

Financijski klub

Društveno odgovorno poslovanje

**DRUŠTEVNO ODGOVORNO POSLOVANJE MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA**

Istraživački rad

Morana Jurković

[mjurkovic1@gmail.com](mailto:mjurkovic1@gmail.com)

Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje

Zagreb, 01.06.2011

## Sadržaj

|        |                                                 |    |
|--------|-------------------------------------------------|----|
| 1.     | UVOD .....                                      | 2  |
| 2.     | DRUŠTVENA ODGOVORNOST PODUZEĆA .....            | 3  |
| 2.1.   | Društvena odgovornost prema zaposlenicima ..... | 4  |
| 2.1.1. | Kulturna raznolikost na radnom mjestu .....     | 5  |
| 2.1.2. | Testiranje na droge .....                       | 6  |
| 2.1.3. | AIDS.....                                       | 6  |
| 2.1.4. | Seksualno uznemiravanje .....                   | 7  |
| 2.1.5. | Privatnost.....                                 | 9  |
|        | Primjer 1: AB Dizajn.....                       | 10 |
| 2.2.   | Društvena odgovornost prema potrošačima .....   | 10 |
| 2.3.   | Društvena odgovornost prema investitorima.....  | 11 |
| 2.4.   | Društvena odgovornost prema zajednici .....     | 12 |
|        | Primjer 2: Eko- Mavrović .....                  | 12 |
| 2.5.   | Društvena odgovornost prema okolišu .....       | 13 |
| 3.     | INDEKS DOP-a .....                              | 14 |
| 4.     | PRILOG: ANKETA .....                            | 14 |
| 5.     | ZAKLJUČAK .....                                 | 17 |
|        | LITERATURA.....                                 | 18 |

## 1. UVOD

Kao sastavni dio mnogih predavanja na Ekonomskom fakultetu, često se spominje ostvarivanje profita kao glavnog cilja svakog poduzeća. Povećanje prodaje, smanjenje troškova proizvodnje, povećanje produktivnosti, tek su neke od odrednica uspješnosti i konkurentnosti poduzeća. Povećanje konkurencije, određeno globalnim razmjerima, nameće oštriju i nemilosrdniju borbu za preživljavanje ili ostvarivanje velikih do sad neviđenih pobjeda. U ne tako davnoj prošlosti poduzeću je za uspješno poslovanje bilo dovoljno prodati sam proizvod. Povećanjem ponude, poduzeća su s intenzivnog ulaganja u marketing samih proizvoda, sredstva djelomično preusmjerila u područja od velikog interesa svojih potrošača. Počela je era promoviranja projekata u koje kompanije ulažu s ciljem stvaranja novog trenda - društveno odgovornog poslovanja. U kratkom su vremenu uspješna poduzeća prigrlila trend očuvanja okoliša i ljudskih života. Nerijetko su upravo oni u socijalnom i ekološkom smislu najveći zagađivač, a povezuju se s neprofitnim organizacijama i udrugama koje za svoju borbu koriste njihova novčana sredstva. Ironično je, na primjer, kao glavne financijere borbe za pravo na život vidjeti farmaceutske kompanije koje su svoje proizvode testirale na ljudima, ili naftne kompanije i ujedno lobije protiv smanjivanja izlučivanja ugljičnog dioksida da potpomažu udruge usmjerene na očuvanje okoliša. Čini se da je novo pravilo uspješnosti prihvaćanje osvještenosti prema zaposlenicima, vlasnicima, društvu i planetu. Ukoliko tako poslujete, poslovat ćete uspješno. A potrošači željni novih trendova u svom konzumerizmu vidjet će samo priliku za dodatno trošenje, a pravu brigu i istinsku zabrinutost će ispustiti.

Cilj ovoga rada je proučiti jesu li i koliko mala i srednja poduzeća društveno odgovorna, i koriste li takvo strateško usmjerenje s ciljem povećanja prodaje ili svoju tržišnu moć žele iskoristiti pomažući zajednici. U radu su navedeni primjeri poduzeća čiji su ciljevi: u živote ljudi unijeti mir, održati postojanje tradicionalnih kultura i načina života, nemoćnima pomoći u socijalizaciji i osposobljavanju za samostalni život.

## 2. DRUŠTVENA ODGOVORNOST PODUZEĆA

Praksa društveno odgovornog poslovanja započela je potaknuta čestim napadima potrošača na neodgovorno poslovanje multinacionalnih kompanija<sup>1</sup>.

Potrebu za poticanjem takvog poslovanja prepoznali su i Ekonomski institut, Hrvatska gospodarska komora i drugi organizirajući konferenciju s ciljem poticanja društveno odgovornog poslovanja i to na područjima radne okoline, dobavljačkim lancima i potrošačima, proizvodnji i zaštiti okoliša, odnosima sa zajednicom, te korporativnom upravljanju<sup>2</sup>.

Ideja društvene odgovornosti postala je aktualna tek posljednjih godina. Razloga za ovakav interes je mnogo, ali najvažnije od njih ćemo navesti. Prvi je pomak s „patricijskog“ menadžmenta pedesetih i šezdesetih godina kada su menadžeri bili relativno slobodni u korištenju profita na način na koji su to sami željeli, a često su to i radili protiveći se koristi investitora. Osamdesetih i devedesetih godina menadžeri su bili orijentiraniji povećanju povrata na investicija svojih investitora. Drugi je razlog aktualizacije pojma društvene odgovornosti sve veća briga o okolišu i održivom razvoju, što je uslijedilo nakon porasta broja nevladinih organizacija koje lobiraju za okoliš i održivi razvoj vršeći pritisak na vladu koja zatim donosi sve veći broj sve preciznijih i strožih zakona o tim problemima. Kao treće, vjeruje se da globalizacija oduzima moć državama i daje ih poduzećima, posebno onim multinacionalnim.

Poduzeće može prigrliti nekoliko varijanti društvene odgovornosti. Neke od njih su ekonomska, pravna, moralna i diskrecijska odgovornost.

*Ekonomska* odgovornost odnosi se na osnovne funkcije poduzeća i njegove svrhe da proizvodi proizvode i/ili usluge te na temelju njih ostvaruje određeni profit. Ovo je najniža razina odgovornosti. Poduzeće ju mora zadovoljiti jednos jer mu ona uvjetuje preživljavanje na tržištu.

