

NEKSUS IZMEĐU STRATEGIJE, KORPORACIJSKE ODGOVORNOSTI I POSLOVNOG USPJEHA

Miroslav Flego, email: miroslav.flego@vhzk.hr
Veleučilište Hrvatsko Zagorje Krapina, Krapina, Hrvatska
Dubravko Mačecević, email: dubravko.macecevic@vvg.hr
Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, Hrvatska

Sažetak: Isticanjem biti društvene odgovornosti koja se postiže održavanjem dobrih odnosa, ne samo s potrošačima već sa svima zainteresiranim za poslovanje poduzeća, ukazuje se na glavni cilj istraživanja. Ovim se radom nastoji istražiti stupanj kontribucije poduzeća kvantiteti i kvaliteti života, kao i zajedničke karakteristike svih poduzeća koje obuhvaćaju ugled, smanjenje troškova i strateške ciljeve poduzeća. Rezultati istraživanja se ogledaju u utvrđivanju potencijala kombinacija društveno odgovornih aktivnosti koje poduzeće odabere definirajući vlastitu strategiju društvene odgovornosti. S obzirom da bi društvena odgovornost poduzeća trebala biti esencijalna vrijednost, poduzeća bi trebala integrirati ciljeve društvene odgovornosti u svoje misije i opće ciljeve rada, jer se društveno djelovanje i mjere za zaštitu okoliša smatraju esencijalnim komponentama u prosudbi opće buduće uspješnosti poduzeća. Značaj rezultata istraživanja potvrđuje činjenica da poduzeća koja ozbiljno shvaćaju društvenu odgovornost mogu poboljšati svoj poslovni ugled i operativnu efikasnost istovremeno smanjujući svoju izloženost riziku i potičući lojalnost inovativnosti.

Ključne riječi: poduzeće, strategija, korporacijska odgovornost, poslovna etika, društveno odgovorno poslovanje (DOP)

THE NEXUS BETWEEN STRATEGY, CORPORATE RESPONSIBILITY AND BUSINESS SUCCESS

Abstract: By pointing out the social responsibility that is being achieved by maintaining good relationships not only with consumers but with everyone interested in business operations, it is pointed out to the main goal of the research. This paper seeks to investigate the degree of contribution of the company's quantum and quality of life, as well as the common characteristics of all companies that include reputation, cost reduction and strategic goals of the company. The results of the research are reflected in identifying the potential of a combination of socially responsible activities that the enterprise chooses by defining its own social responsibility strategy. Given that corporate social responsibility should be an essential value, companies should integrate the goals of social responsibility into their mission and overall work objectives, as social action and environmental protection measures are considered essential components in assessing the company's overall future performance. The significance of the research results confirms the fact that companies that seriously understand social responsibility can improve their business reputation and operational efficiency by simultaneously reducing their exposure to risk and encouraging loyalty of innovativeness.

Key words: enterprise, strategy, corporate responsibility, business ethics, corporate social responsibility (CSR)

1. UVOD

Društvena odgovornost nije prolazni trend već ona kao takva ima dugoročni utjecaj na strateška usmjerenja i praksu modernih organizacija. Strategija je uvijek predstavljala proces u kojemu se donosi odgovarajući izbor među nizom opcija i društveno odgovorno poslovanje u tom smislu nije različito (Porter, M. E. & Kramer, M. R., 2006). Ono je u biti izbor među različitim društvenim problemima na koje će se određeni sustav fokusirati. Često kratkoročni pritisci za rezultatom na određeni način zanemaruju investicije u kreiranje vrijednosti na dugi rok za poslovni sustav i društvo u cjelini. Ipak postoje dokazi koji upućuju na to da poslovni sustavi koji ulažu u društveno odgovorne aktivnosti postižu bolje rezultate (Bird, R. et al., 2007). Zanemarivanjem zahtjeva ekonomske uspješnosti i preuzimanje društvene odgovornosti koja se ne može ekonomski podržati ulazi se u zonu nevolja. Društvena dimenzija je dimenzija opstanka (Drucker P. F., 2005), jer svaki poslovni sustav egzistira u društvu i u gospodarstvu. Problem društveno odgovornog ponašanja organizacije može se dimenzionirati poslovnom etikom, društveno odgovornim poslovnim sustavom te organizacijskom kulturom (ideologija, vrijednosti, stajališta). Svaka od narečenih dimenzija sastavnicom je odgovarajuće znanstvene discipline. Poslovna etika uglavnom je bazirana na filozofiji i religiji, društveno odgovoran poslovni sustav se uglavnom temelji na sociologiji i menadžmentu a organizacijska kultura se zasniva na psihologiji, sociologiji i antropologiji.

