UTJECAJ DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA NA POSLOVNU USPJEŠNOST PODUZEĆA

Soldo, Anita

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytehnic in Pozega / Veleučilište u Požegi**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:112:271224

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-30**

VELEUČILIŠTE U POŽEGI
STUDIA SUPERIORA POSEGANA

Repository / Repozitorij:

Repository of Polytechnic in Pozega - Polytechnic in Pozega Graduate Thesis Repository

zir.nsk.hr

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

VELEUČILIŠTE U POŽEGI

ANITA SOLDO, MBS: 6973

UTJECAJ DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA NA POSLOVNU USPJEŠNOST PODUZEĆA

ZAVRŠNI RAD

Požega, 2017. godine

VELEUČILIŠTE U POŽEGI
DRUŠTVENI ODJEL
PREDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ TRGOVINA

UTJECAJ DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA NA POSLOVNU USPJEŠNOST PODUZEĆA

ZAVRŠNI RAD

IZ KOLEGIJA DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

MENTOR: dr. sc. Barbara Pisker
STUDENT: Anita Soldo
Matični broj studenta: 6973

Požega, studeni 2017. godine

SAŽETAK

Društveno odgovorno poslovanje predstavlja određeni oblik integracije u poslovanje poduzeća te je dobrovoljan, odnosno provodi se bez zakonskih regulativa i prisila. Društvena odgovornost važan je čimbenik poslovne uspješnosti poduzeća. U današnjem vremenu ono je neophodno te bi svako poduzeće trebalo poslovati u društveno odgovornim uvjetima jer na taj način osim što čine dobro okolini u kojoj djeluju podižu svoju reputaciju na višu razinu. Primjena društveno odgovornog poslovanja danas je sve popularnija i postala je ustaljenom praksom u razvijenom svijetu, prvenstveno zato što se pokazalo kako od ovakve prakse imaju koristi svi uključeni. Društvena odgovornost na poslovanje Drogerie Markt utječe povoljno kroz smanjenje troškova, povećanje reputacije, prednosti u marketingu, doprinosi zaštiti okoliša, prednosti kroz porezne olakšice i povoljnije financiranje putem fondova.

KLJUČNE RIJEČI

društveno odgovorno poslovanje, društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj

SUMMARY

Socially responsible business represents a certain form of integration into the business of a company and is voluntary which means it is carried out without legal regulations and compulsions. Social responsibility is an important factor in the company's business success. In today's time, it is essential that every company should be doing business in socially responsible terms because in that way, besides doing a good environment in which they operate, they raise their reputation to a higher level. The application of socially responsible business today is becoming more and more popular and has become a standard practice in a developed world, primarily because it has proven that the benefits of such practices are benefited by everyone involved. Corporate Social Responsibility, in this case Drogerie Markt is beneficial for cost reduction, reputation enhancement, marketing benefits, environmental protection benefits, tax relief benefits, and better funding through funds.

KEY WORDS: socially responsible business, socially responsible business in Croatia

SADRŽAJ

1.UVOD 1
2.DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE 2
2.1. Pojmovno određenje društvene odgovornosti 3
2.2. Povijesni razvoj i faze koncepta društveno odgovornog ponašanja 4
2.3. Sudionici (interesni dionici) društveno odgovornog poslovanja 7
2.4. Ključna područja društvene odgovornosti po ISO 26000 7
2.5. Društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj 9
3. PRIMJENA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA I UTJECAJ NA POSLOVANJE PODUZEĆA 12
3.1. Interna dimenzija 14
3.1.1. Investiranje u ljudski kapital 14
3.1.2. Zdravlje i sigurnost 16
3.1.3. Upravljanje promjenama 17
3.1.4. Upravljanje prirodnim resursima 18
3.2. Eksterna dimenzija 19
3.2.1. Društveno odgovorno poslovanje i dobavljači, poslovni partneri i kupci 19
3.2.2. Društveno odgovorno poslovanje i lokalna zajednica 20
3.2.3. Društveno odgovorno poslovanje i država 20
4. OBRADA POSLOVNOG SLUČAJA – Drogerie Markt Hrvatska 22
4.1. Osnovni podatci 22
4.2. Obilježja društveno odgovornog ponašanja u Drogerie Markt 25
4.3. Područja društveno odgovornog poslovanja 25
4.3.1. Jedni za druge 26
4.3.2 Ekološka održivost 28
4.3.3. Zdrav život 30
4.4. Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na poslovanje Drogerie Markt 31
5. ZAKLJUČAK 36
POPIS LITERATURE 38
POPIS SLIKA 40
POPIS TABLICA 43

1. UVOD

Rad govori o društveno odgovornom poslovanju i njegovom utjecaju na poduzeće koje navedeni koncept primjenjuje. Primjena koncepta društveno odgovornog poslovanja danas je postala sve popularnija, kako u svijetu tako i u Hrvatskoj. S obzirom na navedeno, predmet rada je odabran kako bi se sam koncept društveno odgovornog poslovanja i njegov utjecaj na poduzeće detaljnije istražio. Svrha rada je da se radom želi utvrditi stvarno značenje društveno odgovornog poslovanja na poslovanje poduzeća kao i način na koji bi poduzeće trebalo primjenjivati navedeni koncept kako bi činilo dobro sebi i svima onima koji su u međusobnoj interakciji s njim. Cilj rada opisati postupke koje provodi poduzeće provodeći društveno odgovornu praksu te utvrditi kako oni utječu na poslovanje poduzeća.

U prvom dijelu se ponajprije obrađuje pojam društveno odgovornog poslovanja navođenjem definicija navedenog pojma od strane različitih autora do kojih se došlo proučavanjem dostupne literature. Nakon toga slijedi povijesni razvoj koncepta društveno odgovornog poslovanja od samih početaka sve do danas. Sudionici društveno odgovornog poslovanja tema su nastavka rada. Slijede zatim ključna područja društveno odgovornog poslovanja po ISO 26000 normi. Na kraju ovog poglavlja sažeto se prikazuje društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj kroz sam razvoj ovog koncepta i opis situacije danas.

Drugi dio rada usmjeren je prema primjeni društveno odgovornog poslovanja i utjecaj ovog koncepta na poslovanje poduzeća. U ovom djelu pojašnjava se značenje internih i eksternih čimbenika, odnosno unutarnje i vanjske dimenzije. U nastavku rada svaki od čimbenika interne dimenzije se pojašnjava te se navodi na koji način ona djeluje na poslovanje poduzeća.

Nastavak rada sastoji se od obrade poslovnog slučaja poduzeća Dm - Drogerie Markt Hrvatska. Na početku rada dani su osnovni podatci o navedenom poduzeće koji se odnose na osnivanje poduzeća, djelatnost kojom se bavi te širenje i otvaranje poslovnica. Slijedi zatim pregled osnovnih obilježja društveno odgovornog poslovanja poduzeća Dm Drogerie Markt Hrvatska nakon čega slijede područja djelovanja ovog poduzeća kada je u pitanju društvena odgovornost. Metode rada na odabranu temu i pregled spoznaja do kojih se došlo prilikom pisanja rada. Glavni izvori podataka nalaze se u stručnoj literaturi koja obrađuje tematiku društvene odgovornosti. Isto tako korišteni su stručni članci kao i internet izvori koji obrađuju tematiku društvene odgovornosti te službena stranica poduzeća s ciljem utvrđivanja društvene odgovornosti promatranog poduzeća.

2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

Društveno odgovorno poslovanje predstavlja određeni oblik integracije u poslovanje poduzeća te je dobrovoljan, odnosno provodi se bez zakonskih regulativa i prisila. U praksi se pojavljuju primjeri kroz koje se društveno odgovorno poslovanje u određenim aspektima provodi samo radi zadovoljenja zakonske regulative. Postoje poduzeća koji su ovaj rastući trend u poslovanju prihvatili zbog nametnutih zakona, kako bi izbjegli potencijalno kažnjavanje te takva poduzeća ne poduzimaju ništa izvan okvira zakonskih regulativa. S druge strane postoje poduzeća koja dobrovoljno doprinose društvu te odgovornost primjenjuju u svojoj organizacijskoj strategiji i kulturi.

Sam pojam društveno odgovorno poslovanje asocira na poslovanje koje je odgovorno prema društvu, na povezanost poduzeća i društva te povezanost ukupnost gospodarstva države i društva koje provodi proces društveno odgovornog poslovanja.

Ovaj oblik ponašanja poduzeća nije obilježje samo velikih kompanije, već i malih i srednjih poduzeća koja na ovaj način komuniciraju sa svojom okolinom ali i kroz njega ostvaruju koristi i za samo poduzeće. Danas kada je konkurencija, velika važno se istaknuti. Jedan od načina kako se poduzeće može istaknuti je putem društveno odgovornog ponašanja. Cilj društveno odgovornog poduzeća prikazuje se kroz dugoročan uspjeh, povećan profit, ali i dobru reputacija. Unatoč kriznim vremenima potrošači postaju sve više savjesniji te teže očuvanju prirodnih dobara. Isto tako više vole kupovati i surađivati s poduzećima koja su društveno odgovorna.

Kako bi se poduzeće predstavilo kao društveno odgovorno ono mora zadovoljavati praksu pozitivnog djelovanja u društvu kao i pozitivnog djelovanja prema društvu. Pozitivno djelovanje u društvu i prema društvu označava da poduzeće premašuje uobičajenu razinu u primjeni poslovne prakse i poduzima nešto da bi podržala društvene ciljeve i ispunila obveze u okviru svoje društvene odgovornost.

Kada je riječ o pojmu društveno odgovornog poslovanja treba napomenuti kako se u stranim literaturama upotrebljava pojam *Corporate Social Responbility* (CSR), a u hrvatskoj literaturi najčešće se taj pojam prevodi kao: društveno odgovorno poslovanje kroz skraćenicu DOP, ali se i susreću pojmovi:

- *socijalno odgovorno poslovanje,*
- *korporacijsko odgovorno poslovanje,*
- *društveno poslovanje ili*
- *korporativna društvena odgovornost poduzeća.*(Mišić, 2015: 12)

2.1. Pojmovno određenje društvene odgovornosti

Ekonomisti i teoretičari iznose svoje različite definicije koje ovise o raznim čimbenicima kao što su obrazovanje, kultura, osobni i politički stavovi itd., ali kada se produbi u srž tih definicija može se vidjeti jako velika sličnost i povezanost u definiranju društveno odgovornog poslovanja. Neke od definicija nalaze se u nastavku rada.

Definicija koja se danas najčešće koristi jest ona koju predvodi svjetski poslovni savjet za održivi razvoj (World Business Council for Sustainable Development). On objašnjava korporativnu društvenu odgovornost kao "... opredjeljenja tvrtki da potpomažu ekonomski razvoj u cilju unapređenja kvalitete života, surađuju sa zaposlenicima te njihovim obiteljima, lokalnim zajednicama kao i samim društvom."

Isto tako često se uvažava definicija organizacije Biznis za društvenu odgovornost (Business for Social Responsibility) koja definira korporativnu društvenu odgovornost kao "... poslovanje usklađeno s etičkim, zakonskim i poslovnim propisima, ali i s poštovanjem ljudi, društva i životne sredine." (Kotler, 2011: 12)

"Društveno odgovorno poslovanje je koncept kojim poslovni subjekti integriraju brigu o društvu i okolišu u kojem rade i borave u samo poslovanje." (Pavić-Krizmanić, 2012: 4)

Vogel (2005: 4) definira društvenu odgovornost poduzeća kao „politike i programe privatnih poduzeća koji idu izvan zakonskih obveza kao odgovor na pritiske javnosti i očekivanja društva.“

„Društveno odgovorno poslovanje obuhvaća inicijative kojima tvrtke dobrovoljno integriraju društvena i ekološka pitanja u svoje poslovanje i interakciju s vlastitim dionicima.“ (Horvat, 2009: 34)

"Društveno odgovorno poslovanje je predanost poboljšanju dobrobiti zajednice kroz diskretne poslovne prakse i pružanje korporativnih resursa. Korporativne društvene inicijative su glavne aktivnosti koje poduzimaju korporacije za podršku socijalnim ciljevima i ispunjenje obveza prema društveno odgovornom poslovanju". Phillp Kotler i Nancy Lee (2011: 113) smatraju da su društvene inicijative najvažnije aktivnosti koje korporacija poduzima kako bi podržala društvo i ostvarila opredjeljenje za društveno odgovorno poslovanje.