*Pravna* odgovornost prisiljava poduzeće da radi unutar zakona. Zakon unutar kojeg poduzeće može i smije poslovati definira država. Zakoni reguliraju financijsko poslovanje poduzeće, način sklapanja ugovora s drugim pravnim i privatnim osobama. Neki od primjera kako zakoni utječu na poslovanje poduzeća su porezi, zakoni o računovodstvu i reviziji, radno pravo, civilno i kazneno pravo. Ako je civilno pravo prekršeno, tada je na oštećenoj stranci da poduzme određene akcije.

*Moralna* odgovornost obvezuje poduzeće jer ono djeluje u okolini koja ima i određene kulturološke okvire. Svako društvo ima ukorijenjene etičke standarde kojih bi se poduzeće trebalo pridržavati. Njih je teško definirati. Radi se o nepisanim pravilima što bi se trebalo i što se ne bi trebalo činiti i ona ne moraju biti očita, dok očita postaju u trenucima kada ih pojedinac ili organizacija prekrši. Iako poduzeće vjerojatno neće jasno iznijeti svoje etičke i

---

<sup>1</sup> UNDP Croatia (2009.) *Društvena odgovornost poduzeća* [online]. Dostupno na: [www.huoj.hr/fgs.axd?id=1935](http://www.huoj.hr/fgs.axd?id=1935) [22. studeni 2009.]

<sup>2</sup> Poslovni forum (2005). Promicanje društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj: Agenda za 2005. godinu [online]. Dostupno na: [http://www.poslovniforum.hr/agenda/program\\_1.asp](http://www.poslovniforum.hr/agenda/program_1.asp) [22. studeni 2009.]

moralne standarde, oni i dalje čine važan dio očekivanja okoline, a oni koji se osjete pogođenima zbog njihova nepoštivanja mogli bi intenzivno reagirati.

*Diskrecijska* odgovornost je ona koju poduzeća prihvaćaju, iako se od njih ne očekuje da će ih se držati. Radi se o odgovornostima koje su iznad standardnih normi. Mogu se odnositi na način na koji se poduzeća ponašaju prema svojim zaposlenicima, visokim standardima kvalitete koja si zadaju da će ispuniti ili način na koji vrednuju svoj utjecaj na okoliš i širu društvenu zajednicu. Odabrane odgovornosti mogu biti odraz poduzetnikovih vjerovanja i standarda. Također, diskrecijske odgovornosti mogu biti dio politike diferencijacije poduzeća i stvarati novi oblik konkurentske prednosti.

## **2.1. Društvena odgovornost prema zaposlenicima**

Malo je drugih dioničara toliko važno za poduzeće, kao što su to njegovi zaposlenici. U većini slučajeva, menadžeri svoje zaposlenike nazivaju najvrijednijim resursom, ali samo ih oni zaista dobri tako i tretiraju. Zaposlenici su ključni za povećanje produktivnosti i oni su ti koji unose osobnost u pružanju usluga potrošačima. Ukratko, zaposlenici stvaraju pobjedničke komparativne prednosti za poduzeće. Kao takvi, zaposlenici su zaista najvredniji sastojak poduzeća.

Poduzetnici koji su osjetljivi na na vrijednost svojih zaposlenika slijede nekoliko jednostavnih postupaka. Oni:

- Slušaju svoje zaposlenike i cijene njihovo mišljenje
- Traže njihov doprinos i uključuju ih u proces donošenja odluka
- Pružaju im odgovarajuću povratnu informaciju , bilo pozitivnu ili negativnu
- Uvijek im govore istinu
- Kažu im precizno što očekuju od njih
- Nagrađuju zaposlenike za dobro odrađen posao
- Vjeruju im te stvaraju okruženje poštovanja i timskog rada

Starbucks je jedna od uspješnih kompanija koja mnogo ulaže u svoje zaposlenike. CEO Howard Schultz je objasnio<sup>3</sup>: „Prepoznali smo kako moramo graditi povjerenje i sigurnost s potrošačima i dioničarima. Ali prvo, i najvažnije, je da moramo izgraditi povjerenje sa zaposlenicima.“ U Starbucksu, zaposlenici-partneri dolaze prvi. Velike

---

<sup>3</sup>Scarborough, Noraman M.: Effective small business management: an entrepreneurial approach , Upper Saddle River : Prentice Hall International, 2003., str. 664.

povlastice, stalno usavršavanje, poštovanje i pristup timu drže troškove niskima, a fluktuacije zaposlenika na jednoj osmini industrijskog prosjeka.

Mala poduzeća se susreću s nekoliko važnih izazova koji se odnose na njihovu socijalnu odgovornost prema zaposlenicima. Riječ je o kulturnoj različitosti, testiranju na droge, AIDS-u, seksualnom uznemiravanju i privatnosti. Sve su ovo situacije u kojima poduzeće ima odgovornost prema svojim zaposlenicima, korištenjem politika i procedura te proaktivnom implementacijom.

### **2.1.1. Kulturna raznolikost na radnom mjestu**

Bogata mješavina kultura na radnom mjestu predstavlja prilike, ali i izazove za zaposlenika. Jedna od prednosti je široko područje perspektiva, vještina, talenata i ideja koje zaposlenici mogu ponuditi. Također, demografske promjene mjenjaju potrošačku bazu, a kulturno mješoviti kadar u tom slučaju čini konkurentsku prednost za poduzeće.

Međutim, povezivanje zaposlenika s međusobno vrlo različitim vjerovanjima, porijeklima i ciljevima u kohezivnu zajednicu zahtjeva mnogo vremena i posvećenosti. Stereotipi i predrasude će predstavljati barijere koje zaposlenici i menadžeri moraju neprestano prevladavati. Postoji mogućnost da i komunikacija zahtjeva više truda i ulaganja u takvim sredinama, zbog jezičnih različitosti. U mnogim slučajevima, trud oko smanjivanja različitosti u kulturološki miješanom timu može biti uzaludan zbog prirodne sklonosti ljudi za druženje sa sebi sličnima. Ovo su samo neki od razloga koji obeshrabruju menadžere u stvaranju kulturološki mješanih radnih zajednica.

