

# Društveno odgovorna strategija marketinga i konkuretnost poduzeća prehrambene industrije Republike Hrvatske

---

Ivanković, Jadranka

Doctoral thesis / Disertacija

2010

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:188:735235>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International/Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-26**



Repository / Repozitorij:

[Repository of the University of Rijeka Library - SVKRI Repository](#)



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
EKONOMSKI FAKULTET U RIJECI

MR. SC. JADRANKA IVANKOVIĆ

**DRUŠTVENO ODGOVORNA STRATEGIJA  
MARKETINGA I KONKURENTNOST PODUZEĆA  
PREHRAMBENE INDUSTRIJE REPUBLIKE  
HRVATSKE**

DOKTORSKA DISERTACIJA

RIJEKA, 2010.

## **PODACI I INFORMACIJE O DOKTORANDICI**

1. Ime i prezime: **JADRANKA IVANKOVIĆ**
2. Datum i mjesto rođenja: 15. siječnja 1965., Sisak
3. Naziv završenog fakulteta i godina diplomiranja: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 1987.
4. Naziv poslijediplomskog studija i godina magistriranja: Poslijediplomski znanstveni studij POSLOVNO UPRAVLJANJE – Ekonomski fakultet u Zagrebu, 2005.

## **INFORMACIJE O DOKTORSKOJ DISERTACIJI**

Naslov disertacije:

### **DRUŠTVENO ODGOVORNA STRATEGIJA MARKETINGA I KONKURENTNOST PODUZEĆA PREHRAMBENE INDUSTRIJE REPUBLIKE HRVATSKE**

1. Fakultet na kojem je rad obranjen: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci

### **POVJERENSTVA, OCJENA I OBRANA DOKTORSKE DISERTACIJE**

1. Datum prijave disertacije: 01. listopada 2008.
2. Povjerenstvo za ocjenu podobnosti doktorandice i pogodnosti teme disertacije:
  - 1) Dr. sc. Ivan Mencer, redoviti profesor Ekonomskog fakulteta u Rijeci, predsjednik
  - 2) Dr. sc. Marcel Meler, redoviti profesor Ekonomskog fakulteta u Osijeku, član
  - 3) Dr. sc. Nada Denona Bogović, redoviti profesor Ekonomskog fakulteta u Rijeci, član
3. Datum prihvaćanja teme: 26. studenoga 2008.
4. Mentor: prof.dr.sc. Ivan Mencer
5. Povjerenstvo za ocjenu disertacije:
  - 1) Dr. sc. Marcel Meler, redoviti profesor Ekonomskog fakulteta u Osijeku, predsjednik
  - 2) Dr. sc. Ivan Mencer, redoviti profesor Ekonomskog fakulteta u Rijeci, mentor - član
  - 3) Dr. sc. Nada Denona Bogović, redoviti profesor Ekonomskog fakulteta u Rijeci, član
6. Povjerenstvo za obranu doktorskog rada:
  - 1) Dr. sc. Marcel Meler, redoviti profesor Ekonomskog fakulteta u Osijeku, predsjednik
  - 2) Dr. sc. Ivan Mencer, redoviti profesor Ekonomskog fakulteta u Rijeci, mentor - član
  - 3) Dr. sc. Nada Denona Bogović, redoviti profesor Ekonomskog fakulteta u Rijeci, član
7. Datum obrane disertacije: 20. listopada 2010.
8. Datum promocije: 2011.

## **PREDGOVOR**

Nekoliko je razloga nastanka ove disertacije. Društvena odgovornost poduzeća jedno je od živih područja interesa i rasprave teoretičara i praktičara diljem svijeta. Iznimna su očekivanja od primjene društvene odgovornosti poduzeća. Na razini poduzeća očekuje se pozitivan utjecaj društvene odgovornosti na konkurentnost poduzeća, na razini društvene zajednice očekuje se doprinos poduzeća rješavanju kumuliranih društvenih problema; od pitanja očuvanja okoliša do poboljšanja kvalitete života u zajednici. U Republici Hrvatskoj malo se pozornosti pridaje društvenoj odgovornosti poduzeća. To je područje o kojem se govori uglavnom u vrlo uskom krugu teoretičara i praktičara. Područje je nedovoljno prisutno i poznato u široj javnosti, a učinci i koristi nisu dovoljno istraženi.

Dakle, disertacija se bavi aktualnim područjem u svjetskim razmjerima za kojim vlada nedovoljan interes u Republici Hrvatskoj. Upravo stoga, namjera je ukazati na važnost i korisnost primjene društvene odgovornosti za poduzeće, ali i društvo u cjelini, olakšati primjenu društvene odgovornosti poduzeća u praksi putem predloženog modela, ali i upozoriti na osobnu odgovornost svakog pojedinca za doprinos razvoju poduzeća, odnosno društvene zajednice u cjelini.

Interes za područje društvene odgovornosti poduzeća odraz je poslovnog i osobnog iskustva i uvjerenja autora. Kroz dvadeset i dvije godine rada u uglednom vodećem prehrambenom poduzeću na različitim upravljačkim pozicijama, stjecano je praktično iskustvo i uvid u povezanost društvene odgovornosti, strategije marketinga i konkurentnosti poduzeća. U konkretnom slučaju, nesklad između osobnih stavova i pojave menadžerske prakse koja odstupa od društveno odgovornog ponašanja, rezultirala je raskidom višegodišnjeg odnosa zaposlenika i poduzeća.

Tijekom izrade disertacije došlo je do promjene polaznog koncepta. Polazni koncept je uključivao istraživanje predstavnika poduzeća i eksplikaciju modela društveno odgovorne strategije marketinga u funkciji povećanja konkurentnosti na primjeru poduzeća prehrambene industrije Podravke d.d. iz Koprivnice. Uslijed događaja koji su nastupili tijekom izrade disertacije, vezano na poduzete radnje menadžmenta oko promjene vlasničke strukture istog

poduzeća, a čiji utjecaj treba razmatrati nakon završetka pravnog postupka koji je u tijeku, odustalo se od eksplikacije modela.

Koncept je modificiran na način da je umjesto eksplikacije modela na konkretnom poduzeću istraživanje prošireno uključivanjem drugih zainteresiranih skupina. Istraženi su stavovi predstavnika poduzeća, potrošača i društvene zajednice, odnosno predstavnika organizacija za promicanje društvene odgovornosti poduzeća. Iako je modifikacija utjecala na produljenje predviđenih rokova za istraživanje i završetak disertacije, može se smatrati poboljšanjem jer se društvena odgovornost poduzeća promatra kroz stavove različitih zainteresiranih skupina.

Disertacija je nastajala uz nesebičnu i ustrajnu, stručnu i osobnu podršku mentora u razvoju rukopisa i životnog iskustva na čemu od srca duboko i s istinskim poštovanjem zahvaljujem. Cijeli poduhvat podržan je ljubavlju, strpljivošću i razumijevanjem moje obitelji; supruga i djece na čemu sam vam beskrajno zahvalna. Također, zahvaljujem prijateljima, kolegama i znancima na pomoći u provedbi istraživanja, razmjeni mišljenja, iskustava i literature te sudionicima istraživanja na ukazanom povjerenju i sudjelovanju u istraživanju.

## SAŽETAK

Orijentacija prema tržištu, odnosno prema korisnicima: kupcima, potrošačima, klijentima ističe važnost primjene koncepcije marketinga za poduzeće u cjelini. Koncepcija marketinga polazi od poznavanja, tj. istraživanja potreba i želja, zahtjeva i očekivanja korisnika proizvoda i usluga, oblikovanja ukupne ponude i isporuke vrijednosti od značaja za njezine korisnike. Usvajanjem koncepcije marketinga od strane cijelog poduzeća, poduzeće se usmjerava na isporuku vrijednosti i zadovoljstvo korisnika. Zadaća marketinga je proširena; od učinkovite realizacije marketinške funkcije (planiranja, izvršenja i kontrole marketing strategije i taktike) do uspješne implementacije usmjerenosti poduzeća na isporuku vrijednosti i zadovoljstvo kupaca kroz cijelo poduzeće (osvješćivanje važnosti kupca za poduzeće, poznavanja očekivanja kupaca i u skladu s njima kontinuirano unapređivanje isporučene vrijednosti). Uspješnom primjenom koncepcije marketinga, cjelokupno poduzeće prožeto je marketinškim znanjima; poznavanjem i zadovoljavanjem potreba (sadašnjih i budućih) uz naglasak na uspostavu i gradnju dugoročnih odnosa s klijentima.

Konkurentska prednost poduzeća zasniva se na posjedovanju ili stvaranju određenih posebnosti koje kupci traže i prihvaćaju i po čemu se poduzeće razlikuje od konkurencije. Konkurentsku prednost poduzeće može ostvariti isporukom veće vrijednosti kupcima ili isporukom vrijednosti uz niže troškove. Međuzavisnost poduzeća i društvene zajednice otvara prostor za poduzeće da društveno odgovornim djelovanjem unapređuje svoju konkurentsku poziciju, ali i stvara vrijednost za dobrobit društvene zajednice u kojoj djeluje.

Društveno odgovorno poslovanje je način, oblik ponašanja, odnosno poslovna praksa iznad zakonom propisanih i etičkih normi, kojom poduzeće nastoji postizati ravnotežu između ekonomskih, okolišnih i društvenih učinaka. Time poduzeće doprinosi održivom razvoju društva. Društveno odgovorno poslovanje prilika je i izazov s kojim se susreću poduzeća bez obzira na poslovni sektor i zemlju u kojoj djeluju. Primjena društveno odgovornog ponašanja pridonosi ugledu poduzeća i održivosti poslovanja. Dodatni poticaji za primjenu društvene odgovornosti poduzeća dolaze iz zamjetne promjene u ponašanju i namjerama kupaca u korist vrednovanja društveno odgovornog ponašanja poduzeća prilikom donošenja odluke o kupnji i pozitivnog vrednovanja od strane investitora i financijske zajednice.

Procjenjuje se da učinkovito integriranje društveno odgovornog poslovanja i strategije marketinga donosi korist poduzeću, ali i društvenoj zajednici. Implementacija društveno odgovornog poslovanja treba obuhvatiti čitav lanac vrijednosti i sve ključne poslovne aktivnosti. Na taj način poduzeće bi trebalo unaprijediti isporučenu vrijednost za kupce, ostvarivati održivu razlikovnu prednost pred konkurencijom i istovremeno generirati vrijednosti za društvenu zajednicu. Za učinkovitu integraciju društveno odgovornog poslovanja i strategije marketinga potrebno je razviti metodologiju za prepoznavanje, odabir i realizaciju onih inicijativa provedbom kojih će se ostvariti najveća vrijednost (ili unapređenje vrijednosti) za kupce, poduzeće i društvenu zajednicu. Društveno odgovorno poslovanje kao izvor konkurentske prednosti još uvijek nije dovoljno zastupljeno i popularizirano u domaćim i inozemnim radovima s područja menadžmenta, strategije i marketinga. Temeljem navedenog, pretpostavlja se da hrvatska poduzeća prehrambene industrije nisu u dovoljnoj mjeri upoznata, niti u dovoljnoj mjeri primjenjuju društveno odgovornu strategiju marketinga, iako se suočavaju s rastućim očekivanjima klijenata i društvene zajednice.

## **SUMMARY**

Application of marketing concept is emphasized through market orientation towards consumers, customers in other words clients. The concept of marketing is based on knowledge and research of clients' needs and desires, demands and expectations. Those are necessary elements in shaping and delivering value that matters to clients. When marketing concept is applied, a whole company is primarily concerned how to deliver value and satisfy its customers. The role of marketing is expanding; from effective realization of marketing function (planning, delivery and control of marketing strategy and tactic) towards successful implementation of marketing concept in a company (company focuses on continuous increase of value for customers). It implies spreading marketing knowledge about clients; understanding and satisfying current and future needs and establishing a long term relationship with clients.

A company's competitive advantage is based on creating and possessing certain unique features that customers are looking and willing to pay for, which distinguish that company from competitors. Competitive advantage could be gained by delivering better value or the same value at lower costs. The correlation between a company and social community creates an area for socially responsible practises. Thus a company will improve its competitive position and will be of benefit to a social community.

Corporate social responsibility is a way of behaving, namely it is business practice beyond legal and ethical norms by which a company is trying to achieve balance between economic, environmental and social impacts of its activities. By doing this a company is contributing to sustainable development of the society. Socially responsible business is an opportunity and challenge for all companies regardless of a business sector or a country they operate in. Corporate social behavior is contributing to a company's reputation and sustainability of its business practice. The consumers' behaviour has changed so companies should be stongly motivated to implement corporate social responsibility. When deciding what to buy consumers will assess the company's corporate social responsibility and so will investors and financial institutions.



It is estimated that both a company and community benefit from corporate social responsibility and marketing strategy when efficiently integrated. Implementation of corporate social responsibility should cover a whole value chain and key business operations. It should improve value for customers, create competitive advantage for company and generate value for society. Effective integration of social responsibility, business practices and marketing strategy requires methodology to recognize, screen and realize those initiatives which bring the greatest value to customers, company and social community. Corporate social responsibility as a source of competitive advantage has not been extensively researched and not many articles have been published either in Croatia or abroad in the field of management, strategy and marketing area. Therefore it is assumed that Croatian food companies are not well informed and do not use socially responsible marketing strategy enough although they are faced with increasing customers' expectations as well as those of the society itself.

## S A D R Ź A J

<b>PREDGOVOR</b> .....	I
<b>SAŽETAK</b> .....	III
<b>SUMMARY</b> .....	V
<b>1. UVOD</b> .....	1
1.1. Problem, predmet i objekt istraživanja .....	5
1.2. Znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze .....	6
1.3. Svrha i ciljevi istraživanja .....	7
1.4. Ocjena dosadašnjih istraživanja .....	8
1.5. Znanstvene metode .....	8
1.6. Struktura rada .....	9
<b>2. ZNAČAJ I ULOGA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI PODUZEĆA</b> .....	11
2.1. Pojam društvene odgovornosti poduzeća .....	14
2.1.1. Razvoj koncepta i definiranje društvene odgovornosti poduzeća .....	18
2.1.2. Pojmovi vezani uz društvenu odgovornost poduzeća .....	29
2.1.3. Teorije društvene odgovornosti poduzeća .....	35
2.1.3.1. Teorija društvene izvedbe poduzeća .....	36
2.1.3.2. Teorija stvaranja vrijednosti za dioničare .....	38
2.1.3.3. Teorija različitih zainteresiranih skupina .....	40
2.1.3.4. Teorija prava građanstva za poduzeća .....	41
2.2. Vrste i razine društvene odgovornosti poduzeća .....	45
2.3. Razlike u primjeni društvene odgovornosti poduzeća .....	56
2.4. Upravljanje etikom poduzeća .....	62
2.5. Promicanje društvene odgovornosti poduzeća .....	71
2.5.1. Vrednovanje društvene izvedbe poduzeća .....	72
2.5.2. Međunarodne inicijative za promicanje društvene odgovornosti poduzeća ....	77
2.5.3. Inicijative za promicanje društvene odgovornosti poduzeća u Republici Hrvatskoj .....	79
<b>3. RAZVOJ MARKETINŠKE MISLI I ULOGE MARKETINGA U PODUZEĆU</b> .....	82
3.1. Definicija i obuhvat marketinga .....	82

3.2.	Razvoj koncepcije marketinga .....	86
3.3.	Razvoj uloge i upravljanja marketingom u poduzeću .....	99
3.4.	Marketing i društvena odgovornost poduzeća.....	103
3.4.1.	Marketing i etika .....	104
3.4.2.	Kritike na račun marketinga.....	106
3.4.3.	Marketing i društvene inicijative poduzeća .....	112
<b>4.</b>	<b>KONKURENTNOST, DRUŠTVENA ODGOVORNOST I MARKETINŠKA STRATEGIJA PODUZEĆA .....</b>	<b>121</b>
4.1.	Konkurentnost poduzeća u suvremenim uvjetima poslovanja .....	121
4.1.1.	Razlike u pristupima konkurentnosti poduzeća .....	123
4.1.1.1.	Konkurentska prednost na postojećim tržištima .....	125
4.1.1.2.	Ključne sposobnosti temelj uspjeha na budućim tržištima .....	126
4.2.	Konkurentnost i strategija poduzeća.....	127
4.2.1.	Vrijednosti, misija, vizija i ciljevi poduzeća .....	130
4.2.2.	Dijagnostika faktora utjecaja kod izbora konkurentske strategije .....	133
4.2.3.	Konkurentnost poduzeća i generičke strategije.....	144
4.2.4.	Konkurentska sposobnost hrvatskih poduzeća.....	145
4.3.	Konkurentnost i društveno odgovorna strategija marketinga poduzeća.....	148
<b>5.</b>	<b>DRUŠTVENO ODGOVORNA STRATEGIJA MARKETINGA U PODUZEĆIMA PREHRAMBENE INDUSTRIJE REPUBLIKE HRVATSKE</b>	<b>159</b>
5.1.	Značajke prehrambene industrije Europske unije .....	160
5.2.	Značajke prehrambene industrije Republike Hrvatske .....	164
5.3.	Utjecaj promjena u okruženju na poslovanje poduzeća prehrambene industrije	170
5.3.1.	Promjene u poslovnom okruženju poduzeća prehrambene industrije Europske unije.....	175
5.3.2.	Promjene u poslovnom okruženju poduzeća prehrambene industrije Republike Hrvatske.....	179
5.4.	Ključni čimbenici uspješnosti poduzeća prehrambene industrije .....	184
5.5.	Društveno odgovorno ponašanje i poduzeća prehrambene industrije Republike Hrvatske.....	188
5.5.1.	Poduzeća prehrambene industrije u Republici Hrvatskoj .....	189

5.5.2.	Društveno odgovorno ponašanje poduzeća prehrambene industrije u Republici Hrvatskoj .....	201
<b>6.</b>	<b>PRIJEDLOG MODELA DRUŠTVENO ODGOVORNE STRATEGIJE MARKETINGA U FUNKCIJI POVEĆANJA KONKURENTNOSTI PODUZEĆA PREHRAMBENE INDUSTRIJE .....</b>	<b>207</b>
6.1.	Metodologija istraživanja .....	207
6.1.1.	Problem i ciljevi istraživanja.....	209
6.1.2.	Izvori podataka .....	210
6.1.3.	Vrste istraživanja i instrumenti .....	211
6.1.4.	Određivanje uzorka i plan prikupljanja podataka .....	212
6.1.5.	Ograničenja istraživanja .....	214
6.2.	Prikaz i interpretacija rezultata istraživanja.....	216
6.2.1.	Rezultati istraživanja predstavnika organizacija za promicanje društvene odgovornosti poduzeća .....	216
6.2.2.	Rezultati istraživanja potrošača o društvenoj odgovornosti prehrambenih poduzeća .....	220
6.2.3.	Rezultati istraživanja predstavnika poduzeća prehrambene industrije o društvenoj odgovornosti, strategiji marketinga i konkurentnosti .....	233
6.2.3.1.	Faktorska analiza koristi i preduvjeta .....	246
6.2.3.2.	Provedba društvene odgovornosti i marketinga u poduzećima .....	250
6.2.3.3.	Konkurentski položaj prehrambenih poduzeća.....	257
6.3.	Modeliranje društveno odgovorne strategije marketinga u funkciji povećanja konkurentnosti poduzeća prehrambene industrije.....	262
<b>7.</b>	<b>ZAKLJUČAK.....</b>	<b>268</b>
<b>LITERATURA</b>	.....	<b>287</b>
<b>POPIS SLIKA</b>	.....	<b>306</b>
<b>POPIS TABLICA</b>	.....	<b>307</b>
<b>PRILOZI</b>	.....	<b>309</b>

## 1. UVOD

Sve prisutnije i vidljivije posljedice čovjekovog djelovanja na okoliš, kao i prisutnost brojnih neriješenih društvenih problema, pojačavaju zanimanje za pitanje društveno odgovornog ponašanja pojedinaca, skupina, institucija i poduzeća odnosno individualiziranog doprinosa održivom razvoju društva u cjelini. Za poduzeće se smatra da je društveno odgovorno ako primjenjuje poslovnu praksu iznad zakonom propisanih i etičkih normi, vodeći brigu o ekonomskim, okolišnim i društvenim učincima svojih ukupnih aktivnosti. Rezultat društveno odgovornog poslovanja poduzeća je zbroj ekonomskih, društvenih i okolišnih učinaka i ujedno predstavlja doprinos poduzeća održivom razvoju društva u cjelini.

Međuzavisnost poduzeća i društvene zajednice otvara prostor za poduzeće da društveno odgovornim djelovanjem unapređuje svoju konkurentsku poziciju, ali i stvara vrijednost za dobrobit društvene zajednice u kojoj djeluje. Prema tome, društveno odgovorno poslovanje predstavlja priliku i izazov s kojim se susreću poduzeća bez obzira na poslovni sektor i zemlju u kojoj posluju.

Postavlja se pitanje kako učinkovito integrirati društvenu odgovornost i strategiju marketinga u funkciji povećanja konkurentnosti poduzeća. Od društveno odgovornog poduzeća očekuje se inoviranje načina upravljanja, poslovnih politika, strategije i marketinga u cilju uspostavljanja ravnoteže između zadovoljenja potreba i očekivanja identificiranih skupina korisnika; ciljnog tržišta, ciljeva poduzeća i njegovih vlasnika, ali i društva u cjelini.

Naime, bez metodologije za određivanje prioriteta, mjerenja učinaka i utvrđivanja zajedničkih koristi za društvo i poduzeće, praksa društvene odgovornosti poduzeća svodi se na kozmetičke zahvate; prikazivanje poduzeća dobrim građaninom kroz odnose s javnošću, nasumce odabrane sponzorske projekte, donatorske akcije ili medijske kampanje. Takva praksa ne vodi nužno do povećanja konkurentne sposobnosti poduzeća, već naprotiv, rezultira povećanim izdacima koji ne generiraju zadovoljavajuće koristi za poduzeće, a posljedično tome niti za društvo.

Stoga se smatra da je potrebno učinkovito integrirati društveno odgovorno poslovanje i strategiju marketinga kako bi donosili korist poduzeću, ali i društvenoj zajednici.

Implementacija društveno odgovornog poslovanja treba obuhvatiti čitav lanac vrijednosti i sve ključne poslovne aktivnosti. Na taj način poduzeće unapređuje isporučenu vrijednost za kupce, ostvaruje održivu razlikovnu prednost pred konkurencijom i istovremeno generira vrijednost za društvenu zajednicu. Za učinkovitu integraciju društveno odgovornog poslovanja i strategije marketinga potrebno je razviti metodologiju za prepoznavanje, odabir i realizaciju onih inicijativa provedbom kojih će se ostvariti najveća vrijednost (ili unapređenje vrijednosti) za kupce, poduzeće i društvenu zajednicu.

Koncepcija marketinga temeljena na isporuci vrijednosti uključuje orijentaciju prema potrošaču, konkurentu i profitu. Poduzeća se međusobno natječu u formiranju i isporuci veće vrijednosti za potrošača po razumnim i konkurentnim cijenama; uz striktnu kontrolu troškova i razvoj partnerskih odnosa s drugim poduzećima u obavljanju određenih procesa ili poslovnih funkcija. Zadovoljstvo i lojalnost korisnika, odnosno njihova sadašnja i buduća spremnost na kupnju ponuđenih proizvoda i usluga uvjetuju opstanak i profitabilnost poduzeća na duži rok.

Prema tome, i ciljevi poduzeća trebaju biti jasno rangirani; na prvom mjestu zadovoljavanje interesa potrošača, a potom dioničara-vlasnika. Međutim, isključiva orijentacija na zadovoljavanje kratkoročnih interesa ugrožava dugoročne interese potrošača, dioničara-vlasnika, društva u cjelini te doprinosi daljnjem nepovratnom degradiranju stanja prirodnog okoliša.

Kritike na račun koncepcije marketinga i izazovi s kojima se suočava današnje društvo; od ekoloških problema, iscrpljivanja resursa, globalnih gospodarskih problema i neriješenih socijalnih problema, doprinijeli su razvoju koncepcije društvenog, odnosno društveno odgovornog marketinga. Koncepcija društveno odgovornog marketinga obvezuje poduzeće da kod zadovoljavanja kratkoročnih potreba i želja pojedinaca vodi računa i o dugoročnoj dobrobiti društva i okoliša.

Primjenom različitih oblika društvenih marketinških inicijativa (društveni marketing poduzeća, marketing povezan s općom dobrobiti, marketing ideala, filantropija poduzeća, angažiranost u zajednici, društveno odgovorne poslovne prakse) poduzeće nastoji artikulirati težnju za odgovornim djelovanjem u zajednici. Pri tome, svako provođenje društvenih marketinških inicijativa ne stvara nužno sinergijske učinke za društvenu zajednicu i razvoj konkurentske prednosti za poduzeće.

Konkurentna prednost poduzeća polazi od posjedovanja ili stvaranja određenih posebnosti koje kupci traže i prihvaćaju. Poduzeće ima konkurentnu prednost ako je bolje u odnosu na konkurenciju; u stvaranju veće vrijednosti ili isporuci vrijednosti uz niže troškove.

Uspješno poduzeće razvija sposobnost brze prilagodbe na zahtjeve i promjene iz okoline. Poduzeće treba stalno iznova graditi konkurentnu sposobnost identificirajući unutarnje i vanjske ključne faktore. U turbulentnoj okolini splet akumuliranih umijeća i sposobnosti postaju odlučujući činitelj razvoja konkurentne prednosti poduzeća.

Poduzeće posjeduje konkurentnu sposobnost ako je u stanju izgrađivati potrebne kompetencije za izazove današnjih i budućih djelatnosti, odnosno sadašnjih i budućih tržišta. Najnoviji pristupi konkurentnoj sposobnosti zagovaraju ideju da poduzeće treba samo kreirati svoju budućnost; preoblikovanjem pravila u postojećoj industriji, preoblikovanjem postojećih granica između industrija ili stvaranjem potpuno nove industrije.

Proaktivan pristup društveno dogovornom poslovanju poduzeća manifestira se u vidu pronalazanja, pokretanja i podržavanja onih aktivnosti koje istodobno generiraju najveće dugoročne koristi za poduzeće i društvenu zajednicu (društvo i okoliš). Učinkovitom integracijom društveno odgovornog poslovanja i strategije marketinga, poduzeće istovremeno unapređuje svoj konkurentski položaj i doprinosi kvaliteti života u zajednici.

Hrvatska poduzeća prehrambene industrije suočavaju se s nizom izazova na domaćem i inozemnim tržištima; od rastućih pritisaka konkurencije, rasta očekivanja potrošača, jačanja pregovaračke moći trgovine i dobavljača do sve izraženijeg utjecaja globalnih promjena. Osim izraženih posljedica nekontroliranog čovjekovog djelovanja na okoliš; klimatskih promjena i prekomjerne eksploatacije poljoprivrednih zemljišta, (pad kvalitete i visine prinosa), cijene osnovnih poljoprivrednih proizvoda pod pritiskom su povećane potražnje za prehrambene, ali i neprehrambene namjene. Jednako tako, kriza energetskog sektora, potaknuta nedavnom spiralom rasta cijena nafte, te kriza u financijskom sektoru, dodatno utječu na usporavanje ukupnih gospodarskih aktivnosti i potiču daljnja inflatorna kretanja. Zastupljenost gotovo svih većih trgovačkih lanaca prehranom uz istovremenu konsolidaciju u sektoru trgovine na domaćem tržištu dodatno pojačava pregovaračku snagu trgovačkih lanaca u odnosu na poduzeća prehrambene industrije. Širina tržišne ponude, informiranost potrošača

i rast društvene svijesti o društveno odgovornom ponašanju, utječe na rast očekivanja i zahtjeva potrošača; kako u pogledu omjera vrijednosti za novac, kvalitete, sigurnosti, te utjecaja prehrambenih proizvoda na zdravlje i okoliš. Društveno odgovorno ponašanje poduzeća kod dijela hrvatskih potrošača postaje važan faktor kod donošenja odluke o kupnji pojedinih proizvoda.

Istovremeno brojni su unutarnji izazovi koji zaokupljaju hrvatska poduzeća; od pitanja vlasništva, restrukturiranja, troškovne (ne)efikasnosti, tehnološke opremljenosti, sposobnosti inoviranja i unapređenja ponude u skladu s očekivanjima ciljanih tržišnih segmenata do nužne potrebe definiranja razvojnih vizija, strategija i marketing programa. Prilikom određivanja razvojnih programa poduzeća, uputno je sagledati i moguće prilike i koristi od integriranja društveno odgovornog poslovanja i strategije marketinga u funkciji povećanja konkurentnosti poduzeća prehrambene industrije.

Smatra se da društveno odgovorno poslovanje kao izvor konkurentske prednosti nije dovoljno zastupljeno i popularizirano u domaćim i inozemnim radovima s područja menadžmenta, strategije i marketinga. Također, hrvatska poduzeća prehrambene industrije nisu u dovoljnoj mjeri upoznata niti u dovoljnoj mjeri primjenjuju društveno odgovornu strategiju marketinga.

Međutim, hrvatska poduzeća trebaju računati na rastući pritisak očekivanja klijenata, ali i šire društvene zajednice na vrednovanje ne samo ostvarenih ekonomskih učinaka, već i učinaka koje poduzeće ostvaruje prema društvu i okolišu. U takvim okolnostima fokusiranje poduzeća isključivo na ekonomske pokazatelje više nije dovoljno dobro. Odatle potreba za razvojem modela učinkovite implementacije društveno odgovorne strategije marketinga. Cilj je razviti metodologiju za prepoznavanje, odabir i realizaciju onih inicijativa provedbom kojih će se ostvariti najveća vrijednost (ili unapređenje vrijednosti) za kupce, poduzeće i društvenu zajednicu. Učinkovitim integriranjem društveno odgovornog poslovanja kroz lanac vrijednosti (strategiju marketinga i posljedično tome ključne poslovne aktivnosti) poduzeće unapređuje ponudu vrijednosti za kupce, ostvaruje uočljivu razlikovnu prednost u odnosu na konkurenciju i doprinosi stvaranju vrijednosti za društvenu zajednicu.



## 1.1. Problem, predmet i objekt istraživanja

Problematika znanstvenog istraživanja odnosi se na utvrđivanje odnosa između društveno odgovorne strategije marketinga i konkurentnosti poduzeća. Namjera je utvrditi čimbenike koji utječu na mogućnost implementacije društveno odgovorne strategije marketinga u hrvatskim prehrambenim poduzećima, a u funkciji unapređivanja isporučene vrijednosti kupcima, ostvarivanja razlikovne prednosti pred konkurencijom i istovremenog generiranja vrijednosti za društvenu zajednicu.

U okviru navedene problematike istraživanja definiran je i problem istraživanja: U Republici Hrvatskoj još uvijek se ne raspolaže s dovoljno provjerenih informacija o učinkovitosti primjene društveno dogovorne strategije marketinga na konkurentnost poduzeća. Stoga se smatra upitnim učinak integrirane društveno odgovorne strategije marketinga na konkurentnost poduzeća prehrambene industrije uz istovremeno stvaranje dobrobiti za društvenu zajednicu i okoliš.

Slijedom naznačenog određen je predmet istraživanja: Istražiti aktualne teorijske i praktične spoznaje o društveno odgovornom poslovanju i strategiji marketinga poduzeća te njihovim značajkama (razvoj, uloga, svrha, ciljevi, načela, koncepti, učinci); sagledati značaj integriranja društveno odgovorne strategije marketinga kao ključne pretpostavke za povećanje konkurentnosti poduzeća; temeljito, sustavno i jasno izložiti rezultate provedenog istraživanja o stupnju razvijenosti društveno odgovorne strategije marketinga u hrvatskim prehrambenim poduzećima; ukazati na međuodnos upravljanja društveno odgovornim poslovanjem, strategijom marketinga i konkurentnosti poduzeća te predložiti model upravljanja društveno odgovornom strategijom marketinga u funkciji povećanja konkurentnosti hrvatskih prehrambenih poduzeća.

Znanstveni problem i predmet znanstvenog istraživanja odnose se na bitne objekte istraživanja, a to su društvena odgovornost poduzeća, strategija marketinga i konkurentnost poduzeća prehrambene industrije Republike Hrvatske.

## 1.2. Znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze

U okviru definiranog problema i predmeta istraživanja postavljena je temeljna znanstvena hipoteza: *Znanstvenim metodama moguće je dokazati da društveno odgovorno ponašanje poduzeća i na tome zasnovana marketinška strategija povećavaju konkurentnost poduzeća prehrambene industrije Republike Hrvatske.*

Tako postavljena znanstvena hipoteza implicira više pomoćnih hipoteza:

- Uspješna implementacija društveno odgovorne strategije marketinga može doprinijeti konkurentnosti poduzeća prehrambene industrije.
- Za uspješnu implementaciju društveno odgovorne strategije marketinga nužno je definirati sve bitne čimbenike koji mogu utjecati na uspjeh implementacije.
- Neophodna je detaljna analiza sadašnjeg stupnja razvijenosti i primjene društveno odgovorne strategije marketinga hrvatskih prehrambenih poduzeća.
- Primjena širokog spektra alata interne i eksterne analize neophodna je u utvrđivanju kompatibilnosti potreba potrošača, poduzeća i šire društvene zajednice.
- Uspješna integracija zahtijeva razradu modela za prepoznavanje, evaluaciju i realizaciju društveno odgovornih programa provedbom kojih se ostvaruje najveća vrijednost za kupce, poduzeće, društvenu zajednicu i okoliš.
- Hrvatska poduzeća nedovoljno uvažavaju očekivanja kupaca i njihovo vrednovanje društveno odgovornog ponašanja poduzeća kod donošenja odluke o kupnji.
- Hrvatska poduzeća prehrambene industrije nedovoljno primjenjuju društveno odgovornu strategiju marketinga u cilju povećanja dugoročne konkurentnosti poduzeća.

Argumenti koji potkrepljuju navedeno:

- u suvremenim tržišnim uvjetima poduzeće ne može dugoročno opstati i biti konkurentno ukoliko ne upravlja svojim ekonomskim, društvenim i okolišnim učincima poslovanja;
- proaktivan pristup društveno odgovornog ponašanja poduzeća manifestira se u vidu pronalaženja, pokretanja i podržavanja od strane poduzeća onih aktivnosti koje istodobno generiraju najveće dugoročne koristi za poduzeće i društvenu zajednicu;
- vodeća poduzeća primjenjuju društveno odgovoran način poslovanja;

- za uspješnu implementaciju društveno odgovorne strategije marketinga nužno je poznavanje čimbenika koji utječu na njihovu učinkovitost; te sustavno provođenje identifikacije, evaluacije i usklađivanja potreba i ciljeva kupaca, poduzeća i društvene zajednice;
- primjena društveno odgovorne strategije marketinga potrebna je hrvatskim prehrambenim poduzećima radi dugoročnog poboljšanja konkurentske sposobnosti.

### 1.3. Svrha i ciljevi istraživanja

Izravno i u vezi s problemom i predmetom istraživanja te postavljenom hipotezom, određena je svrha i ciljevi istraživanja: istražiti i analizirati sve relevantne značajke o društvenoj odgovornosti i strategiji marketinga poduzeća, o stupnju razvijenosti društveno odgovorne strategije marketinga hrvatskih prehrambenih poduzeća, o međuodnosu društvene odgovornosti poduzeća i strategije marketinga te predložiti model društveno odgovorne strategije marketinga u funkciji povećanja konkurentnosti hrvatskih prehrambenih poduzeća.

Kako bi se ostvarila svrha i ciljevi istraživanja bilo je potrebno znanstveno utemeljeno i primjenom znanstvenih metoda dati odgovore na sljedeća pitanja:

1. Koja je uloga društveno odgovornog ponašanja u tržišno orijentiranim poduzećima?
2. Koje su važnije značajke upravljanja društveno odgovornim poslovanjem poduzeća?
3. Koje su osnovne pretpostavke za primjenu društveno odgovorne strategije marketinga?
4. Koji su učinci primjene društveno odgovorne strategije marketinga u suvremenom poslovnom okruženju?
5. Kakvo je značenje istraživanja potreba i utvrđivanja prioriteta kupaca i društvene zajednice kod poduzeća koja primjenjuju društveno odgovornu strategiju marketinga u poslovanju?
6. Koji je stupanj razvijenosti i primjene aktivnosti istraživanja potreba kupaca i društvene zajednice u hrvatskim poduzećima?
7. Koji je stupanj razvijenosti društveno odgovorne strategije marketinga u hrvatskim poduzećima prehrambene industrije?
8. Koja su obilježja karakteristična za međuodnos strategije marketinga i društveno odgovornog poslovanja u poduzećima prehrambene industrije Republike Hrvatske?

9. Kako izraditi model upravljanja društveno odgovornom strategijom marketinga u funkciji razvoja prehrambenog poduzeća primjenjujući načela društveno odgovornog poslovanja?

#### 1.4. Ocjena dosadašnjih istraživanja

Proučavanje dosadašnjih istraživanja, odnosno znanstvenih i stručnih djela pretežito stranih, ali i domaćih autora obuhvatilo je tristo i osamdeset jedinica različitih izvora: knjiga, članaka, publikacija i ostalih izvora. Istraživanje je vođeno interesom za zasebna područja; društveno odgovornog poslovanja, razvoja marketinške misli te konkurentnosti poduzeća u suvremenim uvjetima poslovanja. Međutim, proučavanjem dostupne literature nije nađeno niti jedno istraživanje koje promatra problem društveno odgovorne strategije marketinga i konkurentnosti poduzeća s aspekata ciljeva i svrhe ovog rada.

Slijedom iznesenog, može se zaključiti da u većem dijelu dosadašnjih znanstvenih istraživanja provedenih u svijetu i Republici Hrvatskoj problematika koja se obrađuje u ovoj doktorskoj disertaciji nije dovoljno sustavno obrađena, te da postoji teorijsko i praktično opravdanje daljnjeg istraživanja.

#### 1.5. Znanstvene metode

U izradi rada korištena je kombinacija određenih znanstvenih metoda. Primijenjeno istraživanje, formuliranje i prezentiranje rezultata provedeno je uz korištenje sljedećih znanstvenih metoda: metoda analize i sinteze, induktivne i deduktivne metode, metode apstrakcije i konkretizacije, metoda generalizacije i specijalizacije, deskriptivne metode, komparativne metode, metode anketiranja i metoda kompilacije.

Primarna istraživanja provedena su metodom anketnog upitnika na uzorku menadžera poduzeća iz prehrambene industrije, elektronskim anketnim upitnikom na uzorku potrošača prehrambenih proizvoda te metodom strukturiranog intervjua s predstavnicima organizacija za promicanje društvene odgovornosti poduzeća.

Pored navedenih, u obradi i interpretaciji prikupljenih podataka, a u cilju donošenja zaključaka, korištene su i statističke metode obrade rezultata istraživanja putem SPSS programa te metoda modeliranja.

## 1.6. Struktura rada

Rezultati istraživanja u ovoj doktorskoj disertaciji prezentirani su u sedam međusobno povezanih dijelova.

U prvom dijelu **UVOD**, definira se problem, predmet i objekt istraživanja, postavlja se znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze, određuje svrha i ciljevi istraživanja, daje ocjena dosadašnjih istraživanja, navode najvažnije znanstvene metode koje se koriste pri istraživanju i prezentaciji rezultata istraživanja, te se obrazlaže struktura disertacije.

U drugom poglavlju pod naslovom **ZNAČAJ I ULOGA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI PODUZEĆA**, analizira se pojam, vrste i razine, značaj i uloga društveno odgovornog ponašanja poduzeća te ističu važnosti i koristi društveno odgovornog načina poslovanja za poduzeća u suvremenim uvjetima poslovanja.

U trećem dijelu rada s naslovom **RAZVOJ MARKETINŠKE MISLI I ULOGE MARKETINGA U PODUZEĆU** definira se pojam marketinga, razvoj marketinške koncepcije, njezine svrhe i ciljeva, analizira razvoj uloge marketinga i upravljanja marketingom u poduzeću te učinci i značenje primjene društvenih inicijativa u marketingu.

**KONKURENTNOST, DRUŠTVENA ODGOVORNOST I MARKETING STRATEGIJA PODUZEĆA** četvrti je dio disertacije u kojem se argumentira uloga konkurentnosti poduzeća u suvremenim uvjetima poslovanja. U ovom se poglavlju također obrađuje međuodnos društveno odgovorne strategije marketinga i konkurentnosti poduzeća. Posebna se pažnja posvećuje istraživanju utjecaja, utvrđivanju područja i prioriteta od društvenog interesa unutar lanca vrijednosti, razvoju, implementaciji i kontroli provedbe društveno odgovorne strategije marketinga.

Peta cjelina u radu ima naslov **DRUŠTVENO ODGOVORNA STRATEGIJA MARKETINGA U PODUZEĆIMA PREHRAMBENE INDUSTRIJE REPUBLIKE HRVATSKE**. U ovom dijelu obrađuju se karakteristike hrvatskih prehrambenih poduzeća, utjecaj promjena u okruženju na poslovanje poduzeća u prehrambenoj industriji, analiziraju ključni čimbenici uspješnosti poduzeća u prehrambenoj industriji, te se istražuje razina primjene društveno odgovorne strategije marketinga u poduzećima prehrambene industrije.

**PRIJEDLOG MODELA DRUŠTVENO ODGOVORNE STRATEGIJE MARKETINGA U FUNKCIJI POVEĆANJA KONKURENTNOSTI PODUZEĆA PREHRAMBENE INDUSTRIJE** naslov je šeste cjeline doktorske disertacije. U ovoj cjelini prezentira se metodologija, te se detaljno prikazuju rezultati provedenih istraživanja o stupnju razvijenosti, primjeni i međuodnosima društveno odgovornog poslovanja poduzeća, strategije marketinga i konkurentnosti hrvatskih prehrambenih poduzeća. Detaljno se obrađuju odrednice i specifičnosti predloženog modela društveno odgovorne strategije marketinga u funkciji povećanja konkurentnosti poduzeća hrvatske prehrambene industrije.

U posljednjem dijelu, **ZAKLJUČAK**, sustavno se i koncizno formuliraju i prezentiraju najvažniji rezultati znanstvenog istraživanja kojima se nastoji dokazati postavljena hipoteza u ovoj doktorskoj disertaciji. Na kraju se iskazuju ostvareni znanstveni i praktični doprinosi doktorske disertacije.

## 2. ZNAČAJ I ULOGA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI PODUZEĆA

Značaj i uloga koja se u određenom razdoblju pridaje društvenoj odgovornosti poduzeća proizlaze iz dostignutog stupnja razvoja društva, prevladavajućih ekonomskih uvjeta i ideja. John Maynard Keynes, kojeg se smatra jednim od najutjecajnijih ekonomista dvadesetog stoljeća, napominje da su „ideje ekonomista i političkih filozofa zapravo moćnije nego što se obično misli; moglo bi se čak reći da svijetom vlada malo što osim tih ideja...” (1936., str. 383.). Odnosno, „cjelokupno značenje odgovornosti poduzeća zavisi od gledišta i načina na koji razumijemo svijet u kojem živimo... način na koji razmišljamo o odnosu poduzeća i društva, gdje čak i danas na ekonomsko ponašanje utječu religijske i političke ideologije...” (Blowfield i Murray, 2008., str. 50.). Prije razmatranja uloge društvene odgovornosti poduzeća i njezinog značaja u današnjim uvjetima, potrebno je ukazati na osnovne značajke suvremenih uvjeta poslovanja i na ključne odrednice razvoja ekonomije i ekonomske misli.

Od vremena Adama Smitha (1776.) i njegovog djela *Bogatstvo naroda*, djelovanje tržišnog mehanizma predmet je proučavanja ekonomista, kako njegovih kritičara, tako i zagovornika. Smith je smatrao da tržišno gospodarstvo sadrži red kojim se ostvaruje sklad između privatnih dobitaka i javnih interesa pod djelovanjem tzv. „nevidljive ruke“. Smith i Ricardo (1817.), koji je dalje razvio mnoge Smithove ideje, vjerovali su da kapitalistički ekonomski sistem teži uspostavi ravnoteže između kupaca i prodavača te rada i kapitala, i da je stoga potrebna minimalna intervencija države (tzv. „laissez faire“ sistem). Međutim, i sam Smith je upozoravao da osobni interes poslovnih ljudi treba biti oblikovan moralnim silama društvene zajednice kako ne bi degenerirao u pohlepu i sebičnost (Hutton, 1995.).

Socijalistička kritika kapitalizma ima ishodište u idejama Karla Marxa (1865.). Marxova ideja razlikuje se od polazne Smithove i Ricardove teorije vrijednosti rada u isticanju rada kao temeljne determinante vrijednosti proizvodnje. Marxova kritika kapitalizma ukazuje da tržište nije pošteno prema radnicima koji ne dobivaju poštenu cijenu za svoj rad te se nalaze pod udarom periodičkih depresija i ekonomskih fluktuacija koje su karakteristične za kapitalizam.

Danas, nakon više od dva stoljeća iskustva i promišljanja o učincima djelovanja tržišnih mehanizama, prepoznati su ograničeni dosezi Smithove teorije na koje ukazuju Samuelson i Nordhaus (2007., str. 30.). Tržišno gospodarstvo pokazalo se neuspješnim u rješavanju neefikasnosti na području monopola i drugih oblika nesavršene konkurencije, eksternalija,

odnosno prelijevanja negativnih učinaka, poput zagađenja, ili pozitivnih učinaka, poput znanstvenih otkrića i javnih dobara, nejednakosti raspodjele dohotka i bogatstva te održavanja makroekonomskog rasta i stabilnosti. Time je otvoren prostor za korekciju i usmjeravanje tržišnog mehanizma kroz aktivniju ulogu države.

Međutim, nisu svi znanstvenici jedinstveni u odobravanju državne intervencije u gospodarstvu. S jedne strane nalaze se istankuti pobornici ekonomskih sloboda i kritičari državnog intervencionizma, poput Hayeka (1944.) i Friedmana (1962.), a s druge zagovornici državnih intervencija, poput Keynesa (1936.), Galbraitha (1952.) i Stiglitz (2003.). Samuelson i Nordhaus (2007., str. 42.) upućuju na nužnost usklađivanja djelovanja oba mehanizma: „alati ekonomije su neophodni kako bi pomogli društvu da pronade zlatnu sredinu između slobodnog tržišnog mehanizma i demokratskih pravila... Učinkovito i čovjekoljubivo društvo traži obje polovice mješovitog sustava – tržišta i države“. Iako nesavršen, mehanizam slobodne tržišne ekonomije do danas nema alternative, pa autori poput Blowfielda i Murrayja (2008., str. 11.) ukazuju na postojeću nesposobnost u osmišljavanju alternativnog mehanizma.

Suvremeno društvo bazira se uglavnom na mješovitom sustavu gospodarstva i privatnom vlasništvu nad kapitalom, a globalizacija postaje jednim od glavnih obilježja suvremenih uvjeta poslovanja. Mješoviti sustav gospodarstva uključuje različite kombinacije slobode djelovanja tržišnog mehanizma i kontrolne uloge države. U današnjim tržišnim gospodarstvima kapital je u pravilu u privatnom vlasništvu i dohodak od kapitala pripada njegovim vlasnicima, što predstavlja temeljno obilježje kapitalizma. Suvremeno gospodarstvo oslanja se na učinkovit zakonski okvir zaštite vlasničkih prava, snage ugovora, kao i sustava za rješavanje sporova. Globalizacija predstavlja povećanje ekonomske povezanosti među pojedinim zemljama, narodima, organizacijama. Očituje se u naglom rastu tijekom roba, usluga i kapitala preko državnih granica, a bazira se na rastućoj specijalizaciji u proizvodnim procesima, širokoj primjeni i razvoju informatičkih tehnologija, povećanju trgovine i povezivanju financijskih tržišta.

Međutim, tržišno gospodarstvo, kapitalizam i globalizacija nisu savršeni. Učinci globalizacije za društvo u cjelini nisu jednoznačni; s jedne strane stvaraju se značajni dobici od trgovine u obliku nižih cijena, povećanja inovacija i bržeg gospodarskog rasta. S druge strane javljaju se neželjeni učinci, u vidu nezaposlenosti i gubitaka koji se javljaju kada inozemni proizvođači s



nižim troškovima zamjenjuju domaću proizvodnju, te kada financijsko povezivanje postaje pokretač međunarodnih financijskih kriza (Samuelson i Nordhaus, 2007., str. 32.). Nadalje, isti autori (2007., str. 34. – 35.) ističu da su usprkos postojećoj zakonskoj regulativi prisutna područja loše definiranih vlasničkih prava iz kojih proizlazi i jedan od ozbiljnijih problema današnjice, a to je saniranje negativnih posljedica gospodarskih djelatnosti na okoliš. Nesavršenost tržišnog gospodarstva, pored pretjeranog zagađenja, očituje se i u nezaposlenosti, ali i povećavanju jaza između bogatstva i siromaštva.

Baker (2005.) govori o tzv. „Ahilovoj peti kapitalizma“ kada ukazuje na međusobnu uzročnu povezanost kapitala, siromaštva i nejednakosti, dok se istovremeno kapitalizam nadalje nameće kao rješenje ključnih društvenih i okolišnih problema modernog doba. Prisutan je rast zabrinutosti uslijed sporog i neodgovarajućeg pristupa objedinjavanju zaštite okoliša, društvenog i ekonomskog prosperiteta, postojanja dvostrukih kriterija prema radnoj etici, negativnih učinaka globalizacije, a ukazuje se i na potrebu novih promišljanja o prostoru lokalne, nacionalne i međunarodne zajednice.

Uz već spomenutu ulogu države, u navedenom kontekstu, poduzećima i poslovnom sektoru pridaje se sve veća uloga i značaj u društvu, a koncept društvene odgovornosti poduzeća dobiva na važnosti. U drugoj polovici dvadesetog stoljeća prisutan je rast veličine i koncentracije moći multinacionalnih poduzeća, koje svojom ekonomskom aktivnošću nadržavaju i pojedine nacionalne ekonomije. *Institute for Policy Studies* (2000.) na popisu 100 najvećih svjetskih ekonomija navodi 51 multinacionalno poduzeće. Pitanje moći multinacionalnih poduzeća donosi i pitanje odgovornosti za proizvedene učinke ekonomskih djelatnosti na društvo i okoliš.

Poduzeća se nalaze pod sve većim pritiskom očekivanja društvene zajednice, ali i zahtjeva konkurentnosti na tržištu. Društvena odgovornost poduzeća predstavlja odgovor poduzeća na djelovanje često suprotstavljenih sila; brige za dobrobit društvene zajednice i okoliša i zahtjeva za jačanjem konkurentske sposobnosti poduzeća.

Od poduzeća se očekuje nova razina transparentnosti u poslovanju; objavljivanje informacija o poslovanju i promjenama u pristupu upravljanja poduzećem za tržište kapitala, ali i za druge skupine zainteresirane za različita tematska područja; od zagađenja okoliša, prava potrošača, dječjeg rada, korupcije do podrške vojnim režimima. Otkrića društveno neodgovorne

poslovne prakse mogu imati niz negativnih posljedica za poduzeće; od potkopavanja povjerenja ulagača, narušavanja imidža marke, ugrožavanja stabilnosti proizvodnje i povjerenja zaposlenika do negativnih učinaka na imovinu poduzeća i njegovu konkurentsku sposobnost.

Razvijeno društvo sve manje tolerira društvenu neodgovornost i ima sve veća očekivanja da će upravo poduzeća poslovnog sektora ponuditi rješenja za neka od glavnih društvenih i okolišnih izazova dvadeset i prvog stoljeća poput: pristupa vodi, globalnog zatopljenja, dostupne zdravstvene zaštite i dr. U takvim okolnostima društvenoj odgovornosti poduzeća pridaje se sve veće značenje, kako u znanstvenim, tako i u krugovima praktičara, iako postoje značajne razlike i kod jednih i drugih o području, definiciji, ulozi i učincima društvene odgovornosti poduzeća.

## 2.1. Pojam društvene odgovornosti poduzeća

Društvena odgovornost poduzeća (engl. *Corporate Social Responsibility, CSR*) zauzima posebno mjesto kao predmet znanstvenog izučavanja i djelovanja u praksi. Ideja društvene odgovornosti poduzeća uspinje se na istaknuto mjesto u menadžment literaturi u devedestim godinama prošlog i početkom ovog stoljeća i po tome bi se moglo zaključiti da se radi o relativno novom području znanstvenog istraživanja. Međutim, o istom području mogu se naći i akademski tekstovi iz pedesetih godina prošlog stoljeća, pa i značajno stariji (Crane et al., 2008., str. 3. – 4.). Isto tako, može se reći, da se temeljno pitanje koje društvena odgovornost poduzeća u sebi sadrži, pojavljuje s nastankom prvih poduzeća, a to je: Koja je temeljna svrha postojanja poduzeća, odnosno što čini doprinos poduzeća društvenoj zajednici?

Za područje koje je istraživano duži niz godina, neobično je da znanstvenici ne dijele zajedničku definiciju ili skup temeljnih principa, i da se još uvijek vode rasprave o tome što znači biti društveno odgovoran i treba li društvena odgovornost biti poduzeću na prvom mjestu. Slično tome, empirijski istraživači u posljednjih tridesetak godina nisu u stanju odgovoriti na također temeljno pitanje društvene odgovornosti: Je li ona za poduzeće dobra ili loša? Nadalje, tema društvene odgovornosti poduzeća često je predmet kritika, napada, diskreditiranja i marginaliziranja ili jednostavno zanemarivanja u korist novih ili navodno boljih načina konceptualizacije međusobnog djelovanja poduzeća i društvene zajednice, ili

novih termina koji se natječu da pokriju isti ili sličan teritorij kao društvena odgovornost poduzeća, poput engl. *corporate citizenship, sustainable business, corporate responsibility, corporate social performance*.

Porast zanimanja za društvenu odgovornost poduzeća od strane akademske zajednice djelomično odražava rast interesa poslovne zajednice, civilnog društva i vlada diljem svijeta za društveno odgovornim djelovanjem poduzeća. Isti autori (2008., str. 4. – 5.) ukazuju na različite načine kroz koje se manifestira rast interesa za društvenom odgovornosti poduzeća: (1) društvena odgovornost dobiva poseban organizacijski status u poduzećima, (2) broj poduzeća koja izvještavaju o društveno odgovornom djelovanju je u porastu, (3) društveno odgovorno djelovanje više nije karakteristika zapadnih multinacionalnih poduzeća, već ga prakticiraju poduzeća (velika, mala, srednja) sa svih kontinenata, (4) povećava se broj i djelovanje društveno odgovornih investicijskih fondova, (5) raste broj uslužnih i konzultantskih kuća, auditora i drugih pružatelja usluga vezanih za razvoj programa i primjenu društveno odgovorne poslovne prakse, (6) vlade i njihove institucije podržavaju primjenu i izvještavanje o društveno odgovornoj praksi poduzeća, (7) različiti aktivisti i nevladine udruge promoviraju i rade na podizanju standarda društveno odgovornog ponašanja poduzeća, (8) sve više prostora u glavnim, ali i specijaliziranim tiskanim i elektronskim medijima posvećuje se društvenoj odgovornosti poduzeća.

Provedena istraživanja *Context, KPMG, Center For Corporate Citizenship* i dr. govore o razvoju svijesti u poduzećima širom svijeta o važnosti društvenene odgovornosti za poslovanje poduzeća. Prema provedenom istraživanju u Europi (*Context, 2006.*) 90% velikih europskih poduzeća objavljuje podatke o njihovim društvenim i okolišnim učincima. Istraživanje u Sjedinjenim Američkim Državama (SAD) pokazuje da 81% ispitanih menadžera smatra društvenu odgovornost važnom za poslovanje njihovog poduzeća (*Center For Corporate Citizenship, 2005.*). Istraživanje je uključivalo menadžere iz malih, srednjih i velikih poduzeća. Ispitanici se nisu usuglasili o tome što je točno „društvena odgovornost poduzeća“, ali su istaknuli da poduzeća trebaju brinuti o društvu i da se njihova dužnost proteže na investitore, zaposlenike, potrošače, zajednicu i okoliš. Istraživanje (*KPMG, 2005.*) provedeno na svjetskoj razini pokazuje da više od 50% najvećih globalnih poduzeća izvještava u nekom obliku o društveno odgovornoj poslovnoj praksi i njezinim učincima.

Izazovi s kojima se suočavaju poduzeća u suvremenom svijetu mogu se grupirati u dvije osnovne skupine; održavanja i unapređivanja konkurentnosti poduzeća i ispunjavanja očekivanja različitih zainteresiranih skupina društva, odnosno za društveno odgovornim djelovanjem. Za većinu poduzeća ti su izazovi u konfliktnom odnosu jer vjeruju da im je osnovni zadatak povećanje konkurentnosti, a tek potom briga o različitim interesima društvene zajednice.

Moller (2007.) smatra upravo suprotno; da postoji pozitivna korelacija između (1) povećanja konkurentnosti poduzeća i (2) ispunjavanja zahtjeva za društveno odgovornim djelovanjem poduzeća. Svoj zaključak temelji na istraživanjima provedenim u devedesetim godinama prošlog stoljeća u sklopu priprema za svjetske skupove, (*UN World Social Summit* u Kopenhagenu 1995., *World Business Forum* u Istanbulu 1996. i *Partnership for Social Cohesion* u Kopenhagenu 1997. godine). Autor smatra da društvena odgovornost poduzeća treba postati sastavni dio strategije poduzeća i time doprinosti održavanju i unapređenju konkurentnosti. Međutim, definiranje i provedba strategije u kojoj je inkorporirano društveno odgovorno djelovanje poduzeća, kompleksnije je i zahtjevnije od uobičajene poslovne strategije. Proces je utoliko složeniji jer podrazumijeva razumijevanje, angažiranje i usklađeno djelovanje svih u poduzeću prema različitim zainteresiranim skupinama (unutar i izvan poduzeća). Pri tome je nužna promjena polaznog stajališta. Ona se sastoji od prihvaćanja komplementarnosti dvaju temeljnih zadataka; održanja konkurentnosti poduzeća i odgovornosti poduzeća prema društvu kao cjelini.

U srži društvene odgovornosti poduzeća nalaze se obaveze poduzeća prema društvu kao i učinci aktivnosti poduzeća na društvo. Međutim, širina i raznolikost područja društvene odgovornosti poduzeća otežava njegovo jednoznačno definiranje. Istraživanje *Ashridge Business School* u Danskoj 2005. godine (*Ethical Performance*, 2006.) identificira čak 147 vrsta društvene odgovornosti poduzeća grupiranih u 7 glavnih područja: (1) vodstvo, vizija i vrijednosti, (2) tržišne aktivnosti, (3) aktivnosti u radnoj okolini, (4) aktivnosti u nabavnom lancu, (5) uključenost zainteresiranih skupina, (6) aktivnosti u zajednici i (7) aktivnosti vezane na zaštitu okoliša.

Rast interesa znanstvenika, istraživača i praktičara za društvenu odgovornost poduzeća manifestira se povećanjem broja objavljenih radova iz tog područja. De Bakker et al. (2005.) analizirajući preko 500 radova na temu društvene odgovornosti poduzeća nastalih u proteklih

trideset godina zaključuju da je „područje živo i razvijajuće“ i da „poboljšanje i daljnja operacionalizacija općeg centralnog koncepta“ nije prisutna. Lockett et al. (2006., str. 133.) istražujući literaturu s područja društvene odgovornosti poduzeća u proteklih deset godina, zaključuju da se „znanje o društvenoj odgovornosti poduzeća najbolje opisuje stanjem neprekidnog nastajanja.“

Analizom literature autori su utvrdili da se teme iz područja društvene odgovornosti poduzeća mogu naći u vodećim časopisima s područja menadžmenta u SAD-u (*Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Harvard Business Review*) i u Europi (*Organization Studies* i *Organization*). Neki časopisi posvećuju i posebna izdanja području društvene odgovornosti, poput *Journal of International Business Studies*, 37(6), *Journal of Management Studies*, 43(1), *Harvard Business Review on CR*, 2003.

Autori prate pojavu sve većeg broja specijaliziranih časopisa za područje društvene odgovornosti poduzeća (*Business & Society*, SAD, 1960., *Business and Society Review*, SAD, 1972., *Journal of Business Ethics*, Kanada, 1982., *Business Ethics Quarterly*, SAD, 1991., *Business Ethics: A European Review*, Velika Britanija, 1991., *Corporate Governance: the International Journal of Business in Society*, 2001., *Journal of Corporate Citizenship*, 2001., *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Kina, 2002.) te pojavljivanje radova na tu temu u specijaliziranim časopisima iz područja održivog razvoja i upravljanja zaštitom okoliša, računovodstva te upravljanja poduzećem (npr. *Organization & Environment*, *Business Strategy and the Environment*, *Sustainable Development*, *Accounting*, *Journal of Management and Governance*, *Journal of Public Affairs*).

Nadalje, primjećuje se povećanje broja održanih konferencija te organizacija posvećenih društvenoj odgovornosti poduzeća (npr. *Society for Business Ethics*, *International Association for Business and Society*, *International Society for Business, Ethics and Economics*, *European Business Ethics Network*, *European Academy of Business in Society* i dr.), a povećava se i broj programa za osposobljavanje menadžmenta iz područja društvene odgovornosti.

Iako se područje društvene odgovornosti prirodno povezuje s menadžmentom, društvenoj odgovornosti poduzeća pristupa se i kroz različite poddiscipline, npr. strategiju, marketing, računovodstvo, upravljanje operacijama i organizacijsko ponašanje. Nadalje, o društvenoj odgovornosti poduzeća postoji povećano zanimanje i drugih područja, npr. prava, ekonomije,

političkih nauka, sociologije i povijesti. Brojnost područja iz kojih se pristupa društvenoj odgovornosti poduzeća doprinosi raznolikosti i brojnosti teorijskih postavki, konceptualnih pristupa kao i načina djelovanja u praksi. Navedeno doprinosi živoj i bogatoj diskusiji, ali otežava postizanje konsenzusa o temeljnom konceptu društvene odgovornosti poduzeća.

Lockett et al. stoga predlažu da se o društvenoj odgovornosti poduzeća raspravlja kao o području izučavanja. Budući da se još uvijek ne može reći da postoji prevladavajući teorijski pristup, pretpostavke ili metode, područje društvene odgovornosti poduzeća još je uvijek bez vlastite paradigme (2006., str. 133.).

### 2.1.1. Razvoj koncepta i definiranje društvene odgovornosti poduzeća

Pojava društvene odgovornosti poduzeća uglavnom se povezuje s pedesetim godinama dvadesetog stoljeća. Najveći broj radova iz tog razdoblja objavljen je u SAD-u, dok devedesetih godina prošlog stoljeća i početkom dvije tisućite godine zamjetno raste interes za društvenom odgovornosti poduzeća među znanstvenicima i praktičarima u Europi. Kao polazište za izučavanje koncepta društvene odgovornosti poduzeća u ovom radu uzimaju se doprinosi američkih i europskih autora, iako se područjem društvene odgovornosti poduzeća bave znanstvenici i praktičari od Azije do Latinske Amerike; kako u razvijenim zemljama, tako i u zemljama u razvoju. U nastavku izlaže se razvoj koncepta društvene odgovornosti poduzeća od pedesetih godina prošlog stoljeća do danas. Pri tome, navodi se doprinos određenog broja autora iz brojne plejade onih koji su dali doprinos razvoju ideje i koncepta društvene odgovornosti radi ilustracije razvoja ideje, koncepta i definicije područja društvene odgovornosti poduzeća.

Korijeni koncepta društvene odgovornosti poduzeća sežu u doba Industrijske revolucije u drugoj polovici osamnaestog i početkom devetnaestog stoljeća, odnosno u doba osnivanja prvih privatnih poduzeća (temeljem regulativa poput *Odluke Vrhovnog suda*, SAD iz 1819. i *Joint Stock Companies Act*, Velike Britanije iz 1844. godine u korist javnog i privatnog vlasništva poduzeća umjesto do tada prevladavajućeg državnog ili vlasništva gilda, Carroll, 2008.). Preteču koncepta društvene odgovornosti poduzeća autor naziva konceptom društvene odgovornosti (engl. *Social responsibility*, *SR*), kojim se želi označiti razdoblje prije uspona i dominacije velikih poslovnih organizacija kakve su danas prisutne pod nazivom „korporacija“.

Povijesničar menadžmenta, Wren (2005.) ukazuje na pojavu rastućeg kritičizma u vrijeme Industrijske revolucije prema tadašnjim uvjetima života i rada radnika (poput: zapošljavanja žena i djece, teških uvjeta rada, nemogućnosti odmora, života u siromaštvu i sirotinjskim četvrtima), kako u Velikoj Britaniji, tako i u SAD-u. Prvi pokreti za poboljšanje industrijskih i socijalnih uvjeta radnika polučili su određene beneficije za radnike u vidu: participacije u troškovima liječenja, otvaranju kupališta, prostora za objedovanje, sudjelovanje u podjeli dobiti, formiranju prostora za rekreaciju radnika. Navedene beneficije radnika proizvodile su određene poslovne i društvene učinke; doprinosile su povećanju produktivnosti rada u tvornicama, ali i određenim koristima za lokalnu zajednicu (2005., str. 269. – 270.).

Međutim, navedene inicijative nisu zauzele vodeću ulogu u razvoju društvene odgovornosti poduzeća. Muirhead (1999.), a potom i Carroll (2008., str. 21. – 24.) smatraju da je filantropija, odnosno prilozima poduzeća, odigrali centralnu ulogu u razvoju društvene odgovornosti poduzeća u navedenom razdoblju. Wren (2005.) ukazuje i na poteškoću razlikovanja radi li se o filantropiji poduzeća ili pojedinca, najčešće vlasnika poduzeća. Autor također podsjeća da pojava filantropije seže i nekoliko stoljeća ranije, u doba mecena umjetnosti, donatora kod gradnje crkava, osnivanja edukativnih ustanova te darivanja radi rješavanja drugih društvenih potreba.

Početak dvadesetog stoljeća, pored Prvog svjetskog rata obilježila je i pojava Velike depresije. O njezinim uzrocima i posljedicama Eberstad (1973., str. 21. – 22.) zaključuje: „uistinu, poslovni se svijet možda nikada ne bi vratio ka odgovornosti i pouzdanosti da korporativna neodgovornost nije dovela do kolapsa cijelog ekonomskog sustava.“ Tridesete godine prošlog stoljeća Eberstadt, a kasnije i Carroll (2008., str. 23.), navode kao početak današnjeg razdoblja korporacija engl. „*corporate period*“ u kojem se poduzeća promatraju kao institucije, koje poput vlade, imaju zadatak ispunjavanja obaveza prema društvenoj zajednici.

Jedan od ranih primjera istraživanja o stavovima poslovnih ljudi o društvenoj odgovornosti iznosi Bowen (1953.), navodeći rezultate istraživanja koje je 1946. godine proveo časopis *Fortune* intervjuirajući vodeće poslovne ljude o njihovom stajalištu prema društvenoj odgovornosti. Na pitanje smatraju li da su poslovni ljudi odgovorni za posljedice njihovih aktivnosti i izvan bilance uspjeha, čak 93,5% ispitanika odgovorilo je potvrdno (*Fortune*,

March 1946., str. 197. – 198.). Bowen u *Social Responsibilities of the Businessman* (1953., str. 6.) daje jednu od prvih definicija društvene odgovornosti: „ona (SR) se odnosi na obaveze poslovnih ljudi da teže za takvim politikama, da donose takve odluke, ili da provode takve aktivnosti koje su poželjne prema postavljenim ciljevima i vrijednostima našeg društva.“

Bowenov rad smatra se početkom moderne literature iz područja društvene odgovornosti poduzeća, a Carroll (2006., str. 5.) naziva Bowena „ocem društvene odgovornosti poduzeća.“

Pored Bowena, niz drugih autora dali su doprinos razvoju društvene odgovornosti poduzeća pedesetih godina prošlog stoljeća: Selekmán, (1959.) *A Moral Philosophy for Management*, Heald, (1957.) *Management's Responsibility to Society: The Growth of an Idea*, te Eels, (1956.) *Corporate Giving in a Free Society*. Period je obilježilo više „priče“ nego „akcije“ što se društvene odgovornosti poduzeća tiče, a većina aktivnosti odnosila se na filantropiju poduzeća. Pedesete godine prošlog stoljeća obilježava promjena stajališta i spremnost menadžmenta da se upozna s društvenom odgovornosti poduzeća (Carroll, 2008., str. 24. – 26.).

Šezdesetih godina prošlog stoljeća pojavljuje se val radova s namjerom da se pobliže odredi i definira društvena odgovornost poduzeća. Istaknuti doprinos daju autori poput Davisa, (1960.) *Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?*, Frederica, (1960., 1978., 1998.) i Waltona, (1967.) *Corporate Social Responsibilities*. Walton ističe *volontarizam*, kao jedan od osnovnih čimbenika društvene odgovornosti poduzeća te ukazuje da ona uključuje troškove za koje nije moguće direktno mjeriti povratne ekonomske učinke.

Davis (1960., str. 70.) definira društvenu odgovornost poduzeća u odnosu na „poslovne odluke i akcije menadžmenta koje su poduzete zbog razloga koji su barem djelomično izvan direktnih ekonomskih ili tehničkih interesa poduzeća.“ Davis tvrdi da se neke odluke o društveno odgovornom djelovanju mogu opravdati kroz složeni proces argumentiranja, kao i o dobrim šansama da se putem društveno odgovornog djelovanja ostvare dugoročni dobici za poduzeće. Carroll (2008., str. 27.) smatra Davisa nasljednikom Bowena i vodećim autorom šezdesetih godina, a njegove ideje nailaze na šire prihvaćanje u sedamdesetim i osamdesetim godinama prošlog stoljeća.



Većina aktivnosti u šezdesetim godinama uglavnom se odnosila na filantropiju, dok koncem razdoblja sve popularnije postaju teme poput brige za zaposlenike, odnosa s kupcima i odnosa s dioničarima (Heald, 1970., str 276.).

Sedamdesete godine prošlog stoljeća obilježava novi val radova o društvenoj odgovornosti poduzeća. U to vrijeme jačaju i društveni pokreti za zaštitu okoliša, sigurnost radnika i zaštitu prava potrošača. Teme koje su donedavno imale status borbe za zaštitu specifičnih interesa ulaze u domenu vladine regulative (Carroll, 2008., str. 28. – 34.). Značajni doprinos dali su autori poput: Heald, (1970.) *The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900-1960*, Johnsona, (1971.) *Business in Contemporary Society: Framework and Issues*, Steinera, (1971.) *Business and Society*, Eelsa i Waltona, (1974.) s trećim izdanjem *Conceptual Foundations of Business*, te Davisa, (1973.) *The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities*.

Johnsonova definicija (1971., str. 50.) društvene odgovornosti poduzeća predstavlja opis onog što on smatra „*conventional wisdom*“ (engl.), odnosno opće prihvaćenom mudrosti: „društveno odgovorno poduzeće je ono čiji *menadžment balansira između višestrukih interesa. Umjesto da teži jedino za povećanjem dobiti za svoje dioničare, odgovorno poduzeće također uzima u obzir zaposlenike, dobavljače, distributere, lokalnu zajednicu i narod.*“ Specificirajući određene zainteresirane skupine Johnson otvara put prema novom pristupu (kasnije nazvanom engl. „*stakeholder approach*“ prema kojem poduzeće uzima u obzir interese različitih zainteresiranih skupina, a ne kao u engl. „*stocholder approach*“ isključivo interese dioničara).

Uz već spomenute autore u sedamdesetim godinama prošlog stoljeća neki autori ukazivali su na distinkciju između *društvene osjetljivosti, društvene izvedbe i društvene odgovornosti poduzeća*, (engl. *social responsiveness*, Ackerman, 1973., Ackerman i Bauer, 1976., engl. *corporate social performance*, Sethi, 1975., engl. *corporate social responsibility*).

Sethi (1975.) radi gradaciju pojmova; društvene obaveze, društvene odgovornosti i društvene osjetljivosti. Autor navodi da društvena obaveza (engl. *social obligation*) podrazumijeva ponašanje poduzeća u skladu s tržišnim utjecajima i zakonskim obavezama (uvažavanje ekonomskih i zakonskih kriterija). Društvena odgovornost (engl. *social responsibility*) podrazumijeva ponašanje poduzeća na razini na kojoj prevladavaju društvene norme,

vrijednosti i očekivanja (djelovanje u skladu s dobrim običajima). Društvena osjetljivost (engl. *social responsiveness*) podrazumijeva prilagodbu ponašanja poduzeća prema društvenim potrebama (uključuje predviđanje i preventivno djelovanje).

Koncept društvene osjetljivosti proizašao je iz kritičkog stava sedamdesetih godina prema društvenoj odgovornosti poduzeća. Glavna zamjerka je bila prevelika neodređenost i nedostatak usmjerenosti na djelovanje. Društveno osjetljivo poduzeće je, prema tome, poduzeće koje prati i reagira na društvene zahtjeve i probleme kroz poslovnu praksu, kao što je: *procjena okoline* (prikupljanje i analiziranje informacija o vanjskoj okolini poduzeća), *upravljanje odnosima s različitim zainteresiranim skupinama* (osobama, grupama, organizacijama) koje utječu na poduzeće ili koje su zahvaćene utjecajem aktivnosti poduzeća, i *upravljanje određenim temama* (praćenje i reagiranje na društvene probleme koji mogu utjecati na poduzeće). Društveno osjetljivo poduzeće povezuje svoje reakcije i angažman o pojedinim društvenim temama s ključnim vrijednostima i ukupnom poslovnom strategijom poduzeća.

Društvena izvedba poduzeća može se promatrati (Carroll, 2007., str. 123.) kao produžetak koncepta društvene odgovornosti poduzeća koji je više usmjeren na postizanje rezultata, a manje na opću predodžbu društvene odgovornosti. Odnosno, društvena izvedba poduzeća može se smatrati prirodnom posljedicom, ishodom društvene odgovornosti poduzeća.

Nadalje, jednu od definicija društvene odgovornosti poduzeća iz sedamdesetih godina prošlog stoljeća daje Carroll (1979., str. 500.): „*Društvena odgovornost poduzeća obuhvaća ekonomska, zakonska, etička i dobrovoljna očekivanja koja u određenom vremenu društvo ima prema poduzeću*“. Iz navedene definicije kasnije je razvijena opće prihvaćena *piramida društvene odgovornosti* poduzeća koja polazi od ekonomske odgovornosti, zakonske, etičke i na kraju dobrovoljnog djelovanja (Carroll, 1991.).

Nadalje, Carroll (1977.) poziva na *primjenu menadžerskog pristupa* upravljanju društvenom odgovornosti poduzeća. Zalaže se za primjenu menadžerskih alata poput: prognoziranja i planiranja, organiziranja, evaluacije postignutih društvenih učinaka, institucionaliziranja društveno odgovorne politike i strategije poduzeća.

Iako i sedamdesete godine prošlog stoljeća obilježava više „priče“, a manje „akcije“, ipak dolazi do stanovitog pomaka u praksi barem kao odgovora na pojačanu zakonsku regulativu iz područja zaštite okoliša, sigurnosti proizvoda, diskriminacije i sigurnosti radnika. Holmes, (1976.) navodi teme koje su obilježile društveno odgovorno djelovanje poduzeća u navedenom razdoblju poput: kontrole zagađenja, odnosa s lokalnom zajednicom, davanja u dobrotvorne svrhe, zapošljavanja i zaštita interesa manjina i ulaganja u edukaciju.

Osamdesete godine prošlog stoljeća predstavljaju razdoblje razvoja srodnih i alternativnih pristupa društvenoj odgovornosti poduzeća, poput već spominjane društvene proaktivnosti, društvene izvedbe poduzeća do teorije različitih zainteresiranih skupina (engl. *stakeholder*) i poslovne etike. Porast zanimanja za poslovnu etiku poklapa se s porastom broja etičkih skandala koja ukazuju na propuste u radu multinacionalnih poduzeća. Radilo se o: skandalu vezanom uz hranu za dojenčad opasnu po zdravlje u Africi, eksplozije koje su usmratile tisuće radnika u Indiji, podrške poduzeća vojnim režimima u Africi i drugim primjerima gdje je djelovanje vođeno isključivim osobnim interesima (maksimiziranja dobiti) ponovno dalo javne dokaze o ugrozi i šteti prouzročenoj široj društvenoj zajednici.

Jonesova definicija (1980., str. 59. – 60.) društvene odgovornosti poduzeća „je predodžba prema kojoj *poduzeća imaju obavezu prema ključnim zainteresiranim skupinama društva* (ne samo dioničarima, op. a.) *i izvan onog što je propisano zakonom ili ugovorima sa sindikatima...*“. Jonesova definicija upućuje na bitne elemente koji određuju društvenu odgovornost poduzeća prema današnjem shvaćanju, a to je: uvažavanje interesa različitih zainteresiranih skupina društva i dobrovoljno djelovanje poduzeća iznad zakonom i ugovorima propisanog poslovnog ponašanja. Jones također upozorava na teškoće u postizanju konsenzusa oko konstitutivnih elemenata društveno odgovornog ponašanja. Carroll (2008., str. 34. – 35.) ukazuje na Jonesov doprinos sagledavanju društvene odgovornosti poduzeća koji promatra *društvenu odgovornost poduzeća kao proces*, a ne kao skup rezultata.

Pojedini autori nadovezuju se i razvijaju koncepte drugih autora. Primjerice, Tuzzolino i Armandi (1981.) predlažu model za uspostavu *hijerarhije prioriteta poduzeća po uzoru na Maslowljevju hijerarhiju potreba ljudskih bića*. Smatraju da bi se i za poduzeća moglo ustvrditi da posjeduju potrebe poput: fizioloških, potreba za sigurnosti, pripadnosti te za poštovanjem. I Carroll (2008., str. 35.) potvrđuje povezanost svog modela piramide društvene

odgovornosti poduzeća (ekonomske, zakonske, etičke i dobrovoljne) sa spomenutim radom Tuzzolina i Armandia.

Watrack i Cochran (1985.) razvijaju polazni Carrollov model (1979.). Polazni model povezivao je tri dimenzije: odgovornost, proaktivnost i društvena pitanja. Doprinos Watricka i Cochrana odnosi se na formiranje okvira za društvenu odgovornost poduzeća koji se sastoji od *principa, procesa i politika*. Autori iznose gledište prema kojem etička komponenta (Carroll) postaje etički princip, društvena proaktivnost (Carroll) postaje proces, a društvena pitanja (Carroll) postaju politike.

Freeman (1984.) *Strategic Management; A Stakeholder Approach*, daje zapaženi doprinos s teorijom različitih zainteresiranih skupina (engl. *stakeholder*) koji će utjecati na daljnji razvoj područja društvene odgovornosti poduzeća, kao i poslovne etike.

Najvažnija pitanja koja su zaokupljala pažnju u području društvene odgovornosti poduzeća osamdesetih godina prošlog stoljeća poklapaju se s pitanjima koja su i danas u središtu interesa društvene odgovornosti poduzeća (Frederic, 2006., str. 58.): zagađenje okoliša, diskriminacija u zapošljavanju, zdravlje i sigurnost radnika, kvaliteta radnih uvjeta, prevare nad potrošačima, pogoršanje životnih uvjeta u gradovima, zloupotrebe multinacionalnih poduzeća.

U devedesetim godinama prošlog stoljeća dolazi do daljnjeg razvoja koncepata koji se više ili manje preklapaju s društvenom odgovornosti poduzeća, kao što su: društvena izvedba poduzeća (engl. *corporate social performance, CSP*), poslovna etika (engl. *business ethics*), održivost (engl. *sustainability*), pravo građanstva poduzeća (engl. *corporate citizenship*) a koji se u najkraćim crtama definiraju u sljedećem dijelu poglavlja. Provede se i istraživanja na temu povezanosti društveno odgovornog djelovanja i financijske izvedbe, (Carroll, 2008., str. 37.), a značajan doprinos dali su Griffin i Mahon, (1997.) i Swanson (1995.).

Wehrich i Koontz (1994., str. 712.) ukazuju na nepostojanje suglasnosti oko definiranja pojma društvene odgovornosti poduzeća i daju svoj doprinos u tom pravcu: „u najširem smislu društvena odgovornost poduzeća znači da poduzeća ozbiljno razmatraju utjecaj koji djelovanje poduzeća ima na društvo.“ Nadalje, autori posebno ističu društvenu odgovornost menadžera kao: „odgovornost menadžera da pri izvršavanju svojih društveno prihvaćenih

misija budu osjetljivi na sile i elemente svog društvenog okruženja, postupaju u skladu s njima, djeluju i žive u interakciji s njima.“

Kao i prethodna desetljeća, i devedesete godine prošlog stoljeća karakterizira ulaganje poduzeća u filantropiju (Muirhead, 1999.) uz značajno proširenje područja ulaganja od edukacije, kulture i umjetnosti, zdravlja i zdravstvenih usluga, civilnog društva, lokalne zajednice, međunarodnih korisnika donacija do partnera u zajednici i nevladinih udruga.

U devedesetim godinama povećava se broj poduzeća koja razvijaju primjere izvrsne prakse društvene odgovornosti (iako su neki dočekani prilično skeptično u vezi iskrenosti njihovih pobuda). Česta je pojava formiranja novih menadžerskih funkcija zaduženih za davanje usmjerena prema zajednici, društvenu odgovornost poduzeća, etičku praksu i dr. (Carroll, 2008., str 39.). Kao primjeri društveno odgovornih poduzeća ističu se pojedina manja i veća poduzeća poput: The Body Shop, Ben & Jerry's, Patagonia, Esprit de Corp, Aveda, Stonyfield Farms od manjih, te IBM, Johnson & Johnson, Nike, Merck, Prudential Insurance, Levi Strauss & Co., Coca-Cola, UPS, McDonald's, Herman Miller, od većih poduzeća.

Dvijetisućite godine ne donose toliko novosti u teorijskom konceptu društvene odgovornosti poduzeća, već se veći naglasak stavlja na istraživanja u praksi o povezanosti društvene odgovornosti poduzeća i društvene izvedbe poduzeća i drugih relevantnih varijabli. U djelu *Corporate Social Responsibility Doing the Most Good for Your Company and Your Cause* Kotler i Lee (2005.) objavljuju 25 primjera iz poslovne prakse grupiranih u šest vrsta društvenih inicijativa. Autori (2005., str. 3.) definiraju društvenu odgovornost poduzeća kao „predanost poboljšanju blagostanja zajednice kroz dobrovoljnu poslovnu praksu i doprinos resursa poduzeća.“

Windsor (2001.) ističe da stupanj i vrsta društvene odgovornosti koju neko poduzeće primjenjuje, zavisi od blagostanja i moći koje dotično poduzeće posjeduje, te se prema njemu razlikuje društvena odgovornost multinacionalnih poduzeća u odnosu na srednja i mala poduzeća. Isto tako, utjecaj na društvenu zajednicu i okoliš razlikuje se od industrije do industrije; ono što čini dobru izvedbu u jednoj industriji, ne mora vrijediti za drugu. Werther i Chandler (2006.) smatraju da zbog postojanja velikog broja različitih varijabli ne može funkcionirati univerzalna definicija, već da umjesto toga, poduzeća trebaju izgraditi svoju strategiju društvene odgovornosti u skladu s očekivanjima njihovih zainteresiranih skupina.

Evoluciju teorije društvene odgovornosti poduzeća kao zasebnog područja izučavanja prikazuju Blwofield i Murray (2008., str. 57.) razmatrajući razdoblje od tridesetih godina prošlog stoljeća do dvijetisućitih godina, odnosno razdoblje u kojem se odnos poduzeća i društva sagledava kao zasebno područje. Pregled evolucije područja izučavanja društvene odgovornosti poduzeća sadržan je u tablici 1.

Tablica 1. Evolucija područja izučavanja društvene odgovornosti u razdoblju od 1930. do 2000. godine

	1930.	1940.	1950.	1960.	1970.	1980.	1990.	2000.
Prvi radovi o društvenoj odgovornosti	■							
New Deal, socijalna država	■	■						
Nacionalizacija (Europa), državna poduzeća (Komunistički blok, bivše kolonije), poslijeratni konsenzus (SAD)		■	■					
Povratak diskusije o poduzeću i društvu				■				
Pomak od odgovornosti lidera prema odgovornosti poduzeća					■			
Debata o prirodi odgovornosti					■	■		
Uvođenje teorije zainteresiranih skupina						■		
Društvena odgovornost kao praksa menadžmenta (društvena osjetljivost poduzeća)					■	■		
Upravljanje okolišem							■	
Društvena izvedba poduzeća							■	
Partnerstvo sa zainteresiranim skupinama							■	■
Poduzeće i siromaštvo								■
Održivost								■

Izvor: Blwofield i Murray (2008., str. 57.)

Carroll smatra da se na društvenu odgovornost poduzeća može gledati kao na rastući globalni fenomen koji ostaje u središtu pažnje. Tema društvene odgovornosti poduzeća pronalazi svoje mjesto u poslovnoj praksi, a razvija se i cijela mreža krovnih organizacija za promicanje društvene odgovornosti poduzeća. Međutim, u uvjetima globalne konkurencije društvena odgovornost je održiva jedino ako sudjeluje u stvaranju dodane vrijednosti i poslovnog uspjeha poduzeća. S obzirom da u definiranju uspjeha poduzeća ne sudjeluju samo menadžeri, već i društvena zajednica, može se smatrati da društvena odgovornost poduzeća ima svoju budućnost u poslovnoj areni (2008., str. 39. – 40.).

O budućnosti društveno odgovorne prakse optimističnu verziju nudi Lydenberg (2005.) u *Corporations and the Public Interest: Guiding the Invisible Hand*. Lydenberg proglašava društvenu odgovornost poduzeća „najvećim sekularnim otkrivenjem proizašlim iz dugoročne ponovne procjene uloge poduzeća u društvu.“ Iako autor ističe da je uvažavanje različitih zainteresiranih strana i odgovornosti poduzeća prema njima više prihvaćeno u Europi nego u SAD-u, ipak smatra da europsko stajalište može dobiti na važnosti kroz duže vremensko razdoblje. Više pesimističnu verziju razmatra Vogel (2005.) u *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Vogel ističe da je društvena odgovornost poduzeća uspješna i tako dugo održiva dok dodaje vrijednost, odnosno doprinosi stvaranju poslovnog uspjeha poduzeća.

Definiranju društvene odgovornosti poduzeća svoj doprinos daju i hrvatski autori. Buble (2006., str. 99.) definira društvenu odgovornost poduzeća na sljedeći način: „*Društvena odgovornost podrazumijeva obvezu menadžmenta da pravi izbore i poduzima akcije koje će doprinijeti dobiti i interesima društva i poduzeća. Drugim riječima, društvena odgovornost znači razlikovanje pravog od krivog i činjenje pravog.*“

Omazić (2007., str. 73. – 74.) opisuje društvenu odgovornost poduzeća: „*Društvena odgovornost poduzeća predstavlja aktualnost i konstantno mijenja svoju pojavnost mijenjajući pri tome i granice mogućeg. Društvena odgovornost poduzeća može ponuditi platformu za kratkoročnu izvedbu i dugoročno zdravlje organizacije, postaviti pravilne aspiracije i kreirati vremenski okvir za njihovo dostizanje. Ona utjelovljuje promjenu procesa i sustava, transformirajući ponašanje svih uključenih interesno-utjecajnih skupina.*“

Niz definicija društvene odgovornosti poduzeća dolazi i od strane brojnih međunarodnih organizacija poput Svjetskog poslovnog savjeta za održivi razvoj, Međunarodne organizacije za standardizaciju i Europske komisije.

*Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj* (engl. *World Business Council for Sustainable Development, WBCSD*) u svojoj publikaciji „*Making Good Business Sense*“ navodi: „*društveno odgovorno poslovanje je kontinuirana obaveza poslovnog sektora da se ponaša etično i doprinosi ekonomskom razvoju kao i poboljšanju života radnika i njihovih obitelji, lokalne zajednice i društva u cjelini*“ (Holme, Watts, 2000.).

*Business for Social Responsibility* definira društveno odgovorno poslovanje kao „*upravljanje poslovanjem na način koji ispunjava ili nadmašuje etička, zakonska, komercijalna i očekivanja javnosti koje društvo ima prema poduzeću*“ (Kotler, Lee, 2005., str. 3.).

*Corporate Social Responsibility Wire* definira društveno odgovorno poslovanje kao „*integraciju poslovnih operacija i vrijednosti pri čemu se interesi svih zainteresiranih skupina uključujući investitore, potrošače, zaposlene, zajednicu i okoliš odražavaju u politikama i aktivnostima poduzeća.*“<sup>1</sup>

Na regionalnom sastanku radne skupine *Međunarodne organizacije za standardizaciju* (engl. *International Organization for Standardization, IOS*) na temu društvene odgovornosti, održanoj u rujnu 2006. godine u Botswani, predstavica Kambalame<sup>2</sup> predstavila je radnu verziju definicije društvene odgovornosti: „*aktivnosti organizacije na poduzimanju odgovornosti za učinke svojeg djelovanja na društvo i okoliš, pri čemu su te aktivnosti konzistentne s interesima društva i održivog razvoja, bazirane na etičnom ponašanju, usklađene sa zakonskim i vladinim instrumentima i integrirane u aktivnosti organizacije.*“

*Europska komisija* (engl. *European Commission*) definira društveno odgovorno poslovanje kao „*koncept u kojem poduzeća integriraju zainteresiranost za društvene i okolišne aspekte u njihove poslovne operacije i njihove interakcije sa zainteresiranim skupinama na dobrovoljnoj osnovi*“ (2009.).

Analizom navedenih definicija dolazi se do sljedećih sastavnih elemenata koji opisuju društvenu odgovornost poduzeća: (1) kontinuirano i dobrovoljno poslovno opredjeljene poduzeća, (2) poslovne prakse iznad zakonskih i etičkih normi i (3) nastojanja poduzeća za uravnoteženjem učinaka poslovnih aktivnosti i interesa različitih zainteresiranih skupina društva kroz tri dimenzije; ekonomsku, okolišnu i društvenu.

*Prema tome, društvenu odgovornost poduzeća može se definirati i kao oblik ponašanja, djelovanja, odnosno sustavnu dobrovoljnu poslovnu praksu iznad zakonskih i etičkih normi,*

---

<sup>1</sup> xxx, 2009. CSR Wire News, [http://www.csrwire.com/home/more\\_news/?category=23](http://www.csrwire.com/home/more_news/?category=23), 28. svibnja 2009.

<sup>2</sup> Kambalame, D., 2006. Social Responsibility Working Group, ISO organization, Regional Workshop, September, 2006., [http://www.iso.org/iso/search.htm?qqt=sa+8000&active\\_tab=site&published=on](http://www.iso.org/iso/search.htm?qqt=sa+8000&active_tab=site&published=on), (pdf), 27. svibnja 2009.



*kojom poduzeće nastoji postići ravnotežu između svojih ekonomskih, okolišnih i društvenih učinaka i interesa različitih zainteresiranih skupina.*

## 2.1.2. Pojmovi vezani uz društvenu odgovornost poduzeća

Uz društvenu odgovornost poduzeća pojavljuje se čitav niz drugih pojmova koji paralelno egzistiraju, a odnose se na ista ili bliska područja društvenoj odgovornosti. