



DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE – PARADIGMA KORPORATIVNOG RAZVITKA

Dr.sc. Dubravko Mačečević, email: dubravko.macecevic@vvg.hr

Veleučilište Velika Gorica, Zagrebačka cesta 5, 10 410 Velika Gorica, Hrvatska

Krešimir Čorluka, univ. bacc. oec., email: kresimircorluka@gmail.com

Benussi d.o.o., Karlovačka 98, 10250 Zagreb, Hrvatska

Renco Majdak, bacc. oec., email: renco-majdak@hotmail.com

Pamel d.o.o., Mesekov put 16, 10 090 Zagreb, Hrvatska

Sažetak: Temeljna motivacija istraživanja odnosi se na međudnos društveno odgovornog poslovanja i korporativnog rasta i razvitka. U tom smislu istraživačko polazište čini diskursna analiza društveno odgovornog poslovanja koja pomaže razumijevanju stvaranja istog te podrazumijeva metodologiju koja spaja teoriju i metode. Njen je cilj utvrditi kako izmjeriti učinak korporativne društvene odgovornosti na rast i razvitak. Kauzalnost društveno odgovornog poslovanja i korporativnog razvitka može biti negativna, neutralna i pozitivna i može ići u dva smjera. No, koji god smjer odnosa da se pokaže dominantnim, moguće je da društveno odgovorno poslovanje utječe na korporativni razvitak ili, obratno, da korporativni rast i razvitak utječe na društveno odgovorno poslovanje. Općeprisutna degradacija ekoloških, društvenih i ostalih prava potiče svjesnost nužnosti promjene paradigme u smislu održivosti i kao katalizatora promjena, što je jedini put opstanka i razvoja. Signifikantnost rezultata istraživanja ukazuje da je društveno odgovorno poslovanje poželjan korak prema novoj paradigmi korporativnog razvitka koja uz potencijalne koristi implicira i opće potrebe promjena poslovnog pristupa.

Ključne riječi: Društveno odgovorno poslovanje, paradigma, korporacija, rast, održivost, razvitak

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY – THE PARADIGM OF CORPORATE DEVELOPMENT

Abstract: The basic motivation of research refers to the interrelationship between corporate social responsibility and corporate growth and development. In this sense, research starting point makes discourse analysis of corporate social responsibility that helps to create the same understanding this implies a methodology that combines theory and methods. Its aim is to determine how to measure the impact of corporate social responsibility to growth and development. Causality of corporate social responsibility and corporate development can be negative, neutral and positive and can go in two directions. But whichever direction relations to show dominant, it is possible that corporate social responsibility affects corporate development or, conversely, to corporate growth and development affects social responsibility. Pervasive degradation of environmental, social and other rights promotes awareness of the necessity of a paradigm shift in terms of sustainability and as a catalyst of change, which is the only way of survival and development. The significance of the research results indicate that corporate social responsibility is desirable step towards a new paradigm of corporate development with the potential benefits that implies a general business approach needs change.

Keywords: Corporate social responsibility, paradigm, corporation, growth, sustainability, development

1. Uvod

Složenost, dinamičnost, diskontinuiranost suvremenog života nužna je briga svih sudionika za stanje i perspektivu društva. Korporativna neosjetljivost na potrebe građana i društva, svojevrsna izoliranost ekonomije i primat koje gospodarstvo u društvu traži za sebe, pa onda i poljuljani sustav ljudskih vrijednosti, sigurno su među prvim činiteljima aktualne svjetske



krize. Nekonzistentnost poslovnog svijeta i problema inherentnih većini stanovništva podrazumijeva činjenicu da interesi društva nisu u žarištu poslovnih interesa, a time ukazuje da društvena odgovornost nekog sustava može proizaći iz utjecaja sustava na društvo ili nastati kao problem samoga društva, jer ono što im je zajedničko predstavlja upravljanje sustavom koji je dio društva i zajednice. Činjenica da svaki poslovni sustav egzistira u društvu i u gospodarstvu potvrđuje društvenu dimenziju opstanka. Problem društveno odgovornog ponašanja organizacije može se dimenzionirati poslovnom etikom, društveno odgovornim poslovnim sustavom te organizacijskom kulturom. Društveno odgovorno poslovanje predstavlja koncept poslovanja orijentiran na razmjenu vrijednosti između organizacija i interesno-utjecajnih skupina među kojima, kroz međusobni utjecaj postoji direktna povezanost. Ta međuovisnost i svijest o neodvojivosti utječe na promjenu u promišljanju poslovanja, u smislu da fokus s profita, hijerarhijske organiziranosti i zatvorenosti usmjerava pažnju prema održivosti, suradnji i zajedničkom djelovanju koje nosi koristi za sve sudionike.

2. Društveno odgovorno poslovanje – značenje i primjena

Fenomen *odgovornosti* je dan i ne može se ukloniti iz svijeta nikakvim umjetnim zahvatom teorije. Sva je etička odgovornost u osnovi samoodgovornost, to znači, ne samo odgovornost sama sebe nego i odgovornost pred samim sobom. Jer, niti odgovornost niti uračunljivost nisu sloboda sama, nego počivaju na njoj. Fenomen odgovornosti i uračunljivosti ima jednaku metafizičku težinu kao onaj zahvaćanja. Hipotetička izvjesnost obaju zaključaka jest, dakle, posve visoka i daleko od toga da bude tek pusta vjerojatnost.¹ Suvremeno društvo obiluje središtima moći izvan državne vlasti i odvojene od nje. Novi pluralizam u društvu usredotočen je na funkciju i uspješnost i predstavlja izazov na području: (1) društvene odgovornosti pluralističkih institucija; (2) njihove odgovornosti prema zajednici; (3) njihove političke odgovornosti; (4) prava i odgovornosti pojedinca; te (5) uloga i funkcija vlasti u pluralističkom društvu.² Obavljati svoj posao prva je *društvena odgovornost pluralističkih zajednica*. Kad god se zaziva društvena odgovornost bilo koje od pluralističkih institucija, prvo pitanje mora biti: hoće li ona umanjiti sposobnost institucije da obavlja svoj posao? I, nameće se potreba razmatranja kakva su prava i odgovornosti stručnjaka u pluralističkom društvu i njegovim institucijama. Kako stručnjaci posjeduju znatnu moć, oni moraju preuzeti i odgovornost – odgovornost za vlastiti doprinos. Nedovoljno je da stručnjak primjenjuje tek svoje znanje. Ono mora biti primijenjeno tako da u konačnici pridonosi zajedničkom uspjehu, što zahtijeva od umnih radnika da se usmjere prema ciljevima organizacijskog sustava. Što se više neki sustav temelji na znanju, to više ovisi o pripravnosti *pojedinaца* da preuzmu *odgovornost* za doprinos cjelini, da shvate ciljeve, vrijednosti i funkcioniranje cjeline, te da se pobrinu da ostali stručnjaci, ostali umni radnici u organizaciji shvate njih. Jedna od najvažnijih temeljnih metoda kanaliziranja aktivnosti pojedinaca u organizaciji, *odgovornost*, obveza je izvršavanja dobivenih zadataka, predanost koja se podrazumijeva sama po sebi. Izvor te odgovornosti je u samom pojedincu. Osoba koja prihvati posao pristaje izvršiti dužnosti ili zadatke ili naći nekog drugog tko će ih izvršiti.³ Čin prihvatanja radnog zadatka znači da je osoba odgovorna nadređenom koji će vidjeti jesu li radni zadaci uspješno izvršeni. Odgovornost se ne može delegirati niti prebaciti na podređenoga zato što je to obveza koju osoba prihvaća.⁴ Za menadžere se može reći da su odgovorni ako svoje poslove obavljaju

¹ Hartmann, N. (2003). *Etika*. Zagreb: Naklada Ljevak, str. 710.

² Drucker, P. (1989). *Nova zbilja*. Zagreb: Novi Liber, str. 77.

³ Nelson, A. (1990). „Have I the Right Stuff to Be a Supervisor?!“ *Supervision* 51(1), str. 10-12.

⁴ Certo, S. C. & Certo, S. T. (2008). *Moderni menadžment*. Zagreb: Mate.



onako kako su ih obvezni obavljati⁵. Odgovorni menadžeri su preduvjet za uspjeh sustava upravljanja, jer menadžeri u organizaciji imaju veći utjecaj od ostalih zaposlenika. Stupanj odgovornosti koji menadžer posjeduje može se odrediti ocjenjivanjem menadžera na polju stava prema podređenim i ponašanju prema njima, ponašanju prema višem menadžmentu, ponašanju prema ostalim skupinama i osobnim stavovima i vrijednostima.⁶ Brojna suvremena poduzeća shvaćaju da briga o društvu i životnoj sredini, kada su od samog početka utkane u poslovnu strategiju, dovode do značajnih inovacija i omogućavaju ostvarenje konkurentne prednosti, tijekom kojega procesa se može potaknuti razvoj nove generacije ideja, tržišta i zaposlenika. Permanentno se povećavaju pritisci da se strateški odreagira na zahtjeve s kojima se menadžment suočava u vezi s podrškom društvenom angažmanu, s obzirom na sve veća interna i eksterna očekivanja u vezi s preuzimanjem i ekonomskih i društvenih odgovornosti – odnosno, da se radi u korist korporacije, ali i za opće dobro. *Korporativna društvena odgovornost* ili *društvena odgovornost poslovanja* predstavlja opredjeljenje tvrtke za unapređenje dobrobiti zajednice kroz diskrecijsku – naglašeno dragovoljnu – poslovnu praksu i doprinose na račun vlastitih resursa. Definicija Svjetskog poslovnog savjeta za održiv razvoj (World Business Council for Sustainable Development), u skladu s fokusom te organizacije na ekonomski razvoj, objašnjava korporativnu društvenu odgovornost kao „opredjeljenje tvrtki da potpomažu održiv ekonomski razvoj, kao i da, u cilju unapređenja kvalitete života, surađuju sa zaposlenicima, njihovim obiteljima, lokalnim zajednicama i društvom uopće“. Organizacija *Biznis za društvenu odgovornost* (Business for Social Responsibility) definira korporativnu društvenu odgovornost kao „poslovanje usklađeno s etičkim, zakonskim i poslovnim očekivanjima, a također i s onim što društvo očekuje od tvrtki ili čak nadilazi takva očekivanja“. Dodatno, *korporativne društvene inicijative* (akcije) su najvažnije aktivnosti koje korporacija poduzima kako bi podržala društvo i ostvarila svoje opredjeljenje za društveno odgovorno poslovanje. Pažnja s kojom se na etičan i društveno odgovoran način odnosimo prema interesno-utjecajnim skupinama koje se nalaze izvan, ali i unutar organizacije predstavlja mogući konstituent definicije društveno odgovornog poslovanja. Cilj društvene odgovornosti je da uz očuvanje profitabilnosti istovremeno omogućiti stvaranje visokih standarda života za interesno-utjecajne skupine izvan i unutar poduzeća.⁷ Ova definicija prihvaćena je zbog najšireg obuhvata i naglašavanja da se interesno-utjecajne skupine, pri čemu se misli na "svaku grupu koja može utjecati ili je pod utjecajem aktivnosti organizacije", nalaze i izvan i unutar organizacije.⁸ Ovakvim se pristupom povećava područje odgovornosti organizacija, a aktivnostima društvene odgovornosti daje veći obuhvat. Istovremenost ostvarivanja koristi, nepostojanje sukoba u prioritetima i zajedničko ostvarenje ciljeva temeljeno na suradnji, jedan je od relevantnih elemenata navedene definicije. Nije realno očekivati niti zagovarati stav da društveno odgovornim aktivnostima organizacije ne bi smjele ostvariti nikakvu korist jer je to zapravo i nemoguće s obzirom da se bilo kojom aktivnošću, neovisno je li ona društveno odgovorna ili ne, organizacija dotiče svoje interne i eksterne okoline.

Suvremeni poslovni sustavi, zbog sve izraženije interakcije u kompleksnom i nestabilnom okruženju, šire su uključeni u društvo – oni, *pored ekonomske misije, imaju društvenu odgovornost*. Pitanja društvene odgovornosti su najteža od svih sa kojima se suočava

⁵ Zenger, H. (1976). „Responsible Behavior: Stamp of the Effective Manager.“ *Supervisory Management*, 21(7), str.18-24.

⁶ Cf.: Certo, S. C. & Certo, S. T.: op. cit., str. 255.

⁷ Hopkins, M. (2006). „What is Corporate Social Responsibility all about?“ *Journal of Public Affairs*, 6(3-4), str. 298–306.

⁸ Polonsky, M. J. & Scott, D. (2005). „An empirical examination of the stakeholder strategy matrix.“ *European Journal of Marketing*, 39, str. 1200.



menadžment pri definiranju misije poslovnog sustava. Opća područja aktivnosti i društvene odgovornosti poduzeća jesu⁹: (1) sprječavanje i rješavanje ekoloških problema; (2) unaprjeđivanje obrazovanja, umjetnosti i zdravlja zajednice; (3) doprinos rješavanju općeljudskih i socijalnih problema i unaprjeđivanja zajednice; (4) unaprjeđenje javne uprave omogućavanjem menadžerima i stručnjacima angažman na vladinim pozicijama.

Nakon desetljeća rasprava o temama vezanim za društvenu odgovornost, poslovni sustav treba nastojati odrediti orijentaciju koja se reflektira u njegovom izvješću o misiji. Izvrstan je sažetak smjernica (uputa) za društveno odgovorne tvrtke, koji je konzistentan s pristupom dionika¹⁰: (1) Svrha posla je stvaranje profita i menadžeri trebaju nastojati ostvariti optimalan profit za duže vremensko razdoblje; (2) Ni jedan stvaran profit ne može se zahtijevati ukoliko se prije toga ne otplate troškovi posla. (3) Ukoliko postoje društveni troškovi na poljima za koje još ne postoje objektivni standardi za korekciju, onda menadžeri trebaju kreirati te standarde, koji trebaju biti utemeljeni na procjeni menadžera po pitanju onoga što treba postojati i da istovremeno ohrabruju individualno sudjelovanje članova poslovnog sustava pri izradi potrebnih društvenih standarda. (4) Tamo gdje pritisci konkurenata ili ekonomska prisila unaprijed isključuju aktivnosti po pitanju društvene odgovornosti, onda takvi poslovi trebaju priznati da njegove operacije "crpe" društveni kapital, i da zbog toga predstavljaju gubitak (za društvo). Suvremeni menadžment suočen je impozantnim nizom izazova u pogledu vođenja i usmjeravanja sudbine svoje tvrtke. Jedan od najkritičnijih izazova s kojim se suočava menadžment danas je nepredvidiva ekonomija koja ograničava rast. Drugi važan izazov je upravljanje raznolikošću. Posebno je za suvremeni menadžment značajno naglasiti izazove poput globalizacije, etike i društvene odgovornosti (i njihovog odnosa prema korporativnom upravljanju), kvalitete (kao osnove za natjecanje, povećanja produktivnosti i smanjenja troškova) i pomaka prema uslužnoj ekonomiji. Organizacije se pokušavaju prilagoditi svojim sredinama, a pritom najčešće primjenjuju metode poput upravljanja informacijama, strateških odgovora, dizajniranja spajanja i pripajanjima te fleksibilnosti, izravnog utjecaja i društvene odgovornosti.¹¹

3. Neksus između društveno odgovornog poslovanja i korporativnog sustava

Uspjeh je stanje stabilnosti, dosljednosti i skladnosti. Opća teorija sustava usmjerava pozornost na: (1) međuovisnost, međuutjecaj i međupovezanost između dijelova organizacije i između organizacija; (2) *značenje granica između dijelova organizacije i između organizacije i drugih organizacija*; (3) *ulogu ljudi* unutar i izvan granica organizacije te na prirodu vodstva i menadžmenta. Nameće se ključno pitanje: ima li korporacija uz ciljeve, sredstva, vrijednosti, interese, strategije i taktike, i savjest? Naravno, odgovori leže u podijeljenim stavovima: prva grupa eksperata drži kako korporacija ne može imati moralnu odgovornost jer je to posljedica povjerenja u tzv. „nevidljivu ruku tržišta“ koja „moralizira“ postupke korporacije, a druga grupa eksperata drži kako je potrebna „vidljiva ruka vlade“ koja treba osigurati moralno postupanje korporacije time što će provoditi ekonomske zakone donesene od strane zakonodavnog tijela. Ipak, oba stajališta ne smještaju moralnost u korporaciju. Uz navedena dva stava moglo bi se dodati i treći koji govori kako postupke korporacije ne „moralizira“ ni tržište „nevidljivom rukom“, niti vlada „vidljivom rukom“,

⁹ Paerce, J. A. II & Robinson, R. B. Jr. (1988). *Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation*. Homewood, Illinois: Irwin, str. 90.

¹⁰ *Ibid.*, str. 93-94.

¹¹ Griffin, R. W. (2008). *Management*. Boston, MA: Houghton Mifflin Company.



nego „ruka menadžmenta“. Na taj su način zadržali vjeru u tržište, a korporaciji pridodali *moralnu odgovornost*. Ovom se rješenju može uputiti prigovor u smislu pretjerana vjere u tržište, tj. deficit vjere u državu i glorificiranja nezaslužnog statusa menadžera korporacije. Čak i ako bi se prihvatila postavka kako je korporacija moralno odgovorna, postavlja se pitanje sadržaja i dosega te odgovornosti. Dok je ranije korporacija imala odgovornost za proizvodnju dobara i usluga i njihovu prodaju za profit, suvremena korporacija uz profitabilnost posredno skrbi za opće dobro. Stoga, korporacija ne treba djelovati samo profitabilno, nego i legalno, a povrh toga moralno i socijalno. Također su razvidna dva suprotstavljena stajališta u pogledu naravi korporacije: (1) *vlasničko dionička teorija korporacije* — prema ovoj teoriji postoji društvena odgovornost korporacije, ostvaruju je menadžeri i sastoji se u donošenju profita, što implicitno znači uspješnoj proizvodnji i trgovini; (2) *suvremena teorija korporacije* — korporacija je odgovorna interesnim dionicima među kojima postoje primarni i sekundarni interesni dionici, a vlasnici su samo jedna skupina primarnih interesnih dionika (interesno-utjecajne skupine). Između poimanja društveno odgovorne korporacije koje nisu potpuno privatne institucije i korporacije koje su potpuno privatne institucije i ne mogu imati drugu društvenu odgovornost osim ostvarivanja profita, valja istaknuti tvrdnju kako su korporacije ipak potpuno privatne institucije, ali kako, čak i u ime profita, ne smiju djelovati ispod određenog „moralnog minimuma“ koji osigurava korporaciji mogućnost da zajedno s vladom i drugim korporacijama djeluje u smjeru rješavanja društvenih problema.¹² Prema ovome zaključku profit nije glavni cilj korporacije, nego prije nusprodukt drugih ciljeva, npr. osiguravanja smislenog rada za zaposlenike. Altruizam korporacije stvara moralnu zajednicu u kojoj su razni interesi interesnih dionika uvijek takvi da ih se rješava recipročno. Prihvati li se da je profit samo uzgredni učinak korporacije, onda se napušta zamisao o korporaciji kao čisto ekonomskoj instituciji. Korporacija tako postaje sredstvom za ostvarivanje društvenih politika. U tom smislu najbolja definicija društvene odgovornosti korporacije glasi¹³: „Društvena odgovornost poslovanja povezuje i ujedinjuje ekonomska, pravna, etička i filantropska očekivanja koja društvo ima s obzirom na organizacije (institucije) u zadanom trenutku.“ Korporacijska društvena odgovornost dijelom je korporacijskog građanstva (engl. *corporate citizenship*) čije su sastavnice korporacijska društvena *odgovornost* (naglašene obligacije i odgovornosti korporacije), *spособnost odgovora* (naglašene sposobnosti djelovanja) i *izvedba* (naglašenih rezultata korporacijskog društvenog djelovanja). Korporacije se mogu ocjenjivati prema sva tri elementa, koji su podložni brojnim definicijama i teorijama. Temeljem dosadašnjih spoznaja omogućuje se bolji uvid u uravnoteženost interesa svih interesno-utjecajnih grupa, što ukazuje na jedan od fundamentalnih problema s kojim se suočava korporacijski menadžment: *uspostavljanje ravnoteže između dioničarskih očekivanja maksimalnoga povrata i ostalih prioriteta*. Na taj se način potvrđuje bit društveno odgovornog poslovnog ponašanja — poduzeće nastoji uravnotežiti probitke strateških akcija iskazanih kroz stvaranje dobiti za dioničare sa svim mogućim negativnim utjecajima na ostale interesno-utjecajne skupine, te proaktivno uklanjati sve moguće štetne učinke na društvo i okolinu koje te akcije i djelatnosti mogu imati. Društvena odgovornost uključuje korporacijsku filantropiju i akcije stjecanja povjerenja i poštovanja interesnih grupa prema tvrtkinim naporima za poboljšanje opće dobrobiti kupaca, zaposlenih, lokalnih zajednica, društva općenito te okoliša.

¹² Bowie, N. (1991). „New Directions in Corporate Social Responsibility.“ *Business Horizons*, 34(4), str. 56-65.

¹³ Carroll, B. A. & Buchholtz, A. K. (2003). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. Australia: Thomson South-Western.



4. Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na korporativni razvoj

Druckerova izjava: „Keynes je bio zainteresiran za ponašanje roba, dok sam ja bio zainteresiran za ponašanje ljudi“, neizostavno nas usmjerava na spoznaju kako se namjera proniknuća u samu prirodu objašnjenja povezanosti društveno odgovornog poslovanja i korporativnog razvitka čini nužnim razumijevanje pojma *paradigma*, skupa zajedničkih, uglavnom prešutnih mentalnih modela koji se nalaze ispod razine svjesnog i stoga ih se gotovo nikad ne dovodi u pitanje. Korijeni svih objašnjenja zasigurno leže u procesu socijalizacije, u zajedničkim kulturama koje oblikuju ljudi u skupinama. Paradigma proizlazi iz zajedničkog prošlog iskustva i odražava se u naučenom ponašanju, u akcijama koje se automatski poduzimaju s ciljem ispunjenja složenih zadataka bez razmišljanja. Otkrivanje paradigme i percepcije izravno utječe na izbor, jer ne može se odabrati nešto što nije percipirano, a taj izbor povratno određuje akcije kroz koje se dalje otkriva, što kontinuiranom povratnom vezom vodi u nove izbore i akcije. Paradigme koje dijele menadžeri u nekoj organizaciji određuju način provedbe strateškog menadžmenta, odnosno određuje strategije koje menadžeri prihvaćaju. Usmjerenje na nestabilnosti, suprotnosti, konflikte i kreativno međutjecanje nameće razmatranje izazivanja i poticanja političkih međutjecanja, osobnosti, dinamičnost skupine i učenje te uvjete u kojima će se razvijati nove perspektive. Za razliku od mehaničkog fenomena, u kojem je cjelina ravna zbroju svojih dijelova, te ju je stoga moguće shvatiti analizom, biološki proces nije analitički nego predstavlja pojave, tj. „cjeline“ drugačije od zbroja svojih dijelova. Konceptualnosti informacije valja dodati perceptivnost značenja; u biološkom svijetu u središtu je percepcija, koja sa svim svojim potencijalima predstavlja pomak s mehaničkog na biološki svijet, što zahtijevat će novu filozofsku sintezu.¹⁴ Na tragu fenomena sinergije opravdanje za grupiranje brojnih povezanih aktivnosti zajedno, umjesto da se provode kao različite organizacije, nalazi se u vrijednosti koju dodaje korporativna razina. Ta se vrijednost dodaje prikupljanjem sinergija i koordinacijom te osiguravanjem podudarnosti dijelova. Korporativna se strategija bavi aktivnostima ili poslovima u koje bi organizacija morala biti uključena i pitanjima načina na koji bi korporativna razina morala upravljati tim poslovima. Korporativna se strategija odnosi na portfolio poslova i pitanje što s tim poslovima učiniti. Ključno je pitanje za korporativnu strategiju: koje aktivnosti treba staviti zajedno i na koji način treba upravljati tim skupom aktivnosti da bi se na kraju ostvarili korporativni ciljevi koje su odredili dioničari¹⁵. Ili, kako naglašava Drucker, prvi korak u strategiji rasta je odlučivanje o tome što će se prodati¹⁶. Menadžment mora transferirati potrebe društva u prilike za profitabilni biznis¹⁷. Jer, za menadžment je bitno *upravljanje* društvenim utjecajima i *odgovornost* poduzeća društvu. Svaka se slobodna inicijativa može opravdati argumentom da je dobra za društvo, ali nikako samo i isključivo s argumentom da je dobra za poslovanje. Na korporativnu društvenu odgovornost se može gledati kao na dragovoljnu inicijativu korporacije da aktivno upravlja utjecajem koje ona ima na društvo, smanji negativni utjecaj korporacije na okoliš, te poboljša odnose sa zajednicom u kojoj posluje¹⁸. Korporativna egzistencijalnost argumentira ponuda roba i usluga kupcima, a ne siguran posao radnicima i menadžerima ili čak dividende dioničarima. Potrebno je imati utjecati na ljude, zajednicu i društvo kako bi obavljalo svoj

¹⁴ Drucker, P. (1989). *Nova zbilja*. Zagreb: Novi Liber, str. 237.

¹⁵ Stacey, D. R. (str. 28.)

¹⁶ Drucker, P. (1992). *Managing for the future*. New York, NY: Truman Talley/ E.P. Dutton.

¹⁷ Drucker, P. F. (2005). *Najvažnije o menadžmentu*. Zagreb: M.E.P. Consult, str. 29.

¹⁸ Labaš, D. (2010). „Društveno odgovorno poslovanje i poslovni uspjeh.“ U: Osmanagić Bedenik, N., et al., *Kontroling između profita i održivog razvoja* (str. 263). Zagreb: M.E.P.



posao, stvaralo ekonomska dobra i usluge. Uz to je potrebno imati vlast i utjecaj nad ljudima, tj. zaposlenima, čije ciljeve i namjere se nije obuhvatilo svojom definicijom. Još, mora se utjecati i na zajednicu manjom dobrog susjeda, kao izvor poslova i poreznih prihoda (ali i otpada i zagađivanja). Bit je društvene odgovornosti u održavanju dobrih odnosa, ne samo s potrošačima već sa svima zainteresiranim za korporativno poslovanje. U pluralističkom društvu poduzeće mora dati svoj osnovni doprinos kvantiteti života — ekonomskim dobrima i uslugama, kao i kvaliteti života — fizičkom, ljudskom i društvenom okruženju suvremenog čovjeka i suvremene zajednice. Putem utjecaja na društvenu odgovornost korporacija i srodnih disciplina menadžmenta poput poslovne etike, korporativnog upravljanja i menadžmenta zaštite okoliša, društvo je kreiralo dinamičan kontekst unutar kojega korporacije djeluju.¹⁹ Taj kontekst je dinamičan jer idealan međuodnos poslovnih ciljeva i očekivanja društva kontinuirano evoluirao. Umjesto da se isključivo vrednuju kratkoročne dobiti, trebalo bi identificirati veze između korporativne društvene odgovornosti i dugoročnih strateških koristi. Samo kad organizacije imaju dugoročni pogled na profitabilnost i održivost, mogu se pomiriti divergentni interesi različitih interesno-utjecajnih skupina²⁰. Potrebno je istaknuti jednu od najvažnijih sastavnica korporacijske društvene odgovornosti kao konstituenta korporacijskog građanstva (eng. *corporate citizenship*) – *korporacijsku društvenu izvedbu*, kojom se naglašavaju rezultati korporacijskog društvenog djelovanja. Jer, korporacija djeluje u društvu koje je njihov prirodni okoliš. Društvo ne obuhvaća samo druge konkurentske korporacije, nego i društvenu zajednicu uopće koja seže od skupina koje ovise o zaposlenicima korporacije, preko cijelih nacija, do kultura i, na kraju, civilizacija. Stoga, ocjenjujući stupanj izvrsnosti izvedba obuhvaća: (1) ekonomsku domenu poslovnih aktivnosti, i (2) domenu poslovne etike pojedinca, društvene odgovornosti poduzeća i održivog razvoja državne zajednice. I dok se ekonomska domena poslovnih aktivnosti uzima bezuvjetno, druga domena, povezana s odgovornim ponašanjem tek treba postati standard za izvrsnost. Sukladno sve globalnijem poslovanju organizacija, sve dublja i kompleksnija postaje i baza interesno-utjecajnih skupina na koje organizacije djeluju. Suočavanjem s međunarodnom konkurencijom poduzeća stječu posebno izazovnu svakodnevnicu koja od njih zahtijeva senzibilnost i odgovornost spram ekonomskih, etičkih, društvenih i ekoloških interesa raznih skupina i pojedinaca. Međunarodno tržište čini poduzeća: (i) odgovornijima prema svim kupcima/klijentima; (ii) obveznim uravnotežiti očekivanja; te (iii) obveznim provoditi distinkciju između kulturološki specifičnih oblika motivacije zaposlenika. S obzirom na svoju moć poslovni je svijet uglavnom odgovoran za kreiranje vrijednosti i usmjeravanje napretka unutar suvremenoga društva, ali poduzeća nisu jedina koja kreiraju napredak. Posebno se ističu vladine organizacije jer postavljaju okvir pravila i parametara unutar kojih poduzeća utječu na društvo. Dodatno, neprofitne i nevladine organizacije postoje kako bi kreirale javno dobro, a da ne ostvare profit ili ispune obvezu vladinih organizacija. Zbog toga je nužno kreirati konkretna partnerstva oko praktičnih, zajedničkih ciljeva. Kao rezultat takve dinamike društvena odgovornost poduzeća nije tek evoluirala i proširila svoj utjecaj, ona je postala dio strategije i determinanti uspjeha. Pitanje provedbe strategije s aspekta procesa ali i društveno odgovornog poslovanja zahtijeva od menadžmenta holistički

¹⁹ Omazić, M. A. (2008). „Društvena odgovornost poduzeća i korporativno upravljanje.“ U: Tipurić, D. et al. (2008). *Korporativno upravljanje* (str. 341). Zagreb: Sinergija.

²⁰ Richardson, L. (1997). „Three Pillars of Responsibility: A Conversation with Amitai Etzioni about the Individual, the Community, and the Corporation.” In: N. M. Tichy, A. R. McGill and L. St. Clair (eds.), *Corporate Global Citizenship: Doing Business in the Public Eye* (str. 38). San Francisco: The New Lexington Press.



pristup. Općenito, vođenje procesa za uspješnu provedbu strategije i operativnu izvrsnost iziskuje nekoliko aktivnosti od strane menadžmenta zaduženoga za taj proces:

- Biti u tijeku s događajima, budno pratiti napredak, ulaziti u trag problemima te spoznavanje prepreka koje se nalaze na putu do dobre provedbe.
- Vršiti konstruktivni pritisak na organizaciju da postigne dobre rezultate.
- Zadržavanje fokusa organizacije na operativnoj izvrsnosti.
- Voditi razvoj snažnijih temeljnih stručnosti i konkurentskih sposobnosti.
- Iskazivati etički integritet i voditi inicijative *društvene odgovornosti*.
- Primjenjivati korektivne postupke kako bi se poboljšala provedba strategije te postigli željeni rezultati.

Bez obzira na moralne razloge za društveno odgovorno poslovno ponašanje, općepriznato je da je u velikome samointeresu poduzeća da budu uzorni članovi društva i da dio svojih energija i resursa posvećuju boljitku interesnih grupa, kao što su zaposleni, zajednice u kojoj posluju i društvo u širem smislu. Razlozi tome zašto je izvršavanje društvene odgovornosti *dobar biznis* i neizostavno *dobro za društvo*, jesu: (1) stvara unutarne koristi; (2) smanjuje rizik od incidenata koji mogu naškoditi ugledu poduzeća i može dovesti do širenja baze kupaca; (3) u najboljem je interesu dioničara. Brojni su razlozi zbog kojih poduzeća ulaze u projekte društveno odgovornog poslovanja. Poslovna motivacija i ciljevi se razlikuju od poduzeća do poduzeća, od grane do grane. Tako se u nekim poduzećima društveno odgovorno poslovanje prihvaća iz unutarnjih razloga, tj. potiču ga menadžeri ili zaposlenici, a u drugima zbog vanjskog pritiska – društva ili države. Ipak, zajedničke karakteristike svim poduzećima jesu *ugled* (građenje i jačanje), *smanjenje troškova* i *strateški ciljevi* poduzeća. Društveno odgovorno poslovanje poduzeća treba promatrati i u kontekstu financijskih koristi poduzeća zbog vremenske neusklađenosti prihoda i rashoda. S druge strane, rashodi društveno odgovornog poslovanja vidljivi su odmah (izdaci za unaprjeđenje poslovnih praksi, novčane donacije, revizije i izvješća, izdaci za zaštitu okoliša i sl.), dok se spomenute koristi i prihodi od društveno odgovornog poslovanja manifestiraju u duljem roku. Pomoć poduzećima od društveno odgovornog poslovanja potvrđuje se smanjenjem operativnih troškova i povećanjem prodaje. Uz to, postoje i ostale važne koristi na koja poduzeća katkad zaboravljaju zbog otežane metrike. Koristi društveno odgovornog poslovanja se ne odražavaju izravno samo na povećanju dobiti poduzeća, već se puni spektar prednosti ostvaruje u vidu nematerijalnog poboljšanja imidža i ugleda poduzeća, te se stoga društveno odgovorno poslovanje odražava na unutarnju i vanjsku strategiju poduzeća²¹. S istaknutom društveno odgovornom poslovnom praksom poduzeća mogu imati kvalitetnije odnose od ostalih poduzeća s bankarima i kreditorima, te time i bolji pristup kapitalu²². Neke od koristi društveno odgovornog poslovanja za poduzeća kao što su: viši moral zaposlenih i poboljšanje ugleda u javnosti nikad se ne navode u financijskim izvješćima, no takve prednosti itekako pozitivno utječu na radno okruženje i produktivnost, a time i na samo poduzeće. Stoga je teško kvantificirati koliko poduzeće točno dobiva poboljšanim ugledom, ali pozitivni učinci su prisuti iako još nisu mjerljivi. No, kao što su tijekom vremena poduzeća razvila metode mjerenja koristi od marketinških kampanja, slične će se metode razviti i za društveno odgovorno poslovanje. Poboljšava li uopće društveno odgovorno poslovanje financijski uspjeh poduzeća ili je u pitanju samo raspodjela dobiti poduzeća? Slijedi, ako filantropski pristup poboljšava financijski uspjeh, tada su izdaci i davanja poduzeća ekonomski

²¹ Baron, D. P. (2009). *Business and its environment*. New Jersey: Prentice Hall.

²² Spicer, B. H. (1978). „Investors, corporate social performance and information disclosure: an empirical study.“ *The Accounting Review*, 53(1), str. 94-111.



opravdana, kao i ostali izdaci poput onih za istraživanja i razvoj, kapitalnih investicija i marketinških kampanja, te bi se trebali procjenjivati tradicionalnim metodama²³. Nematerijalne financijske koristi, ako se pravilno primjenjuju i ciljano provode postaju izvorom konkurentskih prednosti te se, u krajnjoj liniji, odražavaju na poslovni rezultat i stoga imaju značajnu ulogu u strategiji poduzeća. Za ostvarenje uspjeha nužno je uzeti u obzir izazove i potencijalne nedostatke marketinga povezanog s društvenim ciljem. Brojni uspjesi impliciraju inicijative koje valja provesti, a odnose se na sljedeće preporuke menadžmenta²⁴:

- (1) Opredijeliti se za neku važnu ideju od općeg interesa (tvrtka i ciljane grupa).
- (2) Izabrati za partnera humanitarnu organizaciju s brojnim postojećim i potencijalnim odnosima jer će iznos po transakciji ostvaren tijekom kampanje možda biti mali te će njen uspjeh ovisiti o masovnom sudjelovanju.
- (3) Opredijeliti se za proizvode koji imaju najviše veze s društvenim ciljem, vodeći računa o točki dodira između potrošača, proizvoda i ljudi kojima taj cilj nešto znači.
- (4) Provjeriti prihvaćaju li ciljani potrošači društveni cilj, a može se organizirati i probna akcija na jednom tržištu kako bi se procijenila njegova privlačnost i prilagodile marketinške strategije.
- (5) Učiniti akciju iznimno vidljivom među potencijalnim kupcima. Usputne obavijesti na naljepnici proizvoda ili informacije dodane sitnim slovima na postojeće oglase mogu proći neprimijećeno.
- (6) Učiniti ponudu jednostavnom kako bi se izbjegli sumnjičavost potrošača i nepotrebni administrativni poslovi. Razmotriti koristi od objavljivanja stvarnog ili predviđenog iznosa koji će se pokloniti nekoj humanitarnoj organizaciji.
- (7) Spremnost da se priznaju pogreške i provedu promjene. Ozbiljno shvaćanje društvene odgovornosti može poboljšati korporativni poslovni ugled i operativnu efikasnost istovremenim smanjivanjem vlastite izloženosti riziku i poticanjem lojalnosti inovativnosti. Poduzeća koja se osobito trude zaštititi okoliš (više od zakona), koja su aktivna u zajednici i koja velikodušno podržavaju dobrotvorne projekte koje doprinose društvu imaju više šansi da će ih se smatrati dobrim investicijama i poduzećima s kojima je dobro surađivati. Dioničari će vjerojatno poslovni razlog za društvenu odgovornost smatrati jakim, iako zasigurno imaju pravo na zabrinutost za to da li vrijeme i novac koji to poduzeće troši na provođenje svoje strategije društvene odgovornosti prekoračuje koristi i neopravdano smanjuje dobit. Ponekad se poduzeća, naravno nagrađuju za loše ponašanje. Poduzeće koje troškove vezane uz očuvanje okoliša i inih društvenih troškova prebaci na račun javnosti može iz toga iscijediti velike kratkoročne dobiti. Ipak, valja upozoriti na rizičnost profitabilnosti prebacivanja troškova na društvo jer privlači pomno ispitivanje skupina za pritisak, povećava prijetnju regulativa i/ili legislativa od ispravljanja nepravdnosti i potiče društveno savjesne kupce da posluju drugamo.

5. Zaključak

Prihvaćenu korporativnu strategiju potrebno je učiniti svakodnevnom aktivnošću svih menadžerskih struktura. Taj proces je složen ali se, uslijed zahtjeva tržišnih promjena, proces nameće kao jedini ispravan, jer pomiruje ekonomski segment s ekološkim i socijalnim segmentom korporativnog djelovanja, te time društvena odgovornost uspostavlja ravnotežu između vrijednosti vanjskih i unutarnjih čimbenika. Prihvaćanjem i adekvatnim implementiranjem načela korporativne društvene odgovornosti očekuju se brojne koristi. Najznačajniji doprinosi koje prihvaćanje koncepcije korporativne društvene odgovornosti odnose se na povećanje prodaje i udjela na tržištu, jačanje pozicije brenda, jačanje

²³ Lev, B. I. et al. (2009). "Is Doing Good, Good for You? How Charitable Contributions Enhance Revenue Growth." *Strategic Management Journal*, str. 192-200.

²⁴ Cf.: Kotler, P. & Lee, N.: op. cit., str. 104-105.



korporativnog imidža i utjecaja, jačanje sposobnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika, smanjenje troškova poslovanja te povećanje privlačnosti za investitore i financijske analitičare. Uz navedene koristi, koje poduzeće realizira primjenom načela odgovornosti i održivosti poslovanja, korist ima i uže i šire okruženje. Korporativnim se aktivnostima usmjerenima na boljitak zajednice, izravno utječe na život u zajednici u kojoj se djeluje, kao i aktivnostima usmjerenima na zaštitu okoliša, kojima također pridonose boljitku zajednice kao i društvu u cjelini. Uvođenjem sastavnice profita u odgovornost i održivost poslovanja, koncepcija prelazi iz domene etičnosti, koja pojedinim menadžerima nije dovoljno poticajna, u domenu pragmatičnih brojki. Intenzitet primjene koncepcije održivog razvoja u poduzećima mogao bi postati glavni izvor konkurentske prednosti. Poslovni subjekti koji ne prihvate koncepciju gotovo će sigurno snositi posljedice – smanjenu potražnju svojih proizvoda i usluga te, na kraju, i smanjeni profit. Sukladno navedenom, poduzeća usklađena s prirodom očekuju iznadprosječni prinosi. Ravnoteža između ekonomskih, ekoloških i socijalnih aspekata, a s krajnjim ciljem održivog razvoja, omogućuje ostavljanje jednakih izgleda nadolazećima generacijama što je korist i/ili nužda koja se ne smije zanemariti.

Literatura

- [1] Hartmann, N. (2003). *Etika*. Zagreb: Naklada Ljevak.
- [2] Drucker, P. (1989). *Nova zbilja*. Zagreb: Novi Liber.
- [3] Nelson, A. (1990). „Have I the Right Stuff to Be a Supervisor?!“ *Supervision* 51(1), str. 10-12.
- [4] Certo, S. C. & Certo, S. T. (2008). *Moderni menadžment*. Zagreb: Mate.
- [5] Zenger, H. (1976). „Responsible Behavior: Stamp of the Effective Manager.“ *Supervisory Management*, 21(7), str.18-24.
- [6] Hopkins, M. (2006). „What is Corporate Social Responsibility all about?“ *Journal of Public Affairs*, 6(3-4), str. 298–306.
- [7] Polonsky, M. J. & Scott, D. (2005). “An empirical examination of the stakeholder strategy matrix.” *European Journal of Marketing*, 39, str. 1200.
- [8] Paerce, J. A. II & Robinson, R. B. Jr. (1988). *Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation*. Homewood, Illinois: Irwin, str. 90.
- [9] Griffin, R. W. (2008). *Management*. Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
- [10] Bowie, N. (1991). „New Directions in Corporate Social Responsibility.“ *Business Horizons*, 34(4), str. 56-65.
- [11] Carroll, B. A. & Buchholtz, A. K. (2003). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. Australia: Thomson South-Western.
- [12] Carroll, B. A. (1991). “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders.” *Business Horizons*, July-August 1991.
- [13] Stacey, D. R. (1997). *Strateški menadžment i organizacijska dinamika*. Zagreb: Mate.
- [14] Drucker, P. (1992). *Managing for the future*. New York, NY: Truman Talley/ E.P. Dutton.
- [15] Drucker, P. F. (2005). *Najvažnije o menadžmentu*. Zagreb: M.E.P. Consult.
- [16] Labaš, D. (2010). „Društveno odgovorno poslovanje i poslovni uspjeh.“ U: Osmanagić Bedenik, N., et al., *Kontroling između profita i održivog razvoja* (str. 263). Zagreb: M.E.P.
- [17] Omazić, M. A. (2008). „Društvena odgovornost poduzeća i korporativno upravljanje.“ U: Tipurić, D. et al. (2008). *Korporativno upravljanje* (str. 341). Zagreb: Sinergija.



XIV MEĐUNARODNA KONFERENCIJA
KORPORATIVNA SIGURNOST U BiH I ZEMLJAMA ZAPADNOG BALKANA
SA EKONOMSKOG, PRAVNOG I KOMUNIKOLOŠKOG ASPEKTA
XIV INTERNATIONAL CONFERENCE
CORPORATE SECURITY IN B&H AND THE WESTERN BALKAN COUNTRIES
FROM ECONOMIC, LEGAL AND COMMUNICATION ASPECT



16.-17. Decembar/December 2016.

- [18] Richardson, L. (1997). „Three Pillars of Responsibility: A Conversation with Amitai Etzioni about the Individual, the Community, and the Corporation.” In: N. M. Tichy, A. R. McGill and L. St. Clair (eds.), *Corporate Global Citizenship: Doing Business in the Public Eye* (str. 38). San Francisco: The New Lexington Press.
- [19] Baron, D. P. (2009). *Business and its environment*. New Jersey: Prentice Hall.
- [20] Spicer, B. H. (1978). „Investors, corporate social performance and information disclosure: an empirical study.” *The Accounting Review*, 53(1), str. 94-111.
- [21] Lev, B. I. et al. (2009). “Is Doing Good, Good for You? How Charitable Contributions Enhance Revenue Growth.” *Strategic Management Journal*, str. 192-200.
- [22] Drucker, P. (1989). *The New Realities*. London: Mandarin Paperbacks.