

26.-27. Mart/March 2021.

## ZNAČAJ DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA ZA VRIJEME PANDEMIJE COVID-19 U REPUBLICI HRVATSKOJ

**Maja Mutavdžija, mag.ing.traff., e-mail: mamutavdzija@unin.hr**

Sveučilište Sjever, Koprivnica, Republika Hrvatska

**Prof.dr.sc. Krešimir Buntak, e-mail: krbuntak@unin.hr**

Sveučilište Sjever, Koprivnica, Republika Hrvatska

**Sanja Zlatić, dipl.ing., e-mail: sazlatic@unin.hr**

Sveučilište Sjever, Koprivnica, Republika Hrvatska

*Pregledni članak*

**Sažetak:** Pandemija koja je pogodila svijet 2020. godine imala je značajne utjecaje na sva područja poslovanja. Krizno stanje, koje je nastalo posljedično pandemiji i njezinom utjecaju na poslovanja, utjecalo je na konkurentnost organizacija, gdje su pojedine organizacije, one prepoznate kao društveno odgovorne, imale značajnu prednost u odnosu na druge. Kroz ovaj rad se metodom deskripcije te kompilacije žele opisati temeljne činjenice i procesi, kao i ključni rezultati povezani uz važnost društveno odgovornog poslovanja u vrijeme pandemije COVID-19, kao i predstaviti dobre prakse društveno odgovornih organizacija u Republici Hrvatskoj. Rezultati naglašavaju važnost implementacije koncepta društveno odgovornog poslovanja, koji je u službi postizanja održivosti cjelokupnog poslovanja, a koje je nužno za opstanak organizacija u krizi. Društveno odgovorne organizacije u Republici Hrvatskoj su kroz brojne dobre prakse utjecale na kreiranje pozitivnog imidža no istraživanje je pokazalo kako tek kada organizacije postignu potpunu stabilnost u unutarnjoj okolini, tek tada mogu pomoći široj društvenoj zajednici, istovremeno osiguravajući vlastitu održivost.

**Ključne riječi:** društveno odgovorno poslovanje, održivo poslovanje, održivi razvoj, COVID-19

**JEL klasifikacija:** M2 Business economics

## THE IMPORTANCE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY DURING THE COVID-19 PANDEMIC IN THE REPUBLIC OF CROATIA

**Abstract:** The pandemic that hit the world in 2020 had significant impacts on all areas of business. The crisis, which arose as a result of the pandemic and its impact on business, affected the competitiveness of organizations, where some organizations, those recognized as socially responsible, had a significant advantage over others. This paper uses the method of description and compilation to describe the basic facts and processes, as well as key results related to the importance of corporate social responsibility during the COVID-19 pandemic, as well as to present good practices of socially responsible organizations in Croatia. The results emphasize the importance of implementing the concept of corporate social responsibility, which is in the service of achieving the sustainability of the entire business, and which is necessary for the survival of organizations in crisis. Socially responsible organizations in the Republic of Croatia have influenced the creation of a positive image through numerous good practices, but research has shown that only when organizations achieve complete stability in the internal environment, only then can they help the wider community, while ensuring their own sustainability.

**Keywords:** Corporate social responsibility, sustainable business, sustainable development, Covid-19

**JEL classification:** M2 Business economics

## 1. UVOD

Pandemija COVID-19 koja je značajno utjecala na sve aspekte društva te oblikovala potpuno nove navike, imala je značajan utjecaj i na poslovanje. Osim što su se navike potrošača, kao i svih zainteresiranih strana promijenile, jednako tako su se promijenile i potrebe te zahtjevi koje zainteresirane strane postavljaju na organizaciju. Izuzet izazova s kojima su se organizacije suočavale, a koji proizlaze iz opće okoline u kojoj organizacije djeluju, organizacije su se morale suočiti i s brojnim zahtjevima te promjenama koje su se događale u poslovnoj okolini. Osim što se zahtjevi zainteresiranih strana mijenjaju, organizacije također počinju sagledavati svoj značaj i održivost ne samo u ekonomskom smislu, već i u društvenom te ekološkom. Koncept održivog razvoja, koji se sastoji od tri ključne sastavnice – ekonomske, ekološke i društvene, definira kako organizacije trebaju težiti prema postizanju potpune održivosti, koja se neće očitovati samo u onom ekonomskom smislu. Održivi razvoj je, prema definiciji koju je postavila Svjetska komisija za okoliš i razvoj 1987. godine, razvoj koji zadovoljava potrebe današnjice, a pritom ne ugrožava potrebe budućih generacija. Jedan od široko prihvaćenih oblika ponašanja koji su poslovne organizacije prihvatile kao odgovor na potrebu za održivim razvojem jest društveno odgovorno poslovanje. Društveno odgovorno poslovanje ima brojne definicije, no sveobuhvatnu definiciju definira Europska komisija u svojim *Smjernicama za politiku društvene odgovornosti poduzeća* iz 2003. godine, gdje navodi kako je društveno odgovorno poslovanje „koncept prema kojem poduzeće na dobrovoljnom principu integrira brigu o društvenim pitanjima i zaštiti okoliša u svoje poslovne aktivnosti i odnose s dionicima (vlasnicima, dioničarima, zaposlenicima, potrošačima, dobavljačima, vladom, medijima i širom javnošću).“ Ovaj rad usmjeren je prema istraživanju važnosti društveno odgovornog poslovanja u vrijeme pandemije COVID-19 te prikazivanju dobrih praksi hrvatskih organizacija u navedenom kontekstu. Cilj rada je prikazati važnost koncepta društveno odgovornog poslovanja te njegovu primjenjivost, kao i nužnost u suvremenom poslovnom okruženju. Također, cilj je prikazati povezanost društveno odgovornog poslovanja s ostvarenjem koncepta održivosti i održivog razvoja. Za razumijevanje važnosti koncepta društveno odgovornog poslovanja, posebice u vrijeme pandemije, ključno je jasno definirati i razumjeti sam koncept održivog razvoja, kao i koncept društveno odgovornog poslovanja te područja njegovog utjecaja, kao i njegovu važnost za poslovanje u vrijeme krize. Stoga, ovaj rad podijeljen je u nekoliko dijelova. Prvi dio odnosi se na razumijevanje koncepta održivog razvoja i društveno odgovornog poslovanja. U drugom dijelu analizira se uloga društveno odgovornog poslovanja u vrijeme pandemije COVID-19. Treći dio obuhvaća analizu odabranih organizacija te analizira društveno odgovorne inicijative, kao i važnost koncepta društveno odgovornog poslovanja za vrijeme pandemije. U posljednjem, četvrtom dijelu, vrši se diskusija dobivenih rezultata te se iznosi zaključak.

## 2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE UNUTAR KONCEPTA ODRŽIVOG RAZVOJA

Kako je navedeno, termin održivog razvoja prvi puta se spominje 1987. godine, dok je, kako potvrđuje Pravdić (2001), 1992. godine na Svjetskoj konferenciji o okolišu i razvoju u Rio de Janeiru institucionaliziran te se počinje kao takav i upotrebljavati. Drljača (2012) smatra kako se održivi razvoj može se sagledavati kao odnos između dinamičnih gospodarskih sustava koje

26.-27. Mart/March 2021.

osmišljava čovjek te većih dinamičnih ekoloških sustava koji se sporo mijenjaju i koji moraju biti u ekološkoj ravnoteži. Koncept održivog razvoja u početku usredotočen je na odnos gospodarstva i okoliša te utjecaja koje gospodarski sustavi imaju na ekološki sustav. No gospodarstvo ili ekonomija te ekologija imaju značajan utjecaj i na društveni segment, zbog čega je međuovisnost tri ključne sastavnice prikazana kroz tzv. trokut održivog razvoja, koji se sastoji od ekonomske, ekološke i društvene komponente. Upravo je društveno odgovorno poslovanje vođeno konceptom održivog razvoja, no i društveno odgovorno poslovanje kao jedan od ključnih principa ističe upravo održivost, zbog čega možemo govoriti o međuovisnosti ova dva koncepta. Bravo, Matute i Pina (2011) smatraju kako je društveno odgovorno poslovanje usredotočeno na dugoročna pitanja održivosti te kako se kroz društveno odgovorno poslovanje organizacije mogu diferencirati te osnažiti svoj identitet.

Jedna od najčešće upotrebljivanih definicija za društveno odgovorno poslovanje jest ona koju su upotrijebili Kotler i Lee (2009), a ona glasi kako je društveno odgovorno poslovanje predanost poboljšanju dobrobiti neke društvene zajednice kroz pružanje korporativnih resursa, odnosno kroz provođenje korporativnih društvenih inicijativa koje podupiru socijalne ciljeve. Za razliku od Kotlera i Lee (2009), Hopkins (2006) definira društveno odgovorno poslovanje kao etičan odnos prema zainteresiranim stranama unutar i izvan organizacije s ciljem očuvanja profitabilnosti te postizanja visokih životnih standarda za sve zainteresirane strane. Društveno odgovorno poslovanje definirano je na brojne načine, no svaka definicija naglašava kako ono mora biti usmjereno ka pomaganju društvenoj zajednici. Ove definicije naglasak stavljaju na društvenu dimenziju koncepta održivog razvoja, no kako je društveni segment u međuovisnosti s ostala dva segmenta, ona se također moraju uvažiti prilikom planiranja društvene odgovornosti. Prema tome, moguće je govoriti o društveno odgovornom poslovanju, koje najprije treba ostvariti ekonomsku održivost, a posljedično tome onu društvenu i ekološku. Ova teza se potvrđuje i kroz tzv. Piramidu društveno odgovornog poslovanja, koju je 1991. godine postavio Carroll, a koja je prikazana na sljedećem prikazu.



Slika 1 Piramida društveno odgovornog poslovanja

Izvor: Prilagodio autor prema Carroll AB. (1991) The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. Business Horizons [serial on the Internet].

26.-27. Mart/March 2021.

Prema Slici 1. temelj za društveno odgovorno poslovanje jest ekonomska odgovornost, odnosno ostvarenje ekonomske održivosti. Ekonomska održivost se odnosi na to da organizacija mora biti profitabilna, odnosno mora zaraditi dovoljno kako bi najprije zadovoljila zahtjeve svojih zaposlenika te svih internih dionika. Na ovaj način organizacija najprije treba raditi na unutarnjoj društvenoj odgovornosti, koja se u kontekstu ekonomske održivosti odnosi na odgovornost u pitanjima poput diskriminacije spola prema visini plaće i slično. Nakon ostvarenja ekonomske odgovornosti, organizacije moraju imati zakonsku odgovornost. Organizacija se ne može smatrati društveno odgovornom ako ne poštuje zakone koji su joj propisani. Organizacije moraju biti upoznate sa svim zakonima te djelovati sukladno njima.

Svaka organizacija ima definiran sustav vrijednosti, stoga se ostvarenje etičke odgovornosti, koja se na Slici 1 nalazi iznad zakonske odgovornosti, usko povezuje uz poštivanje svih definiranih vrijednosti, kako onih društvenih vrijednosti, tako i onih ekoloških vrijednosti, koje se očituju kroz primjerice odnos organizacije prema okolišu. U konačnici, na samom vrhu piramide društveno odgovornog poslovanja nalazi se filantropska odgovornost koja se tada odnosi na konkretne društveno odgovorne inicijative koje organizacija provodi. Organizacija ne može biti društveno odgovorna ako prethodno nije zadovoljila sve razine piramide. Prema istraživanju koje su proveli Osmanagić Bedenik i Labaš (2011) o primjeni društveno odgovornih poslovnih praksi u Republici Hrvatskoj, kao najvažnija primjena definirano je kontinuirano ulaganje u razvoj, motivaciju, obrazovanje i zadovoljstvo zaposlenika, dok se održive aktivnosti organizacije očituju kroz poštivanje zakona i propisa, dugoročnim dobrim poslovnim praksama te moralnim ponašanjem organizacije prema dionicima iz čega tada proizlazi održivo poslovanje i društvena odgovornost organizacije. Zaključno, organizacije moraju biti ekonomski održive, zakonski odgovorne te vlastitim primjerom slijediti i promovirati postavljene vrijednosti kako bi u konačnici zaista i mogle ostvariti pozitivan utjecaj na društvo i okoliš. Stoga, promatrajući sve navedeno, društveno odgovorno poslovanje mora utjecati na sva tri elementa ili segmenta održivog razvoja, a to znači da mora biti ekonomski održivo, ekološki održivo te društveno održivo. Ekonomska održivost mora biti temelj za ostvarenje ostalih održivosti, jer ako sama organizacija ne može poslovati i opstati, tada nije u mogućnost te nema kapaciteta za provođenje društveno odgovornih inicijativa. Organizacije se moraju kretati prema ostvarenju potpune održivosti jer tek kada su i same održive u svim područjima, imaju snažan temelj te kapacitet za postizanje i održivog društva, okoliša te gospodarstva.

### **3. VAŽNOST DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA U VRIJEME PANDEMIJE COVID-19**

Pandemija COVID-19 imala je značajan utjecaj na održivost pojedinih organizacija, a sagledavajući kroz prizmu održivog razvoja, značajno je pogodila sve tri komponente, posebice onu društvenu. Upravo zbog značajnog utjecaja na društvo, gdje su zaposlenici ostajali bez radnih mjesta te organizacije bez cjelokupnog poslovanja, brojne održive organizacije usmjerile su se prema društveno odgovornom ponašanju. Utjecaj na društvenu komponentu usko je povezan uz značajan utjecaj na ekonomsku komponentu, gdje su se organizacije našle u situaciji u kojoj nisu mogle biti ekonomski odgovorne, odnosno nisu zadovoljavale temelje koji su postavljeni kroz prethodno prikazanu piramidu društveno odgovornog poslovanja. Manuel i Herron (2020) naglašavaju kako su u vrijeme pandemije COVID-19 organizacije sudjelovale u širokom spektru filantropskih aktivnosti društveno odgovornog poslovanja, kao odgovor na potrebe unutarnjih i vanjskih dionika. Također

26.-27. Mart/March 2021.

naglašavaju kako su ove aktivnosti imale pozitivan utjecaj, s obzirom na činjenicu kako je sama pandemija povećala nejednakost zbog visoke štete učinjene pojedincima s nižim dohotkom.

Ima li društveno odgovorno poslovanje značaj u vrijeme krize postalo je ključno pitanje brojnih istraživača tijekom pandemije COVID-19. Upravo na ovu temu Bae i ostali (2021) provode istraživanje o vezi između društveno odgovornog poslovanja i povrata na burzi tijekom tržišne krize izazvane pandemijom COVID-19. Autori kroz istraživanje naglašavaju kako je kriza povećala pozornost na društveni i ekološki angažman organizacija te kako je potrebna jasna identifikacija povećava li društveno odgovorno poslovanje vrijednost u kriznim vremenima. Kroz istraživanje autori zaključuju kako društveno odgovorno poslovanje prije krize nije učinkovito u zaštiti od negativnih učinaka krize, sugerirajući pri tome potencijalnu nepovezanost između ocjene društveno odgovornog poslovanja organizacije i stvarnih aktivnosti koje se u tom kontekstu provode. S druge strane, He i Harris (2020) ispituju kako pandemija COVID-19 može utjecati na razvoj i implementaciju društveno odgovornog poslovanja. Autori tvrde da pandemija nudi priliku organizacijama da preusmjere svoje društveno odgovorno poslovanje prema autentičnijoj društvenoj odgovornosti, kojom će pomoći u rješavanju hitnih globalnih društvenih i ekoloških izazova. Autori djelomično potvrđuju rezultate istraživanja provedenog od Bae i ostalih (2021), posebice naglašavajući činjenicu kako društveno odgovorno poslovanje prije krize nije orijentirano prema provođenju stvarnih društveno odgovornih aktivnosti. Slično istraživanje provode Mahmud, Ding i Hasan (2021) u kojem koriste različite izvore podataka poput biltena, priopćenja za tisak ili pisma dioničara preuzeta od 25 korporacija od 100 najuspješnijih korporacija SAD-a. Rezultati istraživanja pokazuju kako odabrane korporacije pokazuju poštovanje prema svojim zaposlenicima te kako se posebno usredotočuju na upravljanje odnosima između korporacije, kupaca i cjelokupne zajednice, posebice tijekom pandemije COVID-19. Dosadašnje navedena istraživanja sugeriraju kako je društveno odgovorno poslovanje, koje su organizacije naglašavale prethodno krizi uzrokovanoj pandemijom COVID-19, nedovoljno učinkovito. Autori stoga sugeriraju kako brojne organizacije prozване društveno odgovornima nemaju stvarnih utjecaja na društvenu zajednicu ili neki drugi aspekt, kroz provođenje društveno odgovornih inicijativa. Također, moguće je zaključiti kako je kriza uzrokovana pandemijom COVID-19 potaknula brojne organizacije u pokretanju vrijednih društveno odgovornih inicijativa koje će zaista utjecati na stvaranje vrijednosti za sve dionike. Vodeći se činjenicom kako je pandemija globalno rasprostranjena te kako je zahvatila sva područja poslovanja, organizacije koriste društveno odgovorne inicijative u svrhu diferencijacije te stvaranja pozitivnog imidža. Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na imidž organizacije potvrđuju i Arendt i Brettel (2010) kroz istraživanje u kojem žele dokazati učinak društveno odgovornog poslovanja na korporativni identitet, imidž i uspješnost poduzeća u multi-industrijskom okruženju, a sve u svrhu podržavanja dokaza kako se učinci društveno odgovornog poslovanja razlikuju u ovisnosti o industrijskim postavkama. U konačnici, autori dokazuju kako društveno odgovorno poslovanje pokreće proces izgradnje korporativne slike te da se odnos društveno odgovornog poslovanja prema uspjehu organizacije značajno razlikuje ovisno o veličini organizacije, industriji i marketinškom budžetu.