Hopkins (2006: 34) definira društveno odgovorno poslovanje kao "… pažnju s kojom se na etičan i društveno odgovoran način odnosimo prema interesno - utjecajnim skupinama koje se nalaze izvan, ali i unutar organizacije. Cilj društvene odgovornosti je da uz očuvanje profitabilnosti istovremeno omogući stvaranje visokih standarda života za interesno - utjecajne skupine izvan i unutar poduzeća." (Hopkins, 2006: 299)

Navedeno je nekoliko definicija društveno odgovornog poslovanja. Navedene definicije definiraju pojam društveno odgovornog poslovanja u najširem mogućem smislu pri čemu nam jasno ukazuju da primjena društvene odgovornosti u poduzeću nije namijenjena samo internim akterima u poduzeću, već se odnosi na cjelokupno društvo. Kroz navedene definicije vidljivo je da sam koncept društvene odgovornosti vodeći računa o svim segmentima poslovanja te nadilazeći zakonske propise i norme. Društveno odgovorno poslovanje ima utjecaj na razvoj cijelog gospodarstva i društvene svijesti, a da pri tom ne narušava svoj temeljni cilj ostvarenja dobiti.

Europska komisija u priopćenju o obnovljenoj Strategiji EU o CSR-u 2011. godine definira društveno odgovorno poslovanje kao: „...odgovornost poduzeća za njihov utjecaj na društvo.“

International Business Leaders Forum (IBLF) smatra da je društvena odgovornost "… promicanje odgovorne prakse u gospodarstvu koja gospodarstvu i društvu koristi te olakšava ostvarenje društvenog, gospodarskog, ekološki održivog razvoja maksimizirajući pozitivan utjecaj gospodarstva na društvo, uz istovremeno svođenje negativnih učinaka na minimum."

Pojam društveno odgovorno poslovanje definira se na različite načine ovisno o tome tko ga i gdje primjenjuje. U literaturi se pojavljuje definiranje društveno odgovornog poslovanja ovisno o zemlji u kojoj se odvija. U Gani se društveno odgovorno ponašanje definira kao „kapacitet za razvoj održivog okruženja koje poštuje kulturne razlike i pronalazi poslovne prilike u izgradnji vještina zaposlenika, zajednice i vlade“. Na Filipinima je društveno odgovorno ponašanje „koncept o biznisu koji daje natrag društvu”. U Sjedinjenim Američkim Državama, društveno odgovorno ponašanje je, tradicionalno, definirano više u smislu filantropskog modela gdje kompanije ostvaruju profit i izvršavaju svoje obveze plaćanja poreza, a određeni udio u dobiti doniraju u dobrotvorne svrhe. Europski model je puno više usmjeren na strategije i operacije, kako bi se „*core*” biznis odvijao na društveno odgovoran način. (Đurin, 2015: 12)

2.2. Povijesni razvoj i faze koncepta društveno odgovornog ponašanja

U svrhu pisanja rada konzultirana je mnogobrojna literatura vezana uz tematiku društveno odgovornog poslovanja. U literaturi je nemoguće pronaći precizan datum začetka društveno odgovornog poslovanja, ali u nastavku rada navode se sve prikupljene činjenice vezane uz razvoj koncepta društveno odgovornog poslovanja.

Društveno odgovorno poslovanje razvijalo se postepeno i sporo kroz povijest, dobivajući sve veću važnost i razmjer kroz stoljeća, sve do danas kada postaje sve prepoznatljivija u poslovanju svakog poduzeća. Ovaj koncept postaje poželjan koncept poslovanja koji osigurava veću konkurentnost na tržištu kao i što otvara vrata nekim novim tržištima i mnoge druge prednosti. Uz sve to, poslovanje tvrtke usmjereno je na interes društva te okoliša u kojem živimo. Ideja o društveno odgovornom poslovanju seže daleko u povijest, a prvi formalni dokazi sežu iz 50-tih godina 20. stoljeća. (Letica, 2010: 48)

U nastavku razvoja zabilježena je intenzivnija potreba za razvojem nekog novog, drugačijeg koncepta poslovanja u odnosu na postojeći. Prirodni resursi, u to vrijeme, iskorištavali su se nekontrolirano, smatrajući ih izvorima koji su neograničeni. Prevladavao je vlastiti interes bez osvrta na okolinu, društvo u cjelini ili na buduće generacije.

Ideje o društveno odgovornom poslovanju se spominju 1889. godine u djelu Andrewa Carnegie „Evanđelje bogatstva“. Andrew Carneige bio je škotsko-američki industrijalac koji je predvodio veliku ekspanziju američke industrije čelika u kasnom 19. stoljeću. Carneige je bio siromašan čovjek koji je kroz život izgradio i stekao veliko bogatstvo. Zbog životnog iskustva postao je filantrop te je svoj novac darivao za osnivanje ustanova koje će drugima pomoći da pomognu sebi samima. Smatrao je da će na taj način vratiti višak svog bogatstva masi svojih bližnjih, u oblicima koji su najpogodniji da im učine trajno dobro. Andrew Carneige tako je prvi govorio o potrebi poduzeća da pomaže i unaprjeđuje društvo i okruženje u kojem se nalazi iako u to vrijeme njegovi principi „humanista i dobročinitelja“ za koje se on zalagao nisu bili prihvaćeni. Dominantnija je bila liberalistička doktrina Adama Smitha po kojoj je jedina obaveza poduzeća bila stvaranje profita, dok će sve ostalo riješiti „nevidljiva ruka“ slobodnog tržišta. Načelo “nevidljive ruke” tvrdi kako sebično nastojanje pojedinaca za ostvarenjem svojih interesa istovremeno maksimalizira dobrobit za sve. (Trojnar, 2012: 51)

Na temelju navedenih podataka moguće je razvoj zbirno prikazati u četiri sljedeća perioda:

- Začetak i inovacije u 1960.-oj godini
- Razvoj i ekspanzija u razdoblju od 1972. do 1979.
- Institunacionalizacija od 1980. do 1987.
- Faza sazrijevanja od 1988. do danas. (Đurin, 2015:71)

Devedesetih godina u fokusu bio isključivo vlastiti interes te financijski profit poduzeća čiji vlasnici nisu susprezali pred ničim kako bi to i ostvarili. Ovakav način poslovanja bio je na snazi sve do početka 21.stoljeća kada se situacija polako počinje mijenjati te se društveno odgovorno poslovanje započinje intenzivnije spominjati i

primjenjivati. U današnje vrijeme u odnosu na prošlost, situacija u poslovnom svijetu i načinu razmišljanja se donekle promijenila. Više se cijeni i brine o okolišu u kojem živimo, socijalni i ekološki problemi globalnih razmjera zastupljeniji su u medijima i bližoj javnosti, no i dalje postoje tvrtke koje nisu upoznate s konceptom društveno odgovornog poslovanja ili su skeptične u vezi njega.(Mišić, 2015: 15)

Tijek razvoja društvene odgovornosti kao koncepta poslovanja išao je postepeno i u više faza kako je već navedeno. društvena odgovornost poduzeća prošla je kroz nekoliko razvojnih faza.(Zadek, S., Raynard, P., Oliviera, C., etc., 2015: 103). Sljedeća tablica nam daje zoran prikaz upravo spomenute klasifikacije (Tablica 1.).

Tablica 1. Faze razvoja društvene odgovornosti i fokus poduzeća

Naziv faze	Fokus poduzeća
Defanzivna	Poriče praksu, rezultate i odgovornost. Bori se cijelo vrijeme
Popustljiva	Prihvaćanje odgovornosti koja se bazira na plaćanju troškova
Upravljačka	Uključivanje etičkih, socijalnih i ekoloških dimenzija u sržne poslovne aktivnosti.
Strateška	Integracija etičkih, socijalnih i ekoloških dimenzija poslovanja u sržne poslovne strategije
Civilna	Promocija šire industrijske percepcije i društvene odgovornosti poduzeća kao standardne poslovne prakse

Izvor: Zadek, S., Raynard, P., Oliviera, C., etc. (2005), Responsible Competitiveness – Reshaping Global Markets Throuhg Responsible Business Practice, Accountability

Društveno odgovorno poslovanje je trend koji je započeo i koji traje. Teško ga je smjestiti u određeno vremensko razdoblje i u određena poduzeća jer nije nimalo jednoznačan i podložan je stalnim promjenama. Činjenica je da razvijena društva bolje prihvaćaju takav sustav sustav posebice u zemljama sjeverne Amerike i zapadne Europe koje su ujedno i lideri kada je riječ o evoluciji društvene odgovornosti (Vrdoljak Raguž, 2017: 21)

Nastavak razvoja koncepta društvenog odgovornog poslovanja uključivao je društvenu odgovornost kao dio dugoročne poslovne strategije. Pokazalo se kao uvođenje koncepta društveno odgovornog poslovanja u poslovanje poduzeća može biti veoma koristan koncept u poslovanju jedne organizacije. Društvena odgovornost promatra se kao poseban sustav menadžmenta koji je usmjeren na ovaj dio poslovanja, a poduzeća su razvila posebnu poslovnu politiku koja se bavi upravo tematikom društvene odgovornosti. Novija generacija društvene odgovornosti posvećena je pitanjima siromaštva, socijalne ugroženosti, uništavanja životne sredine i sličnim etičkim i moralnim pitanjima. Ona kao takva nadilazi zakonske propise i norme te djeluje na dobrovoljnoj osnovi. (Vrdoljak Raguž, 2017: 27)

2.3. Sudionici (interesni dionici) društveno odgovornog poslovanja

Kako bi se što bolje razumio društveno odgovorni koncept važno je definirati sam pojam sudionik procesa društveno odgovornog ponašanja.

Sudionici društveno odgovornog ponašanja su sve osobe, skupine ili organizacije koje imaju utjecaj na poslovanje poduzeća ili poduzeće svojim poslovanjem utječe na njih.

Kada se govori o sudionicima treba ih se navesti, to su: zaposlenici i dioničari, dobavljači, konkurenti i država. Odgovorno pristupanje društvu odnosi se na pristup zaposlenicima te ostalim sudionicima s kojima se poduzeće susreće u svojem poslovanju i na pristup cjelokupnom društvu u cjelini te obuhvaća i odgovoran pristup prema okolišu bez kojeg ne bi bilo niti mogućnosti života niti poslovanja samih poduzeća.

2.4. Ključna područja društvene odgovornosti po ISO 26000

Norma ISO 26000 oznaka je međunarodne norme koja daje upute o društvenoj odgovornosti. Namijenjena je svim vrstama organizacija u javnom i privatnom sektoru u razvijenim zemljama i zemljama u razvoju. Norma predstavlja pomoć u nastojanjima organizacija da posluje na društveno odgovoran način, što društvo u sve većoj mjeri zahtijeva. Ona predstavlja srž međunarodnog stručnog znanja o društvenoj odgovornosti.

Pokazalo se kako postoje veliki nesrazmjeri između poimanja društvene odgovornosti u svijetu. Konkretan rad na tekstu norme počeo je 2005. godine u sklopu radne skupine koja je radila prvi put prema izmijenjenim pravilima za izradu norma. Pokazalo se da postoji velik nerazmjer u pogledu društvene odgovornosti u ovisnosti o ekonomskoj snazi pojedine države ili organizacije. Kao rješenje te problematike donesena je Norma ISO 26000.

Zakonodavstvo poznaje dvije vrste norme, onu koja se odnosi na Republiku Hrvatsku i onu koja se odnosi na svjetsku razinu. Norma HRN ISO 26000:2010, Smjernice o društvenoj odgovornosti daje upute o osnovnim načelima društvene odgovornosti, prepoznavanju društvene odgovornosti i suradnji s dionicima, ključnim temama i pitanjima koji se odnose na društvenu odgovornost i načinima integracije društveno odgovornoga ponašanja u organizaciju. Druga norma je Norma HRN ISO 26000 daje usklađene, na svjetskoj razini relevantne smjernice za sve vrste organizacija privatnoga i javnoga sektora utemeljene na međunarodnome konsenzusu među stručnjacima koji predstavljaju glavne interesne skupine te tako potiče primjenu najbolje prakse u društvenoj odgovornosti širom svijeta.

Norma predstavlja određeni alat koji pomaže poduzeću da prijeđe s namjere uvođenja društveno odgovornog poslovanja na postupke provođenja. (Svijet kvalitete)

Slika 1 Logo Norme ISO 26000

Izvor: Svijet kvalitete

Društveno odgovorno poslovanje je organizirano na tri razine:

• prva razina obuhvaća poštivanje zakonskih obaveza (npr. porez, zdravlje i sigurnost, prava radnika, odnosno prava iz rada i po osnovi rada, prava potrošača, regulativa u području zaštite okoliša) i industrijskih standarda;

• druga razina uključuje umanjivanje ili eliminiranje negativnih efekata poslovanja po društvo i upravljanje rizikom (npr. od povreda ljudskih prava ili zagađenja okoliša);

• treća razina uvećava pozitivne efekte poslovanja i stvaranja vrijednosti kroz inovacije, investicije i partnerstva usmjerena prema društvenom dobru i dobru za životnu sredinu (npr. otvaranje radnih mjesta, društveni i ekonomski razvoj i rješavanje konflikata). (Svijet kvalitete).

Norma propisuje nekoliko ključnih područja. Područja društveno odgovornog poslovanja prema normi ISO 26000 jesu:

a) Korporativno upravljanje – ključna tema je upravljanje organizacijom;

b) Ljudska prava - ključna pitanja vezana su za rizične situacije u vezi s ljudskim pravima; izbjegavanje sudioništva; rješavanje sukoba; diskriminacija i osjetljiva civilna i politička prava; ekonomska, socijalna i kulturna prava; osnovni principi i pravo na rad;

c) Radna praksa – pitanja - zapošljavanje i odnosi kod zapošljavanja; uvjeti rada i socijalna zaštita; Socijalni dijalog; Zdravlje i sigurnost na radu; Razvoj ljudi i obuka na radnom mjestu;

d) Okolina – pitanja – sprječavanje zagađenja; Održivo korištenje resursa; Promjena klime i prilagođavanje; Zaštita životne sredine, bioraznolikost i obnavljanje prirodnog okruženja;

e) Fair (poštene) operativne prakse – pitanja - Borba protiv korupcije; Odgovorno političko sudjelovanje; : Fer konkurencija; Promocija društvene odgovornosti u lancu vrijednosti;

f) Potrošačka problematika – pitanja - Fer marketing, činjenično i nepristrasno informiranje i fer ugovorna praksa; Zaštita zdravlja i sigurnost potrošača; Održiva potrošnja; Usluga i podrška korisniku i rješavanje žalbi i sporova; Zaštita podataka korisnika i privatnost; Obrazovanje i osviještenost

g) Lokalna zajednica – uključivanje i razvoj – pitanja - Uključivanje zajednice; Obrazovanje i kultura; Kreiranje radnih mjesta i razvoj vještina; Razvoj i pristup tehnologijama; Dobrobit i stvaranje prihoda ; Zdravlje; Ulaganje u zajednicu (Sutić, 2016: 41)

2.5. Društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj

Kada je riječ o društveno odgovornom poslovanju u Republici Hrvatskoj treba napomenuti kako poduzeća danas djeluju u nesigurnom poslovnom okruženju koje karakteriziraju nagle i duboke promjene te nesigurna i neizvjesna budućnost. Ove karakteristike nisu samo obilježje Hrvatske već i drugih zemalja. Uspjeh u takvom okruženju ostvaruju samo ona poduzeća koja se brže i djelotvornije prilagođavaju novim okolnostima na tržištu.

Kako u svijetu tako i u Republici Hrvatskoj suvremena poduzeća postaju sve svjesnija senzibilnosti današnjeg društva kada je riječ o društvenim ciljevima, pa sve veći broj poduzeća nastoji uvesti društvenu odgovornost u svoj koncept poslovanja. Mnoga poduzeća na svojim web stranicama ističu društveno odgovorno poslovanje kao dio svoje prakse, a u stvarnosti ga rijetko, djelomično ili uopće ne prakticiraju. Stanje u hrvatskim poduzećima i

društvu podložno je globalnim utjecajima i trendovima pa tako i konceptu društvene odgovornosti. Kako je već rečeno poduzeća u Hrvatskoj imaju naznake društveno odgovornog poslovanja, ali u isto vrijeme nemaju sustavnu strategiju na kojoj bi bazirali takav način poslovanja.

Društveno odgovorna poslovna praksa u Hrvatskoj pomalo je specifična. Nastala je pod utjecajem različitih činitelja koji su uglavnom karakteristični za ovo područje. U vremenu socijalizma donacije pojedinaca i poduzeća te sponzorstva sportskih i kulturnih događaja, osoba s invaliditetom te djece bila su uobičajena praksa, a socijalističko doba karakteristično je po visokoj razini zaštite radnih prava i temeljnih radnih normi. Za to razdoblje specifično je po socijalnoj politici koja bi i danas trebala biti dio društveno odgovornog poslovanja pa možemo reći da je hrvatsko gospodarstvo imalo dobre pretpostavke i uvjete za uvođenje društvene odgovornosti u svoje sustave poslovanja. Svakako treba spomenuti i činjenicu da je u cijelom razdoblju socijalizma, od 1945. do 1990. godine, Hrvatska imala sporiji ekonomski razvoj nego što je mogla imati s obzirom na svoje materijalne i ljudske potencijale. Takav sporiji ekonomski razvoj bio je posljedica neučinkovitog funkcioniranja sustava te prelijevanja sredstava u druge republike bivše Jugoslavije. Kroz to vrijeme tranzicijskih procesa, pretvorbe i privatizacije korupcija je uhvatila maha i sve prednosti koje je imalo hrvatsko gospodarstvo negdje su se izgubile. Uslijed takvih događaja društvena odgovornost bila je marginalizirana i tek u novije vrijeme pojavljuje se potreba za uspostavom društveno odgovornog poslovanja.(Trojnar, 2012: 31)

Danas hrvatsko gospodarstvo ulaže određene napore i do sada su zabilježeni pozitivni pomaci kada je riječ o društveno odgovornom poslovanju. U Hrvatskoj se od strane državnih institucija nastoji stvoriti ozračje društveno odgovornog gospodarstva i potaknuti poduzeća na uvođenje takvog oblika poslovanja. (Vrdoljak Raguž, 2017: 5)

Kada je riječ o hrvatskom društvu, potrebno je spomenuti i postojanje socijalne osjetljivosti. To se posebice očituje kroz razne humanitarne akcije u kojima je odaziv kako samih građana tako i poduzeća, iznenađujuće velik. Upravo takve akcije ukazuju na postojanje više društvene svijesti, što znači da je razvoj društvene odgovornost u budućnosti moguć i izvjestan. (Bagić, 2006: 13)

Što se tiče uvođenja koncepta društvene odgovornosti u Hrvatskoj, treba imati na umu da Hrvatska ima dobrih preduvjeta za to. Veliki nedostatak je slabost države i javnih institucija i tu treba mnogo toga izmijeniti, ali unatoč tome koncept se uspješno može uvesti u hrvatsko društvo. U ovom procesu uloga vladinih institucija jest stvaranje minimalnih uvjeta za društveno odgovorno ponašanje, uvođenje poticajnih mjera za projekte, javno podržavanje

svih inicijativa usmjerenih prema društvenoj odgovornosti te stvaranje partnerskog odnosa s tvrtkama koje provode smjernice društvene odgovornosti poslovanja. (Brkljača, 2017: 45)

Ozbiljnije uvođenje društveno odgovornog poslovanja u poduzeća na području Republike Hrvatske bilježi se e 2005. godine kada je donesena AGENDA 2005. Tada se održavala konferencija pod pokrivteljstvom Ministarstva europskih integracija Republike Hrvatske. Konferencija je okupila ključne sudionike u tadašnjem razvoju društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj.

Ono što je specifično za Republiku Hrvatsku je to da poduzeća prilikom donošenja odluke o primjeni društveno odgovornog poslovanja vode se željom da se „dobro radi i čini dobro“. Ona poduzeća koja se opredjeljuju za društveno odgovorno poslovanje sve više opredjeljuju za manji broj strateških područja na koje se fokusiraju. Isto tako odlučuju podržati inicijative koje se odnose na njihove poslovne ciljeve ili su povezane s njihovim osnovnim proizvodima i osnovnim tržištima. Isto tako kroz društveno odgovorno poslovanje podržavaju problematiku koja pruža mogućnost da se ostvare marketinški ciljevi kao što su povećanje udjela na tržištu, prodor na tržište ili stvaranje željenog identiteta brenda.

U Hrvatskoj je primjetno da je praksa društveno odgovornog poslovanja najuočljivija i najraširenija u većim tvrtkama. Među poduzećima, državnim tijelima i udrugama, kao i u javnosti postoji ograničeno razumijevanje i svijest o društveno odgovornom poslovanju i njegovim različitim aspektima. U sadašnjem trenutku u zemlji postoji tek ograničen broj onih koji koriste koncept društveno odgovornog poslovanja, a među njima su poslovna udruženja, strukovne organizacije te neki od državnih ministarstava i medija. (Horvat, 2009: 4)

Ključna područja DOP-a u Republici Hrvatskoj jesu:

- Društveno ulaganje i filantropija. Kroz ovo područje tvrtke ulažu u svoje zajednice na više načina. Financiranje ili davanje proizvoda za potrebe projekata zajednice čine se najčešćim trendom među hrvatskim tvrtkama. Ipak, nekoliko tvrtki otišlo je dalje od pukog financiranja pa osiguravaju druge resurse, vještine i vrijeme u nastojanju da potpomognu društveni razvoj zajednice u kojoj djeluju. Ukorijenjenost u zajednici jedna je od osnovnih značajki koje većina tvrtki u Hrvatskoj naglašava kao integralni dio svoje poslovne djelatnosti. Trenutačno se uočava nedostatak integrirane strategije uključenosti u zajednicu. To je rezultat nedovoljnog prepoznavanja te nedostatka vizije i razumijevanja od strane poslovnih krugova. (Omazić, 2017: 31)

- Dijalog o politikama, zagovaranje i jačanje institucija. Ovo područje odnosi se na uključenje gospodarstva u aktivnost vlasti i civilnog društva u obliku dijaloga i konzultacija putem kojih će se pomoći oblikovanju i zagovaranju promjena u politikama. Posredničke

organizacije, tj. poslovna udruženja i organizacije koje olakšavaju međudjelovanje različitih sektora društva, imaju u tome važnu ulogu. Mediji isto tako igraju važnu ulogu kao sektor (odgovorno novinarstvo i izvještavanje) i kao mehanizam zagovaranja aktivnog i otvorenog civilnog društva.

- Osnovne poslovne aktivnosti. U hrvatskom kontekstu su kao najrelevantnije utvrđene sljedeće prakse poduzeća kada je riječ o radnom mjestu i tržištu, uključujući tu i pristup zaposlenicima, potrošačima i dobavljačima. (Bagić, 2016: 11)

3. PRIMJENA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA I UTJECAJ NA POSLOVANJE PODUZEĆA

U današnje vrijeme u odnosu na prošlost, situacija u poslovnom svijetu i načinu razmišljanja se donekle promijenila. Primjena društveno odgovornog poslovanja danas je sve popularnija i postala je ustaljenom praksom u razvijenom svijetu, prvenstveno zato što se pokazalo kako od ovakve prakse imaju koristi svi uključeni. Više se cijeni i brine o okolišu u kojem živimo, socijalni i ekološki problemi globalnih razmjera zastupljeniji su u medijima i bliži javnosti, no i dalje postoje tvrtke koje nisu upoznate s konceptom društveno odgovornog poslovanja ili su skeptične u vezi njega. (Bebek, 2001: 47)

Provođenje odnosno primjena koncepta društvene odgovornosti poduzeća odnose na cjelokupni raspon njegova djelovanja u okviru poduzeća. Sam koncept proteže se kroz djelovanje poduzeća pa je u njegovom provođenju bitno što poduzeće proizvodi, na koji način proizvodi, koje resurse upotrebljava, kako kupuje, kako prodaje, kako utječe na okoliš, kako zapošljava, kako se odnosi prema zaposlenicima, na koji ih način osposobljava za rad, kakvi su radni uvjeti, kako ulaže u društvenu zajednicu te poštuje li ljudska i radna prava. Ovo su samo neka od pitanja koja određuju ukupni utjecaj tog poduzeća na društvo. (Vrdoljak Raguž, 2017: 25)

Društveno odgovorno poslovanje poduzeća osim što omogućava dugoročne pozitivne odnose s javnošću, donosi i dobar publicitet. Kada se društveno odgovorno poslovanje promatra kao oblik komunikacije treba napomenuti kako je ovaj oblik komuniciranja s kupcima financijski mnogo povoljniji od direktnog oglašavanja putem televizije, novina, radija ili interneta. Ne čudi, stoga, ni podatak da se društveno odgovorno ponašanje tretira kao investicija a ne trošak. Kada je riječ o stvarnim primjerima iz prakse treba spomenuti velike kompanije koje uplaćuju određene donacije u korist nekih projekata i ustanova. Klasični su

primjeri donacije školama, volontiranje zaposlenika organizacija u svrhu pomoći lokalnoj zajednici, sponzoriranje sportskih klubova i umjetničkih društava. Ovakav oblik društvene odgovornost smatra se tradicionalnim, iako je i danas najviše zastupljen. Glavna karakteristika ovog oblika društveno odgovornog poslovanja je ta da nije dio poslovne strategije, ali se određenom novčanom donacijom u dobrotvorne svrhe može povećati komercijalna vrijednost poslovanja i poboljšati ugled same kompanije. (Vrdoljak Raguž, 2017: 19)

Primjena društvene odgovornosti u svojem poslovanju i postizanju vlastitih ciljeva, zahtjeva od poduzeća stalno planiranje i uvođenje novih odgovornih pristupa. Odgovorni pristupi usmjereni su prema više različitih segmenata i prema mnogobrojnim sudionicima unutar i izvan poduzeća. Među njih se ubraja okolišu koji nas okružuje, ali i odnos prema budućim generacijama.

Kroz koncept društveno odgovornog poslovanja najčešće se podržavaju društveni ciljevi koji pridonose:

- zdravlju,
- sigurnosti,
- obrazovanju,
- zapošljavanju,
- životnoj okolini,
- razvoju zajednice,
- ekonomskom razvoju i
- drugim osnovnim životnim potrebama (Đurin, 2015: 24)

Sam proces društveno odgovornog ponašanja odvija se u više područja kako kroz zelenu tehnologiju tako i kroz očuvanje okoliša, ali s druge strane i ulaganje u obrazovanje. Ovo posljednje područje, odnosno odgovornost prema zaposlenicima i ulaganje u njihovo obrazovanje ključno je za uspješno poduzeće. Dobar glas o poduzeću kreće od zaposlenika jer imati zadovoljne zaposlenike jedan je od ključnih čimbenika za uspjeh. U samom procesu rada, zadržati zaposlenika dodatnim ulaganjem u obrazovanje i na taj način povećati produktivnost mnogo je povoljnije nego stalno mijenjati zaposlenike. Osobe s invaliditetom i njihovo zapošljavanje posebno su područje u okviru društveno odgovornog poslovanja. Zapošljavanje osoba s invaliditetom pravi je primjer nediskriminacije prilikom zapošljavanja. Država je i zakonskom regulativom probala usmjeriti poduzeća da zaposle osobe s invaliditetom uvođenjem određenog postotka od broja zaposlenih. Za neispunjavanje navedenog uvjeta država propisuje plaćanje penala na mjesečnoj razini.

Sljedeće područje je adekvatno zbrinjavanje otpada i racionalna upotreba resursa.

Vođenje brige o otpadu donosi poduzeću i uštede.

Slijedi zatim segment koji se odnosi na brojne humanitarne akcije, zelene akcije i donacije poduzeća. Sudjelovanje u ovim područjima definira poduzeće kao člana društva koji brine o zdravlju svojih zaposlenika i njihovih obitelji.

Primjenjujući koncept društveno odgovornog poslovanja javljaju se dvije dimenzije:

1. interna dimenzija ili unutarnja dimenzija te
2. eksterna ili vanjska dimenzija. (Pavić, 2012: 17)

3.1. Interna dimenzija

Interna ili unutarnja dimenzija, kako i sama riječ govori, odnosi se na primjenu prakse društveno odgovornog poslovanja unutar poduzeća.

Interna dimenzija obuhvaća područja kao što su:

- investiranje u ljudski kapital,
- investiranje u zaposlenike,
- investiranje u dioničare,
- zdravlje i sigurnost,
- upravljanje promjenama,
- upravljanje prirodnim resursima koji se iskorištavaju kako bi poduzeće bilo sposobno uspješno obavljati proizvodnju. (Salarić, 2015: 15)

Može se zaključiti kako unutar poduzeća, socijalno (društveno) odgovorna praksa uključuje zaposlenike i odnosi se na područja kao što su investiranje u ljudski kapital, zdravlje i sigurnost te upravljanje promjenama. Odgovorna praksa u sferi zaštite okoliša odnosi se uglavnom na upravljanje prirodnim resursima koji se upotrebljavaju u proizvodnji. O svakom od navedenih područja ukratko će biti riječ u nastavku rada.

3.1.1. Investiranje u ljudski kapital

Investiranje u ljudski kapital odnosi se na zaposlenike poduzeća koji predstavljaju nematerijalnu vrijednost, a imaju značajan utjecaj na poslovanje poduzeća. Svakako zadovoljan zaposlenik znači i bolje poslovanje poduzeća. Zato se može reći da je zaposlenik najvažniji resurs svakog poduzeća jer ima izniman utjecaj na poslovanje. Društveno odgovorno poslovanje doprinosi kvaliteti rada zaposlenika, motivaciji, povjerenju između

viših i nižih razina u organizacijskoj strukturi poduzeća, zadovoljstvu, lojalnosti, a samim time i krajnjem profitu poduzeća. Neke od odgovarajućih mjera u ovom području su:

- cjeloživotno učenje,
- bolji protok informacija unutar poduzeća,
- bolja uravnoteženost između rada, obitelji i slobodnog vremena,
- ravnopravnost spolova i jednake plaće,
- mogućnost napredovanja i dr. (Salarić, 2015: 25)

Koncept društvene odgovornosti podupire investiranje u ljudski kapital kroz raznorazne aspekte kao što su kontinuirano unapređivanje zaposlenika kroz sustav cjeloživotnog obrazovanja, podupiranje zaposlenika u pohađanju tečaja i različitih izobrazbi kao i doškolovavanje kadrova. Ovaj segment svakako podrazumijeva i redovitu isplatu plaća. Iako izgleda da je normalan proces da zaposlenik za svoj rad bude plaćen veliki broj je poduzeća koja ne poštuju ovo pravilo. U segmentu investiranja u ljudski kapital je osiguravanje povoljnog radnog okruženja i ohrabrivanje cjeloživotnog učenja zaposlenika, naročito onih manje obrazovanih, s manje vještina i starijih.

Proces društveno odgovornog poslovanja uključuje i ravnopravnost zaposlenika nekoliko segmenata. Jedan od njih je jednake plaće osobama iste razine obrazovanja. Sljedeći oblik ravnopravnosti je iste plaće neovisno o spolu. Poduzeće koje se smatra društveno odgovornim provodi zapošljavanje mlađe radne snage bez radnog iskustva kao i već spomenutih osoba sa invaliditetom kao i rasnih manjina.

Kada je riječ o boljoj uravnoteženost između rada, obitelji i slobodnog vremena kao djela društveno odgovornog poslovanja, ne radi se o tome da poduzeće kontrolira zaposlenikovo slobodno vrijeme već da poduzeće podržava aktivnosti kojim se njihov zaposlenik bavi izvan radnog vremena. Za poduzeće je važno znati da se ljudi zanimaju i nečim drugo osim njihovim poslom. Kroz ovaj koncept poduzeće svojim zaposlenicima plaća slobodne aktivnosti i potiče ih da se bave njima. Jedan od primjera je da poduzeće podržava svoje zaposlenike i njihov rad na različite načine. Podržavanje se odvija kroz proces omogućavanja kompjuterskih tečajeva i tečajeva stranih jezika po izboru za sve zaposlenike i zaposlenice bez obzira na njihovo radno mjesto. U ovom području je bitno da poduzeće prepoznaje potrebe za edukacijom svojih zaposlenika te kroz partnerstva s lokalnim trening sudjeluje u provođenju edukacija među svojim zaposlenicima. Jedan od takvih društveno odgovornih postupaka je zapošljavanje mladih koji iz škole dolaze na posao kroz osiguravanje pripravničkih mjesta.

Ravnopravnost spolova i jednake plaće kao dio odgovornog ponašanja prema zaposlenicima dio su koncepta društveno odgovornog ponašanje. Oni uključuju ne diskriminirajuću praksu na razini spolova, ali i zapošljavanje pripadnika manjina, starijih radnika, žena, nezaposlenih duže vremena te ljudi s posebnim potrebama. Sve to doprinosi postizanju zacrtanih ciljeva među kojima je proces postizanja manje razine nezaposlenosti i borbi protiv socijalne isključenosti.

3.1.2. Zdravlje i sigurnost

Sljedeće područje unutar koncepta društveno odgovornog poslovanja koje se odnosi na njegovu internu dimenziju je zdravlje i sigurnost. Ovo područje u osnovi je regulirano kroz zakonske propise i obvezne mjere koje se odnose na zdravstveno osiguranje, liječničke preglede i sl. Kako bi se u što većoj mjeri osiguralo zdravlje i sigurnost, uz poštivanje zakonskih mjera i propisa, društveno odgovorno poslovanje u ovom dijelu teži proširivanju ovog područja.

Sam proces odnosi se na pronalaženje i primjenu novih načina osiguranja zdravlja i sigurnosti. To uključuje dobivanje određenih standarda kvalitete, certifikata i tome slično. Poduzeća, vlade te poslovne organizacije i udruženja sve više pokušavaju iznaći dodatne načine promocije zdravlja i sigurnosti, bilo kao element u marketingu ili vodeći računa o tome pri kupnji proizvoda drugih kompanija. Na taj se način promovira i kultura prevencije.

Poduzeća koja društveno odgovorno poslovanje provode i kroz proces zdravlja i sigurnosti sve više uključuju tu informaciju u marketinškim procesima. U takvim procesima ističe se sudjelovanje poduzeća u kupnji proizvoda drugih kompanija ili kupnji proizvoda domaćih proizvođača.

Primjer iz prakse u ovom području djelovanja je znak "Prijatelj okoliša" koji se dodjeljuje za sve one proizvode u Republici Hrvatskoj koji su povoljniji za okoliš od svih sličnih ili istih proizvoda koji se nalaze na tržištu. Dodjeljuje ih Ministarstvo zaštite okoliša i nisu namjenjene svima nego samo najboljima. Takav znak naziva se Eko-oznaka. Eko-oznake su dobrovoljni instrumenti zaštite okoliša pomoću kojih proizvođači i davatelji usluga pokazuju da poštuju visoke standarde zaštite okoliša tijekom životnog ciklusa proizvoda i pružene usluge. Ovakve oznake su važne u promicanju međunarodne politike održive proizvodnje i potrošnje kojoj je cilj smanjiti negativan učinak proizvodnje i potrošnje na okoliš, zdravlje, klimu i prirodna dobra te poticati društveno odgovorno poslovanje i održive stilove života. Znak zaštite okoliša, koji se nalazi na pakiranju proizvoda, dodjeljuje se na

osnovi unaprijed utvrđenih kriterija. U samom procesu dodjele sudjeluju stručnjaci i javnost dok je postupak dodjele jasno i precizno utvrđen. Proizvođač sudjeluje dragovoljno u samom procesu kao i svi drugi sudionici koji u dodjeli znaka sudjeluju dragovoljno. Cilj uključivanja u sam postupak je taj da žele pokazati sve što su učinili u vezi sa smanjenjenm onečišćenja okoliša te utroška sirovina i energije. Znak na proizvodu jamči potrošaču da je taj proizvod uistinu manje štetan za okoliš u usporedbi sa srodnim ili sličnim proizvodima, a može dodijeliti samo proizvodima koji imaju bolje osobine od propisanih. Jedan je od ciljeva dodjele znaka zaštite okoliša zainteresirati proizvođače da te dopuštene granice pomaknu na bolje. Mjerila na temelju kojih se ocjenjuju proizvodi i usluge postavljena su tako da svega 20-30 % proizvoda na tržištu može udovoljiti tim zahtjevima. Eko-oznake ujedno su znakovi izvrsnosti budući promoviraju one koji u zaštiti okoliša rade više od propisanog zakonskog minimuma.

Ministarstvo je nadležno za dvije eko-oznake: za nacionalni znak zaštite okoliša Prijatelj okoliša i za znak zaštite okoliša Europske unije EU Ecolabel. Oba znaka spadaju u Tip I eko-oznaka. Tip I eko-oznake su dobrovoljne, obuhvaćaju različita okolišna mjerila kroz životni ciklus proizvoda ili usluga i što je najvažnije, imaju neovisan sustav kvalificirane procjene/verifikacije od treće strane. Samo eko-oznake Tipa I mogu biti uključene u Svjetsku mrežu eko-oznaka (Global Ecolebelling Network, GEN).

3.1.3. Upravljanje promjenama

Proces upravljanja promjenama u literaturi se pojavljuje kao i prilagođavanje promjenama. Ovaj proces društveno odgovornog ponašanja odnosi se na restrukturiranje poduzeća. Nepredvidljivim trendovima na tržištima, poduzeća često moraju uvoditi promjene u svojem poslovanju kako bi se prilagodili novonastalim situacijama i kako bi ostali konkurentni na tržištu.

Proces prilagođavanja promjenama kroz restrukturiranje je usmjeren ostvarivanju zacrtanih ciljeva. U ciljeve se ubrajaju:

- smanjenje troškova,
- povećanje produktivnosti,
- povećanje kvalitete proizvoda ili usluga. (Srbljinović, 2012: 40)

Da bi se takve promjene uspješno provodile, važno je da poduzeća imaju menadžere

koji su svojim iskustvom i znanjem sposobni provoditi restrukturiranje koje mora biti unaprijed planirano te do najmanjeg detalja proučeno kako bi se imalo u vidu sve prednosti i nedostatke.

Sve navedene promjene za sobom povlače i određene posljedice kao što su zatvaranje pogona, otpuštanje zaposlenika i sl. Restrukturiranje poduzeća na društveno odgovoran način znači prilagođavanje promjenama kroz pronalazak ravnoteže i uzimanje u obzir interese zaposlenika. Na takve promjene značajno utječu. Iz tog razloga sam proces restrukturiranja treba biti dobro isplaniran i osmišljen kako bi ostavljao što manje posljedica na djelatnike. Proces se sastoji od uključivanja svih potencijalnih rizika te ukalkuliranje troškova kao i donošenje alternativnih strategija. U provođenju trebaju biti uključeni svi sudionici i poduzeće i predstavnici zaposlenika kao i vlast. Poduzeća koja su društveno odgovorna kroz proces uključivanja u rad lokalne zajednice i osmišljavanje strategije tržišta rada mogu značajno smanjiti negativne učinke restrukturiranja.

