, pružatelj telekomunikacijskih usluga, je također prilagodio komunikacijsku mrežu timovima za upravljanje u kriznim situacijama tijekom šumskih požara u Gruziji 2007. godine i komunikacijske alate za potporu žrtvama poplava u Oregonu tijekom iste godine, dok je Hewlett Packard odobrio 500.000 dolara američkom Crvenom križu za osobe pogođene uraganom. Zaklada General Electric donirala je više od 2,1 milijuna dolara fondu za humanitarne napore u ratom opustošenoj regiji Darfur u Sudanu. Također je vidljivo da su u danima nakon terorističkih napada 11. rujna 2001., tsunamija u Indijskom oceanu 2004. i uragana Katrina u Sjedinjenim Državama 2005. mnoge tvrtke donirale vrijeme, savjete i resurse za potporu žrtvama tih katastrofa (M. Zhao i sur., 2015: 50-59). Postoje tisuće primjera u društveno odgovornog djelovanja unutar različitih međunarodnih i lokalnih tvrtki tijekom kriza i katastrofa. Navedeni su samo primjeri društveno odgovornog djelovanja u najvećim katastrofama na svijetu, ali k tomu se svakako treba pridodati i svakodnevni napor koji organizacije ulažu u svrhu stvaranja boljih životnih uvjeta (Johnson et al, 2011: 352–369).

Prije pandemije, DOP se posebno isticao kod farmaceutskih tvrtki, koje su širom svijeta priznate za svoje društveno odgovorne aktivnosti. Na primjer, Svjetska zdravstvena organizacija (WHO) je 1978. godine procijenila da je 340 000 ljudi diljem svijeta oslijepjelo zbog raznih bolesti, dodatnih mijiun imalo je određene poteškoće s vidom, a oko 18 milijuna je patilo od neke bolesti povezane s očima. Merck, multinacionalna farmaceutska organizacija, je na tu statistiku reagirala ulaganjem desetaka

milijuna dolara u svoju proizvodnju, a 1987. godine organizirao je besplatnu distribuciju lijeka u suradnji sa Svjetskom zdravstvenom organizacijom, Svjetskom bankom i ostalim partnerima. Kao rezultat toga, oko 20 milijuna ljudi, u roku od godine dana, dobilo je mogućnost liječenja u okviru programa i time smanjilo rizik od razvitka slijepoće (Smith, 2003: 56–76)

Na sličan način funkcioniraju i poslovne strategije i tijekom pandemije COVID-19. Pružanjem pomoći zajednici i zajedničkim prevladavanjem krize, organizacije sebi osiguravaju bolju financijsku i tržišnu stabilnost u budućnosti. Tijekom pandemijske katastrofe, koja je uzrokovala i ekonomsku krizu, mnogi su istraživači počeli posvećivati veću pažnju istraživanju filantropskih aktivnosti kojima organizacije mogu biti od koristi društvu (Mahmud, Ding, Hasan, 2021: 2)

Prilikom istraživanja DOP-a za vrijeme pandemije COVID-19, važno je uzeti u obzir različita stajališta s kojih se ono može gledati i vrednovati. Ovisno o tome proučava li se kako se organizacija odnosi prema zaposleniku, kupcu ili zajednici, mogu se dobiti različiti uvidi u rad u skladu s DOP-om neke organizacije (Mahmud, Ding, Hasan, 2021: 5-11).

Sukladno navedenom, postoje različiti načini na koji se DOP može provoditi, stoga i različiti načini na koji stručnjaci za društveno odgovorno poslovanje i organizacije mogu pomoći u borbi protiv pandemije. Mahmud, Ding i Hasan (2021: 5) navode glavne smjernice kojih bi se svaka organizacija trebala držati za vrijeme kriznih situacija poput ove:

- Svaka organizacija bi trebala točno i pravovremeno informirati javnost o svemu što bi na njih moglo utjecati
- Održavanje kontinuirane komunikacije i suradnje svih zaposlenika u organizaciji s upravom i ostatkom organizacijskog vrha te komunikacija s poslovnim partnerima
- Proširivanje uloga zaposlenih u organizaciji, uključivanje zaposlenih u nove procese
- Ne koristiti DOP u svrhu samopromocije u kriznim situacijama.

S druge strane, javne vlasti trebaju poraditi na osnaživanju kulture društveno odgovornog poslovanja. Primjeri dobre prakse već postoje. Portal idop.hr navodi sljedeći primjer:

„Nedavna odluka indijskog ministarstva za korporativne poslove omogućava da se sredstva koja tvrtke potroše za borbu protiv koronavirusa kvalificiraju kao aktivnost društveno odgovornog poslovanja. Ovakav stav državnih vlasti potiče korištenje sredstava u ovu svrhu, osnažuje ulogu poduzeća u pronalaženju odgovora na postojeću krizu, te općenito promovira važnost društveno odgovornog poslovanja“ (idop.hr, 2020).

Na sličan način, podružnica američke gospodarske komore je nedavno napravila popis (koji se redovno ažurira) poduzeća koja daju potporu u borbi protiv koronavirusa. Ovakav pristup je interaktivan i transparentan. S jedne strane, omogućuje uvid javnosti u aktivnosti raznih tvrtki i korporacija, pružajući istovremeno ideje drugima koji žele pomoći na sličan način. S druge strane, samim tvrtkama i korporacijama služi kao učinkovit i inovativan način poslovnog komuniciranja i promocije njihovih proizvoda i usluga (idop.hr, 2021).

## **2.5. Društveno odgovorno poslovanje nakon potresa u Hrvatskoj**

Nepredvidive situacije koje su pogodile Hrvatsku u 2020. i 2021. godini, poput pandemije i potresa, posebno su utjecale na gospodarstvo. Prema podacima koje je objavila Vlada Republike Hrvatske 2021. godine u izvješću „Potres u Hrvatskoj iz prosinca 2020.: Brza procjena šteta i potreba“, šteta koju je niz potresa u Zagrebu 2020. nanio procijenjena je na 4,8 milijardi eura, 43 000 oštećenih zgrada. Uz materijalnu štetu, procijenjen je i ukupan broj ljudi na koje su potresi u Zagrebu utjecali; 1,5 milijuna stanovnika izloženo potresu, 15 000 privremeno raseljenih ljudi, 15 teško ozljeđenih i 7 poginulih osoba. Navedeni podaci prikazuju velik utjecaj, u svakome aspektu, koji je potres imao na stanovnike RH.

Upravo u tom trenutku veliki gospodarski subjekti imali su značajnu ulogu u ekonomskoj pomoći, ali su, društveno odgovornim ponašanjem služili i kao primjer skladnosti društva koje je bilo od esencijalne važnosti. Brojne organizacije su nakon potresa u Zagrebu i Sisku, Petrinji i okolici donirale novac, organizirale humanitarne akcije i organizirale pomoć na druge načine stanovništvu pogođenom potresima. Kao neke od primjera takvih organizacija tportal.hr (V.P.P./Hina, 31.12.2020.) navodi Nexe grupu, Zagrebačku banku, Inu, Janaf, Ericsson NT, M SAN Grupu i Oktal Pharmu. Nexe Grupa, koja je proizvođač građevinskog materijala, donirala je materijal za obnovu kuća oštećenih u potresima na području Sisačko-moslavačke županije u vrijednosti od milijun kuna. Nadalje, Zagrebačka banka donirala je milijun kuna i na dva je mjeseca svojim korisnicima, koji su pogođeni potresima, obustavila mjere naplate trajnih naloga i izravnih terećenja njihovih računa. Ina je, uz donaciju od 2,5 milijuna kuna, pomogla i Stžeru civilne zaštite uspijevši svoje skladišne prostore na području Sisačko-moslavačke županije kako bi se lakše organizirala humanitarna pomoć na tome području. Uz to, INA je osigurala i plinske boce i gorivo za humanitarne organizacije koje su pripremale obroke za žrtve potresa. Osim toplog obroka, žrtvama potresa bile su potrebne i ostale osnovne potrepštine, poput električnih grijalica koje je donirala M SAN grupe. U svemu navedenom

sudjelovao je i Crveni Križ koji je bio jedna od glavnih poveznica navedenih organizacija sa stanovnicima onoga područja (V. P. P. /Hina, 31.12.2020.).