#### **4. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U VRIJEME PANDEMIJE U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Na području Republike Hrvatske djeluju brojne organizacije, koje na godišnjoj razini izrađuju nefinancijske izvještaje te se smatraju društveno odgovornim. U vrijeme 2020. godine Institut

26.-27. Mart/March 2021.

za društveno odgovorno poslovanje te Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj kroz niz publikacija prati društveno odgovorno poslovanje organizacija na području Republike Hrvatske te izvještava o primjerima dobre prakse, kao i što osigurava informacije vezane uz praćenje društveno odgovornih inicijativa na području Republike Hrvatske. Za potrebe ovog istraživanja odabrano je deset organizacija koje djeluju i rade na području Republike Hrvatske te koje se smatraju društveno odgovornim organizacijama. Metodom deskripcije te metodom analize objasniti će se te raščlaniti pojmovi i zaključci usko povezani uz društveno odgovorno poslovanje u vrijeme pandemije u Republici Hrvatskoj. Odabrane organizacije su: Hrvatska pošta, Podravka, Zagrebačka Banka, HEP, JANAF, Hrvatske autoceste, HŽ Infrastruktura, Varteks, Valamar, Mepas Grupa. Identificirane organizacije odabrane su kao predstavničke organizacije različitih industrija te sektora djelatnosti, a jednako tako kao organizacije obuhvaćene analizama provedenim od strane Instituta za društveno odgovorno poslovanje te Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj. Svi navedeni podaci preuzeti su od službenih glasila organizacija te iz javno dostupnih baza. U nastavku prikazane su društveno odgovorne inicijative provedene od strane spomenutih organizacije tijekom pandemije COVID-19.