Zamjetna nekonzistencija poslovnog svijeta i problema inherentnih većini stanovništva implicira činjenicu da interesi društva nisu u žarištu poslovnih interesa. Tomu se mogu pridodati i bihevioralni obrasci suvremenih lidera, čija je pohlepa i nelegalističko ponašanje proizvelo sumnju u iskrenost poslovnih ljudi ali i poslovnog svijeta te kapitalizma i tržištem vođenog društvenog poretka. Efektivnijim korištenjem raspoloživih resursa moguće je prevladati taj evidentni paradoks. Mnogi misle kako sloboda tržišta, demokracija, transparentnost, globalna interakcija, poduzetništvo kao način razmišljanja nemaju alternative ako želimo napredak, rast i razvoj. (Schwab, 2003) Suprotno ovom razmišljanju brojni su oni koji kao da ne razumiju i traže prečac jer se nerijetko susrećemo s proliferacijom pretjerano pojednostavnjenog, populističkoga glasa koji etiketira kapitalistički sustav hladnim i nehumanim. Sve to zahtijeva određeno prognoziranje, preuzimanje odgovornosti i jasno prioritetiziranje. (Omazić, 2008)

2. ODGOVORNIM PONAŠANJEM PREMA POSLOVNOJ STRATEGIJI

Rastom znanstveno-tehnološke moći rast i domet pojma odgovornosti kao korelata moći. Istodobnom obvezom pronalaženja puta konkretizaciji i svakodnevnim odlukama i odnosima, odgovornost teži univerzalizaciji. 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. (Hartmann, 2003) Suvremeno društvo obiluje središtima moći izvan državne vlasti i odvojene od nje. Novi pluralizam u društvu usredotočen je na funkciju i uspješnost. Novi pluralizam predstavlja izazov na području: društvene odgovornosti pluralističkih institucija; njihove odgovornosti prema zajednici; njihove političke odgovornosti; prava i odgovornosti pojedinca; te uloga i funkcija vlasti u pluralističkom društvu. (Drucker P. , 1989) Prva *društvena odgovornost pluralističkih zajednica* je obavljati svoj posao. 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? Nove pluralističke institucije u društvu su organizacije „stručnjaka“, koji su pokretljivi i s društvenim i ekonomskim statusom, uživaju pregovaračku moć koja je rezultat društvene ravnopravnosti i ekonomske važnosti. To implicira potrebu razmatranja kakva su prava i odgovornosti stručnjaka u pluralističkom društvu i njegovim institucijama. Kako stručnjaci posjeduju znatnu moć, oni moraju preuzeti i odgovornost. Jedna odgovornost – a ta je danas na žalost posve odsutna – jest odgovornost za vlastiti doprinos. Nije dovoljno da stručnjak primjenjuje svoje znanje. Znanje mora biti primijenjeno tako da u konačnici pridonosi zajedničkom uspjehu. To zahtijeva od umnih radnika da se usmjere prema ciljevima ustanove. Što se više neka ustanova 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. Nove su institucije pluralizma s iznimkom sindikata apolitične, a prema političkim vrijednostima i političkim kretanjima odnose se gotovo isključivo s prezirom. Možda je najvažnija buduća zadaća i *odgovornost državne vlasti* u pluralističkom društvu da uspostavi norme. Analogno tome, postavlja se esencijalno pitanje što zemlja mora i može očekivati od tih novih, snažnih, autonomnih institucija, o čijim vrijednostima i uspjehnosti sve više ovisi i dobrobit nacije i dobrobit pojedinog građanina. (Drucker P. , 1989, str. 88.) 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. (Nelson, 1990)