### **3. ISTRAŽIVANJE DOP-a: PRIMJER HRVATSKOG TELEKOMA**

#### **3.1. Definiranje predmeta istraživanja**

Tijekom 2020. i 2021. godine, organizacije diljem svijeta, pa tako i u Hrvatskoj, našle su se u kriznoj situaciji zbog pandemije COVID 19 koja je promijenila zakonske okvire poslovanja. Uz pandemiju, organizacije na području Hrvatske bile su i pod utjecajem razornih potresa; bilo to da su same organizacije doživjele materijalnu štetu ili njihovi zaposlenici u svojim domovima.

Društveno odgovorno poslovanje može se koristiti kao jedna od strategija kriznog menadžmenta, a samim time i kriznog komuniciranja. Stoga ćemo u ovome istraživanju proučavati jesu li organizacije koristile društveno odgovorne aktivnosti u kriznoj komunikaciji tijekom 2020. i 2021. godine. Ako jesu, na koji način su organizacije unutar Hrvatske prilagodile svoje poslovanje u skladu s navedenim krizama i implementirale društveno odgovorne aktivnosti u svoje poslovanje.

U ovom radu problemsko pitanje društveno odgovornog poslovanja posebno će se prikazati analizom poslovne prakse Hrvatskog Telekoma, koji u svoje poslovanje uključuje strategiju društveno odgovornog poslovanja.

#### **3.2. Definiranje ciljeva istraživanja**

Cilj ovog rada je istraživanje koncepta društveno odgovornog poslovanja u kriznim situacijama i njegove implementacije u poslovne politike te istraživanje i prikaz društveno odgovorne prakse kroz primjer telekomunikacijske organizacije Hrvatskog Telekoma.

Svrha ovog rada je identifikacija relevantnih pokazatelja kojima će se ukazati na važnost razvijanja poslovne strategije koja, u skladu s poslovnim interesima, uključuje strateški pristup planiranja i primjene društveno odgovornog poslovanja za vrijeme kriznih situacija, poput potresa u Zagrebu, Petrinji, Sisku, Glini i okolici i pandemije COVID-19.



### 3.3. Hipoteze i istraživačka pitanja

Sukladno predmetu i cilju potrebno je istražiti strategiju i provođenje društveno odgovornog poslovanja u tvrtki Hrvatski Telekom te njegov odraz na poslovne ciljeve tvrtke, i društvenu zajednicu.

Prema navedenom postavljaju se sljedeća istraživačka pitanja:

- Koje je društveno odgovorne prakse je Hrvatski Telekom provodio za vrijeme dviju kriza: pandemije COVID-19 i niza potresa u Zagrebu, Sisku, Petrinji, Glini i okolici?
- Kako je društveno odgovorno poslovanje Hrvatskog Telekoma utjecalo na njihove zaposlenike?
- Kako je društveno odgovorno poslovanje Hrvatskog Telekoma utjecalo na ugled organizacije u očima lokalne zajednice?

Anketnim upitnikom žele se potvrditi ili opovrgnuti sljedeće hipoteze:

H1: Ispitanici prepoznaju Hrvatski Telekom kao organizaciju koja je provodila društveno odgovorne aktivnosti za vrijeme pandemije COVID-19 i niza potresa u Zagrebu i Sisačko-moslavačkoj županiji.

H2: Većina ispitanika prati objave Hrvatskog Telekoma na društvenim mrežama te smatraju da je komunikacija organizacije poticala na odgovorno epidemiološko ponašanje.

H3: Većina ispitanika preferira korištenje društvenih mreža od internetske stranice Hrvatskog Telekoma za praćenje objava.

### 3.4. Metodologija

U istraživanju teme za izradu ovog rada korištena je metoda deskripcije, metoda kompilacije, metoda analize i sinteze, povijesna metoda te dubinski intervju i anketa.

U radu je korištena metoda kompilacije, to jest, opisivanja tuđih opažanja, stavova i zaključaka u svrhu boljeg predstavljanja društveno odgovornog poslovanja te obrade teme prije vlastitog istraživanja.

U svrhu dobivanja detaljnih informacija o radu Hrvatskog Telekoma te njegovoj implementaciji društveno odgovornog poslovanja, intervjuirali smo zaposlenika odjela korporativnih komunikacija Hrvatskog Telekoma. Postavljena pitanja mogu se naći u popisu priloga, a rezultati će biti predstavljeni u daljnjemu tekstu.

Kako bi se istražilo povjerenje i svjesnost javnosti o brendu, koristili smo online anketni upitnik. U ovom dijelu istraživanja sudjelovala su 134 ispitanika, prosjeka godina 28. Većina ispitanika (65%) je ženskog spola te ih je 82% završilo ili su trenutno studenti fakulteta.

### **3.5. Sažetak o organizaciji Hrvatskog Telekoma**

Prema informacijama iz godišnjeg izvješća Hrvatskog Telekoma iz 2020. godine, HT Grupa smatra se vodećom telekomunikacijskom organizacijom u Hrvatskoj te pruža fiksne i mobilne usluge. Uz navedeno, specijalizirana je za veleprodajne, internetske i podatkovne usluge. Kao osnovne djelatnosti društva, Hrvatski Telekom d.d. (HT d.d. ili Društvo) navodi i pružanje električnih komunikacijskih usluga te projektiranje i izgradnju telekomunikacijskih mreža na području cijele Republike Hrvatske. Ističe se svojom razvijenom strukturom na terenu i upravo zato se i može smatrati vodećom telekomunikacijskom firmom.

U navedenom izvješću također se mogu pronaći informacije o nastanku i povijesti tvrtke:

„Hrvatski Telekom d.d. dioničko je društvo u većinskom vlasništvu društva Deutsche Telekom Europe B.V. Osnovano je 28. prosinca 1998. godine u Republici Hrvatskoj, u skladu s odredbama Zakona o razdvajanju Hrvatske pošte i telekomunikacija na Hrvatsku poštu i Hrvatske telekomunikacije, kojim je poslovanje prijašnjeg poduzeća Hrvatske pošte i telekomunikacija (HPT s.p.o.) razdvojeno i preneseno na dva nova dionička društva: HT-Hrvatske telekomunikacije d.d. (HT d.d.) i HP-Hrvatska pošta d.d. (HP d.d.). Društvo je započelo s poslovanjem 1. siječnja 1999. godine.“

U trenutku izrade izvješća za 2020. godinu, Hrvatski Telekom imao je 2 326 000 korisnika pokretne mreže, 769 000 korisnika fiksne mreže, 737 000 korisnika broadband interneta i 532 000 korisnika televizije. Uzme li se u obzir da u Hrvatskoj trenutno, prema popisu stanovništva iz 2021. godine, živi 3 888 529 stanovnika (Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, 2021.), HT se svakako može smatrati vodećom telekomunikacijskom kompanijom u zemlji.

Kao glavna postignuća u godišnjem izvješću 2020. godine, HT navodi:

- Stabilno financijsko poslovanje pod utjecajem COVID-a 19

- Marketinške aktivnosti usmjerene na potporu poslovnim korisnicima tijekom pandemije
- Pružene potpore pogođenima potresima u Zagrebu i u Petrinji, Sisku, Glini i okolici
- Nastavak ulaganja u mrežnu infrastrukturu ( prva telekomunikacijska firma u Hrvatskoj koja je postavila strukturu za optičku mrežu).

Hrvatski Telekom transparentno svake godine, od 2004., na svojoj internetskoj stranici objavljuje godišnje izvještaje o održivosti koji se još mogu naći i pod sljedećim nazivima: Izvještaj o zaštiti okoliša, *Global Compact* izvještaj i Izvješće o odgovornom poslovanju. Također su svrstani *Prime* kategoriju kompanija od strane agencije *Oekom Research*, s obzirom na njihove standarde korporativne odgovornosti i politike održivog razvoja. Uz to, ističu i članstvo u *CEERIUS Sustainability Index*, indeks održivosti Bečke burze za regiju srednje i istočne Europe, koji vrednuje dionice vodećih kopnina u navedenoj regiji u pogledu socijalne i ekološke kvalitete, kao i ekonomskog učinka.

## 4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Nakon razornog potresa koji je krajem prošle godine pogodio Sisačko-moslavačku županiju, a čija se naknadna podrhtavanja i dalje osjećaju, mnoge kompanije i volonteri uputili su pomoć stanovnicima pogođenog područja. U tome nije iznimka ni jedna od najvećih telekomunikacijskih kompanija – Hrvatski Telekom.

Nakon prvog potresa u ožujku 2020. na području Zagreba, Hrvatski Telekom ponudio je materijalnu pomoć svim svojim zaposlenicima čiji su stambeni objekti oštećeni zbog potresa. Uz to, pokrenuta je i interna inicijativa „Zaklada PrijaTelj“ koja je poticala kolege unutar HT-a da financijski pomognu potresom pogođenim kolegama. Krajem 2020. godine razorni potresi pogodili su područje Petrinje, Siska, Gline i okolice. Kako bi riješili problem preopterećenja mreže nakon potresa te omogućili svim pogođenima da ostanu u kontaktu s drugima, stručnjaci Hrvatskog Telekoma među prvima su došli na mjesto događaja te osigurali funkcionalnost mreže i omogućili povezivanje preko WiFi-a lokalnom stanovništvu i timovima za pomoć. Fizička oštećenja mreže, poput ispada napajanja, degradacije usluga ili prekida usluga, dogodile su se na više od 50 mobilnih i 150 fiksnih lokacija. Organizacija je poslala terenske ekipe koje su u roku od dva sata započele sanaciju i otklone kvarova na ugroženom području (Izvještaj o održivosti, 2020.).

Uz tehničku podršku koju je HT pružio, firma je donirala i tri milijuna kuna koji su uplaćeni na račun „Pomoć za obnovu nakon potresa“. Također je omogućeno privremeno isključenje fiksnih usluga, računi za fiksne usluge u prosincu nisu naplaćeni te su korisnici mobilnih usluga dobili 1000 minuta za razgovore i besplatan internet. Ove su se potpore odnosile na sve potresom pogođene korisnike Hrvatskog Telekoma. Uz sve navedeno, dodatnu potporu organizacija je pružila svojim zaposlenicima na tom području, kojima su na raspolaganje stavljeni pregledi statičara i arhitekata gdje su neposredno nakon potresa zabilježene značajne štete na oštećenim stambenim objektima (Izvještaj o održivosti, 2020.).

## 4.1. Rezultati dubinskog intervjua

### 4.1.1. Interna komunikacija

Prema riječima člana odjela korporativnih komunikacija u Hrvatskom Telekomu, na samome početku pandemije u RH, a potom i potresa, prva i najvažnija stvar bila im je pobrinuti se za svoje zaposlenike. Odjel ljudskih resursa u suradnji s odjelom korporativnih komunikacija, vrlo je brzo posložio sve potrebne korake za ostvarivanje dobre komunikacije sa zaposlenicima. Zaštita svojih zaposlenika od zaraze pandemijom i pomoć onima koji su pogođeni potresom, primarna je aktivnost kojom su se bavili tijekom 2020. godine. Primjer promjena koje su unijeli su interna podrška zaposlenicima i omogućavanje rada od kuće. Kao što je prethodno navedeno, psiholozi i NLP (*Neurolinguistic programming*) stručnjaci iz Hrvatskog Telekoma su u 2020. pokrenuli akciju pod nazivom „S.O.S. sat – interna savjetodavna podrška“. Ideja je bila pružanje mogućnosti za potpuno otvoren razgovor o promjenama na poslu, ali i u privatnim životima zaposlenika. Sudjelovanje je opcionalno, a održava se virtualno putem Zoom-a, MS Teams-a ili telefonski te je potpuno povjerljivo. Zaposlenici su bili obaviješteni o ovoj opciji putem intraneta kojim se i inače služe za internu komunikaciju.

Smart Work je još jedan od modela, koji je Hrvatski Telekom imao i prije krize, koji olakšava rad svojim zaposlenicima. SmartWork otvorio je mogućnosti kombiniranja rada u uredu i rada od kuće za zaposlenike čije pozicije nisu uvjetovane prisutstvom na terenu (poput tehničara ili prodavača u trgovini).

Na pitanje „Jesu li se krize poput ove simulirale prije 2020. godine kako bi organizacija bila pripremljena?“ dobiven je odgovor da krize nisu bile direktno simulirane, ali da je HT svojim načinom rada indirektno pripremio svoje zaposlenike na rad od doma, što je bilo od iznimne koristi tijekom pandemije. Rad od doma bio je omogućen i prije krize, tako su zaposlenici radili od doma jedan ili dva petka tijekom mjeseca, a samim time su se i stvorili preduvjeti za kombiniranje rada od doma i iz ureda; poput laptopa, VPN povezanosti i stvaranje radnih navika izvan ureda.

Zaposlenik koji je sudjelovao u intervjuu primijetio je da se uvođenjem SmartWork modela, u Hrvatskom Telekomu, znatno se smanjio broj ozljeda na radu, što prikazuju i podaci u tablici 2. koja je objavljena u godišnjem izvješću HT-a o društvenoj održivosti. Osim smanjenja broja ozljeda na radu, ističe se i smanjenje izgubljenih radnih sati i dana prilikom ozljede zaposlenika. Tako su zaposlenici u 2019. godini izbivali s posla 1211 zbog ozljeda na radu, dok se u 2020. godini broj dana smanjio na čak 323 (Izvještaj o održivosti, 2020.).

Tablica 2. Broj ozljeda na radu

	Broj ozljeda		Broj ozljeda %		Izgubljeni radni sati		Izgubljeni radni dani	
	2019.	2020.	2019.	2020.	2019.	2020.	2019.	2020.
<i>Ozljede na radu</i>	32	25	1	1	9688	2584	1211	323
<i>U radnom procesu</i>	21	14	0,49	0,56	6744	784	843	98
<i>Izvan radnog vremena</i>	11	11	0,26	0,44	2944	1800	368	225

Hrvatski Telekom je tijekom pandemije 2020. i 2021. kontinuirano poticao sve svoje zaposlenike, čija priroda posla to dozvoljava, da rade od kuće kako bi zaštitili svoje i zdravlje drugih. Tim je postupkom rad organizacije neometano nastavio, a u isto vrijeme su očuvana mnoga radna mjesta.

Iz dubinskog intervjua saznaje se da se ovaj način rada postigao u roku od samo 10 dana od početka provođenja mjere upravo zbog toga što je dio zaposlenika već imao prijenosna računala i sve ostale preduvjete za rad od kuće zbog provođenja Smart Work modela tijekom prijašnjih godina. Također, zaposlenici su i prije pandemije bili naviknuti na održavanje sastanaka putem računala i poslovnu suradnju s kolegama koji nisu u istome uredu. Uz navedeno, i prije pandemijske krize se koristio intranet za komunikaciju važnih informacija unutar organizacije. S obzirom da je struktura za uspješnu komunikaciju već bila čvrsto postavljena unutar organizacije te joj uvijet nije bio rad iz ureda, način interne komunikacije se nije znatno promijenio za vrijeme pandemije.

Zaposlenicima koji su zbog prirode posla morali i dalje dolaziti na radna mjesta, odnosno, koji svoje poslove nisu mogli obavljati od kuće, osigurani su svi preduvjeti kako bi se očuvalo njihovo zdravlje i spriječilo širenje zaraze. Iz dubinskog se intervjua saznaje i to da su se zaposlenici različitih timova unutar organizacije ujedinili te da su prilagodili svoje radne obaveze i navike kako bi u što kraćem roku osigurali sigurna radna mjesta kolegama koji nisu mogli obavljati svoj posao od kuće. Kao primjer navedenoga, nakon samog proglašenja pandemije COVID-19 u Republici Hrvatskoj, Hrvatski Telekom nabavio je 178 tisuća zaštitnih rukavica, 160 tisuća maski i 11 600 gelova za

dezinfekciju. Uz navedeno, osigurale su se i fizičke barijere od pleksiglasa koje su dodatno štatile zaposlenike, ali i kupce na prodajnim mjestima HT-a.

Jedan od glavnih ciljeva Hrvatskog Telekomu povezan je uz iskorištavanje svih mogućnosti koje nudi digitalizacija. Kako bi ostvarili navedeno, prijeko potrebni su i zaposlenici koji su angažirani i predati te imaju znanja koja mogu doprinjeti povezivanju Hrvatske koristeći prednosti digitalizacije.

Uzimajući u obzir da se iseljavanje mladog, obrazovanog stanovništva iz Hrvatske u ostale zemlje Europske Unije značajno smanjio pod utjecajem pandemije bolesti COVID-19, Hrvatski Telekom je započeo provođenje aktivnosti s ciljem privlačenja najboljih kandidata koji bi mogli početi svoju karijeru u ovoj organizaciji. S obzirom da se HT zalaže za digitalizaciju u svakom obliku, i sami su većinu svakodnevnih procesa unutar firme digitalizirali. Jedan od primjera istoga navode i u izvještaju o održivosti (2020.): „Za nove smo zaposlenike uveli moderan, potpuno digitaliziran onboarding proces – strukturirano uvođenje u kompaniju i upoznavanje s najvažnijim procesima, aktima i razvojnim mogućnostima. Proces podržava mobilna aplikacija koja u svakom trenutku korisniku pruža relevantne informacije i omogućuje snalaženje u novoj kompaniji: od trenutka kada je prihvatio našu ponudu do kraja prve godine rada.“

Uz navedeno, organizacija kontinuirano provodi i interne aktivnosti kojima se omogućava obrazovanje, rast i razvoj njihovih zaposlenika. I u ovom se procesu također koriste digitalizirani sustavi koji su uspostavljeni i prije 2020. godine, koji su se ujedno pokazali izuzetno isplativima u doba pandemije. Već uspostavljenim sustavom edukacije, HT je uspio zadržati kontinuitet usavršavanja i u doba kad su sve edukacije uživo morale biti otkazane: „Ponosni smo što je u 2020. godini broj završenih digitalnih edukacija porastao za 80 posto u odnosu na 2019. godinu što dokazuje da naši zaposlenici rado prihvaćaju moderne alate za učenje i samoinicijativno posežu za kontinuiranim usavršavanjem. U 2020. godini zabilježen je minimalan pad ukupnog broja realiziranih sati edukacije što u okolnostima kada je gotovo cjelokupna gospodarska aktivnost zaustavljena smatramo iznimnim uspjehom“ (Izvještaj o održivosti, 2020.). Kako bi dodatno potaknuli zaposlenike na sudjelovanje u kontinuiranom razvoju i inovaciji, Hrvatski Telekom je u suradnji s Deutsche Telekomom, proveo interno natjecanje pod nazivom „Hackathon“ na kojem su prijavljeni timovi dobili priliku predstaviti nove ideje koje bi unaprijedile poslovanje, proizvode ili olakšale rad zaposlenicima.

#### 4.1.2. Eksterna komunikacija Hrvatskog Telekoma – odgovornost prema društvu

Osim odgovornosti organizacije prema unutarnjim javnostima, postoji i odgovornost prema vanjskim javnostima; poput dioničara, potrošača, društva unutar kojega organizacija djeluje, ali i društvu na globalnoj razini. Prema riječima zaposlenika, Hrvatski Telekom koristio je sve dostupne alate kako bi ispunio očekivanja tijekom pandemije i potresa u Hrvatskoj.

Iz dubinskog intervjua, dobili smo informaciju da je HT koristio društvene mreže (Facebook, Instagram, Twitter i Youtube) kako bi komunicirao s mlađom publikom. Ciljana javnost kojoj su usmjeravali poruke preko društvenih mreža bili su stanovnici RH u dobi od 13 do 30 godina koji koriste navedene mreže kao primarni izvor informacija o događanjima u svijetu.

Nastavili su se koristiti i ostali kanali, koji su se koristili prije pandemije u svrhu komunikacije s vanjskim javnostima, poput oglasa na TV-u, radio stanicama i panoima (*billboard*).

Prema rezultatima dobivenih iz dubinskog intervjua i proučavanja izvješća društvene održivosti Hrvatskog Telekoma za 2020. godinu, može se zaključiti da je ova organizacija koristila sve dostupne komunikacijske kanale kako bi prenijela svoju poruku ciljanim javnostima. Za komunikaciju s vanjskim javnostima, poput korisnika HT usluga, potencijalnih budućih korisnika, HT između ostalog koristi tradicionalne i nove medije. Sudionik intervjua smatra da je Hrvatski Telekom, za vrijeme pandemije, najviše izišao u susret već postojećim korisnicima njihovih usluga, pogotovo onima u najpogođenijim sektorima, kao što je turistički sektor. U tu svrhu, korisnicima se omogućilo produljenje privremenog isključenja, nisu se naplaćivale naknade za ponovno uključanje usluga, davali su se privremeni popusti, besplatan internet promet i slično. Na sličan način je organizacija postupila i za vrijeme niza potresa. Tako se na područjima pogođenima potresom, usluge nisu isključivale u slučaju neplaćenih računa te se ulagalo u infrastrukturu kako bi se poboljšao signal. Za direktnu komunikaciju navedenih promocija i prilagodbi, Hrvatski Telekom koristio je, osim društvenih mreža i oglasa na radiju i televizoru, i direktne kanale poput SMS poruka. Tijekom kriznih situacija, poput potresa i pandemije COVID-19 2020. i 2021. godine, Hrvatski Telekom težio je kontinuiranoj i jasnoj komunikaciji prema vanjskim javnostima. To su uspijevali postići koristeći društvene mreže, ali i uz pomoć suradnje s medijima. Naime, odjel za komunikacije Hrvatskog Telekoma redovito komunicira s televizijskim kućama, radijima i novinskim kućama te im šalje priopćenja o svojim postignućima i izazovima. Na taj način, prema riječima intervjuiranog zaposlenika, postižu transparentnost i obuhvaćaju publiku koja ne koristi društvene mreže i ne posjećuje njihovu matičnu internetsku stranicu. Komunikacijom putem tradicionalnih medija



Hrvatski Telekom obraća se publici od 60 do 70 godina te upravo tomu prilagođavaju način komunikacije, usluge koje predstavljaju i informacije koje tim putem i nude.

Na svojoj internetskoj stranici, Hrvatski Telekom odvojio je posebno mjesto i za „Press centar“. Na ovoj stranici, organizacija objavljuje najnovije vijesti i događaje iz HT Grupe.

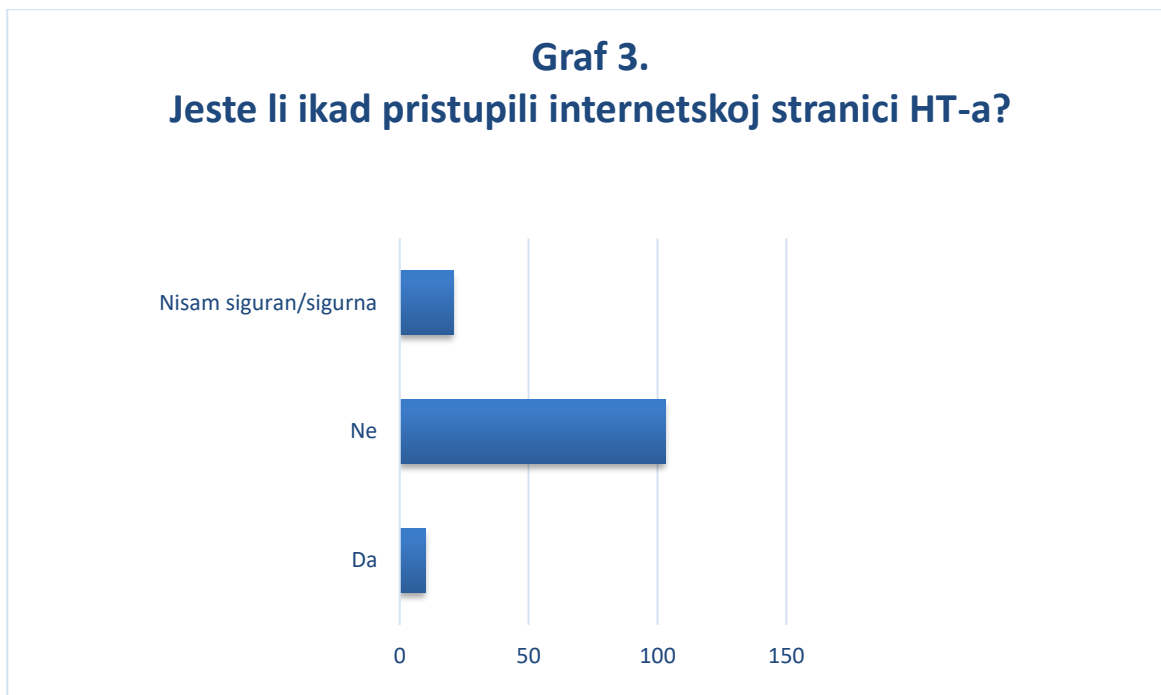
Objavljeni članci podijeljeni su u tri skupine: press objave, investitori i društvena odgovornost. Ovakvom raspodjelom olakšavaju pristup informacijama svim korisnicima interneta zainteresiranima za podatke o radu firme. Ovaj je izvor informacija namijenjen prvenstveno dioničarima i investitorima.

Osim navedenog, na matičnoj internetskoj stranici, Hrvatski Telekom objavljuje i godišnja izvješća, koja podrazumijevaju i financijsko izvješće, ali i izvješće o održivosti koji navodi društveno odgovorne aktivnosti u kojima je organizacija sudjelovala tijekom godine.

Prema informacijama koje su predstavljene zaposlenicima Hrvatskog Telekomu putem intraneta, može se zaključiti da je organizacija, usprkos izazovima koje su pandemija COVID-19 i potresi izazvali, uspjela ostvariti pozitivan pomak. Sudionik intervjua istaknuo je da smatra kako je najvažnije bilo ostvariti dvosmjernu komunikaciju organizacije sa zaposlenicima i vanjskim javnostima te da je HT to uspješno ostvario, što se organizaciji višestruko isplatilo. Uz navedeno, prema mišljenju intervjuiranog zaposlenika, telekomunikacijske organizacije su u navedenome periodu imale izazovan zadatak, ali i odličnu priliku istaknuti se. Smatra da je većina ljudi za vrijeme pandemije počela raditi i školovati se od kuće te su više vremena provodili na internetu i pred televizijom. Samim time, usluge Hrvatskog Telekomu počele su se upotrebljavati u većoj količini, što je bila prilika za pokazati kvalitete ove organizacije.

## **4.2. Rezultati anketnog upitnika**

Rezultati ankete koja je provedena na 134 ispitanika pokazala je da je samo 10 ispitanika, to jest, 7% ispitanika pristupilo internetskoj stranici Hrvatskog Telekomu (Graf 3). Uzimajući u obzir da su ispitanici mlađe dobi, u prosjeku 28 godina te češće koriste društvene mreže od matičnih internetskih stranica za dobivanje informacija (84% ispitanika), ovaj je rezultat očekivan. Navedenim je i potvrđena hipoteza H3 u kojoj se pretpostavlja da većina ispitanika preferira korištenje društvenih mreža od internetske stranice Hrvatskog Telekomu za praćenje objava.



Za komunikaciju s mlađom populacijom, Hrvatski Telekom koristi društvene mreže. Ciljana publika za objave na društvenim mrežama su ženske i muške osobe koji su u rasponu od 13 do 30 godina te imaju kupovnu moć, a samim time i mogućnost postati budući korisnici ili, ako već to jesu, ostati korisnici usluga koje ova organizacija pruža.

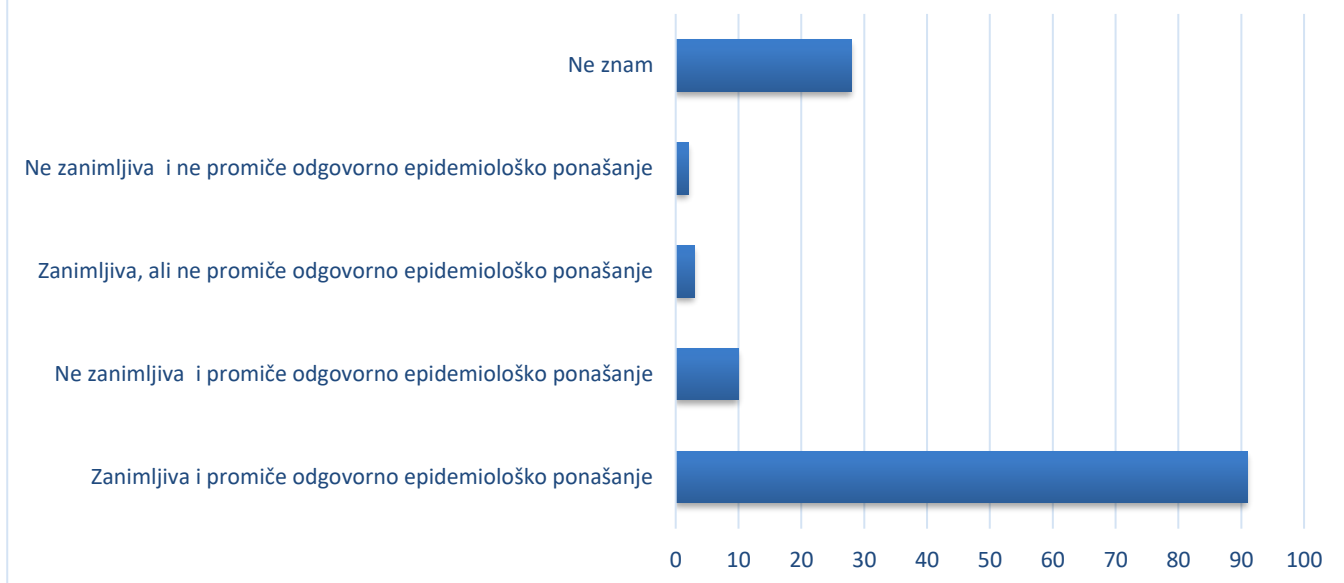
Odjel za komunikacije Hrvatskog Telekoma redovito objavljuje na društvenim mrežama poput Facebooka, Instagrama, Tik-Toka i LinkedIna. Ovisno o mreži, mogućnostima koje korištena društvena mreža nudi i ciljanjoj publici, objavljuju se različiti, prilagođeni sadržaji.

Pojavom kriznih situacija, nakon potresa i tijekom pandemije COVID-19, promijenila se i komunikacijska strategija za društvene mreže. Tijekom 2020. i 2021. godine, prisutnost organizacije na mrežama odražavala se društveno odgovornom komunikacijom i poticanjem na pomoć drugima i zaštitu svojeg zdravlja i zdravlja cijelog društva. Tako se proučavanjem profila Hrvatskog Telekoma na društvenim mrežama, mogu vidjeti poruke poput: „Ostanimo odgovorni“ i „Budite doma“.

Rezultati provedene ankete pokazali su da 68% ispitanika (Graf 4.) smatra komunikaciju Hrvatskog Telekoma na društvenim mrežama tijekom pandemije dobro provedenom (zanimljivo i kao onom koja promiče odgovorno epidemiološko ponašanje). Ovaj rezultat potvrđuje drugu zadanu hipotezu H2 koja pretpostavlja da većina ispitanika prati objave Hrvatskog Telekoma na društvenim mrežama te smatraju da je komunikacija organizacije poticala na odgovorno epidemiološko ponašanje.