3.1.4. Upravljanje prirodnim resursima

Sljedeća interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja je upravljanje prirodnim resursima. U literaturi se pojavljuje i pod nazivom upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse. Radi se o brizi za okoliš i utjecaju na prirodne resurse. Ovaj segment društveno odgovornog poslovanja je jedan od najzastupljenijih kod poduzeća koja strategiju koriste, a sastoji se od:

- racionalne upotrebe resursa,
- smanjenja štetnih plinova u zrak, tko i vodu,
- smanjivanja količine otpada. (Srbljinović, 2012: 43)

Poduzeća imaju veliki utjecaj na okoliš i prirodne resurse koji nisu neograničeni. Kako bi se umanjio negativan utjecaj na njih važno je da poduzeća u svojem poslovanju primjenjuju racionalnu uporabu resursa, da nastoje rabiti ekološki prihvatljive industrijske pogone kako bi zaštitili zrak, tlo, vodu i u konačnici zdravlje ljudi.

Negativne utjecaje također je moguće smanjiti recikliranjem, upotrebom određenog otpada kao jedne od sirovina u proizvodnji, pravilnim zbrinjavanjem otpada i sl.

U slučaju prihvaćanja takvog načina rada i poslovanja poduzeće u svom poslovanju umanjuje vlastite troškove, a gledano s druge strane, daje veliki doprinos u zaštiti i očuvanju okoliša i prirodnih resursa.

3.2. Eksterna dimenzija

Eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja naziva se i vanjska dimenzija društveno odgovornog poslovanja, a proteže se izvan samog poduzeća. Ova dimenzija odnosi se na one sudionike koji imaju utjecaj na poslovanje poduzeća, a da nisu dio tog poduzeća.

Eksterna dimenzija obuhvaća:

- dobavljače,
- investitore,
- poslovne partnere,
- konkurente,
- kupce,
- lokalnu zajednicu,
- vladu. (Brkljača, 2017: 20)

O svakom od navedenih segmenata te njegovom utjecaju na poslovanje poduzeća, bit će riječ u nastavku rada.

3.2.1. Društveno odgovorno poslovanje i dobavljači, poslovni partneri i kupci

Za poduzeća je izuzetno važno izgraditi odnos sa dobavljačima, partnerima i kupcima temeljen na uzajamnom povjerenju i poštivanju. Sami dobavljači, kupci i ostali poslovni partneri mogu doprinijeti prihvaćanju i poštivanju normi društveno odgovornog poslovanja jer mogu tražiti i vršiti pritisak na poduzeće kako bi postepeno prihvatilo te norme poslovanja.

Odnosi se grade kroz stjecanje povjerenja, fer odnose i poštivanje želja i potreba partnera, dobavljača i potrošača te dobrom kvalitetom proizvoda. Stvaranje partnerstva može rezultirati fer cijenama, poštivanjem rokova izrade i dobave te kvalitete proizvoda i usluga pridržavajući se pri tome normi etike poslovanja i potrebne razine transparentnosti.

Utjecaj eksterne dimenzije društveno odgovornog poslovanja na poslovanje vidljiva je kroz smanjenja troškova. Troškove se smanjuje primjerice prilikom nabave robe time što se poštuju rokovi nabave jer partneri za avansno plaćanje ili plaćanje u roku daju niže cijene, odnosno daju određene rabate. Isto tako zajamčena je kvaliteta nabavljene robe koja služi kao input, jer nabavkom od partnera s kojim se ostvaruje trajna suradnja ujedno znači i kvalitetu sirovina ili robe. Takav odnos rezultira kvalitetnim proizvodom čime se produbljuje povjerenje kupaca. Ovakvim pristupom postiže se niz društveno odgovornog poslovanja koji cirkulira i širi se dalje na ostala poduzeća. (Đurin, 2015: 31)

3.2.2. Društveno odgovorno poslovanje i lokalna zajednica

Sljedeći segment je lokalna zajednica. Poduzeća doprinose lokalnim zajednicama kroz osiguranje radnih mjesta ili plaćanje poreza. Veza lokalne zajednice i društveno odgovornog poslovanja pojavljuje se u procesu integriranja poduzeća u lokalnu zajednicu, odnosno okruženje u kojem djeluje. Koliko poduzeća imaju koristi od lokalne zajednice, isto toliko lokalna zajednica ima koristi od poduzeća, može se reći da su oni u neraskidivoj vezi.

Međuodnos poduzeća i lokalne zajednice u okviru društveno odgovornog poslovana je neraskidiv. Poduzećima je lokalna zajednica izvor radne snage, sadašnjih i potencijalnih poslovnih partnera, dok lokalnoj zajednici poduzeća predstavljaju izvor prihoda kroz plaćanje poreza, pružaju radna mjesta za lokalno stanovništvo, a samim time osiguravaju i razvoj te lokalne zajednice.

Društveno odgovorna poduzeća svoj doprinos lokalnoj zajednici otvaruju kroz razne donacije, sponzorstva, stipendiranje, organiziranje raznih manifestacija i sl. U poslovanju poduzeća lokalna zajednica doprinose kroz radna mjesta i prirez. S druge strane, poduzeća ovise o zdravstvenom stanju radne snage, stabilnosti i prosperitetu zajednice u kojima rade. Zainteresirana su za znanje i vještine lokalne radne snage, a često su im i klijenti iz okruženja. Stoga je vrlo važan ugled poduzeća kao proizvođača i poslodavca, ali i aktera na lokalnoj sceni. (Bagić, 2006: 51)

Poduzeće na razini lokalne zajednice je u suživotu s stanovnicima te im osiguravaju prekvalifikaciju ili dokvalifikaciju. Isto tako pomažu im u očuvanju okoliša, zapošljavaju ljude s posebnim potrebama. Isto tako u partnerstvu su sa zajednicom kroz sufinanciranje i sponzorstva lokalnih sportskih klubova i kulturnih manifestacija, donacija i sl. U svim tim slučajevima povećava se socijalni kapital. (Đurin, 2015: 14)

S obzirom na njihov međuodnos svaki potez društveno odgovornog poduzeća izravno utjeće na lokalnu zajednicu u kojoj se nalazi. Društveno odgovorne poslovne odluke poduzeća stvaraju razlike u kvaliteti života zajednice u kojoj posluje.

3.2.3. Društveno odgovorno poslovanje i država

Kada je riječ o društveno odgovornom poslovanju poduzeća i države treba napomenuti kako su poduzeća i država međuovisna. Njihova međuovisnost očituje se kroz proces u kojem poduzeća svojim poslovanjem doprinose razvoju cjelokupnog gospodarstva, BDP-u,

plaćanjem poreza koji predstavljaju izvor državnih prihoda, zaposlenosti, većoj potrošačkoj moći stanovništva itd. S druge strane, međuovisnost poduzeća i države se očituje kroz doprinos države poduzećima putem raznih poreznih olakšica, povoljnijeg kreditiranja, financiranja putem određenih fondova i sl. Bitno je da vlade prepoznaju važnost društveno odgovornog poslovanja te da primjerice putem određenih poticaja, što više pridonose njegovu razvoju od kojeg imaju višestruke koristi. (Mišić, 2015: 13)

3.2.4. Društveno odgovorno poslovanje i poštivanje ljudskih prava

U eksternu dimenziju svrstava se i poštivanje ljudskih prava. Svako poduzeće koje se smatra društveno odgovornim poštuje ljudska prava u svakoj od dimenzija bilo da se radi o politikoj, pravnoj ili moralnoj. Poštivanje ljudskih prava u okviru društvene odgovornosti odnosi se na poštivanje radnih standarda i radnog prava, a obuhvaća i elemente zaštite okoliša. U ovaj segment ubraja sa se i borba protiv korupcije.

Pod pritiskom udruga i potrošačkih grupa, poduzeća sve više usvajaju kodekse ponašanja koji uključuju uvjete rada, ljudska prava i zaštitu okoliša, uzimajući u obzir i podugovarače i dobavljače.

4. OBRADA POSLOVNOG SLUČAJA - Drogerie Markt Hrvatska

Drogerie markt (Dm) vodeći je trgovački lanac proizvodima za ljepotu i zdravlje s visokim standardom usluge, stavljajući čovjeka u središtu svega, bez obzira radi li se o kupcu ili djelatniku. Svojim dvadesetogodišnjim poslovanjem na području Republike Hrvatske doprinio je zajednici društveno odgovornim projektima. U nastavku rada donose se najvažnije činjenice o ovoj njemačkoj kompaniji koja je godinama prisutna i u Hrvatskoj. Isto tako govori se o direktnom utjecaju društveno odgovornog poslovanja na uspješnost Dm-a.

4.1. Osnovni podatci

Drogerie markt, odnosno svima poznatije Dm, trgovačko je poduzeće čiji je osnivatelj Gotz Werner koji je 1973. godine uveo potpuno novi sustav prodaje drogerijskih i kozmetičkih proizvoda. Ono što je u tom trenutku bilo novost je samoposluga u drogeriji. Na taj način snizio je troškove poslovanja koji su utjecali na cijene proizvoda i od tog trenutka učinio kozmetičke proizvode dostupnije svima.

Jedan su od najvećih drogerijskih lanaca u srednjoj i jugoistočnoj Europi. Ova trgovina na malo kozmetičkim i toaletnim proizvodima u specijaliziranim prodavaonicama posluje u Republici Hrvatskoj. Osim naše zemlje tvrtka je danas zastupljena u 12 europskih zemalja: Austriji, BiH, Bugarskoj, Hrvatskoj, Češkoj, Njemačkoj, Mađarskoj, Rumunjskoj, Srbiji, Slovačkoj, Sloveniji i Makedoniji.

Slika Logo Dm-a

Izvor: Drogerie markt.

Tvrtka Dm-drogerie markt osnovana je 1973. godine, kada se otvara i prva prodavaonica u njemačkom Karlsruheu. Prva prodavaonica u Austriji otvorena je u studenome 1976. u Linzu. Dok je prva prodavaonica u Hrvatskoj otvorena je u svibnju 1996. godine u Zagrebu, na tržnici u Dubravi. Drogerie markt danas ukupno ima više od 2.893

poslovnica. Trenutno se u prodavaonicama Dm-a nudi više od 12 000 proizvoda iz područja kozmetike, sredstava za njegu lica, tijela i kose, dječje njege, pribora za bebe, parfema, hrane za djecu, hrane za dijabetičare i zdrave hrane, foto pribora, hrane za kučne ljubimce te sredstava za čišćenje. Asortiman se sastoji od proizvoda domaćih i svjetski poznatih proizvođača ali nude i proizvode 22 vlastite robne marke. Sve to privlači veliki broj kupaca jer im se nudi veliki izbor različitih proizvoda u velikom rasponu cijena.

Prihodi u Hrvatskoj su gotovo dvije milijarde kuna, a u koncernu su veći od devet milijardi eura. To je, okvirno, prihod Hrvatske od turizma, a Dm to ostvaruje u okviru svog poslovanja.

Slika Raspored poslovnica Dm-a u Europi

Izvor: Drogerie markt.

U svom poslovanju Dm ima nekoliko skupina načela:

1. Čovjek u središtu koje se sastoji od oplemenjivanje potrošačkih potreba kupaca, kroz zajednički rad pružiti dodane mogučnosti usavršavanja djelatnika te djelovati kao uzorna zajednica u okolini.
2. Dm načela kupaca koja se odnose na sve marketinške instrumente kroz koje se žele profilirati prema potrošačima kako bi dobili stalne kupce koji svjesno dolaze kupovati kod njih.
3. Dm načela djelatnika koja se odnose na pružaje informacija djelatnicima koje se odnose na strulturu tvrtke i ostvarivanje rezultata. Isto tako sadrže kriterije objektivnog vrednovanja rada, a sve s ciljem da djelatnici pozitivno utječu jedni na druge.

4. Dm načela partnera se odnose na održavanje dugoročne i kvalitetne suradnje sa svojim suradnicima i dobavljačima.

Tablica 2 Ključne interesne skupine Dm-a

Interesne skupine	Način rada
KUPAC	Profesionalnosti
	Partnerstvo u pronalaženju najboljih rješenja
	Inovativnost u ponudi koja je usmjererna na pozitini utjecaj života ljudi, zaštitu okoliša, klimatske promjene i dr.
	Mjerenje zadovoljstva kupaca
ZAPOSLENICI	Stalni proces učenja i usavršavanja
	Iznadprosječna primanja
	Isti uvjeti razvoja i rada za sve
	Poticajno radno kruženje
	Suvremeno opremljeno radno mjesto
DOBAVLJAČI I PARTNERI	Zajedničko poboljšanje i unapređenje dobavljačkog lanca
	Redovita provjera sustava upravljanja kvalitetom
	Uvođenje inovacija
	Prijenos znanja

Izvor: Mišić, D. (2015)

4.2. Obilježja društveno odgovornog ponašanja u Drogerie Markt

Dm-Drogerie Markt Hrvatska globalno je prisutno poduzeće koje ravnopravno s drugim Dm poduzećima u svijetu predstavlja primjer društveno odgovornog poduzeća kako u Hrvatskoj tako i svijetu. Ovo poduzeće u Republici Hrvatskoj jedan je od vodećih poslodavaca koji primjenjuje društveno odgovorno poslovanje u svim aspektima svog rada.