#### 4.1. Rezultati istraživanja

Prema Institutu za društveno odgovorno poslovanje (2020) Hrvatska pošta donirala je respirator vrijedan 200.000 kuna Kliničkoj bolnici "Sveti Duh". Uz respirator Hrvatska pošta usmjerena je prema nabavi ostalog pribora potrebnog za kliničku upotrebu. Prema službenim glasilima Hrvatske pošte, u smjeru sprječavanja širenja virusa, Hrvatska pošta donosi niz mjera koje direktno utječu za status zaposlenika. U tom kontekstu, Hrvatska pošta donosi kriterije za rizične skupine zaposlenika za koje propisuje posebne mjere zaštite. Hrvatska pošta svoju je uslugu dostave stavila na raspolaganje bez naknade Hrvatskom Crvenom križu i Hrvatskom Caritasu. Također, kako dodatna društveno odgovorna inicijativa je također i dostava paketa s potrepštinama i hranom starijim i nepokretnim građanima. Podravka prikuplja sredstva od gotovo milijun kuna koja će biti donirana za nabavu respiratora i druge nužne medicinske opreme, kako navodi Institut za društveno odgovorno poslovanje (2020). Također, Uprava i potpredsjednici grupe Podravka pokrenuli su inicijativu prema menadžmentu organizacije da od svojih osobnih primanja izdvoje dio u humanitarne svrhe. Posebna pozornost usmjerena je prema zaposlenicima, gdje je Podravka odlučila isplatiti jednokratne novčane nagrade svim zaposlenicima kao zahvalu za angažman tijekom pandemije, ali i za ostvaren poslovni uspjeh. Slične inicijative preuzela je i Mepas Grupa, koja je svojim zaposlenicima isplatila jednokratne novčane isplate, ali isto tako je osigurala sredstva za medicinsku skrb te opremu. Prema uzoru na već navedene organizacije, i Zagrebačka banka donirala je milijunske iznose bolnicama kao pomoć u podmirivanju medicinskih troškova te nabavi potrebne opreme. Zagrebačka banka također je pripremila paket mjera potpore svim klijentima potrošačima i poslovnim subjektima koji su pogođeni pandemijom. Na ovaj način, Zagrebačka banka omogućuje personaliziran pristup pojedincima i poslovnim subjektima u pronalasku optimalnog načina za podmirivanje obveza. Hrvatska elektroprivreda (HEP) je prema izvještaju Instituta za društveno odgovorno poslovanje (2020) skupila 5,1 milijun kuna na razini grupe, gdje su se svi radnici odrekli svojih primanja u iznosu od 500 kn. Dodatne iznose odvojili su članovi uprave. Također, privremeno je obustavljeno slanje opomena te provođenje ovrha. Prema službenoj stranici, Janaf.hr (2020), JANAF d.d. donirao je bolnicama pet respiratora, uređaj za dezinfekciju prostora, zaštitne maske te je skupljeno preko 250.000 kuna na račune akcija "Zajedno za Zagreb" i "Hrvatska protiv koronavirusa". Akciji su se pridružili i radnici donirajući svoje uskrsnice. Hrvatske autoceste su kreirale višejezični informativni digitalni letak sa savjetima za sigurno putovanje

26.-27. Mart/March 2021.

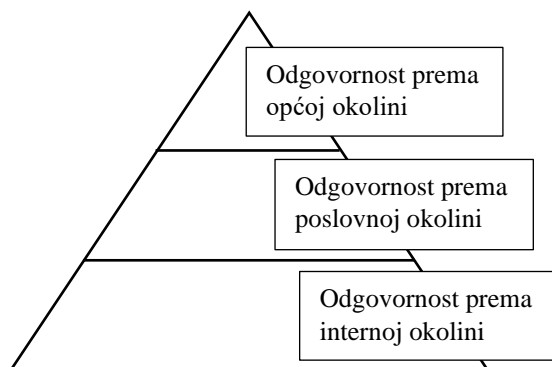
u uvjetima COVID-19 pandemije za pomoć svim građanima, a u svrhu smanjenja širenja pandemije. Jednako kao i JANAF, Hrvatske autoceste doniraju značajna sredstva na račun akcije "Hrvatska protiv koronavirusa". Organizacija je također uključena u brojne inicijative za prikupljanje medicinske opreme. Jednakim koracima prethodno navedene organizacije prati i HŽ Infrastruktura, koja također podržava navedene inicijative. Iako je Varteksovo poslovanje tijekom 2020. godine zbog utjecaja pandemije COVID-19 bilo otežano te je organizacija poslovala s gubitkom, organizacija je započela s proizvodnjom zaštitnih maski za donaciju. Valamar je prepoznao važnost poštivanja piramide društvene odgovornosti. Kako bi zadržao ekonomsku odgovornost te osigurao društvenu odgovornost prema svojim zaposlenicima, Valamar provodi program Pauza, Restart. Prema službenoj stranici, u okviru navedenog programa, Valamar svim zaposlenicima koji ne rade osigurava naknadu plaće za čekanje na posao u iznosu od minimalno 60% redovne plaće, ali ne manje od 4,250 kn neto. Ovaj program utjecao je na to da je preko 90% zaposlenika u periodu od ožujka do lipnja bio na „Pauzi“ za što su trošak zajednički snosili dioničari i država koja subvencionira naknadu za čekanje na posao. Nakon uspješnog otvaranja većine objekata i pokretanja sezone, danas u Valamaru radi više od 4.000 zaposlenika, dok je 1% zaposlenih i nadalje na „Pauzi“.