#### Graf 4.

### Kako bi ocijenili komunikaciju Hrvatskog Telekoma na društvenim mrežama tijekom pandemije COVID-19?



Čak 97% ispitanika smatraju pojam društvene odgovornosti njima poznatim te bi ga znali objasniti na primjeru. Navedeni dio ispitanika, njih 97%, traženi su da navedu organizacije za koje znaju da su provodile društveno odgovorno poslovanje za vrijeme pandemije COVID-19 i nakon potresa u Zagrebu, Petrinji, Sisku, Glini i okolici. Nakon prehrambenih trgovačkih lanaca, najčešći odgovor, u čak 20% slučajeva, bio je Crveni Križ s kojim se Hrvatski Telekom udružio te je dio zaposlenika volontirao u skladištima. 8% ispitanika je kao odgovor na ovo pitanje navelo Hrvatski Telekom. Iz navedenih rezultata, može se zaključiti da su ispitanici prepoznali dobrotvorni rad organizacije Hrvatskog Telekoma zasebno, ali i u suradnji s Crvenim Križem. Ovime je potvrđena hipoteza H1 koja navodi da ispitanici prepoznaju Hrvatski Telekom kao organizaciju koja je provodila društveno odgovorne aktivnosti za vrijeme pandemije COVID-19 i niza potresa u Zagrebu i Sisačko-moslavačkoj županiji.

Ispitanici su također imali mogućnost navesti neke od društveno odgovornih mjera, koje su im poznate, koje je Hrvatski Telekom proveo tijekom 2020. i 2021. godine u svrhu rješavanja kriznih situacija. Ovo je pitanje, kao i prethodno, bilo otvorenog tipa, to jest, ispitanici nisu imali ponuđene odgovore. 32% ispitanika naveli su mjeru HT-a u kojoj je organizacija poticala sve svoje korisnike da se, u skladu s trenutnim epidemiološkim mjerama, zadržavaju kod kuće i ne izbjegavaju okupljanja. Tvrtka je iskoristila neke od svojih usluga za širenje poruke „Ostanimo doma“, pa su tako korisnici mobilnih usluga mogli vidjeti tu poruku umjesto HT oznake u godnjem kutu ekrana, a korisnici MaxTV usluge ovu su poruku u obliku obavijesti dobili pri uključanju televizije.

Na društvenim mrežama Hrvatskog Telekoma, pojavom pandemije, dogodila se nagla promjena komunikacijske strategije, na koju je skrenuta pozornost i tijekom dubinskog intervjua. Sudionik istraživanja rekao je: „Komunikacija je u potpunosti promijenila smjer; okrenula se od oglašavanja i promocijskih objava prema subjektivnom smjeru, to jest pomoći ljudima u nevolji.“ U skladu s time je nastala i nova kampanja Hrvatskog Telekoma pod nazivom „Svijet boljih mogućnosti“ u kojoj se promovira digitalizacija te povezivanje svih stanovnika Hrvatske.

## ZAKLJUČAK

Društveno odgovorno poslovanje danas se sve više spominje u svijetu, pa tako i u Hrvatskoj. Uzimajući u obzir da ne postoji jedinstvena definicija DOP-a, u ovom smo radu ponudili više različitih definicija. Društvena odgovornost može se smatrati obavezom ili izborom, ali i marketinškom strategijom ili dobrim vođenjem odnosa s javnošću. Iz rezultata provedenog istraživanja, može se zaključiti da DOP svakako dobro utječe na rad organizacije koja ga uključuje u svoju poslovnu strategiju, ali i na svjesnost društva o trenutnim krizama i problemima te njihovo brže rješavanje.

Prema primjerima navedenima u radu, može se zaključiti da sve više organizacija uključuje DOP u svoje poslovanje te prate svjetske trendove. Ljudi se sve više upoznaju s pravim smislom pojma društvene odgovornosti, potrošači biraju organizacije koje postupaju u skladu s javnim dobrom, štite okoliš i brinu za društvene probleme, društvo teži ka pronalaženju posla u društveno odgovornoj organizaciji, a ulagači i dioničari skloni su suradnji s organizacijama koje uključuju DOP.

Kroz rad je obuhvaćen cjelokupan koncept društveno odgovornog poslovanja, od samih početaka, pa do njegovog širenja i koristi koje donosi svjetskom, ali i hrvatskom gospodarstvu. Hrvatsko gospodarstvo danas se nalazi u ekonomskoj, ali i društvenoj krizi te društveno odgovorno poslovanje ima priliku snažno utjecati na njezinu rješavanju. Unatoč preprekama s kojima se organizacije mogu susresti pri uvođenju društveno odgovornog poslovanja u svoju strategiju, iznimno je važno da se ono provede. Ono se može smatrati uvjetom opstanka organizacije na današnjem tržištu, ali i uvjetom opstanka društva u kojem organizacija djeluje.

Primjenom društveno odgovornog poslovanja, organizacije pomažu društvu, razvoju ekonomije i zaštiti okoliša, ali ne smije se isključiti i pozitivan utjecaj koji DOP ima na samu kompaniju koja ga upotrebljava. Dokaz tomu je i telekomunikacijska organizacija proučavana u ovome radu, Hrvatski Telekom. HT je u 2020. i 2021. godini svoje poslovanje usmjerio prema djelovanju u skladu s općim dobrom. Tvrtka je iskoristila svoju moć na tržištu te pozitivno utjecala na podizanje svijesti o problemima koji su se javili nakon potresa 2020. godine i pandemiji COVID-19. Svojim postupcima, Hrvatski Telekom nastavio je s pozitivnim financijskim porastima te vjeruju da je to upravo zbog dobre pripremljenosti i djelovanja u skladu sa strategijom društveno odgovornog poslovanja.

Društveno odgovorno poslovanje dobilo je svoju drugu dimenziju nakon proglašenja pandemije koja je utjecala na gospodarstva diljem svijeta. Djelovanje u skladu s društvenim dobrom postalo je norma te se, kao takvo, od 2020. godine uključilo u većinu organizacija u sklopu strategija za djelovanje u kriznim situacijama. Krizne situacije koje su pogodile hrvatske tvrtke i stanovništvo u 2020. i 2021.

godini, utjecale su i na promjenu perspektive iz koje se organizacije obraćaju javnosti i iz koje djeluju u svrhu pomoći društvu. Primjer navedenoga vidljiv je i u istraživanju komunikacije Hrvatskog Telekoma putem tradicionalnih i novih medija. Organizacija se usmjerila prema uspostavljanju kvalitetnijeg odnosa s ciljanim javnostima, usmjeravajući ih i potičući da postupaju ispravno, pomažu zajednici i djeluju u skladu s epidemiološkim mjerama u svrhu zaštite kolektivnog zdravlja.

Svaki pojedinac, kao i svaka organizacija ima veliku ulogu u rješavanju pandemijske krize COVID-19. Upravo zbog toga, važno je osvijestiti pojedince o problemu i ponuditi im rješenja, a u isto vrijeme pozitivno iskoristiti moć koju organizacije imaju te djelovanjem u skladu s općim dobrom pomoći društvu i gospodarstvu u cjelini. Od poduzeća se očekuje da nadilaze financijske ciljeve poduzeća i osobnog interesa i umjesto toga, prioritetom smatraju interese drugih dionika. Također se očekuje da se sigurnost zaposlenika stavi ispred financijske dobrobiti te da se resursi organizacije koriste za pomoć u izazovima koji proizlaze iz pandemije. Preispitivanjem svojih prioriteta i usklađivanjem poslovanja s trenutnim potrebama društva, organizacije čine dobro i sebi i drugima. Na taj način zadržavaju povjerenje svojih dionika. U suprotnom, mogli bi trajno promijeniti stavove društva o vrijednosti organizacije, što bi moglo dovesti do neželjenih promjena u budućnosti.

Kao konačni zaključak ovoga rada, može se reći da su, iz dvije krize s kojima su se mnoge organizacije u Hrvatskoj i svijetu morale suočiti tijekom 2020. i 2021. godine, organizacije dobile priliku naučiti puno o upravljanju organizacijom za vrijeme kriznih situacija. Koristeći znanja, stečena tijekom ove dvije krizne godine, imaju mogućnost prilagoditi strategiju za krizne situacije i biti bolje pripremljeni u budućnosti. Održavanjem dobrih odnosa s javnostima te pomaganju zajednicama u skladu s društveno odgovornim poslovanjem, organizacije mogu pomoći društvu, okolišu i gospodarstvu. Porastom standarda ovih segmenata, organizacije izravno utječu i na svoje poslovanje i stvaraju bolju konkurentnost na tržištu. Korištenje društveno odgovornog poslovanja u prave svrhe može se smatrati *win-win* situacijom ili pobjedom sviju strana.