U dugoročnu strategiju razvoja ugrađena su načela društveno odgovornog ponašanja i to u svim segmentima poslovanja i odnosa prema svim zainteresiranim stranama. Društveno odgovorno ponašanje sustavan je dio poslovne strategije Dm-a. Društvo je u skladu s korporativnom poslovnom filozofijom, u svoju poslovnu viziju ugradio nastojanje da stvara uvjete za zadovoljavanje različitih potreba svih društvenih skupina. To znači da primjenjuje visoke standarde korporacijskog upravljanja, vodi brigu o zaposlenima i održivom razvoju. Poduzeće održava visoke standarde upravljanja te nastoji i drugima u Hrvatskoj prezentirati svoje standarde i modele rada.

Područje društvene odgovornosti definirano je u korporativnim i kompanijskim dokumentima: Kodeks poslovne etike, Kodeks ponašanja, Uputa o načinu vođenja poslovanja, Kodeks za dobavljače i Politika upravljanja okolišem. Spomenuti dokumenti sastavni su dio sustava upravljanja, a odnose se kako na kompaniju tako i njene partnere i dobavljače. Velika pozornost posvećuje se pravodobnom i objektivnom informiranju javnosti o svim važnim aktivnostima i rezultatima poslovanja. Isto tako djelatnici su informirani o poslovanju poduzeća i raspolažu svim važnim informacijama.

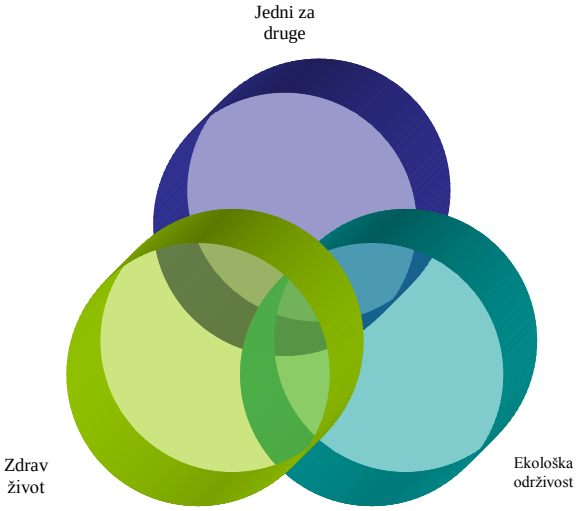
4.3. Područja društveno odgovornog poslovanja

Jedno od temeljnih načela poslovanja Dm drogerija jest uzorno i društveno odgovorno djelovanje u okruženju. Društveno odgovorno poslovanje u procesu planiranja ne uzima u obzir samo ekonomske posljedice, već i okolišne i društvene posljedice koje su rezultat aktivnosti poduzeća. Držeći se tog modela Dm je pokrenuo niz humanitarno – edukativnih inicijativa s ciljem davanja svog doprinosa zajednici u kojoj živi i radi. Poduzeće nije usmjereno isključivo na dobit nego na izgradnju kvalitetnog i dugoročnog odnosa s kupcima, djelatnicima i partnerima. U ovom miksu, u kojem u prvom redu zarađuju kupci, profitiraju i svi zaposleni u dm-u i naši partneri i država u čiji je proračun tijekom 20 godina dm uplatio 2,8 milijardi kuna.

Uložili su više od 1,5 milijuna kuna u realizaciju 40 projekata koje Dm provodi u svom poslovanju i provođenju koncepta društveno odgovornog ponašanja osmislio tri kategorije, a to su:

1. Jedni za druge,
2. Ekološka održivost
3. Zdrav život. Drogerie markt.

Slika 4 Tri područja poslovanja Dm-a



Izvor: autor

4.3.1. Jedni za druge

Prva kategorija je jedni za druge. Radi se o području koje je usmjereno na pružanje pomoći u različitim segmentima društva. Neki od programa koje poduzeće provodi bit će navedeni u nastavku rada.

„Program babybonus – prijatelj djece“ pokrenut je početkom 2004. godine, a zamišljen je kao potpora obiteljima putem kojeg tijekom prvih godina djetetova život roditelji dobivaju korisne informacije o odrastanju djeteta, besplatne proizvode i znatne popuste. Za svaku prijavu roditelja u program babybonus Dm je od 2007. do 2010. godine izdvajao 20,00 kuna, te je tako prikupljena sredstava donirao za potrebe rodilišta u Republici Hrvatskoj.

2008. vinkovačkom rodilištu donirali su 299.160,00 kuna, a 2009. Rodilištu Opće bolnice dr. Ivo Pedišić ,Sisak donirali su 335.700,00 kuna. Program se provodi i dalje i postao je vrlo prepoznatljiv. Drogerie markt.

„Tu ljubav znači više“- ovim društveno-odgovornim projektom 2011. godine Dm je donirao uređaj vrijedan 1,8 milijuna kuna kojim će se po prvi put, već kod novorođenčadi, moći otkriti više od trideset nasljednih bolesti. Kako bi se čim prije prikupila potrebna sredstva, tijekom siječnja i veljače 2011. godine u finalnoj fazi inicijative projektu su se pridružili partner Pampers i medijski pokrovitelj Doma TV te je od svake kupnje bilo kojih pelena Babylove ili Pampers u Dm-u izdvojeno 10,00 kuna upravo u tu svrhu, a samu inicijativu dodatno je podržalo Ministarstvo zdravstva i socijalne skrbi te Hrvatsko pedijatrijsko društvo. Projekt se nastavio provoditi i dalje.

„Prekrižimo rak vrata maternice“- ovim zdravstveno – humanitarnu kampanju Dm je pokrenuo 2008. godine na način da se u svim Dm prodavaonica potpisivala peticija potpore organiziranim ginekološkim pregledima u borbi protiv raka vrata maternice. U samo jednom danu prikupljeno je 28.122 potpisa te se Hrvatska tako našla na prvom mjestu između 44 europske države u kojima istu peticiju provodi Europska udruga za borbu protiv raka vrata maternice uz podršku Me- đunarodne unije protiv raka. Tijekom kampanje „Sve za nju“ 2008. godine Dm-ovi su kupci izdvajali po kunu za vrećice, kupovali ulaznice za humanitarni koncert, tijekom koncerta zvali humanitarni broj i tako stvorili donaciju vrijednu 1.150.000 kuna za osnivanje Centra za psihološku pomoć ženama oboljelim od raka. Glas o uspješnosti kampanje daleko se čuo pa je Dm- u siječnju 2010. godine u Bruxellesu preuzeo prestižnu nagradu Europskog parlamenta „Pearl of Wisdom Cervical Cancer Award“ koja im je dodijeljena za najučinkovitiju europsku kampanju za promicanje borbe protiv raka vrata maternice u 2008./2009. Kampanja je nastavljena i u listopadu 2010. povodom mjeseca borbe protiv raka dojke kada se ekskluzivno u Dm prodavaonicama po promotivnoj cijeni prodavao CD „Sve za nju“. Prodajom CD-a Dm je prikupio 184.487,64 kuna čiji je prihod donirao Udruzi žena oboljelih od raka dojke „Sve za nju“.Poduzeće je dajući potporu ovom projektu pokrenulo na državnoj razini organzirane projekte koji su imali isti cilj. Projekti se i dalje provode

Projekt **„Zaštiti se…. i neka cijeli ovaj svijet još sja u suncu “** je edukativno-humanitarna kampanju koju je Dm je pokrenuo prvi put u svibnju 2010. godine s ciljem educiranja šire javnosti, prvenstveno roditelja i odgojitelja o opasnostima zbog nepromišljenog ponašanja na suncu i o pravilnim načinima zaštite od štetnih UV-zraka. Kampanja se provodila tako što su kupci tijekom ljetnih mjeseci u zamjenu za 25 bodova s

active beauty kartice ostvarili 25% popusta na jedan proizvod za sunčanje, a 10 bodova sa svoje active beauty kartice mogli su zamijeniti za narukvicu-indikator UV-zračenja ili ljetnu torbu s UV-indikatorom. Zamijenjene bodove kupaca Dm je donirao vrtićima u obliku paketa proizvoda za zaštitu od sunca jer je dječja koža najosjetljivija. U ulozi glavnog promotora ovog društveno odgovornog projekta jest mjuzikl Jalta, Jalta čiji su glavni glumci za tu prigodu snimili novu verziju popularne pjesme „Neka cijeli ovaj svijet“, a zbog koje će ovu poruku o važnosti zaštite od sunca čuti cijela Hrvatska. Drogerie markt.

Kampanjom „**Vjeruj, tu sam čovjek“** Dm želi dati svoj doprinos zajednici u kojoj živi i radi, kako bi planiranim aktivnostima potaknuo što veći broj građana na volontiranje. Inicijativa „Hrvatska volontira“ organizirana je povodom obilježavanja Europske godine volontiranja i Međunarodnog dana volontera. Cilj kampanje jest poticati građane na društvenu solidarnost i stvaranje boljeg i ljepšeg svijeta u kojem živimo. U manifestaciji je sudjelovalo više od 300 Dm– ovih zaposlenika i na taj je na- čin ostvaren plan o donaciji 15.000 Dm– ovih radnih sati zajednici.

Sljedeći projekt je **„Tu me cijene – tu radim“** Odnos Dm– drogerie markta prema zaposlenicima nije nepoznat. Nije tajna da mnogo ljudi pokušava pronaći svoje radno mjesto upravo u ovom poduzeću. Ne zbog lakog posla već zbog činjenice da je rad u ovom poduzeću cijenjen. Više godina za redom Dm je prepoznat kao najposlodavac godine čime dokazuje svoju lidersku poziciju na tržištu rada. Osim redovnih plaća zaposlenika koje su iznad prosjeka u branši djelatnici dobivaju trinaestu i četrnaestu plaća uoči Božića i godišnjeg odmora. Prekovremene sate na poslu zaposlenik može zamijeniti za slobodne dane, a osim visokih primanja zaposlenici ostvaruju i mogućnost napredovanja i daljnjeg obrazovanja. Poduzeće izdaje i interni časopis „Podmornica“ putem kojeg komunicira s zaposlenicima i pruža im informacije o poslovanju poduzeća u kojem su zaposleni. Drogerie markt.

4.3.2 Ekološka održivost

„Sve za prirodu“ projekt je koji se odnosi na ekološku održivost. S ciljem uzornog djelovanja i zaštite prirode Dm neprestano pokreće niz ekoloških inicijativa s ciljem širenja snažne ekološke poruke budućim naraštajima. U Međunarodnoj godini energetske učinkovitosti Dm je pokrenuo još jedan važan ekološki projekt „Dm green city project 2012“, u sklopu kojega od veljače do lipnja 2012. priprema nekoliko društveno-odgovornih, ekoloških, usmjerenih inicijativa: Dan planete Zemlje, Dan zaštite prirode i Dan očuvanja okoliša. Cijeli projekt započeo je u veljači Dm zelenom turnejom električnog auta „na Dm

šteker“, inicijativom kojom je po prvi put u Hrvatskoj jedan električni automobil DOK-ING XD vozio iz Dubrovnika do Ženeve na sajam automobila. Cilj inicijative Dm zelene turneje jest senzibilizirati javnost o manjku infrastrukture potrebne za punjenje električnih vozila, skrenuti pažnju hrvatske javnosti da je Hrvatska jedina država u Europi koja ne subvencionira kupnju električnih vozila niti je na bilo koji način potiče. Drogerie markt.

„Tu čuvam prirodu“ - akcija je osmišljena kako bi se na što adekvatniji način zbrinule plastične vrećice i omogućila njihova reciklaža. Kupci su trebali donijeti vrećice u bilo koju prodavaonicu Dm-a, a Dm je osigurao njihov daljnji put prema ekološkom zbrinjavanju. U samo četiri tjedna kupci su predali 10 tona plastičnih vrećica, a Dm u svojoj ponudi nakon toga nudi reciklirane plastične vrećice. U veljači 2011. godine Dm odlazi korak dalje. Potiče nekorištenje plastičnih vrećica nudeći kupcima dodatne bodove na njihove kartice lojalnosti s kojima kupci ostvaruju pravo na razne popuste.

