



KORPORATIVNA DRUŠTVENA ODGOVORNOST I ODRŽIVI RAZVOJ ZEMLJE U TRANZICIJI

Mr.sc. Dubravko Mačečević

Veleučilište Velika Gorica, Zagrebačka cesta 5, 10410 Velika Gorica, Hrvatska

+ 385 99 2705449; dubravko.macecevic1@zg.t-com.hr

Sažetak: *Svrha rada:* Svrha ovoga rada je ukazati na korporacijsku održivost kao nove upravljačke paradigme koja se je javila kao alternativa klasičnom modelu rasta i maksimalizirajućeg profita, obuhvaćajući i korporacijsku društvenu odgovornost. *Rezultati rada:* Društveno odgovorno poslovanje teži ponovnom uspostavljanju ravnoteže između monetarnih i kratkoročnih ciljeva poslovnih sustava, te socijalnih i ekoloških, dugoročnih ciljeva zajednici u kojoj posluje s posebnim naglaskom na zemljama u tranziciji. Usporedbom ostvarenih vrijednosti koje postižu poslovni sustavi s ugrađenom društvenom odgovornošću može se potvrditi hipoteza da društveno odgovorni poslovni sustavi svojim sinergijskim djelovanjem mogu imati pozitivan utjecaj na održivost razvitka zemlje u tranziciji. *Zaključci rada:* Svi novi modeli upravljanja zahtijevaju više razine transparentnosti, a korporativna društvena odgovornost postaje norma kroz koju će se ogledati etika organizacije, kao i spremnost na dijalog s prirodom, ljudima i društvom u cjelini, kako bi uslijedio pravi iskorak ka novoj paradigmi održivosti tranzicijskog društva.

Ključne riječi: odgovornost, korporativna društvena odgovornost, upravljanje, održivi razvoj, zemlja u tranziciji,

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TRANSITION COUNTRY

Abstract: *Purpose:* The purpose of this paper is to highlight the corporate sustainability as a new management paradigm that has emerged as an alternative to the classical model of growth and maximized profit, embracing and corporate social responsibility. *Results:* Corporate social responsibility aims to restore harmony between monetary and short-term goals of business systems, and social and environmental, long-term goals the community in which it operates, with special emphasis on country in transition. By comparing the actual values that achieve business systems with built-in social responsibility can be confirmed hypothesis that socially responsible business systems to their synergistic action can have a positive impact on the sustainability of development of a country in transition. *Conclusions of this work:* All new models of management require a higher level of transparency and corporate social responsibility is becoming the norm through which to view the ethics of the organization, as well as readiness for dialogue with nature, people and society as a whole, so that subsequent real step towards a new paradigm of sustainability transitional society.

Keywords: responsibility, corporate social responsibility, management, sustainable development, a country in transition,



1. UVOD

Suvremeno društvo, sastavljeno od brojnih samostalnih oblika bitka i supstancija osim na funkciju i uspješnost, usredotočeno je i na *moć*. Analogno tome, konstituenci pluralističkog društva su (moderna) poslovna poduzeća te (moderna) državna uprava. Naravno, pluralizam nije apsolutni *novum*. Nova pluralistička organizacija društva, uopće nije zainteresirana za vlast i vladanje, nije „cjelina“, već je „organ“ društva, na što upućuje ekstrinzičnost njezinih rezultata. Novi pluralizam iskazuje fleksibilnost i kao nepodvojen sustav ne presiže u političku moć te svaka od njegovih novih institucija shvaća svoju vlastitu svrhu kao središnju, kao konačnu vrijednost, i kao jedino što je zaista važno, ali s neprestanom brigom za komunikacijom. Ipak, bez obzira na činjenice kako svaka nova institucija govori vlastitim jezikom, posjeduje vlastito znanje, vlastitu hijerarhijsku ljestvicu i vlastite vrijednosti, ostaje pitanje *odgovornosti* za zajednicu kao cjelinu. 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.^{3U} pluralističkom društvu egzistiraju mnoge organizirane skupine koje predstavljaju različite skupine. Svaka skupina ima utjecaj na ostale skupine, ali niti jedna skupina ne posjeduje pretjeranu moć. Mnoge skupine iskazuju određenu moć nad poslovnim svijetom. Rad unutar pluralističkog društva manifestira tako da različite skupine održavaju moć poslovnih sustava u ravnoteži, poslovni interesi mogu se izraziti udruživanjem u skupine, poslovni svijet sudjeluje u projektima s drugim odgovornim skupinama radi unapređivanja društva, u pluralističkom društvu može postojati sukob ili dogovor među skupinama, i u takvom je društvu jedna skupina sasvim svjesna što druge skupine rade. Osnovni problem društvene organizacije sastoji se u tome kako uskladiti privredne aktivnosti većeg broja ljudi. Pritom je potrebna ekstenzivna podjela rada i funkcionalna specijalizacija, kako bi se raspoloživi izvori upotrijebili učinkovito.

Gospodarski sustavi predstavljaju važan dio sustava nacionalnog gospodarstva koji može pružiti značajan doprinos s ciljem poboljšanja društvenih, ekonomskih i ekoloških uvjeta. Upravo u tome se nalazi suštinska važnost društveno odgovornog poslovanja (eng. *corporate social responsibility*– CSR) kao sveobuhvatnog koncepta koji uključuje korporacijsku filantropiju (eng. *corporate philanthropy*), korporativno građanstvo (eng. *corporate citizenship*), korporativnu održivost (eng. *Corporate Sustainability*), dioničko upravljanje (eng. *stakeholder management*), poslovnu etiku (eng. *business ethics*) i društveni doprinos. Danas je, i u zemljama u tranziciji prisutna svijest o značaju poštovanja standarda koji se nalaze u poslovnom okruženju poslovnih sustava, iako standardi ne moraju biti stipulirani zakonodavnim okvirom zemlje u kojoj poslovni sustav posluje ili normativnom regulativom relevantnom za sektor kojem poslovni sustav pripada.

2. DRUŠTVENA ODGOVORNOST POSLOVNIH SUSTAVA

Recentna globalizirana stvarnost podrazumijeva suočavanje s nepredvidivošću i njezinom uporabom, suradnjom s nekomplementarnim kulturama, nepostojanjem koncenzusa, proturječnosti, konfliktom i nedosljednošću. Ipak, postoje dokazi o uspjehu organizacija u visokonesigurnoj okolini ako, u cilju otvaranja novih vidika i neprekidnog učenja, održavaju stanje nestabilnosti, suprotnosti, proturječnosti i kreativne napetosti.



U sustavu poduzeća kao zajedničkom pothvatu postizanjem ciljeva i ostvarivanjem rezultata se upravlja, odnosno, postizanje sinergijskih efekata ili zajedničkog, cilju usmjerenog uspješnog djelovanja ovisi o upravljanju ili o načinu rješavanja upravljačkih problema. Poduzeće dugoročno maksimalizira vrijednost razmjene resursa-inputa i outputa, a ostvarivanje i dugoročno pozitivno maksimaliziranje te razlike podrazumijeva teleološko ponašanje. Za takvo, cilju usmjereno ili promišljeno djelovanje kaže se da je upravljano. Pod upravljanjem se shvaća mehanizam homeostatskog (usuglašenog) samoreguliranja. 1Odvijanjem aktivnosti kao sukcesivnog niza transformacijskih djelovanja pojedinačnih sastavnica (komponenti i/ili kompozituma) uspostavlja se mehanizam homeostatske samoregulacije potrebnih komponenti koje su sposobne za sve vrste transformacija te je potrebno da poduzeće bude potpuni sustav. Poslovni sustavi koji se suočavaju s brzim promjenama imaju mogućnost reagirati na promjenu, anticipirati promjenu (praviti planove za suočavanje s očekivanim promjenama te primijeniti planove kad se promjene dogode) i provesti promjenu (ofanzivna strategija). Značajno je dodati i globalne trendove koji pak ukazuju na trajne poremećaje, turbulencije, kaos i nasilje, čimbenike koji će utjecati i nadalje na tvrtke diljem svijeta, stvarajući okruženje u kojem će se morati adekvatno djelovati ukoliko se želi da se kompanije dugoročno održe.

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 jesu⁸: (i) sprječavanje i rješavanje ekoloških problema; (ii) unaprjeđivanje obrazovanja, umjetnosti i zdravlja zajednice; (iii) doprinos rješavanju općeljudskih i socijalnih problema i unaprjeđivanja zajednice; te (iv) unaprjeđenje javne uprave omogućavanjem menadžerima i stručnjacima angažman na vladinim pozicijama. Društvena dimenzija je dimenzija opstanka⁴, 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.

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 nekome susjedi, voditi poslove unutar društvenog okruženja. Pritom na tim poslovima zapošljavaju ljude. Njihov društveni utjecaj neizbježno nadilazi specifičan doprinos zbog kojega su nastale.⁴

Prihvatanjem i adekvatnim implementiranjem načela društvene odgovornosti poduzeća očekuju brojne koristi. Najznačajniji doprinosi koje prihvatanje koncepcije društvene odgovornosti donosi poduzeću odnose se na⁶: povećanje prodaje i udjela na tržištu, jačanje pozicije brenda, jačanje korporativnog imidža i utjecaja, jačanje sposobnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika, smanjenje troškova poslovanja te povećanje



privlačnosti za investitore i finansijske analitičare. Uz navedene koristi, koje poduzeće realizira primjenom načela odgovornosti i održivosti poslovanja, korist ima i uže i šire okruženje. Poduzeća aktivnostima usmjerenima na boljitak zajednice, izravno utječu na život u zajednici u kojoj djeluju, 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.

3. DRUŠTVO U PROCESU TRANZICIJE

Tako svakidašnje, a izmiče jednostavnom poimanju! Ima strukturu, može se rastezati i skraćivati, teče, pa može stati pa čak i nestati i izgubiti svaki smisao, kažu fizičari za vrijeme. Je li tome moguće priključiti i poimanje socijalnog metasustava u vremenu tranzicije. Nekoliko je desetljeća od početka tranzicije, vremena pozitivnih naboja i velikih napora koje su na samom početku ulagali i ekonomska znanost i ekonomska politika s ciljem djelotvornog ostvarivanja tranzicije. Ovaj je "plemenitkomplot" trajao kratko. Za takve odnose ekonomske znanosti i ekonomske politike političari su gubili političku podršku. Postoji li svjesnost težine posljedica ovakvog raskola između ekonomske znanosti i ekonomske politike? Osnove ekonomije i politike tranzicije valja politički podržati. ne bi smjela ni u kojem slučaju izostati.¹³

Temeljna karakteristika proteklih tranzicijskih događanja je bitno odstupanje realno mogućeg i očekivanog od onog što se u praksi ekonomskih zbivanja stvarno dogodilo. Na ta sudogađanja utjecali i neki opći i neki posebni momenti. Kada su u pitanju opći momenti, treba spomenuti neke karakteristike međunarodnog okruženja u vrijeme početka tranzicije. Prva se odnosi na reformu društva blagostanja. Na tu je reformu utjecala četvrta tehnološka (informatička) revolucija. Ona je bila usmjerena na traženje novih ravnotežnih odnosa između rada i kapitala. Njene vanjske manifestacije su se ogledale (i još se uvijek ogledaju) u pomacima i promjenama nekih važnih, povijesno ustaljenih, kriterija na tržištu rada. U legislativnom smislu te su promjene utjecale na slabljenje uloge i pozicije rada i jačanje pozicije i uloge kapitala. I premda će ti procesi, dugoročno gledano, dobiti i neke veoma poželjne društvene sadržaje, oni u aktualnom političkom trenutku utječu na povećavanje političke turbulentnosti.¹³ Posebno valja ukazati i na koincidenciju početka tranzicije i reforme društva blagostanja (u tijeku) uvelike otežala djelotvorno ostvarivanje tranzicije. Tose posebno odnosi na one idejno-teorijske pretenzije tranzicije koje su bile usmjerene na ostvarivanje društva blagostanja. Druga karakteristika općeg karaktera odnosi se na dominaciju doktrine ekonomskog neoliberalizma. Ta je doktrina posebno snažno počela djelovati tijekom osamdesetih, a to znači u isto vrijeme kao i reforma društva blagostanja. Gledajući na ove fenomene u svjetlu utjecaja četvrte tehnološke (informatičke) revolucije, i



reforma društva blagostanja i dominacija doktrine ekonomskog neoliberalizma mogu se shvatiti i tretirati kao dvije strane iste medalje. U svakom slučaju ovakvo međunarodno okruženje nanijelo je velike štete zemljama u tranziciji. Objektivno pretpostavljena tranzicijska kriza u takvim je uvjetima postala još teža. Ali, valja odmah primijetiti da su različite zemlje u tranziciji ovakvu kriznu situaciju doživljavale i svladavale veoma različito. Zemlje koje su bile bolje pripremljene za tranziciju te su probleme svladale dalekolakše. To su posebno one europske zemlje koje su imale dužu reformsku i tržišnu tranziciju. Svaka odgovorna nacionalna (ekonomska) politika morala bi biti u funkciji ostvarivanja ovog osnovnog cilja – smanjenja visoke nezaposlenosti, popravljanja socijalnog položaja stanovništva, gradualizam u ekonomskim reformama, te izgradnju zaštitnih mehanizama u prijelaznom razdoblju, do trenutka kada će se početi ostvarivati visoke stope ekonomskog rasta.

Društveni konsenzus kakvom teži tranzicijsko društvo morao bi imati osnovne značajke tzv. „preklapajućeg konsenzusa“ (eng. *overlapping consensus*). Preklapajući konsenzus odnosi se na situaciju kada se pristalice različitih cjelovitih doktrina (političkih ideologija, religioznih, moralnih ili filozofskih, itd.) mogu dogovoriti oko jedne specifične vrste političke organizacije društva. 10 Na osnovi ideje preklapajućeg konsenzusa moguće je stvoriti specifičan „tranzicijski model društvenog konsenzusa“ za političke, društvene, socijalne i ekonomske reforme. Restriktivne mjere koje se provode bez širokog društvenog konsenzusa, izazivaju povećane socijalne tenzije, isključivanje većih socijalnih skupina iz procesa političke participacije (izborni apscentizam) i dovode do izbornog poraza vlade koja ih provodi. Nakontoga, može doći do razvodnjavanja ili dokidanja reformi, čak i onih koje su u dugoročnom interesu većine stanovništva.

Osnovna orijentacija politike tranzicijskog društva morala bi biti usmjerena k mirnom razrješavanju ključnih društvenih sukoba, međusobnim dogovorima o načinima razrješavanja temeljnih nacionalnih ciljeva, te izbjegavanjem neproaktivnih političkih (i, posebice, socijalnih) sukoba. Ključne preporuke mogu se formulirati na sljedeći način: reforme moraju biti cjelovite i međusobno usklađene te prevladavaju pogledi onih ekonomista koji preferiraju gradualizam, tj. strategiju postupnosti u reformama, s tim da pritom treba paziti na problem tzv. »konkurencije instrumenata« ekonomske politike. Osim toga, ključni aspekti reformi su troškovi prilagodbe ekonomije te njihova vjerodostojnost. Tranzicijska bi zemlja morala samostalno odrediti odgovarajuću brzinu i redoslijed reformi, polazeći od konkretnih okolnosti koje su specifične za svaku pojedinu ekonomiju, sugerirajući preporuke o temeljnim načelima za određivanje brzine reformi⁷: (1) Procjena početnih stanja ekonomije, razmjera neravnoteže i strukturalnih neusklađenosti; (2) Procjena raspoloživosti financiranja; (3) Procjena institucionalnih kapaciteta za formuliranje i provedbu reformi; (4) Procjena političkih okolnosti u konkretnoj zemlji; (5) Ocjena sposobnosti vlasti da zadrži dinamiku reformi, uz društveni konsenzus za reforme; (6) Ocjena mogućnosti povećanja kredibiliteta programa reformi; (7) Ocjena ambicioznosti ciljeva reformi; (8) Procjena opcija za politike reformi; (9) Odredba rezervnog plana za slučaj neuspjeha reformi i lineo očekivanih šokova.

Za određivanje redoslijeda reformi bitno je *odrediti* vrijeme za pripremu reformi i specifične reforme kao preduvjet za cjelovite reforme, *identificirati* komplementarne politike, mjere koje su nadopuna reformama, te *ocijeniti* stupanj konfliktnosti instrumenata.



Naravno, uz potencijal provedbe reformi, nameće se i potreba za kratkim osvrtom na održivi razvoj tranzicijskog društva. Općoj teoriji održivog razvoja održivosti najbliža je definicija održivog razvoja ona iz Brundtlandinog izvješća koje održivi razvoj opisuje kao *razvoj koji omogućava zadovoljavanje potrebasadašnjih generacija, a bez ugrožavanja potreba budućih generacija* 14. Ovakva je definicija prihvatljiva s filozofskog gledišta. Na taj način mnogi su održivi razvoj prihvatili prvenstveno kao moralnu obavezu. Ostalo je, međutim, nejasno kako održivi razvoj ekonomski interpretirati. Danas je u osnovi svih definicija održivi razvoj kao koncept koji obuhvaća međusobno isprepletene ekonomsku, društvenu i ekološku dimenziju. Ekonomske definicije održivosti i održivog razvoja kombiniraju zapažanja o neučinkovitosti sadašnje politike s teoremima o učinkovitom upravljanju i zaštiti okoliša. Iz niza definicija zaključuje se kako je internalizacija tržišnih (i političkih) neučinkovitosti ključna za postizanje održivosti. Budući da ne postoji općeprihvaćena definicija održivog razvoja i održivosti, niti je još uvijek sasvim jasno jesu li održivi razvoj i održivost procesi, ciljevi ili standardi, ovaj dio rada uputno bi bilo završiti definicijom operativnom za vođenje odgovarajuće politike. Čini se da je u ovom trenutku za donositelje odluka u razvojnoj politici najprihvatljivija ona definicija održivog razvoja koja, promatrajući ravnopravno ekonomsku, ekološku i društvenu održivost, ističe važnost očuvanja mogućnosti i kapaciteta za razvoj budućim generacijama.

Održivi razvoj politički je i prvenstveno globalni koncept. Donositelji odluka žele znati koje preduvjete trebaju ispuniti i što trebaju promijeniti. U operacionalizaciji koncepta održivog razvoja provođenje pristupa dobrog upravljanja je nužno za operacionalizaciju održivog razvoja. Operacionaliziranje održivog razvoja pretpostavlja integriranje ekonomskih, društvenih i okolišnih elemenata i analiziranje dugoročnih posljedica svih razvojnih politika. Naglasak je na dugoročnom vremenskom horizontu kako bi se smanjio utjecaj kratkoročnih političkih ciljeva/interesa. Kako bi se to postiglo, potrebni su mnogobrojni preduvjeti, poput postojanja odgovarajućih razvojnih dokumenata, odgovarajuće raspodjele odgovornosti između institucija (uključujući nacionalne i lokalne), financiranja, djelovanja nacionalnog tijela koje bi imalo ulogu uključivanja različitih dionika u cjelokupni proces, povezanosti s različitim razinama te uključenosti parlamenta koji bi pratio i vrednovao cjelokupni proces.

4. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U KONTEKSTU TRANZICIJE DRUŠTVA

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 različito⁹. 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 rezultate². Zanemarivanjem zahtjeva ekonomske uspješnosti i preuzimanje društvene odgovornosti koja se ne može ekonomski podržati ulazi se u zonu nevolja. Zamjetna nekonzistencija poslovnog svijeta i problema inherentnih većini stanovništva implicira činjenicu da interesi društva nisu u žarištu poslovnih interesa. Tomu se mogu pridodati i behavioralni 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. Društvena odgovornost kao koncept i filozofija u svojoj srži ima suradnju i međusobnu razmjenu vrijednosti. Organizacija svoje društveno odgovorno djelovanje integrira u marketinške aktivnosti i poslovanje⁶: (a) Korporativno promoviranje društvenih ciljeva; (b) Marketing povezan s društvenim ciljem; (c) Korporativni društveni marketing; (d) Korporativna filantropija; (e) Društveno koristan rad; i (f) Društveno odgovorna poslovna praksa.

Ovaj koncept podrazumijeva da organizacija i njen menadžment samostalno usvajaju prakse koje nose dobrobit zajednici i zaštititi životne okoline, nije riječ o poštivanju zakona ili o aktivnostima koje se očekuju, već o višoj razini društvene odgovornosti koja obuhvaća sve interesnootjecajne skupine koji imaju sve veću moć i utjecaj na vjerojatnost dugoročnog opstanka organizacije. Riječ je o društveno odgovornom pristupu u svim segmentima poslovanja. Pozitivni učinci koje ostvaruju organizacije koje provode društveno odgovorne prakse vezani su za smanjenje troškova poslovanja, pozitivno raspoloženje zajednice prema organizaciji, poticanje na opredjeljenje za marku poduzeća pri kupnji i doprinos željenom pozicioniranju na tržištu, izgradnju partnerstva te veće zadovoljstvo i povoljniji položaj zaposlenika. Radi izbjegavanja problema koji nastaju zbog skepticizma koji se javlja među pripadnicima interesno-utjecajnih skupina, važno je jasno komunicirati dugoročne motive organizacije te sa načelnog i deklarativnog pristupa krenuti na djela kako bi se osjetila korist na obje strane, a rezultati bili vidljivi.

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 utjecala je na promjenu u promišljanju poslovanja koje je fokus s profita, hijerarhijske organiziranosti i zatvorenosti usmjerila pažnju prema *održivosti*, suradnji i zajedničkom djelovanju koje nosi koristi za sve sudionike, posebice u tranzicijskom društvu. U tom bi smislu menadžment 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 odgovornosti¹² 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 zakona¹¹, 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 vremenima⁹, 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 unutar tranzicijskog gospodarstva.

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 nepravednosti i potiče društveno savjesne kupce da posluju drugamo.

Usvajanjem i samostalnom primjenom poslovnih praksâ i investicija koje podržavaju tranzicijske društvene ciljeve radi unaprjeđenja dobrobiti zajednice i zaštite životne okoline, korporacija u biti podržava društveno odgovorne poslovne prakse. Društveno odgovorne poslovne prakse karakterizira fokusiranje na diskrecijske aktivnosti, a ne one koje su nametnute zakonskom regulativom ili su jednostavno rezultat naših očekivanja. Stoga, značajno je ukazati na širok pojam tranzicijske zajednice, obuhvat koje čine zaposlenici poduzeća, dobavljači, distributeri, partneri iz neprofitnog i javnog sektora odnosno, javnosti općenito. Dobrobit se može odnositi na zdravlje i sigurnost, ali i na psihološke i emocionalne potrebe ljudi⁵. Tekuće vremensko razdoblje potvrđuje potrebu zaokreta od usvajanja odgovornijih poslovnih praksi kao posljedice zakonske regulative, pritužbi potrošača i pritiska posebnih interesnih grupa – k proaktivnom traganju za korporativnim rješenjima društvenih problema i prihvaćanja novih poslovnih praksi koje će pomoći u rješavanju tih problema društva u tranziciji.

Narečeni zaokret posljedica je sljedećih događaja: (1) Društveno odgovorna poslovna praksa može povećati dobitak i prihod; (2) Globalni potrošači imaju više mogućnosti i mogu birati na osnovi kriterija koji nadilaze proizvod, cijenu i distributivne kanale (potrošačeve odluke o kupovini temelje se i na tome kakav ugled poduzeće uživa u pogledu pravedne i održive poslovne prakse i opredjeljenja za dobrobit zajednice); (3) Sve je snažniji utjecaj povećane javne kontrole i sofisticiranijih taktika za vršenje pritiska na pokretačku snagu investitora i drugih vlasnika udjela; (4) Interes za veću produktivnost radne snage i njeno zadržavanje na poslu natjerao je čelne ljude korporacija da počnu razmišljati o načinu na koji bi učinili zaposlenike zadovoljnijim, odnosno popravili njihov položaj; (5) Tehnologija i sve češća izvješća treće strane, učinili su aktivnosti korporacije vidljivijim, posebno u situacijama kada nešto krene naopako, kao u slučaju korporativnih skandala koji pridonose da javnost bude sumnjičavija prema biznisu ali i da sam biznis sve više nastoji svoje aktivnosti predstaviti u pozitivnom svjetlu; (6) Recentno je sve manje podataka čije je objavljivanje zabranjeno, što potencijalne klijente preusmjerava od stava zasnovanog na oprezu do očekivanja da će biti potpuno informirani u svezi s poslovnim praksom, uključujući i sadržaj proizvoda, porijeklo sirovina i proces proizvodnje.

Nedvojbenim se čini kako su promjene internih postupaka i politika implikacije brojnih inicijativa koje se odnose na društveno odgovorne prakse. Najčešće su to promjene u vezi s ponudom proizvoda, projektiranjem objekta, proizvodnjom, montažom i podrškom zaposlenicima. Isto tako, inicijativa može utjecati na vanjsko izvješćivanje potrošača i



investitora, i uzeti u obzir dostupnost potrošača ili njihovu potrebu za privatnošću, što se razmatra i prilikom donošenja odluka ključnih za gospodarstvo u tranzicijskim procesima.

3. ZAKLJUČAK

Zamjetno je kako se sve više u poslovnom svijetu prihvaća odgovorne poslovne prakse, pri čemu su komunikacije u vezi s usvajanjem društveno odgovornih poslovnih praksi usmjerene na regulatorna (državna) tijela, investitore, klijente i posebne interesne grupe tranzicijskog društva. Napredne tvrtke potiču svoje menadžere da krenu korak dalje od onog što nalaže regulatorni sustav te da jednostavno „učine pravu stvar“. Te društveno odgovorne tvrtke aktivno traže načine da zaštite okoliš kao i dugoročne interese svojih potrošača. Država (tranzicijska) je danas preslaba – novcima, energijom, znanjem – da se sama dalje brine o cjelokupnom stanju i razvoju društva. Moderan je život toliko složen, dinamičan, da je nužna briga svih sudionika za stanje i perspektivu tranzicijskog društva.

LITERATURA

1. Beer, S. (1995). *Brain of the firm*. New Jersey: John Wiley & Sons.
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. Drucker, P. (1989). *Nova zbilja*. Zagreb: Novi Liber.
4. Drucker, P.F. (2005). *Najvažnije o menadžmentu*. Zagreb: M.E.P. Consult.
5. Kotler, P. & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility : Doing The Most Good For Your Company*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
6. Kotler, P. & Lee, N. (2011). *DOP Društveno odgovorno poslovanje: Suvremena teorija i najbolja praksa*. Zagreb: M.E.P. .
7. Nsouli, S., Rached, M. & Funke, N. (2002). The Speed of Adjustment and the Sequencing of Economic Reforms: Issues and Guidelines for Policymakers. *IMF Working Paper* 02/132, Washington DC, August 2002.
8. Paerle, J. A. II & Robinson, R. B. Jr. (1988). *Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation*. Homewood, Illinois: Irwin, pp. 90.
9. Porter, M. & Kramer, M. (2006) Strategy and Society – The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), p. 91.
10. Rawls, J. (2000). *Politički liberalizam*. Zagreb: KruZak.
11. Shane, P. B. & Spicer, B. H. (1983). Market response to environmental information produced outside the firm. *Accounting Review*, 58(3), pp. 521-538.
12. Turban, D. B. & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 4, pp. 658-672.
13. Veselica, V. & Vojnić, D. (2004). Quo vadis Croatia. *Zbornik radova, Ekonomska politika Hrvatske u 2005.*, Inženjerski biro, Opatija 2004.
14. WCED. (1987). World Commission on Environment and Development. *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.