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 menadžment pri definiranju misije poslovnog sustava. Opća područja aktivnosti i društvene odgovornosti poduzeća jesu (Paerce, J. A. II & Robinson, R. B. Jr., 1988): (a) sprječavanje i rješavanje ekoloških problema; (b) unaprjeđivanje obrazovanja, umjetnosti i zdravlja zajednice; (c) doprinos rješavanju općeljudskih i socijalnih problema i unaprjeđivanja zajednice; (d) unaprjeđenje javne uprave omogućavanjem menadžerima i stručnjacima angažman na vladinim pozicijama. Sukladno stavu poduzeća prema promjenama u okruženju moguće je razlikovati četiri vrste strategija društvene odgovornosti poduzeća: (a) reaktivna; (b) defanzivna; (c) adaptivna; i (d) proaktivna strategija. (Carroll, 1979) S obzirom na činjenicu da se pred poduzeće postavlja nužnost izbora odgovornog ponašanja kao poslovne strategije, potrebno je istaknuti glavna obilježja svake prethodno navedene strategije (Žužul, 2010):

1. *Reaktivna poslovna strategija*. Pasivnost je glavno obilježje ove strategije, koja podrazumijeva promjenu okruženja, a zatim se tim promjenama prilagođuje poduzeće pri čemu ono negira odgovornost za poduzete aktivnosti. Uglavnom je potreban pritisak dionika da bi poduzeće prihvatilo promjene (Frederick, W. C., Post, J. E. & Davis, K., 1992).
2. *Defanzivna poslovna strategija*. Poduzeća reagiraju na društvene izazove isključivo kada oni ugrožavaju njihovu trenutnu tržišnu poziciju. Ona priznaju odgovornost, ali ju ne prihvaćaju do kraja.
3. *Adaptivna poslovna strategija*. Poduzeća se ne zadržavaju na zadovoljavanju zakonske regulative, već imaju definirane etičke kodekse, odnosno prihvaćaju odgovornost za poslovne aktivnosti kao odgovor na društvene zahtjeve.

4. *Proaktivna poslovna strategija*. Ova strategija pretpostavlja da je poduzeće inicijator promjena u okruženju. Menadžment predviđa promjene u poslovnom okruženju te prilagođava i usuglašava ciljeve poduzeća s ciljevima šire društvene zajednice. Također, ova strategija zahtijeva dijalog između menadžmenta i dionika. (Frederick, W. C., Post, J. E. & Davis, K., 1992) Svaka društveno odgovorna ili održiva inicijativa, pa i izbor strategije, započinje od donositelja odluke, odnosno menadžmenta. Menadžeri moraju kontinuirano uspostavljati ravnotežu između zahtjeva vlasnika i zahtjeva društva koje im osigurava kontekst unutar kojeg postoje.

Strategiju koju poduzeće prihvati treba 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 djelovanja poduzeća, te time društvena odgovornost uspostavlja ravnotežu između vrijednosti vanjskih i unutarnjih čimbenika poduzeća.

3. UTJECAJ STRATEGIJE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA NA POSLOVNI USPJEH

Društvena odgovornost nekog sustava može proizaći iz utjecaja sustava na društvo ili nastati kao problem samoga društva. Oba se ova područja u svemu razlikuju osim upravljanja sustavom koji je dio društva i zajednice. Suvremene organizacije postoje zato da bi pružale određene usluge društvu. Stoga moraju postojati u društvu. Moraju postojati unutar zajednice, moraju biti nekomе susjedi, voditi poslove unutar društvenog okruženja. Pritom na tim poslovima zapošljavaju ljude. Njihov društveni utjecaj neizbježno nadilazi specifičan doprinos zbog kojega su nastale. (Drucker P. F., 2005) Društveno odgovorno poslovanje je u globalnom poslovnom sektoru poznato pod nazivom društvena odgovornost poduzeća. Sam pojam i praksa društvene odgovornosti poduzeća, u najširem smislu, odnose se na cjelokupni raspon djelovanja poduzeća i na sve odnose koje poduzeće pri tom uspostavlja. Polazište ove tvrdnje leži u činjenici da poduzeće preuzima punu odgovornost za svoje aktivnosti koje nadilaze sferu isključivo ekonomskih interesa. Dakle, što neko poduzeće proizvodi, kako pri tome utječe na okoliš, kako zapošljava, osposobljava i utječe na razvoj vlastitih ljudi, kako ulaže u društvenu zajednicu i poštuje ljudska i radna prava, kako kupuje i prodaje na tržištu — sve to zajedno određuje ukupan utjecaj tog poduzeća na društvo. Bit društvene odgovornosti sastoji se u održavanju dobrih odnosa, ne samo s potrošačima, već sa svima zainteresiranim za poslovanje poduzeća.

U temeljima solidnoga stvaranja strategije leži odgovarajuće kvalitete analiza pokretačkih sila. Menadžment stječe spremnost za izradu dobro usklađene strategije novim okolnostima, tek stvarnim i kvalitetnim uvidom u pokretačke sile koje pokreću promjene i u njihov utjecaj na okruženje i korporativne aktivnosti. Menadžment bi trebao biti siguran i u pogledu implikacija pokretačkih sila, te potpunih ili valjanih gledišta kako bi izradio strategiju koja odgovara pokretačkim silama i njihovim utjecajima na korporativno poslovanje. 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 kao što su: (i) globalizacija; (ii) etika i društvena odgovornost (i njihov odnos prema korporativnom upravljanju); (iii)

kvaliteta (kao osnova za natjecanje, povećanje produktivnosti i smanjenje troškova); i konačno (iv) pomak 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. (Griffin, 2008) Analiza pokretačkih sila nije nešto što se može shvatiti olako, već ona ima praktičnu vrijednost i čini osnovu za strateško razmišljanje o strateškim smjernicama i kako se pripremiti za promjene. Svrhovitost otkrivanja tržišnih pozicija konkurenata implicira primjenu mape strateških grupa – analitičkog alata korisnog za usporedbu tržišnih pozicija svake tvrtke zasebno, ili za grupiranje tvrtki u slične pozicije kad postoji toliko konkurenata da nije praktično razmatrati u detalje svaku tvrtku zasebno.

Strategija društvene odgovornosti nekog poduzeća definirana je specifičnom kombinacijom društveno korisnih aktivnosti koje podržava svojim doprinosima u vremenu, novcu i ostalim sredstvima (Thompson, A. A. Jr., Strickland, A. J. III & Gamble, J. E., 2008). U namjeri da se izradi odgovarajuća strategija društvene odgovornosti poduzeća potrebno je obratiti pažnju na sljedeće strateške odrednice (Hill, R. P., Stephens, D. & Smith, I., 2003):

1. *Mjera u kojoj se poduzeće trudi koristiti etičkom strategijom i poštovati etička načela u vođenju poslovanja* – podrazumijeva se istinsko obvezivanje na poštovanje etičkih načela, iz jednostavnoga razloga što su neetičke strategije i neetička ponašanja nekompatibilne s pojmom društveno odgovornoga poslovnog ponašanja.
2. *Prilozi u dobrotvorne svrhe, aktivnosti u službi zajednice te akcije za poboljšanje kvalitete življenja* – poduzeća ispunjavaju svoje građanske dužnosti i obveze prema zajednici proširujući svoje napore na mnoštvo dobrotvornih akcija i aktivnosti zajednice.
3. *Akcije za zaštitu ili unaprjeđenje okoliša* – uz navedene akcije uključuje se i, osobito, akcije za minimaliziranje ili eliminaciju svih negativnih učinaka na okoliš koji proizlaze iz poslovnih aktivnosti poduzeća. S gledišta društvene odgovornosti, poduzeća su obvezna biti u službi okoliša, što podrazumijeva korištenje najbolje raspoložive znanosti i tehnologije da bi se ostvarili standardi očuvanja okoliša koji će biti viši od propisanih.
4. *Akcije za poboljšanje blagostanja zaposlenih i radnog okruženja* – podrazumijevaju se akcije za kreiranje radnog okruženja koje unaprjeđuje kvalitetu življenja osoblja, a poduzeće stvara izvrsnim mjestom za rad.
5. *Akcije za poticanje različitosti radne snage* – podrazumijevaju se akcije za stvaranje radne snage koja je raznolika glede spola, rase, podrijetla i ostalih aspekata koje različiti ljudi unose u mjesto rada.