“Dm green city project” - održava se šestu godinu za redom i njegov cilj je zabavno-edukativnim aktivnostima informirati građane o svim aspektima održivog razvoja. Projekt svake godine prati UN-ovu Međunarodnu godinu te će ove godine u fokusu biti tema svjetlosti. Ovogodišnji dm green city project objedinjuje socijalne i ekološke sastavnice održivog razvoja kako bi građanima pokazao kako u svakodnevnom životu mogu doprinijeti održivoj budućnosti zajednice, a jedan od ciljeva ovogodišnjeg projekta je informiranje građana o izazovima s kojima se slijepe i slabovidne osobe suočavaju u svakodnevnom životu. Učenici osnovnih škola skupljat će i reciklirati stari papir u sklopu akcije Zeleni korak. U prošlogodišnjem Zelenom koraku sudjelovalo je 30.000 osnovnoškolaca, a najuspješnije škole nagradili su pametnim pločama i kantama za sortiranje otpada. Ove godine najuspješnije škole nagradit će elektroničkim mikroskopima.

“Tu čuvam prirodu"- projekt je koji se naziva i Torba prirodu čuva. Nastao je u rođendanskom ozračju proslave 15 godina rada dm-drogerie markta na hrvatskom tržištu, u svibnju 2011.Tijekom inicijative svojim su vjernim kupcima pripremili 100.000 zanimljivih pamučnih torbi s atraktivnim uzorkom leptira u prepoznatljivim bojama dm-a, izrađenih u suradnji s Fashion.hr industrijom u pogonima URIHO-a te knjižicu s 15 bonova za odabrane proizvode uz koje su kupci mogli ostvariti znatne popuste. Ideja cijele inicijative koju je podržalo Ministarstvo zaštite okoliša, prostornog uređenja i graditeljstva bila je privući pažnju velikog broja naših kupaca te ih potaknuti ne samo na to da osvijeste važnost očuvanja okoliša nego i da se aktivno uključe i nastave širiti ideju među svima koje poznaju. Torbu i knjižicu kupci su mogli dobiti u zamjenu za svojih 15 starih vrećica koje je dm ekološki zbrinuo, točnije reciklirao. Ujedno smo svoju dosadašnju ponudu polietilenskih vrećica zamijenili

onima izrađenim od recikliranih materijala. Danas projekt opstaje jer Dm nudi kupcima besplatnu zamjenu stare uništene platnene vrećice. (Tržok, 2016:29)

4.3.3. Zdrav život

"Osmijeh za 5!"- jedan je od temeljnih ciljeva poduzeća doprinijeti zdravlju i dobrobiti naših sugrađana, stoga ih žele dodatno educirati i informirati o važnosti dentalne higijene. 2007. godine edukacijskom kampanjom „Volim osmijeh tvoj", uz podršku Ministarstva zdravstva i socijalne skrbi, o važnosti dentalne higijene educirali smo više od 20.000 djece vrtićkog uzrasta. U namjeri da ponovno potaknu najmlađe na samostalno razmišljanje o važnosti dentalne higijene i razviju zdrave navike osnovnoškolaca, u rujnu 2014. pokrenuli su kampanju „Osmijeh za 5!". Želja im je prvenstveno educirati učenike prvih razreda osnovnih škola o tome da primjerice karijes može prijeći s mliječnih na trajne zube ili da je higijena zubi u svakoj životnoj dobi važna za zdravlje cijelog organizma. Tijekom rujna učenici prvih razreda osnovnih škola mogli su prijaviti na natječaj skupne radove razreda, odnosno škole, u obliku likovnog rada na temu „Što za naš osmijeh znače četkica i pasta?". Dvadeset najkreativnijih radova tijekom školske godine 2014./2015. nagradili su interaktivnim edukativnim radionicama pod vodstvom stomatologa Mislava Perića.

"Dm ženska utrka"- vrlo je popularna utrka s ciljem promicanja zdravih i korisnih navika u smjeru zdravog i aktivnog života. Najvažniji dio dm green city projecta 2012. bila je prva ženska dm utrka, koja se održala u Zagrebu uoči Dana zaštite okoliša na zagrebačkome Jarunu 3. lipnja 2012. Ekološko-sportska inicijativa rekreativnog karaktera okupila je gotovo 1.000 pripadnica ljepšeg spola različite dobi radi ukazivanja na važnost sporta za ljudsko zdravlje. Utrka se odvija svake godine uoči Dana zaštite okoliša. Drogerie markt.

"Dm millennium jump"- najmasovniji je skok u more kao prepoznatljiva znamenitost zadarske Rive. Od 2008. dm je jedan od suorganizatora zabavno-humanitarnog projekta „dm millennium jump" koji se održava na zadarskoj Rivi i svake godine okupi sve veći broj ljudi. Prilikom tog događanja sudionici istovremenim skokom u more sa zadarske Rive šalju u Svijet najljepšu turističku razglednicu. Uz najmasovniji skok u more, ljudskim tijelima svake godine formiraju se različite zadane formacije poput prepoznatljive šahovnice, crvenog kruga kao simboličnog pozdrava potresom pogođenom Japanu, žutih zvjezdica simbola Europske Unije i brojne druge... U suradnji s partnerom projekta Hrvatskim dermatovenerološkim društvom cilj nam je savjetovati i naučiti kupače najboljim mjerama

zaštite protiv štetnih sunčevih UV-zraka pa u istom danu vrhunski hrvatski dermatolozi pod vodstvom ugledne dermatologinje i venerologinje dr. sc. Mirne Šitum pregledaju sve zainteresirane sudionike i posjetitelje. Projekt svake godine ima i svoj humanitarni karakter jer sudionici svojom kotizacijom doniraju sredstva Udruzi Latica, i to za školu plivanja za djecu s poteškoćama u razvoju. (Tržok, 2016:27)

"Tjedan rekreativnog trčanja – za cijelu obitelj"- održava se na Bundeku i sastoji se od dm ženske utrke i babybonus utrka za najmlađe uz koncert i bogat sadržaj za cjelodnevno obiteljsko druženje. U utrkama koje su održane prošle godine sudjelovalo je više od 2.200 rekreativnih i profesionalnih trkačica, a svoje prve trkačke korake u pratnji roditelja napravilo je gotovo 600 djece. Na kraju projekta dm će nagraditi promicanje društvene odgovornosti i održivog razvoja na dodjeli dm green city nagrada. Nagrade pojedincima, tvrtkama i organizacijama za doprinos u zaštiti okoliša dodijelit će se u osam kategorija: najbolji eko edukativni projekt, najbolja eko akcija, najbolja eko kampanja, najbolja eko ambalaža, najbolja eko inovacija/proizvod, najbolja eko fotografija, najbolji eko dokumentarni film te posebno dostignuće u zaštiti okoliša.

4.4. Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na poslovanje Drogerie Markt-a

Jedno od temeljnih načela poslovanja Dm drogerija jest uzorno i društveno odgovorno djelovanje u okruženju. Kako prikazuje tablica društveno odgovorno poslovanje u procesu planiranja ne uzima u obzir samo ekonomske posljedice, već i okolišne i društvene posljedice koje su rezultat aktivnosti poduzeća. Osim daljnjeg širenja, Dm u Hrvatskoj poklanja veliku pažnju i modernizaciji već postojećih prodavaonica koje redovito poboljšava i povećava im vrijednost. Stalak za presvlačenje beba, stalak za zamatanje proizvoda, široki prostori među policama i posebni pristupi za invalidska kolica samo su neki od detalja kojima se dm prilagođava potrebama kupaca.

Tablica 3 Ciljevi i aktivnosti društveno odgovornog poslovanja u Dm-u 2015./2016. godini

Ciljevi razvoja društvene odgovornosti poslovanja Dm-a	Provedene aktivnosti
Razvijanje svijesti o važnosti društvene odgovornosti među menadžmentom	Izrada DOP strategije Aktiviranje internog odbora za društvenu odgovornosti

Razvijanje svijesti o društveno odgovornom ponašanju među zaposlenicima	Uključenje društveno odgovornog sadržaja u radionice
Razvijanje svijesti o društveno odgovornom ponašanju prilikom dogovaranja asortimana proizvoda	Uvedene posebne upute i procedure prilikim odabira dobavljača
Provođenje društvene odgovornosti	Razvijanje filantropskih sadržaja Provođenje donacijskih akcija Sudjelovanje u donacijskim sadržajima na lokalnoj razini Podupiranje lokalnih inicijativa Donacijske aktivnosti u projektu Dječja olimpijada

Izvor: Bagić, A.; Škrabalo, M.;Narančić, L. (2006)

Ugled koji je dm izgradio u Hrvatskoj uvelike je rezultat njihove posvećenosti društveno odgovornom poslovanju. Kroz pregled ostvarenih ciljeva koji je prikazan u tablici, vidljivo je kako je za svaki zacrtani cilj provede i veći broj planiranih aktivnosti.

U poslovanju Dm-a vidljiv je jak utjecaj društveno odgovornog poslovanja na uspješnost poduzeća. Pokazalo se kako uvođenje koncepta društveno odgovornog poslovanja u poslovanje poduzeća Dm je veoma koristan koncept u poslovanju organizacije. Dm društvenu odgovornost promatra kao poseban sustav menadžmenta koji je usmjeren na ovaj dio poslovanja, a poduzeće je razvilo posebnu poslovnu politiku koja se bavi upravo tematikom društvene odgovornosti. Društvena odgovornosti Dm-a posvećena je pitanjima siromaštva, socijalne ugroženosti, uništavanja životne sredine i sličnim etičkim i moralnim pitanjima. Povodom 20. obljetnice poslovanja, pokrenuli su inicijativu "Jer sve smo to MI!". Među 2 004 prijavljena društveno korisna projekta, odabrano je njih 40 koje su podržali s 1,5 milijuna kuna. Zanimljiv je i podatak kako je tijekom 20 godina poslovanja, Dm kroz donacije u zajednicu uložio 49,9 milijuna kuna. Bagić, A.; Škrabalo, M.; Narančić, L. (2006) Provođenje društveno odgovornog poslovanja u Dm-u odražava se pozitivno na mnogim područjima kroz porast broja prodanih proizvoda posebice se to odnosi na proizvode čiji udio zarade se donira u sklopu društvene odgovornosti. Osim toga dolazi do porasta broja zaposlenih jer rastom aktivnosti u sklopu društvene odgovornosti raste i potreba za

djelatnicima. Ono što je svakako vidljivo kao utjecaj društvene odgovornosti na poslovanje je kontinuirano povećanje prodaje i dobiti ove kompanije odkako je prepoznata na tržištu kao društveno odgovorna.

Tablica 4 Pregled vrijednost projekata društveno odgovornog poslovanja 2015./2016. poduzeća Dm

Područje	Iznos u kunama
Znanost i edukacija	480.915,35
Sport	5.814.213,62
Kultura	922.778,03
Društvena solidarnost	15.632.482,44
Ostalo	877.800,00
UKUPNO	**23.728.189,44**

Izvor: Omazić, M. (2012)

Ulaže u različite projekte na godišnjoj razini za poslovnu godinu 2015. /2016. Dio je financiran vlastitim izvorima dio su prikupili uz sudjeovanje dobavljača, dio uz sudjelovanje kupaca. Društveno odgovornim poslovanjem poduzeće može u fazi planiranja izbjeći negativne i neželjene posljedice za okoliš i društvo, ali isto tako smanjiti vlastite rizike za poslovanje. Zato bi društveno odgovorno poslovanje trebao biti implementiran u poslovnu strategiju svakog poduzeća, a tada, korištenjem intelektualnog kapitala, odgovornom primjenom tehnologija, zaštite okoliša te zaštitom ljudskih prava i dobrobiti zajednice dovodi do unaprjeđenja i izgradnje povjerenja kod partnera i potrošača. Upravo se iz tog razloga društveno odgovorno poslovanje smatra strateškim upravljačkim alatom koji osigurava dugoročnu konkurentnost. Proučavajući društveno odgovorno ponašanje poduzeća Dm – drogerie markt teško je pronaći zamjerke. Dm provodi društveno odgovorno ponašanje planirano i stavove kompanije uspješno implementira u javnost.

Kako bi se dobio uvid u veličinu grupacije i promet koji ostvaruje u nastavku rada kroz tablicu su dani neki osnovni podatci vezano za broj zaposlenika, broj poslovnica i promet u razdoblju od 2010. do 2016. godine.

Tablica 5 Poslovni pokazatelji Dm-a Hrvatska

	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
PROMET (U mil.kn)	1.859	1.941	1.964	1.974	1.983	1.992
BROJ PRODAVAONICA	135	145	152	154	155	156
DJELATNICI	1123	1181	1223	1295	1302	1327

Izvor**:** prilagođeno prema Drogerie Markt.

Kompanija zapošljava preko 49.314 ljudi, a od toga 1.327 u Hrvatskoj dok je protekloj poslovnoj godini grupacija je ostvarila promet od 7,69 milijardi eura. U poslovnoj godini 2015./2016. Dm je u Hrvatskoj ostvario 1,992 milijarde kuna prometa. Društveno odgovorno poslovanje dio je poslovne strategije i odnosa prema kupcima i dobavljačima već duži niz godina. Samo poduzeće je prepoznatljivo po svom društvenom djelovanju i investirao više od 827 milijuna kuna te je u državni proračun uplatio više od 2,79 milijarde kuna za vrijeme od od osnutka do danas. Samo u protekloj poslovnoj godini dm je ostvario promet od 1,9 milijardi kuna i unatoč recesiji rast od 17,4 posto. Neto dobit u konačnici bi trebala iznositi oko 110 milijuna kuna. U nastavku rada prikazani su interni i eksteri aspekti društveno odgovornog poslovanja Dm-a.