## LITERATURA

- Austin, L. L., Jin, Y. (2018.) *Social Media and Crisis Communication*, New York: Taylor and Francis.
- Barnett, M. L. (2007.). » Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility «, *Academy of Management Review*, 32(3), 794–816.
- Bowen, R. Howard (2013.), *Social Responsibilities of the Businessman*, Iowa City: University of Iowa Press.
- Coombs, W.T., Holladay, S.J. (2012.) *The Handbook of Crisis Communication*, Oxford: Wiley-Blackwell.
- Crane, A., Matten, D., Spence, L. (2016.) *Corporate Social Responsibility*, University of Cambridge: Routledge.
- CCSA (2020.) *How Covid-19 is changing the world: a statistical perspective*, <https://data.unicef.org/resources/how-covid-19-is-changing-the-world-a-statistical-perspective>.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., Broom, G. M. (2010.) *Učinkoviti odnosi s javnošću*, Zagreb: Mate.
- Drucker, P. (2005.) *Najvažnije o Menadžmentu*, Zagreb: M.E.P. Consult, str. 24.
- Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske (2021.) *Hrvatska u brojkama 2021*, Zagreb: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske.
- Friedman, M. (1970.) »The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits«, *The New York Times Magazine*, str 17.
- Glavočević, A., Radman Peša, A. (2013.) »Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti «, *Oeconomica Jadertina*, sv.2/2013.
- Glumac, M. (2018.) »Društvena odgovornost kao važan aspekt uspješnog poslovanja«, *Paragraf: časopis za pravna i društvena pitanja Pravnog fakulteta Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku*, sv. 2(1), str. 99-124.
- Godišnje izvješće Hrvatskog Telekomu za 2020.
- Idop.hr (2021.) »Budućnost ima komponentu održivog poslovanja«, idop.hr, <https://idop.hr/buducnost-ima-komponentu-odrzivog-poslovanja/>
- Izvješće o održivosti Hrvatskog Telekomu za 2020.

- Johnson, B. R., Connolly, E., Carter, T. S. (2011). »Corporate social responsibility: The role of Fortune 100 companies in domestic and international natural disasters«, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, sv. 18(6), 352–369.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R.(2008.) *Exploring Corporate Strategy*, 8. izdanje, London: Prentice Hall.
- Kenneth Goodpaster, David Rodbourne et al (2005.) *Corporate Social Responsibility: The Shape of a History, 1945- 2004.,Preliminary project planning paper 2005.*, Working Paper, Minneapolis: University of St. Thomas, Center for Ethical Business:, No.1.
- Kotler, P., Hessekiel, D., R.Lee, N. (2012.) *Good Works!: Marketing and Corporate Initiatives that Build a Better World... and the Bottom Line*, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Kotler P., Lee N. (2009.) *Društveno odgovorno poslovanje – suvremena teorija i praksa*, Zagreb: M.E.P. d.o.o.
- Kuna-Marsyalek, A., Klysik – Uryszek, A. (2020.) *CSR and Socially Responsible Investing Strategies in Transitioning and Emerging Economies*, United States of America: IGI Global.
- Kurtić, A. (2009.) »Društvena odgovornost – novi svjetski pokret i poslovni imperativ suvremenog menadžmenta«, *Tranzicija*, vol 11(23-24), str. 90-100.
- Leyen, U. (2020.) *EU sljedeće generacije – instrument Europske komisije za oporavak Europske unije nakon pandemije*, idop.hr, <https://idop.hr/eu-sljedece-generacije-instrument-europske-komisije-za-oporavak-europske-unije-nakon-pandemije/>
- Letica, B. (2010.) *Doba odgovornosti, Korporacijska društvena odgovornost u vrijeme svjetske financijske krize*, Zagreb: Mate.
- Mahmud, A., Ding, D., Hasan, M. (2021.) »Corporate Social Responsibility: Business Responses to Coronavirus (COVID-19) Pandemic«, *Sage Journals*, vol. 11(1), Corporate Social Responsibility: Business Responses to Coronavirus (COVID-19) Pandemic - Appel Mahmud, Donghong Ding, Md. Morshadul Hasan, 2021 (sagepub.com).
- Nail, J. (2021.) *The Power Of A Values-Based Strategy*, *Forrester*, <https://www.forrester.com/what-it-means/ep15-values-based-strategy/>
- Obiamaka, A.N. (2020.), »Corporate Responsibility Reporting in Africa: The Effect of Macroeconomic Indicators and Political Regime«, *Asian Economic and Financial Review*, vol. 10(10).
- Osmanagić-Bedenik, N. (2007.) *Kriza kao šansa-Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, Udžbenici Sveučilišta u Zagrebu, Školska knjiga, Zagreb, 21-22.



- Pearson, Christine M., Clair, Judith A. (1998.) »Reforming Crisis Management«, *The Academy of Management Review*, vol. 23 (1), 59-76.
- Portal za društveno odgovorno poslovanje, <https://dop.hr/>
- PwC (2016.) *CR Index 2016*, Business in the Community: Prince's Responsible Business Network, <https://www.pwc.co.uk/who-we-are/corporate-sustainability/assets/documents/business-in-the-community-corporate-responsibility-index-2016-results.pdf>
- Rajan Varadarajan, P., Menon, A. (1988.) »Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy«, *Sage Journals*, vol. 52(3), Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy - P. Rajan Varadarajan, Anil Menon, 1988 (sagepub.com).
- Smith, N. C. (2003.) *Corporate social responsibility: Whether or how? California Management Review*, 45(4), 52–76.
- Sellnow, T., Seeger, M. (2013.) *Theorizing Crisis Communication*, Oxford: Wiley – Blackwell.
- Stephens, K.K, Malone, P. (2012.) »New Media for Crisis Communication: Opportunities for Technical Translation, Dialogue and Stakeholder Responses«, u: Coombs, W.T., Sherry, J.H. (ur.), *The Handbook of Crisis Communication*, Oxford: Wiley-Blackwell.
- Sučević, D. (2010.) *Krizni menadžment-Vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak s primjerima iz prakse*, Zagreb: LIDER press.
- Srblijinović, M. (2012.) »Utjecaj društvene odgovornosti poduzeća na ponašanje potrošača u Hrvatskoj«, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, sv. 10 (2), 161-180, <https://hrcak.srce.hr/93115>.
- Tafra – Vlahović, M. (2011.) *Održivo poslovanje*, Zaporešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom Javnosti „Baltazar Adam Krčelić“.
- Thacker, H. (2018.) »Relationship Between CSR And PR«, *The CSR Journal*, <https://thecsrjournal.in/relationship-between-csr-and-pr/> (pristupljeno: 16.12.2021.)
- Thompson, A.A., Strickland, A.J., Gamble, J. E. (2008.) *Strateški menadžment*, Zagreb: Mate.
- Trbušić, D., Maleš, D., Labaš, D. (2019.) Društvena odgovornost trgovačkih lanaca. Studija slučaja: suradnja Kauflanda i Lidla s Caritasom zagrebačke nadbiskupije, Vol 1(2), <https://hrcak.srce.hr/233231> (pristupljeno: 31.1.2022)
- Upitnik Indeks DOP-a za velika i srednja poduzeća, <https://dop.hgk.hr/files/2012/09/IndeksDOPa-veliki.pdf>

- Van de Ven, A. (2016.). »The innovation journey: you can't control it, but you can learn to maneuver it«, *Innovation*, vol 19 (1-4).
- Vlada Republike Hrvatske (2021.) Potres u Hrvatskoj iz prosinca 2020.: brza procjena šteta i potreba,  
[https://mpgi.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/Potres//RDNA\\_2021\\_07\\_02\\_web\\_HR.pdf](https://mpgi.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/Potres//RDNA_2021_07_02_web_HR.pdf)
- V. P. P. /Hina (2020.) »Tvrtke i obrtnici doniraju za stradale u potresu: Evo koliko su izdvojili«, *Tportal.hr*, <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/tvrtke-i-obrtnici-doniraju-za-stradale-u-potresu-evo-koliko-su-izdvojili-foto-20201231>
- Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K. (2014.) »Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska kriza«, *Oeconomica Jadertina*, 1/2014.
- Wulfson, Myrna. (2001.). »The Ethics of Corporate Social Responsibility and Philanthropic Ventures«, *Journal of Business Ethics*, vol 29. 135-145.
- Zhao, M., Wang, F., Zhao, D., Wei, J. (2015.). »Using CSR theory to examine disaster aid response to the Wenchuan earthquake «, *Global Business and Organizational Excellence*, sv. 34, 50–59.