#### 4.2. Diskusija

Sagledavajući kontekst 2020. godine u kojemu organizacije posluju, pandemija COVID-19 značajno je utjecala na poslovanje organizacija, no na razini Republike Hrvatske, kontekst značajno obilježavaju dva događaja prirodne katastrofe, odnosno dva velika potresa koja su pogodila teritorij Republike Hrvatske. Brojne društveno odgovorne inicijative stoga usmjerene su u dva pravca, jedan je sprječavanje širenja pandemije, a drugi pomoć područjima pogođenima potresom. Sagledavajući prikupljene podatke, moguće je zaključiti kako su brojne inicijative društvene odgovornosti usmjerene prema osiguravanju novčane pomoći za medicinska pomagala te vrlo malo njih za pomoć zaposlenicima te ostaloj široj društvenoj zajednici. Ako društveno odgovorno poslovanje sagledavamo kroz piramidu prikazanu na Slici 1, a koja se temelji na ekonomskoj odgovornosti, moguće je zaključiti kako organizacije teže prema ostvarenju filantropske odgovornosti bez osiguranja odgovornosti niže razine. Organizacije kako bi bile društveno odgovorne najprije moraju započeti s društvenom odgovornosti u internoj okolini, a tek onda mogu biti društveno odgovorne u poslovnoj i općoj okolini. Tada bi modificirana piramida prikazana na Slici 1 bila jednaka onoj prikazanoj na Slici 2.

Slika 2 Piramida odgovornosti prema pojedinoj razini okoline

26.-27. Mart/March 2021.



Izvor. Slika je rad autora.

Prema Slici 2, organizacije bi najprije trebale osigurati odgovornost prema internoj okolini. To znači da organizacije moraju osigurati ekonomsku održivost, resurse, odnosno osigurati kontinuitet poslovanja. Organizacije bi najprije trebale omogućiti sigurnost i zaštitu svojim zaposlenicima te svom poslovanju, čime također pokazuju elemente društveno odgovornog poslovanja. Nakon što organizacije osiguraju pozitivnu internu okolinu, moraju zadovoljiti zahtjeve svojih zainteresiranih strana, odnosno moraju moći isporučiti proizvod/uslugu kupcu, podmiriti obveze prema dobavljačima, zaposlenicima osigurati zaposlenje te podmiriti sve obveze koje imaju prema ostalim zainteresiranim stranama. Tek kada organizacije osiguraju sve navedeno, moguće je govoriti o društvenoj odgovornosti prema općoj okolini, koja uključuje inicijative od kojih šira društvena zajednica ima veliku vrijednost te koje su usmjerene prema zaštiti svih građana nekog područja, sprječavanju širenja pandemije te sličnih inicijativa koje su izvan kontrole organizacije, no kojima organizacija svojim djelovanjem može pomoći.

## 5. ZAKLJUČAK

U radu je definirano društveno odgovorno poslovanje te je identificirana povezanost inicijativa i koncepta društveno odgovornog poslovanja s konceptom održivog razvoja. Društveno odgovorno poslovanje može imati, te za pojedine organizacije i ima, velik značaj za uspjeh, no samo ako se implementira u potpunosti te na odgovarajući način. Dosadašnje provedena istraživanja pokazuju kako su brojne društveno odgovorne inicijative, koje su prethodile razdoblju pandemije COVID-19 bile neučinkovite te da organizacije nisu bile spremne na poslovanje u vrijeme krize. S druge strane, brojne organizacije su prepoznale važnost društveno odgovornost poslovanja te vlastitog značaja u kreiranju vrijednosti za širu društvenu zajednicu te vrijednost u ekološkim i ekonomskim pitanjima, što se posebno istaknulo kroz poslovne rezultate ostvarene za vrijeme pandemije COVID-19.

Iako su brojne inicijative u Republici Hrvatskoj bile usmjerene prema osiguranju novčane pomoći zdravstvenim organizacijama te donacijama udrugama i programima za pomoć tijekom krize uzrokovane pandemijom, što svakako ima značajan pozitivan utjecaj, iste inicijative su za poslovanje nekih organizacija značile gubitke. Organizacije moraju biti usmjerene prema osiguranju vlastitih kapaciteta te kontinuiteta poslovanja, kao i prema zaštiti vlastitih zaposlenika te zainteresiranih strana koje ovise o organizaciji i njezinom poslovanju. Kada



26.-27. Mart/March 2021.

organizacije postignu potpunu stabilnost u unutarnjoj okolini, brojnim inicijativama tada mogu pomoći široj društvenoj zajednici, istovremeno osiguravajući vlastitu održivost.

Za uspješnost društveno odgovornih inicijativa svakako treba uzeti u obzir i brojne druge čimbenike koji imaju utjecaj na organizaciju i njezino poslovanje, kao i kontekst u kojem se organizacija nalazi. U daljnjim istraživanjima te kao prijedlog za buduća istraživanja vrlo korisno bi bilo analizirati poslovni rezultat organizacija, kao i ulaganja organizacija u društveno odgovorne inicijative te definirati korelaciju između poslovnog uspjeha te društveno odgovornih inicijativa.

## 6. POPIS LITERATURE

- [1] Arendt, S. and Brettel, M. (2010), "Understanding the influence of corporate social responsibility on corporate identity, image, and firm performance", *Management Decision*, Vol. 48 No. 10, pp. 1469-1492.
- [2] Bae, K. H., El Ghouli, S., Gong, Z., Guedhami, O. (2021). Does CSR matter in times of crisis? Evidence from the COVID-19 pandemic. *Journal of Corporate Finance*, 101876.
- [3] Bravo, R.; Matute, J.; Pina, J. M. (2011) Corporate Social Responsibility as a Vehicle to Reveal the Corporate Identity:: A Study Focused on the Websites of Spanish Financial Entities. *Jurnal of Business Ethics*. 107, 129–146.
- [4] Carroll AB. (1991) The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons* [serial on the Internet].
- [5] Drljača, M. (2012) Koncept održivog razvoja i sustav upravljanja, *Kvalitet i izvrsnost* (2217-852X) 1 (2012), 1-2; 20-26 i 110
- [6] He, H., Harris, L. (2020). The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. *Journal of Business Research*, 116, 176-182.
- [7] Hopkins, M. (2006), What is Corporate Social Responsibility all about, JohnWiley&Sons, Ltd.:*Journal of Public Affairs*, August-November
- [8] Kotler, P., Lee, N. (2009), Društveno odgovorno poslovanje, suvremena teorija i najbolja praksa, M.E.P., Zagreb
- [9] Mahmud, A., Ding, D., Hasan, M. M. (2021). Corporate Social Responsibility: Business Responses to Coronavirus (COVID-19) Pandemic. *SAGE Open*, 11(1), 2158244020988710.
- [10] Manuel, T. and Herron, T.L. (2020), "An ethical perspective of business CSR and the COVID-19 pandemic", *Society and Business Review*, Vol. 15 No. 3, pp. 235-253.
- [11] Osmanagić Bedenik, N. i Labaš, D. (2011). Role of corporate social responsibility (CSR) in business planning and practice of Croatian companies. *Market-Tržište*, 23 (2), 143-164.
- [12] Pravdić, V. (2001) Održivi razvoj i održivost: institucionalizacija i rasprave o tim terminima od Rio de Janeira 1992. Do Johannesburga 2002.. *Socijalna ekologija*, 10 (4), 223-233
- [13] Hrvatska pošta, url: <http://posta.hr> <pristupljeno: 03.02.2021.>
- [14] Institut za društveno odgovorno poslovanje, url: <http://idop.hr> <pristupljeno: 03.02.2021.>
- [15] Janaf, url: <http://janaf.hr> <pristupljeno: 04.02.2021.>
- [16] Valamar, url: <http://Valamar-riviera.com> <pristupljeno: 04.02.2021.>