Tablica 6 Interni i eksterni aspekti društveno odgovornog poslovanja DM-a

Interni aspekti	Eksterni aspekti
Osiguranje jednakih prilika na radnom mjestu	Podržavanje ljudskih prava
Odabir ekološki osviještenih dobavljača	Poticanje zelenog i ekološki osviještenog ponašanja
Educiranje zaposlenika o ekološkim aspektima poslovanja	Nagrađivanje kupaca koji pokažu svoju ekološku osvještenost
Reduciranje emisija klimatskih uređaja	Suradnja s lokalnom zajednicom na različitim ekološkim projektima
Štednja energije i vode	Zapošljavanje ljudi s posebnim potrebama
Razvoj politike recikliranja	Zapošljavanje mladih
Smanjenje upotrebe fosilnih goriva	Podržavanje sportskih događaja

Povećanje potrošnje energije iz obnovljivih izvora	
Prikupljane starog papira	

Izvor: Prilagođeno prema: Kundid, A. (2012)

Prema istraživanju agencije Ipsos Plus prodavaonice DM-a prvi su izbor kupovine kozmetike i zdrave hrane. Jedan od razloga takvog rezultata jest sigurno i jedinstven koncept kupnje koji je sažet u poruci „Tu sam čovjek“. Kupci su u Dm prodavaonicama prepoznali odličan omjer cijene i kvalitete, filozofiju poslovanja koja je okrenuta čovjeku, stavivši čovjeka i njegove potrebe u centar. Svojim kupcima DM nudi kvalitetnu uslugu, povoljniju kupnju, iznimno kvalitetne vlastite robne marke, dostupnost i blizinu, ali i mogućnost aktivnog uključivanja u društveno odgovorne projekte.

Slika 5 Pregled poslovanja DM-a

Izvor: Drogerie Markt

Kako je prikazano slikom DM ima 1327 djelatnika koji imaju iznadprosječnu neto plaću od 7.326 kuna i dobivaju je prije desetog u mjesecu, a poslodavac im godišnje isplati i 14 plaća. Po jednu kao regres u lipnju, i drugu kao božićnicu u prosincu. Svi zaposleni četiri puta godišnje dobiju i poklon pakete s proizvodima dm-a.

5. ZAKLJUČAK

Društvena odgovornost pojam je koji se u novije vrijeme sve više ističe i popularizira. Stranice stručnih časopisa i znanstvene literature sve više obrađuju problematiku društvene odgovornosti, dok ga mnoga poduzeća ističu kao dio poslovne strategije i brige za zajednicu.

Razmatrajući teorijski koncept društvene odgovornosti, njegova uloga djeluje jasna i primjenjiva. Ipak radi se o relativno novom konceptu, posebno za zemlje u razvoju. Praksa društvene odgovornosti vrlo je raznolika i uvelike ovisi o kontekstu u kojem se događa, o potrebama poduzeća, o upravljačkoj praksi i korporacijskoj kulturi poduzeća, o tradiciji pojedine zemlje i mnogim drugim čimbenicim. Praksa društvene odgovornosti poduzeća odnose na cjelokupni raspon njegova djelovanja. Što poduzeće proizvodi, na koji način proizvodi, koje resurse upotrebljava, kako kupuje, kako prodaje, kako utječe na okoliš, kako zapošljava, kako se odnosi prema zaposlenicima, na koji ih način osposobljava za rad, kakvi su radni uvjeti, kako ulaže u društvenu zajednicu te poštuje li ljudska i radna prava samo su neka od pitanja koja određuju ukupni utjecaj tog poduzeća na društvo.

Nakon proučene literature i napisanog rada može se zaključiti kako je društveno odgovor poslovanje koncept koji primjenjuje sve veći broj poduzeća jer kroz njegovo provođenje ostvaruje određene koristi za poduzeće. Koristi za Dm kao poduzeće koje je obrađeno su mnogobrojne. U slučaju investiranja u ljudski kapital poduzeće ulaže u zaposlenike kroz obrazovanja i doškolovavanja i time pokazuje da su im oni najvažniji resurs. Provođenjem društveno odgovornog poslovanja Dm doprinosi kvaliteti zaposlenika i njihovoj motivaciji a to za poduzeće znači ostvarivanje boljih rezultata, a time i profiti. Sljedeći čimbenik je zdravlje i sigurnost koji se odnosi na brigu i zdravlje zaposlenika i kupaca. Uvođenjem u ponudu proizvode koji su ekološki i zdravi za kupca te brigom za zdravlje svojih zaposlenika Dm si podiže rejting. Takva informacija vrlo je bitna u marketinškim procesima i značajno utječe na popularnost Dm-a među kupcima. Dm-ovo restrukturiranje se odnosi na uvođenje različitih promjena u poduzeću u svrhu prilagođavanja trendovima i poboljšanju poslovanja. Sve to rezultira većom prodajom,a kasnije i zaradom. Na primjeru Dm-a društveno odgovorno poslovanje provodi se kroz upravljanje prirodnim resursima. Ovaj interni aspekt podrazumjeva prikupljanje i preradu otpada kao jedne od sirovina u proizvodnji. Pravilnim zbrinjavanjem otpada i preradom poduzeće umanjuje vlastite troškove, a gledano s druge strane, daje veliki doprinos u zaštiti i očuvanju okoliša i prirodnih resursa.

Drogerie Markt osim navedenih koristi kroz interne odrednice, provođenjem društveno odgovornog poslovanja, ostvaruju se koristi na temelju eksternih odrednica. Prva prednost

pojavljuje se kod suradnje s dobavljačima i partnerima u obliku smanjenja troškova. Prilikom nabave robe time što se poštuju rokovi nabave poduzeće za avansno plaćanje ili plaćanje u roku ostvaruje niže cijene. Međuodnos Dm-a i lokalne zajednice u okviru društveno odgovornog poslovana je neraskidiv. Poduzeću Dm je lokalna zajednica izvor radne snage, sadašnjih i potencijalnih poslovnih partnera, dok lokalnoj zajednici Dm predstavlja izvor prihoda kroz plaćanje poreza, pružaju radna mjesta za lokalno stanovništvo, a samim time osiguravaju i razvoj te lokalne zajednice.

Može se zaključiti kako je devedesetih godina u fokusu bio isključivo vlastiti interes te financijski profit poduzeća čiji vlasnici nisu susprezali pred ničim kako bi to i ostvarili. Ovakav način poslovanja bio je na snazi sve do početka 21.stoljeća kada se situacija polako počinje mijenjati te se društveno odgovorno poslovanje započinje intenzivnije spominjati i primjenjivati. U današnje vrijeme u odnosu na prošlost, situacija u poslovnom svijetu i načinu razmišljanja se donekle promijenila. Iako društveno odgovorno poslovanje donosi poduzeću mnoge prednosti i koristi, više se cijeni i brine o okolišu u kojem živimo, socijalni i ekološki problemi globalnih razmjera zastupljeniji su u medijima i bliži javnosti, no i dalje postoje tvrtke koje nisu upoznate s konceptom društveno odgovornog poslovanja ili su skeptične u vezi njega.

POPIS LITERATURE

1. Bagić, A.; Škrabalo, M.;Narančić, L. (2006) *Društvena odgovornost poduzeća u Hrvatskoj. Zagreb:* AED (Academy for Educational Devolpment).
2. Bebek, B.; Kolumbić, A. (2001) *Etika u poslovanju.* Zagreb: Poslovna etika.
3. Brkljača, I. (2017) *Implementacija društveno odgovornih praksa u strategiju poduzeća.* Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković".
4. Đurin, M. (2015) *Izgradnja reputacije i društveno odgovornog poslovanja.* Diplomski rad. Varaždin: Sveučilište Sjever, Sveučilišni centar Varaždin.
5. Hopkins, M. (2006) *What is Corporate Social Responsibility all about, JohnWiley&Sons, Ltd*. Journal of Public Affairs.
6. Horvat, S., (2009) *Društvena odgovornost kapitala.* Zagreb*:* Studio Artless.
7. Kotler, P.; Lee, N. (2011) *Društveno odgovorno poslovanje.* Zagreb: M.E.P. d.o.o.
8. Kundid, A. (2012) Društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj. Ekonomska misao br.2
9. Krkač, K. (2007) *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost.* Zagreb: MATE d.o.o.
10. Letica, B. (2010) *Doba odgovornosti.* Zagreb*:* MATE d.o.o.
11. Mišić, D. (2015) *Komparativna analiza društveno odgovornog poslovanja na primjeru odabranih trgovačkih društava.* Diplomski rad. Pula: Fakultet za ekonomiju i turizam „Dr. Mijo Mirković"Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.
12. Omazić, M. (2012) *Društveno odgovorno poslovanje- zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja*. Zagreb: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj.
13. Pavić-Krizmanić, M. (2012) *Pravni aspekti društveno odgovornoga poslovanja u Europskoj uniji i Republici Hrvatskoj*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Pravni Fakultet.
14. Salarić D.; Jergović A. (2015) Poduzetništvo i društveno odgovorno poslovanje. *Učenje za poduzetništvo 08/15, str. 15.*
15. Srbljinović, M. (2012) Utjecaj društvene odgovornosti poduzeća na ponašanje potrošača u Hrvatskoj. Zagreb: *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu Vol.10 No.2 Prosinac 2012. str 40-43*
16. Sutić., I., Lazibat, T., Samardžija, J.(2016) *ISO 26000 SR – društvena odgovornost.* Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
17. Trojnar, L. (2012) *Društvena odgovornost kao važan čimbenik poslovne uspješnosti.* Varaždin: Fakultet organizacije i informatike.

18. Tržok, M.(2016) *Primjena koncepcije društveno odgovornog poslovanja u trgovačkom društvu Dm-drogerie markt d.o.o.* Završni rad. Pula:Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.
19. Vogel, D. (2005) *The Market for Virtue – The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility.* Washington DC: Brookings Institution Press.
20. Vrdoljak Raguž, I.; Hazdovac, K. (2017) Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, *Oeconomica Jadrina* 1/2017, str. 10-14.
21. Zadek, S., Raynard, P., Oliviera, C., etc. (2005), Responsible Competitiveness – Reshaping Global Markets Throuhg Responsible Business Practice,.Accountability.

INTERNET IZVORI:

22. Drogerie markt. URL: URL:https://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/drustvena_odgovornost/ (30.08.2017.)
23. Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj. URL: http://www.dop.hr/?cat=68&paged=3 (20.08.2017.)
24. Hrvatska gospodarska komora. URL: https://dop.hgk.hr/ (20.08.2017.)
25. Hrvatska udruga poslodavaca. URL: http://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/Petra%20Senti%C4%87/Prirucnik%20DOP%20HR.pdf (30.08.2017.)
26. International Business Leaders Forum (IBLF). URL: http://www.pomakonline.com/content/view/100/60/ (25. 8. 2017.)
27. Ministarstvo zaštite okoliša i energetike. URL: http://www.mzoip.hr/hr/okolis/eko-oznake.html (21.08.2017.)
28. Omazić, M. (2017.) Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja. URL: http://www.dop.hr/wp-content/uploads/zbirka_studija_slucaja_DOP.pdf (03.09.2017.)
29. Pavić Rogošić, L. (2015). Društveno odgovorno poslovanje. URL: http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf (20.08.2017.)
30. Poslovni portal. URL: http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/dobri-primjeri-velikih-domacih-kompanija-187296 (15.08.2017)
31. Svijet kvalitete. URL: http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/normizacija/1258-iso-26000 (01.09.2017.)

POPIS SLIKA

Slika 1 Logo Norme ISO 26000

Slika 2 Logo Dm-a

Slika 3 Raspored poslovnica Dm-a u Europi

Slika 4 Tri područja poslovanja Dm-a

POPIS TABLICA

Tablica 1 Faze razvoja društveno odgovornog poslovanja i fokus poduzeća

Tablica 2 Ključne interesni skupine Dm-a

Tablica 3 Ciljevi i aktivnosti društveno odgovornog poslovanja Dm-a poslovna godina 2015/2016

Tablica 4 Pregled vrijednosti projekata društveno odgovornog poslovanja u poslovnoj godinini 2015/2016

Tablica 5 Poslovni pokazatelji Dm-a

Tablica 6 Interni i eksteri aspekti društveno odgovornog poslovanja Dm-a

IZJAVA O AUTORSTVU RADA

Ja, Anita Soldo, pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor završnog/diplomskog rada pod naslovom **Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na poslovnu uspješnost poduzeća** te da u navedenom radu nisu na nedozvoljen način korišteni dijelovi tuđih radova.

U Požegi, 14.11.2017. god.
Anita Soldo

_____