Kada se govori o povezivanju strategije i poslovnoga ponašanja s društvenom odgovornošću valja ukazati na činjenicu da ne postoji niti jedan odgovarajući generički pristup. Menadžment treba uskladiti strategiju društvene odgovornosti sa svojim ključnim vrijednostima, poslovnom misijom i općom strategijom. Kombinacija društveno odgovornih aktivnosti koje poduzeće odabere definira njegovu strategiju društvene odgovornosti. Ukoliko inicijative za društvenom odgovornošću ne postanu dio načina na koji se svakodnevno posluje, malo je vjerojatno da će se inicijative rasplamsati i biti u potpunosti učinkovite. S obzirom da bi društvena odgovornost poduzeća trebala biti esencijalna vrijednost, poduzeća bi trebala integrirati ciljeve društvene odgovornosti u svoje misije i opće ciljeve rada — ona društveno djelovanje i mjere za zaštitu okoliša smatraju esencijalnim komponentama u prosudbi opće buduće uspješnosti poduzeća. Svaki strateški napor poduzeća za poslovanje na društveno odgovoran način trebao bi biti prilagođen situaciji, usklađen s njegovim temeljnim vrijednostima i poslovnom misijom, predstavljajući tako vlastitu izjavu o tome „kako mi

poslujemo i kako namjeravamo ispuniti naše obveze prema svim interesno-utjecajnim skupinama i društvu u širem smislu“. (Thompson, A. A. Jr., Strickland, A. J. III & Gamble, J. E., 2008)

Menadžment mora transferirati potrebe društva u prilike za profitabilni biznis (Drucker P. F., 2005). 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. U pluralističkome 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 poduzeća i srodnih disciplina menadžmenta poput poslovne etike, korporativnog upravljanja i menadžmenta zaštite okoliša, društvo je kreiralo dinamičan kontekst unutar kojega poduzeća djeluju. (Omazić, 2008) 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 društvene odgovornosti poduzeća i dugoročnih *strateških* koristi. Samo kad organizacije imaju dugoročni pogled na profitabilnost i održivost, mogu se pomiriti divergentni interesi različitih interesno-utjecajnih skupina (Richardson, 1997)

Posebno se nameće potreba za isticanjem korporacijske društvene izvedbe kao jedne od najvažnijih sastavnica korporacijske društvene odgovornosti, 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. 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 unutarnje 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 poduzeća (Baron, 2009). Primjena društveno odgovornog poslovanja može pridonijeti ugledu poduzeća i kao pouzdanog i poštenog, jer kupci i okruženje mogu pretpostaviti da su proizvodi pouzdanog i čestitog poduzeća bolje kvalitete. Prednosti primjene društveno odgovornog poslovanja leže i u pokretanju inovacija i istraživačkog duha u poduzećima, gdje povezanost između poslovnog svijeta i zajednica proizvodi pozitivan učinak na ekonomski rast i razvoj. Društveno odgovorno poslovanje je i područje velike menadžerske slobode, jer se u znatnijoj mjeri odluke koje se tiču odabira smjera i strategija odgovornosti oslanjaju na višak dobiti koju poduzeće ostvaruje. Menadžeri i njihove odluke često presudno utječu na kvalitetu i posvećenost društveno odgovornog poslovanja unutar poduzeća, pa bi trebali svojim djelovanjem služiti kao primjer ostalim zaposlenicima. Menadžment bi trebao biti svjestan svih prednosti koje društveno odgovorno poslovanje pruža kako bi se što učinkovitije upotrijebilo strategiju za dobrobit poduzeća i zajednice. Osim spomenutih prednosti u vidu bilančno prikazanog povećanja dobiti, važno je prepoznavanje menadžmenta i nematerijalnih prednosti, kao što su:

1. povećani interes za zaposlenje i nizak broj odlazaka zaposlenika zbog percepcije kvalitetne društvene odgovornosti (Turban, D. B. & Greening, D. W., 1997) što dalje rezultira smanjenjem fluktuacije zaposlenih, lakšim zapošljavanjem najkvalitetnijeg kadra s tržišta rada ili, finansijskim rječnikom rečeno – smanjenim troškovima izobrazbe zaposlenika.
2. manja mogućnost nastanka negativnih događaja poput kazni za nepoštovanje određenih zakona (Shane, P. B. & Spicer, B. H., 1983), jer se pridržavanjem pravila i zakona može uštedjeti novac poduzeću, diverzificirati proizvode i izbjeći potencijalne rizike, te istodobno učvrstiti ugled poštenog poduzeća.
3. poduzeća s dobro usmjerenim društveno odgovornim poslovanjem, imaju bolje mogućnosti preživljavanja u teškim vremenima (Porter, M. E. & Kramer, M. R., 2006), jer u kriznim situacijama dolaze do izražaja odnosi i komunikacija sa zaposlenicima, kupcima i dobavljačima, a društveno odgovorno poslovanje poduzeća, u pravilu, imaju bolje postavljene temelje suradnje i komunikacije kroz sustavni pristup utjecajnim skupinama poduzeća.

Poboljšava li uopće društveno odgovorno poslovanje finansijski uspjeh poduzeća ili je u pitanju samo raspodjela dobiti poduzeća? Slijedi, ako filantropski pristup poboljšava finansijski uspjeh, tada su izdaci i davanja poduzeća ekonomski opravdana, kao i ostali izdaci poput onih za istraživanja i razvoj, kapitalnih investicija i marketinških kampanja, te bi se trebali procjenjivati tradicionalnim metodama (Lev, B. I. et al., 2009). Nematerijalne finansijske 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 menadžmenta (Kotler, P. & Lee, N., 2011):

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.

Poduzeća koja ozbiljno shvaćaju društvenu odgovornost mogu poboljšati svoj poslovni ugled i operativnu efikasnost istovremeno smanjujući svoju izloženost riziku i potičući lojalnost 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.

4. ZAKLJUČAK

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 menadžment pri definiranju misije poslovnog sustava. Društvena odgovornost menadžmenta, kao jedno od najkompleksnijih područja menadžmenta, čvrsto je integrirana u poslovnu praksu progresivnih poduzeća. Nikada do sada poduzeća nisu bila pod takvim pritiskom od strane svih ključnih interesno-utjecajnih skupina. Očekivanja su znatno narasla u posljednje vrijeme, vrijeme krize i razne interesno-utjecajne skupine sve izravnije traže odgovornije ponašanje poslovnih subjekata. Bit društveno odgovornoga poslovnog ponašanja jest u tome da se poduzeće trudi uravnotežiti beneficije strateških akcija namijenjenih stvaranju koristi za dioničare sa svim mogućim negativnim utjecajima na ostale interesne grupe, te proaktivno uklanjati sve moguće štetne učinke na okoliš koje te akcije i posao mogu imati.

Društvena odgovornost poduzeća postaje sve važnijom komponentom dobre poslovne prakse. Ta, relativno nova, dimenzija menadžmenta čini nekoliko važnih izazova za sva poslovna

vodstva jer se sada rezultati definiraju kao ravnoteža između ekonomskih, etičkih, socijalnih i okolišnih očekivanja. Kako bi povećali vrijednost svojih poduzeća, menadžment na društvenu odgovornost gleda kao na važnu komponentu njegovih strateških odluka, komponentu koja ima svoj fond relevantnih znanja i praktičnih alata. Ipak valja upozoriti na različite načine integracije društveno odgovornih ponašanja, znanja i vještina u korporativni strateški menadžment. U tom smislu jednako je važna i promocija komunikacije između raznih interesno-utjecajnih skupina koje tek naoko zastupaju i imaju različite ciljeve. Kako bi se ta komunikacija dodatno osnažila potrebno je da se neke od tih skupina osvijeste u smislu (ne)formalne moći koju imaju. Osnaživanjem i dodatnim kapacitiranjem tih procesa ova će tema postati ne samo izazovna već i iznimno aktualna, posebno imajući na umu integracijske procese u kojima se nalazi i hrvatsko društvo.

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] Baron, D. P. (2009). *Business and its environment*. New Jersey: Prentice Hall.
- [2] Bird, R. et al. (2007). What Corporate Social Responsibility Activities are Valued by the Market? *Journal of Business Ethics*, 76(2), str. 204.
- [3] Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), str. 497-505.
- [4] Drucker, P. (1989). *Nova zbilja*. Zagreb: Novi Liber.
- [5] Drucker, P. F. (2005). *Najvažnije o menadžmentu*. Zagreb: M.E.P. Consult.
- [6] Frederick, W. C., Post, J. E. & Davis, K. (1992). *Business and society, corporate strategy, public policy, ethics*. New York, NY: McGraw-Hill.
- [7] Griffin, R. W. (2008). *Management*. Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
- [8] Hartmann, N. (2003). *Etika*. Zagreb: Naklada Ljevak.
- [9] Hill, R. P., Stephens, D. & Smith, I. (2003). Corporate Social Responsibility: An Examination of Individual Firm Behavior. *Business and Society Review*, 108, str. 339-364.
- [10] Kotler, P. & Lee, N. (2011). *DOP Društveno odgovorno poslovanje: Suvremena teorija i najbolja praksa*. Zagreb: M.E.P.
- [11] Lev, B. I. et al. (2009). Is Doing Good, Good for You? How Charitable Contributions Enhance Revenue Growth. *Strategic Management Journal*, str. 104-105.
- [12] Nelson, A. (1990). Have I the Right Stuff to Be a Supervisor?! *Supervision*, 51(1), str. 10-12.
- [13] Omazić, M. A. (2008). Društvena odgovornost poduzeća i korporativno upravljanje. U : D. Tipurić i dr., *Korporativno upravljanje*. Zagreb: Sinergija.
- [14] Paerce, J. A. II & Robinson, R. B. Jr. (1988). *Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation*. Homewood, Illinois: Irwin.

- [15] Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006). Strategy & Society, the Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), str. 78-92.
- [16] Richardson, L. (1997). Three Pillars of Responsibility: A Conversation with Amitai Etzioni About the Individual, the Community, and the Corporation. U : N. M. Tichy, A. R. McGill & L. St. Clair (eds.), *Corporate Global Citizenship: Doing Business in the Public Eye*. San Francisco, CA: The New Lexington Press.
- [17] Schwab, K. (2003). Capitalism must develop more of a conscience. *Newsweek*, 24 February, 41-42.
- [18] Shane, P. B. & Spicer, B. H. (1983). Market response to environmental information produced outside the firm. *Accounting Review*, 58(3), pp. 521-538., 58(3), str. 521-538.
- [19] Thompson, A. A. Jr., Strickland, A. J. III & Gamble, J. E. (2008). *Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću*. Zagreb: Mate.
- [20] Turban, D. B. & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 4, str. 658-672.
- [21] Žužul, M. (2010). Društveno odgovorno poslovanje i održivi razvoj. U : N. Osmanagić Bedenik i dr., Žužul, M. (2010). *Društveno odgovorno poslovanje: Kontroling između profita i održivog razvoja* (str. 51-72). Zagreb: M.E.P.