## POPIS PRILOGA

### Anketna pitanja:

1. Spol:
  - a) Muško
  - b) Žensko
  - c) Ne želim odgovoriti
2. Dob:
3. Stupanj najvišeg završenog obrazovanja:
4. Koje društvene mreže koristite?
  - a) Facebook
  - b) Twitter
  - c) Instagram
  - d) TikTok
  - e) Ostalo: \_\_\_\_\_
5. Znete li što je društveno odgovorno poslovanje (bi li ga znali objasniti primjerom) ?

- a) Da
  - b) Ne
6. Ako je odgovor na prethodno pitanje DA, navedite organizacije za koje vam je poznato da su provodile društveno odgovorno poslovanje za vrijeme pandemije COVID 19 i nakon niza potresa u Zagrebu, Sisku, Petrinji, Glini i okolici.
  7. Ako je odgovor na 5. pitanje DA, navedite neke od primjera društveno odgovornih aktivnosti za koje vam je poznato da ih je provodio Hrvatski Telekom za vrijeme pandemije COVID 19 ili nakon niza potresa u Zagrebu, Sisku, Petrinji, Glini i okolici.
  8. Jeste li ikada pristupili internetskoj stranici Hrvatskog Telekoma?
    - a) Da
    - b) Ne
    - c) Nisam siguran/sigurna
  9. Kako bi ocijenili komunikaciju Hrvatskog Telekoma na društvenim mrežama tijekom pandemije COVID 19?
    - a) Zanimljiva i u skladu s epidemiološkim mjerama
    - b) Ne zanimljiva i u skladu s epidemiološkim mjerama
    - c) Zanimljiva i nije u skladu s epidemiološkim mjerama
    - d) Ne zanimljiva i nije u skladu s epidemiološkim mjerama
    - e) Ne znam

### **Pitanja i odgovori za dubinski intervju:**

1. Je li Hrvatski Telekom bio spreman na pandemiju COVID-19?
  - Da, interni odjel ljudskih resursa pobrinuo se za uspostavu krizne komunikacijske strategije (ciljana publika: zaposlenici HT-a)
  - Vrlo brzo su se stvorili i svi preduvjeti za udaljeni rad od kuće.
  - Prioritet tijekom kriza: pobrinuti se za zaposlenike Hrvatskog Telekoma (zaštita zdravlja tijekom pandemije i osiguranje sigurnih životnih uvjeta tijekom potresa)
2. Jesu li se krize poput ove simulirale prije 2020. godine kako bi organizacija bila pripremljena?
  - Nisu bile direktno simulirane, već više indirektno, kao što je rad od doma 1 ili 2 petka u mjesecu. Time su se ustvari „spontano“ stvorili preduvjeti za rad od doma (laptop, VPN konekcija itd.).
  - Smart Work – kombinacija rada od kuće i iz ureda (1 ili 2 petka mjesečno), ovisno o potrebama i mogućnostima obavljanja posla. Ovaj se model koristio u HT-u i prije pandemije. Brojne prednosti: smanjenje gužve u uredima, manji broj ozljeda na radu,

osigurani preduvjeti za stalan rad od kuće. U 10 dana nakon objave pandemije su se stvorili preduvjeti za rad od kuće kod svih zaposlenika kod kojih prisutnost na terenu nije bila neophodna.

3. Na koji način je HT prilagodio poslovanje za vrijeme pandemije i potresa u Hrvatskoj?
  - Prilagodba radnog okruženja: rad od kuće, zaposlenici različitih timova su se udružili i osigurali sigurno radno okruženje kolegama čija je prisutnost na terenu bila obavezna (predstavnici u trgovinama, tehničari i slično).
  - Prilagodba poslovanja prema krajnjim korisnicima: za vrijeme pandemije, najviše je izašao u susret korisnicima, pogotovo onim u najviše pogođenim sektorima kao što je turistički sektor, HoReCa.
  - Primjer: korisnicima se omogućilo produljenje privremenog isključenja, nisu se naplaćivale naknade za ponovno uključanje usluga, davali su se privremeni popusti, besplatan Internet promet itd.
  - Za područja pogođena potresom: korisnike se nije isključivalo zbog neplaćenih računa, ulagalo se u infrastrukturu kako bi se poboljšao signal itd.
4. Putem kojih kanala je HT komunicirao i trenutno komunicira s unuranjom publikom (zaposlenicima i dionicima)?
  - Ponajviše komunikacijom putem Intranet portala (interni portal za zaposlenike na kojem se prikazuju sve vijesti, novosti unutar kompanije itd.). Zatim putem e-maila.
  - Akcija „S.O.S. sat“ – interna savjetodavna podrška pokrenuta od strane psihologa i NLP stručnjaka u svrhu poticanja komunikacije i podrške zaposlenicima. Održava se preko Zoom platforme, Teamsa ili telefonski te je u potpunosti povjerljivo.
5. Putem kojih kanala je HT komunicirao i trenutno komunicira s vanjskom publikom (potrošačima i ciljanom publikom izvan organizacije)?
  - Društvene mreže, putem kanala oglašavanja (Internet, TV, Radio, billboardi).
6. Na koji način se komunikacijska strategija promijenila nakon potresa?
  - Veći utjecaj je bio na društvene mreže i TV, komunikacije je krenula više u subjektivnom smjeru; pomoći ljudima u nevolji.
  - Svijet boljih mogućnosti
  - Kontinuirano usavršavanje zaposlenika te davanje prilike mladima u organizaciji.
  - „Hackathon“ – u sudanji s Deutsche Telecom-om, prilika za zaposlenike da daju prijedlog poboljšanja poslovanja.
7. Na koji način se komunikacijska strategija promijenila nakon prvog vala pandemije?

- Za vrijeme pandemije se promijenio i naziv mreže na mobilnim uređajima tj. umjesto naziva mreže HT stavljen je naziv OSTANIMO DOMA.
  - Koncentracija na društvene mreže ( Facebook, Instagram, Twitter i YouTube) i TV oglase kako bi se privukla populacija mlađe starosne dobi.
  - Ciljana javnost su stanovnici RH u dobi od 13 do 30 godina koji koriste društvene mreže kao glavni izvor informacija.
  - Nastavak korištenja i ostalih komunikacijskih kanala osim društvenih mreža – TV, *billboardi*, radio stanice.
  - Težnja ka kontinuiranoj i jasnoj komunikaciji za vrijeme krize.
8. Po Vašem mišljenju, je li moguće provoditi DOP u vrijeme krize?
- Da, čak je i veća prilika kompanijama provoditi DOP u vrijeme krize, stvori se dodatni senzibilitet prema korisnicima.
  - Primjer: HT je u vrijeme krize najviše izlazio u susret svojim korisnicima.
9. Je li se HT udružio s drugim organizacijama za vrijeme krize? Ako da, s kojim ciljem?
- Humanitarni rad, donacija u državni proračun, Crveni Križ – volontiranje zaposlenika, sa ciljem pomoći ugroženima.
  - Suradnja s medijskim kućama – postiže se transparentnost prema vanjskim javnostima (populaciji od 60 do 70 godina koja ne koristi društvene mreže)
10. Na koji način su profili na društvenim mrežama korišteni za vrijeme krize? Jesu li korišteni influenceri za prenošenje poruke o društvenoj savjesnosti za vrijeme pandemije i poticanje pridržavanja mjera za zaštitu populacije i gospodarstva?
- Da, koristili su se Facebook, Youtube, Twitter i Instagram.
  - Poticanje provedbe epidemioloških mjera.
  - Zaposlenici su sudjelovali u izradi sadržaja za društvene mreže kako bi se postiglo povjerenje javnosti.