Jedini način da se preko različitosti dođe do jedinstvenosti je da se stvori okruženje u kojemu će svatko moći dati ono najbolje od sebe poduzeću. Upravljanje kulturološki različitom radnom snagom zahtjeva i drugačiji način mišljenja, što također podrazumijeva učenje i iskustvo. Učenje o različitostima će pomoći svima stvoriti svijest o opasnostima predrasuda i diskriminacije, koliko god suptilne ili nenamjerne one bile. Uspješno upravljanje kulturološki različitom radnom snagom zahtjeva od poduzetnika slijedeće:

- Prikupiti informacije o potrebama koje proizlaze iz različitosti u poduzeću
- Naučiti prepoznati u ukloniti vlastite stereotipe
- Izbjegavati stvaranje krivih pretpostavki
- Zaposliti i netipične zaposlenike kao menadžere najvišeg ranga
- Koncentrirati se na komunikaciju
- Dati različitosti ključnu važnost u organizaciji
- Nastaviti prilagođavati svoje poduzeće zaposlenicima

### 2.1.2. Testiranje na droge

Korištenje ilegalnih droga je svakodnevica, a menadžeri se moraju suočiti s činjenicom da ono utječe i na radnu okolinu. Korištenje droge i alkohola smanjuje produktivnost i povećava medicinske troškove te nesreće. Prakticiranje testiranja na droge je kontraverzno zbog prava zaposlenika na privatnost, jer može uzrokovati poduzimanje pravnih akcija zaposlenika protiv poslodavca. Ekstremna briga mora biti posvećena osiguravanju apsolutne privatnosti i izbjegavanju javnih razotkrivanja.

Efektivni proaktivni program o drogi trebao bi sadržavati slijedeće:

I. **Pisanu politiku** o stavu poduzeća o korištenju ilegalnih droga koja bi trebala navoditi svoju svrhu, zabraniti korištenje droge na poslu, ili izvan njega ako to utječe na radnu sposobnost, specificirati posljedice kršenja politike, objašnjavajući bilo koji oblik testiranja koji bi se koristio i navodeći izvore na kojima bi zaposlenici mogli pronaći pomoć u odvikavanju.

II. **Treninge za nadlažne** o otkrivanju korisnika droge među zaposlenicima. Od menadžera se ne očekuje da igra ulogu „policajca“ ili „terapeuta“, ali bi trebali uočiti problem na vrijeme i uputiti takvog zaposlenika da potraži pomoć.

III. **Program testiranja na droge, kada je to potrebno.** Poduzećima se savjetuje da se konzultiraju s iskusnim odvjetnicima prije nego što uvedu program testiranja na droge u svojim poduzećima. Sigurna strategija je testiranje potencijalnih kandidata za zaposlenje, ukoliko se takav postupak provodi dosljedno i kontinuirano. Testiranje sadašnjih zaposlenika je nešto kompleksniji problem.

IV. **Program za pomoć zaposlenicima (*An employee assistance program – EAP*).** EAP je mogućnost koju poduzeće daje zaposlenicima stvorena kako bi se smanjili problemi na radnom mjestu, poput alkoholizma, ovisnosti o drogama, kockarskih navika i sličnih problema te kako bi se oni uklonili, ili ublažili, na vrijeme, dakle čim se pojave. Neki se zaposlenici protive takvom programu, ali poslodavac ima moć pomoću koje će uključiti zaposlenika u takav program, a to je njegov strah od otkaza.

### 2.1.3. AIDS

Ova bolest donosi brojne etičke dileme u poduzeće, uključujući diskriminaciju i ugrožavanje privatnosti. Njegova pojava uzrokuje visoke liječničke troškove i pad produktivnosti zaposlenika. Posljedica pojave te bolesti među zaposlenicima su strah i nerazumijevanje. Zaposlenici kojima je dijagnosticirana ta bolest, nerijetko dobiju i otkaz. Međutim, mnogi poslodavci u SAD-u nisu ni svjesni svoje pravne obveze prema zaposlenicima kojima je dijagnosticiran AIDS. Kopnica se smatra hendikepom, prema

američkom zakonu<sup>4</sup>, i samim time je pokrivena zakonskim aktom o osobama s invaliditetom (*Americans with Disabilities Act – ADA*). Ta regulativa zabranjuje diskriminaciju prema ljudima s bilo kojim oblikom hendikepa, uključujući i AIDS, pri zapošljavanju, promoviranju, oduzimanjem ovlasti i obveza ili pri kompenzaciji. Poslodavci su dužni napraviti „razumne prilagodbe“, koje će omogućiti oboljelom zaposleniku nastavak rada. Neke od ovih prilagodbi uključuju podjelu posla, fleksibilno radno vrijeme, preraspodjelu obaveza, bolovanja te nepuno radno vrijeme.

Iako je AIDS sve rašireniji, samo su neka poduzeća doista spremna nositi se s njegovom pojavom. Društveno odgovorno poduzeće dužno je imati pisana pravila o odnošenju prema toj pojavi i edukacijski program za zaposlenike i prije nego se pojavi takav slučaj među zaposlenicima. Sve odluke koje se u takvim situacijama donose, moraju biti temeljene na razumu, a ne na emocijama. Kako bi to bilo moguće, potrebna je dobra informiranost odgovornih za donošenje odluka. Kao i kod testiranja na droge, potrebno se osigurati da su sve politike vezane uz ponašanje i odluke poduzeća u slučajevima kada je netko od zaposlenika zaražen AIDS-om, legalne.

Općenito, politika poduzeća u situaciji kada je netko od zaposlenih HIV-pozitivan su sljedeće:

- I. **Zaposlenje.** Poduzeća moraju pružiti oboljelima da rade svoj posao, sve dok su to u mogućnosti činiti.
- II. **Diskriminacija.** S obzirom da je AIDS hendikep, poslodavci ne mogu diskriminirati kvalificirane i sposobne ljude s bolešću koji su se prijavili za posao.
- III. **Zaposleničke benificije.** Zaposlenici s AIDS-om bi trebali imati jednake privilegije kao i zaposlenici s bilo kojom drugom bolešću opasnom po život.
- IV. **Povjerljivost.** Poslodavac mora lječničke kartone zaposlenika držati strogo povjerljivima.
- V. **Obrazovanje.** Obrazovanje zaposlenika o AIDS-u mora biti dio svake politike poduzeća o AIDS-u. Vrijeme za provedbu programa mora biti prije nego se problem pojavi.
- VI. **„Razumne prilagodbe“.** Prema ADA-u poslodavci su dužni uvesti razumne prilagodbe za zaposlenike s AIDS-om. One mogu uključivati: produljeno dopušteno vrijeme odsutnosti, fleksibilno radno vrijeme, restrukturiranje posla koji zahtjeva manje stresne obveze, kupnja specijalne opreme koje će biti na raspolaganju zaraženim osobama, i druge promjene.

#### 2.1.4. Seksualno uznemiravanje

Jedna od ružnih povijesnih istina je da neka namještenja imaju „tiho prihvaćanje“ seksualnog uznemiravanja. Takva su ponašanja često bila ignorirana i kao takva su se nastavljala bez posljedica. Društvo je, preko svog pravnog sustava, jasno izrazilo da je

---

<sup>4</sup> Scarborough, Noraman M.: *Effective small business management: an entrepreneurial approach*, Upper Saddle River : Prentice Hall International, 2003., str. 668.

takvo ponašanje neupitno pogrešno i suprotno vrijednostima društva. Seksualno uznemiravanje je povreda civilnog prava i kao takvo se smatra oblikom seksualne diskriminacije.

Seksualno uznemiravanje je svaki oblik nepoželjnog seksualnog aludiranja, zahtjevi za seksualnim uslugama, i ostali verbalni ili fizički navodi učinjeni implicitno ili eksplicitno u stanju zaposlenosti. Žene podižu 90% optužbi za seksualno uznemiravanje.

### ***Pro quo uznemiravanje***

Radi se o formi seksualnog uznemiravanja s potencijalno najtežnim posljedicama. *Quid Pro Quo* znači da netko traži „nešto za nešto“, pri čemu superiornija osoba jamči određene povlastice (unapređenje, povišicu, ili slično), a za uzvrat očekuje određene seksualne usluge od podređenog. Samo menadžer i nadređeni, a ne kolege, mogu počiniti *quid pro quo* uznemiravanje.

### ***Neprijateljsko okolina***

Ponašanje koje kreira iskorištavajuću, inkriminirajuću, uvredljivu ili neprijateljsku radnu atmosferu, također čini seksualno uznemiravanje. Neprijateljska okolina obično podrazumijeva obrazac uvredljivog seksualnog ponašanja, prije nego li jednu izdvojenu scenu ili naznaku takvog ponašanja. U određivanju je li nešto „neprijateljska okolina“ ili nije, sudovi obično temelje svoje presude na tome kako bi „razumna žena“ percipirala takvu situaciju (prijašnji standard je bila percepcija „razumne osobe“). Iako ga nije lako definirati, neprijateljska okolina je ona u kojoj kontinuirane neželjene seksualno vezane radnje na radnom mjestu utječu na radnu efikasnost zaposlenika. Najveći broj optužbi vezanih uz seksualno uznemiravanje odnose se upravo na neprijateljske okoline.

### ***Uznemiravanje od strane nezaposlenih osoba (klijenata, posjetitelja, poslovnih partnera)***

Poslodavac se može smatrati odgovornim u koliko je treća osoba (klijent, prodajni predstavnik ili netko drugi) seksualno uznemirio djelatnika, a poslodavac je imao mogućnost spriječiti takvo neprimjereno ponašanje. Odštete koje u ovakvim slučajevima poduzeće mora isplatiti zaposlenicima mogu dostići i milijunske iznose koji mala poduzeća mogu dovesti do propasti.

Najjači elementi poduzeća protiv seksualnog uznemiravanja su obrazovanje, politika i procedure.

### ***Obrazovanje***

Prevenција seksualnog uznemiravanja je najbolje rješenje, a ključ prevencije je edukacija zaposlenika o tome što se podrazumijeva pod seksualnim uznemiravanjem.

Programske radionice kako bi se podigla svijest zaposlenika o tome što može biti uvredljivo ostalim zaposlenicima te kako spriječiti seksualno uznemiravanje.

### ***Politika poduzeća***

Radi se o još jednom značajnom sastojku u borbi protiv seksualnog uznemiravanja koji menadžment može provoditi. Takva bi politika trebala

- Jasno definirati kakva ponašanja čine seksualno neprihvatljivo ponašanje
- Iznijeti jasnim i nedvosmislenim jezikom kako se seksualno uznemiravanje neće tolerirati
- Identificirati odgovornosti nadležnih i zaposlenika u prevenciji uznemiravanja
- Definirati sankcije i kazne za sudjelovanje u uznemiravanju.

### ***Procedure***

Društveno odgovorno poduzeće omogućuje svim zaposlenicima kanal putem kojeg se mogu požaliti na seksualno uznemiravanje odabirući jednu osobu iz poduzeće, najčešće iz ljudskih resursa, te jednu osobu izvan poduzeća, bliskog savjetnika ili odvjetnika, je vrlo dobra strategija. Barem jedno od to dvoje trebala bi biti žena. Kada se pojavi optužba, menadžer bi trebao:

- Poslušati pritužbu pažljivo i bez predrasuda, vodeći bilješke tijekom tog razgovora. Objasniti oštećenoj osobi kakav je daljnji postupak. Nikada i nikako takvu pritužbu ne bi smio smatrati šalom.
- Istražiti pritužbu odmah, najbolje unutar 24 sata. Odugovlačenje je ilegalno i neodgovorno.
- Intervjuirati optuženu stranu i svjedoka, ako je postojao i ako je svjedočio ponavljajućem uznemiravanju, privatno i odvojeno od optuženika
- Zadržati saznanja povjerljivima
- Odlučiti koje korake poduzeti, koristeći se politikom poduzeća kao vodičem
- Informirati tužitelja i optuženog o poduzetim radnjama
- Dokumentirati cijelu istragu

#### **2.1.5. Privatnost**

Problem privatnosti svodi se na tanku granicu promatranja produktivnosti i ugrožavanja nečije privatnosti. Danas je moguće vidjeti mailove koje su zaposlenici poslali jedni drugima, slušati glasovne poruke ili telefonske razgovore te zapravo i vidjeti svoje zaposlenike dok sjede za računalima. Menadžeri koriste elektroničko praćenje za praćenje predstavnika za usluge potrošačima, referente za odnose s javnošću, tehničare za unos podataka, ali i ostale djelatnike za točnost, brzinu i produktivnost. Čak i vozači kamiona, koji putuju na duge rute, nisu imuni na elektronsko praćenje.

## Primjer 1: AB Dizajn

AB Dizajn<sup>5</sup> primjer je poduzeća okrenutog zapošljavanju osoba s invaliditetom. Samo se poduzeće bavi izradom promotivnih materijala poput plakata, naljepnica i sličnih proizvoda. Neka od poduzeća koja se koriste njihovim uslugama su T-HT, Hrvatske pošte, Metro, Pan, Coca Cola, HG Spot, INA, Microsoft Hrvatska, različita prodavači renomiranih automobilske marki i slično. Svojim smještajem u naselju Prečko u Zagrebu postupni su širokom spektru klijenata.

Uz kvalitetu, dizajn i brzinu izrade, posebna odrednica poduzeća je usmjerenost na zapošljavanje invalidnih osoba. Slijedeći društveno odgovorno poslovanje svojih velikih predvodnika i klijenata, poduzeće AB Dizajn postao je predvodnikom istog poslovanja u kategoriji malih i srednjih poduzeća. U 2008. godini nagrađeno je za poduzeće koje je u svojoj skupini najviše doprinijelo unapređenju društva.

AB Dizajn zapošljava invalidne osobe. Impresivna je ta hrabrost ako u obzir uzmemo općenitu averziju društva prema osobama s fizičkim smetnjama. Da bi se zaposlilo invalidnu osobu potrebno je osigurati mogućnost ulaska u radni prostor (rampa, dizalo, umjesto stepenica uvođenje kosih ploha). Potrebno je odrediti zadatke koji će biti prilagođeni njihovim fizičkim sposobnostima. Od iznimne je važnosti postojeće zaposlenike upoznati s potrebama i mogućnostima takvog zaposlenika kako ne bi dolazilo do bespotrebnih sukoba, ali i do averzije „normalnih“ osoba prema invalidima.

### 2.2. Društvena odgovornost prema potrošačima

Nije lako stvoriti i zadržati bazu vjernih potrošača, stoga je potrebno stvoriti određenu vrstu odnosa s njima, a ne im samo prodavati svoje proizvode i usluge.

Za početak, potrošači imaju **pravo na sigurnost**. Poduzeća su dužna osigurati im sigurne i kvalitetne proizvode i usluge. Najgori je propust poduzeća, ako se potrošač povrijedi pri pravilnoj upotrebi proizvoda.

Na dalje, potrošači imaju pravo **na iskrenu komunikaciju** od strane poduzeća koje im nudi svoje proizvode i usluge. Na slobodnom tržištu informacija je jedna od najvrijednijih dobara. Potrošači najviše ovise o proizvođačima kada prikupljaju informacije na temelju kojih će donijeti odluku o cijeni, kvaliteti, obilježjima i drugim faktorima. Zbog navedenih razloga, proizvođači imaju odgovornost biti iskreni u svojem oglašavanju. Neetično oglašavanje bi na primjer bilo kada bi netko promovirao „*univerzalnu vješalicu za kapute*“, a radilo bi se o običnom čavliću. Poduzeća koja se koriste tom strategijom mogu biti profitabilna u kratkom roku, ali nikako u dugom.

---

<sup>5</sup>AB Dizajn (2009.), Dukovac, *AB Dizajn, o nama*, (online). Dostupno na: <http://www.abdizajn.hr/O%20nama.htm> (30.09.2009.)

Društveno odgovorna poduzeća ugrađuju u svoju organizaciju mehanizam pomoću kojeg potrošač može izraziti svoje nezadovoljstvo. Kao primjer može postojati poseban broj na kojem potrošači mogu ostaviti svoje komentare i pritužbe, zatim **knjiga žalbe**, adresa elektroničke pošte na koju mogu poslati svoje pritužbe i slično. Kroz ovakvu međusobno dvosmjernu komunikaciju poduzeće može dobiti vrijedne povratne informacije koje mu mogu pomoći da unaprijedi svoje poslovanje i poveća svoju profitabilnost.

Inače, društveno odgovorno poduzeće će omogućiti svojim potrošačima **pristup obrazovnim programima** o tome kako pravilno koristiti njihove proizvode ili usluge. Cilj je dati potrošačima dovoljno informacija kako bi lakše donijeli odluku o kupovini. Proizvod koji ne odgovara potrebama potrošača samo će uzrokovati razočarenje, a kupac će vrlo vjerojatno kriviti proizvođača ili prodavača za takvu pogrešku. Obrazovanje potrošača je jedno jeftino ulaganje u zadovoljstvo potrošača i povećanje profitabilnosti, jer će se zadovoljan kupac nastaviti vraćati.

Još jedno od prava potrošača je **pravo na izbor**, stoga će društveno odgovorna poduzeća omogućiti kupcu da može izabrati između više konkurenata. Takav način razmišljanja isključuje monopol i tajne saveze.

### **2.3. Društvena odgovornost prema investitorima**

Poduzeća imaju odgovornost omogućiti svojim investitorima atraktivne povrate na njihove investicije. Također, odgovorni su i ponašati se etično i društveno odgovorno. Investitori znaju da će etično ponašanje u skladu sa zakonom spriječiti buduće troškove uzrokovane sudskim tužbama protiv poduzeća. Održavanje visokih društvenih i etičkih standarada reflektira se na okolinu pa je stoga dugoročna profitabilnost poduzeća sigurnija.

Poduzeća su dužna izvjestiti svoje investitore o poslovanju poduzeća točno i na vrijeme. Ona koja krivo ili lažno predstave svoja financijska i operativna izvješća kriva su za povredu povjerljivog odnosa investitora i poduzeća.

Iako se ne radi o malim i srednjim poduzećima, znakovito je da je u istraživanju Zagrebačke škole ekonomije i menadžmenta i East West Management Institute<sup>6</sup> utvrđeno da samo 33% poduzeća o svome poslovanju izvještava nadzorni odbor, dodatne informacije pruža samo 7%, a imena uprave objavljuje tek 56% ispitanih kompanija.

---

<sup>6</sup> Dukovac, E. (2006). *Polovica kompanija u Hrvatskoj uskraćuje podatke investitorima* [online]. Poslovni dnevnik. Dostupno na: <http://www.poslovni.hr/7274.aspx> [22. studeni 2009.]

## ***Društvena odgovornost prema zajednici***

Poduzeća imaju odgovornost i prema zajednici u kojoj djeluju. Osim što omogućuju brojna radna mjesta i obogaćuju stanovništvo, mogu pridonijeti društvu i na brojne druge načine. Cilj je uzvratiti društvu pomoću kojeg se poduzeće bogati.

Neki od načina koje su mala poduzeća pronašla kako bi „vratila dio duga“ zajednici na temelju koje zarađuju su volontiranje menadžera i zaposlenih u društvenim udrugama poput Crvenog križa i slično te rad na projektima koji pomažu starijima ili osobama slabijeg imovinskog stanja. Zaposlenici stoga, kao i zajednica, pozitivno reagiraju na poduzeće koje aktivno podupire zajednicu u kojoj djeluje.

### **Primjer 2: Eko- Mavrović**

Iz osobnog iskustva Željko Mavrović kaže: „Stvarajte svoj uspjeh ne ugrožavajući druge, jer za sve na ovome planetu ima dovoljno. Kada bi sav novac i sve vrijednosti ovoga planeta podijelili ravnomjerno na 6 milijardi ljudi, svaki bi čovjek bio milijunaš.<sup>7</sup>“ To je dio vizije čovjeka koji je živeći prirodnim načinom života uspio stvoriti jedno od najekološkijih poduzeća u Hrvatskoj.

Živeći zdravu prehranu i sport uočena je potreba, odnosno nedostatak sličnih poduzeća na hrvatskome tržištu. Sportskom disciplinom i radnom navikom pokrenuta je proizvodnja ekološki proizvedenih proizvoda. Pri tome su uključene proizvodnja pekarskih proizvoda (kruh, peciva, keksi) i mesnih proizvoda (suhomesnati proizvodi i mesne preradevine), te zobenog čaja od cjelovitog zrna zobi zaslađen medom. Sirovine korištene u proizvodnji tih proizvoda uzgojene su na ekološko-poljoprivrednom gospodarstvu Eko-imanje Mavrović d.o.o.

Uz samu brigu da se sirovine u proizvodnji proizvedu na kvalitetan, ekološki način, poduzeće ulaže velik trud u očuvanju poljoprivrednih površina i biljnih vrsta. Naime, nekontroliranom i neodgovornom upotrebom pesticida i sličnih otrova smanjuje se plodnost zemlje, ali i mijenja genetska struktura biljnih vrsta. Neodgovorni poljoprivrednici time doprinose dezertifikaciji, ali i truju potrošače svojih proizvoda. Kako bi spriječio nestajanje ili neprirodnu transformaciju bilja, Mavrović je pokrenuo banku sjemenja. Cilj je sakupiti sjemenje što većeg broja biljaka specifičnih za hrvatske krajeve, pohraniti ih i na taj način sačuvati od nestanka.

Ekološki i društveno odgovorno ponašanje poduzeća urodilo je mnogobrojnim poslovnim partnerstvima, ali i nagradama među kojima je i nagrada 2004. godine Ministarstva

---

<sup>7</sup> Mavrović, Ž. (2009). *Osobno iskustvo* [online]. Dostupno na: [http://www.eko-mavrovic.hr/em\\_karijera\\_iskustvo.shtml](http://www.eko-mavrovic.hr/em_karijera_iskustvo.shtml) [22. studeni 2009.]

zaštite okoliša, prostornog uređenja i graditeljstva RH za „dostignuće u zaštiti okoliša na području odgoja, izobrazbe i podizanja svijesti o okolišu i održivom razvitku“<sup>8</sup>.

Cjelokupni način poslovanja i sama ideja potpomognuti su otvorenosti poduzeća u dijeljenju podataka i vizije sa zainteresiranim osobama. Međutim, svaki posjet, a posebno na imanju ponuđeni sadržaji, dodatno se naplaćuju. Zanimljiva je ta barijera između akademske zajednice i poduzeća, ako se uzme u obzir da studenti i profesori svojim idejama i primjedbama mogu samo pomoći.

#### **2.4. Društvena odgovornost prema okolišu**

Društveno odgovorna poduzeća se fokusiraju na 3 R: recikliranje (recycle), ponovno korištenje (reuse) i smanjivaje (reduce). Reduciraju količinu materijala koji koriste, počevši od uredskog poda, do potrošnog materijala u kopiraoni. Ponovno koriste sve ono što se može ponovno koristiti i recikliraju materijale koje je potrebno i moguće reciklirati. Progresivna poduzeća odlaze korak dalje s politikom okoliša stvarajući redizajnirani, „čisti“ proizvodni sustav koji se fokusira na izbjegavanje zagađenja.

Industrija cementa, kao primjer, proizvodi oko 3% stakleničkih plinova i 5% ukupne svjetske emisije CO<sub>2</sub>. Uz uvođenje i primjenu najsuvremenijih tehnoloških postupaka za proizvodnju cementa hrvatska industrija cementa veliku važnost pridaje smanjenju svog utjecaja na okoliš. Znatan dio sredstava uloženi u modernizaciju proizvodnje utrošen je na nabavu opreme, obrazovanje zaposlenika i uvođenje standarda ISO 14001<sup>9</sup> što je rezultiralo smanjenjem emisija u okoliš.

Rad i rezultati koje hrvatska industrija cementa postiže na tom području pod stalnim su nadzorom nadležnih inspeksijskih službi, a u skladu s hrvatskim propisima. Dugoročno će hrvatska industrija cementa nastaviti s politikom stalnog smanjivanja svog utjecaja na okoliš, ne samo poštujući hrvatske propise, već i težeći postizanju standarada u zaštiti okoliša kakvi su za industriju cementa propisani u zemljama EU.

Jedna od članica Croatia Cemneta je i Dalmacijacemnet koja posluje u sastavu Cemexa iz Meksika, jedna je od sedam poduzeća u Republici Hrvatkoj koja je dobila nagradu Indeks DOP-a za 2008. godinu. U zadnjih sedam godina Dalmacijacement je uložila 40 milijuna eura u program sanacije zraka, a u ostale programe zaštite okoliša uloženo je još 10 milijuna eura. Kako bi svoje tvornice učinili što ugodnijim mjestom za rad, uredili su više od 80.000 četvornih metara zelenih površina u krugu tvornica, a na 170.000 četvornih metara provedena je biološka rekultivacija eksploatiranih polja u svrhu stvaranja zaštitnog šumskog pojasa, osiguravanja stabilnosti zemljišta, sprečavanja erozije i regulacije otjecanja voda.<sup>10</sup>

<sup>8</sup> Mavrović, Ž. (2009). *Eko imanje Mavrović* [online]. Dostupno na: [http://www.eko-mavrovic.hr/em\\_poljoprivreda\\_o\\_nama.shtml](http://www.eko-mavrovic.hr/em_poljoprivreda_o_nama.shtml) [22. studeni 2009.]

<sup>9</sup> Croatia cement, g.i.u.(2009), *Croatia Cement*, g.i.u. *Zaštita okoliša* (online). Dostupno na: <http://www.croatiacement.hr/> (04.12.2009.)

<sup>10</sup> Indeks DOP-a (2009.), *Indeks DOP-a, društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj* (online). Dostupno na: <http://www2.hgk.hr/dop/> (30.09.2008)

### 3. INDEKS DOP-a<sup>11</sup>

Prije dvije godine započeo je zajednički projekt Hrvatske gospodarske komore i Hrvatski poslovni svijet za održivi razvoj -"Indeks DOP-a". Cilj im je bio omogućiti transparentni uvid u primjenu dobrovoljnih društveno odgovornih praksi poslovno najuspješnijih malih, srednjih i velikih hrvatskih tvrtki po kriterijima Zlatne kune.

Također, indeks DOP-a je metodologija koja hrvatskim tvrtkama omogućuje procjenu društveno odgovornih praksi i njihovu usporedbu u odnosu na druge tvrtke. Ona definira niz kriterija za ocjenjivanje u šest osnovnih područja: ekonomska održivost, uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju, radna okolina, zaštita okoliša, tržišni odnosi i odnosi sa zajednicom. Napravljena je prema uzoru na slične metodologije, kao što su Dow Jones Sustainability i Business in the Community CR Index. Popunjavanje upitnika je dobrovoljno, a upućen je na 1364 tvrtke te sadrži 119 pitanja za velike i srednje tvrtke te 61 pitanje za male tvrtke iz šest područja DOP-a.

Upitnik je bio dostupan na internetskim stranicama HGK gdje su ga tvrtke mogle ispuniti on-line. Upitnik su otvorile 152 tvrtke, a 32 tvrtke su ga uspješno ispunile i zaključile. Od 32 tvrtke 11 ih spada u kategoriju velikih (250 i više zaposlenika), 12 srednjih (od 50 do 249 zaposlenika) i 9 malih (do 49 zaposlenika) tvrtki.

### 4. PRILOG: ANKETA

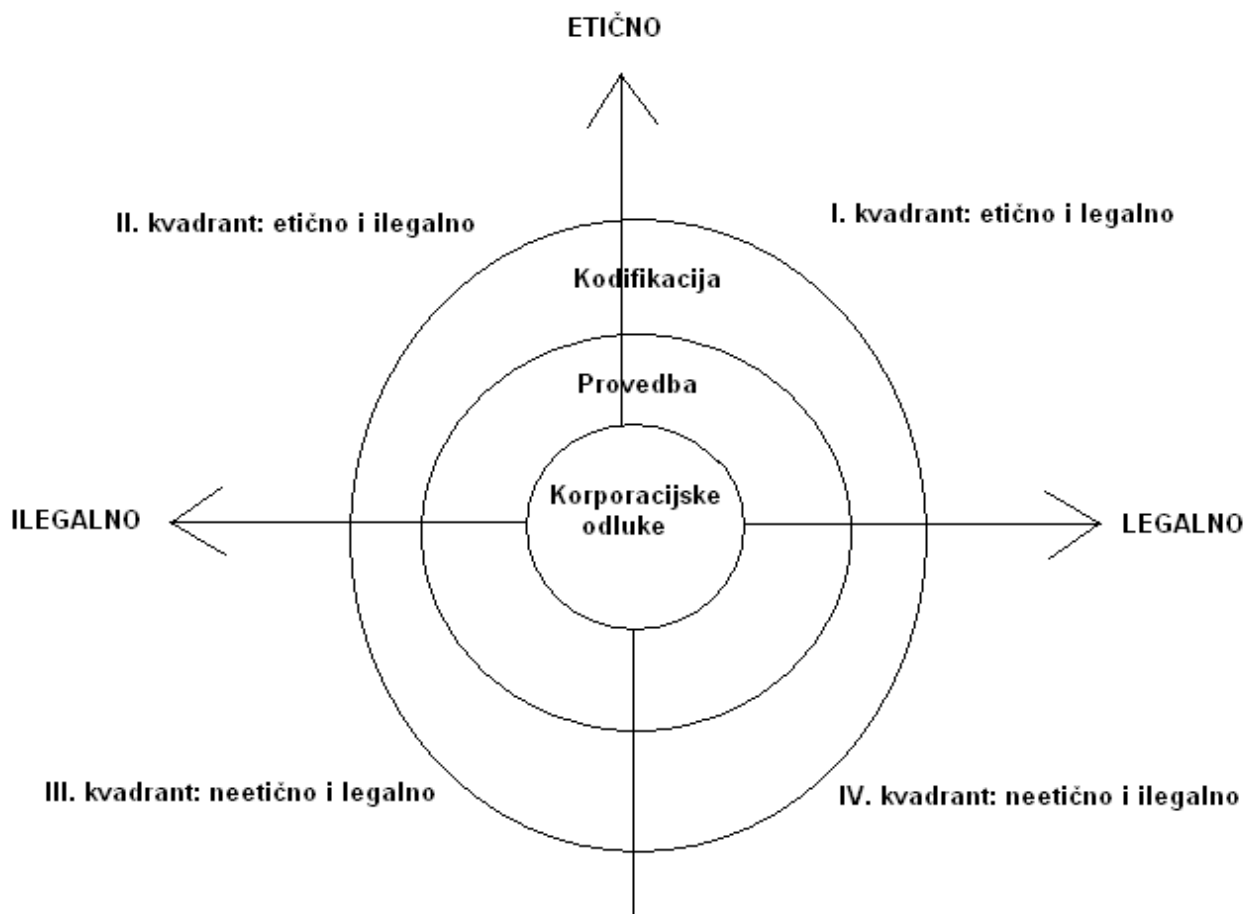
U sklopu seminarske nastave na kolegiju Upravljanje malim i srednjim poduzećima provedena je mala anketu sa studentima o etičnosti i neetičnosti, odnosno zakonskoj opravdanosti i neopravdanosti određenih poslovnih odluka čiji se primjeri nalaze u udžbeniku *Entrepreneurship: theory, process, practice* čiji su autori Kuratko i Hodgetts.<sup>12</sup>

Po uzoru na navedeni grafikon mogli su iznijeti svoje mišljenje o tome je li poslovna odluka etična i legalna, etična i ilegalna, neetična i legalna ili neetična i ilegalna.

---

<sup>11</sup>Indeks DOP-a (2009.) , *Indeks DOP-a , društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj* (online). Dostupno na: <http://www2.hgk.hr/dop/>

<sup>12</sup> Kuratko, D.F., Hodgetts, R.M., : *Entrepreneurship: theory, process, practice*, 7th edition, Mason: Thomson: South-Western, 2007., 188. Str.



**Slika 1:** napravljena prema predlošku na engleskom jeziku: Kuratko, D.F., Hodgetts, R.M., : *Entrepreneurship: theory, process, practice*, 7th edition, Mason: Thomson: South-Western, 2007., 166. str.

1. Darivanje poklona stranom ministru vanjskih poslova (u čijoj je zemlji darivanje poslovnih partnera praksa) u vrijednosti 50 000 kn i odbijanje tog iznosa zbog smanjenja poreza;  
**(etično i ilegalno)**
2. Znati da 1% svih proizvedenih guma nije ispravno, unatoč tome ih pustiti u prodaju, ali za uzvrat onima čije se gume prebrzo istroše dati određenu naknadu;  
**(neetično i legalno)**
3. Proizvoditi novi dodatak gorivu koji će omogućiti dulju vožnju s istom količinom goriva za 10%;  
**(etično i legalno)**
4. Ponuditi članu gradskog vijeća 100 000 kn kako bi glasovao da se franšiza lokalne TV postaje da određenom poduzetniku;  
**(neetično i ilegalno)**
5. Implicirati u novinskom listu kako načelnik (protivnik tih istih novina) zadržava državna sredstva namijenjena obrazovanju s ciljem pridobivanja glasova birača za kandidata kojeg podupire Sindikat učitelja;

***(neetično i legalno)***

6. Dobivanje unutarnjih informacija od druge brokerske kuće koja će povećati dobit poduzeća za 2 mil. kn;

***(neetično i ilegalno)***

7. Proizvoditi cijepivo, koje je već odobrilo Ministarstvo zdravstva, koje će usporiti rast karcinoma kostiju;

***(etično i legalno)***

8. Proizvodnja i prodaja lijeka koji će smanjiti broj srčanih kapi, ali bez prethodnog ispunjavanja svih administrativnih obveza prema državi koje se moraju izvršiti prije same prodaje lijeka.

***(etično i ilegalno)***

## 5. ZAKLJUČAK

Gledajući moguće načine kako doprinijeti društvu i okolišu vidi se da su mogućnosti mnogobrojne. Bez obzira na razloge zašto poduzetnik odabire društveno odgovorno poslovanje, njegov spektar djelovanja može biti raznolik. Zapošljavanjem invalidnih osoba ili osoba s bolestima koje prate tabui, pomaganjem socijalno ugroženim osobama poput napuštene djece, ulaganjem u energetske učinkovitiju proizvodnju, možemo reći da malo ili srednje poduzeće daje svoj mali veliki prinos u ostvarivanju humanijeg društva.

Promjene u društvu kreću od pojedinaca. U poslovnome svijetu te naoko beznačajne individue su mala i srednja poduzeća. To su jedinice koje ne kompariraju svojom veličinom, ali imaju veliku pokretačku snagu u društvu. Upravo poduzetnički duh, fleksibilnost i inovativnost omogućavaju unošenje pozitivnih promjena koje tjeraju i velike kompanije na promjenu smjera poslovanja.

Za samu provedbu politike društvene odgovornosti nisu potrebna posebna novčana sredstva. Zapošljavanjem invalidne osobe na mjestu na kojem je inače „zdrava“ osoba poduzeće ne će imati veće troškove no inače. Jednako tako, serviranjem zdrave hrane u domaćoj pripremi trošak se očituje jedino dužom pripremom obroka, ali zdravijeg! Dakle, jedina prepreka koju poslovni svijet mora prevladati su zastarjela uvjerenja i strahovi od drugačijeg, onoga što odstupa od normalnoga.

U tome je posebno interesantno poduzeće AB Dizajn koje zapošljava invalide. Kao vrlo uspješno poduzeće u svojoj se zajednici bore protiv diskriminacije. Eko uzgoj boksača Mavrovića pokazuje da je moderno, zdravo, poželjno i dugovječno ono što je proizvedeno ljudskim rukama, na zdrav način. Svojim poslovanjem ne zagađuje niti ljude niti okoliš. A Macrocruise uči kako se vratiti iskonskoj sreći i prirodi. Uče nas da je zadovoljstvo u malim stvarima, da je život prekratak da bismo ga proveli užurbano, puni stresa i nezadovoljstva.

Svaka osoba morala bi osjećati odgovornost prema društvu i zanimati se za njegove probleme i potrebe. Zajedničkim ih snagama može riješiti i poboljšati kvalitetu života.

## LITERATURA

1. AB Dizajn (2009.), *AB Dizajn, o nama*, (online). Dostupno na: <http://www.abdizajn.hr/O%20nama.htm> (30.09.2009.)
2. Croatia cement, g.i.u.(2009), *Croatia Cement , g.i.u. Zaštita okoliša* (online). Dostupno na: <http://www.croatiacement.hr/> (04.10.2009.)
3. Dukovac, E. (2006). *Polovica kompanija u Hrvatskoj uskraćuje podatke investitorima* [online]. Poslovni dnevnik. Dostupno na: <http://www.poslovni.hr/7274.aspx> [22. studeni 2009.]
4. Eko- Mavrović (2009). *Mavrović, osobno iskustvo* [online]. Dostupno na: <http://www.eko-mavrovic.hr/> [22.studeni 2009.]
5. Indeks DOP-a (2009.) , *Indeks DOP-a , društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj* (online). Dostupno na: <http://www2.hgk.hr/dop/> (30.09.2009.)
6. Kuratko, D.F., Hodgetts, R.M. : *Enterpreneurship: theory, process, practice*, 7th edition, Mason: Thomson: South-Western, 2007.
7. Poslovni forum (2005). *Promicanje društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj: Agenda za 2005. godinu* [online]. Dostupno na: [http://www.poslovniforum.hr/agenda/program\\_1.asp](http://www.poslovniforum.hr/agenda/program_1.asp) [22. studeni 2009.]
8. Scarborough, N. M.: *Effective small business management: an entrepreneurial approach* , Upper Saddle River : Prentice Hall International, 2003.
9. Siropolis, N.C., *Menedžment malog poduzeća, Vodič u poduzetništvo*, četvrto izdanje, MATE, Hrvatska obrtnička komora, Zagreb, 1995.
10. Timmons, J.A., Spinelli, S.: *New venture creation: entrepreneurship fot the 21st century*, Boston: McGraw Hill, 2009.
11. UNDP Croatia (2009). *Društvena odgovornost poduzeća* [online]. Dostupno na: [www.huoj.hr/fgs.axd?id=1935](http://www.huoj.hr/fgs.axd?id=1935) [22. studeni 2009.]

## Popis slika

Slika 1: Korporacijske odluke.....17.str.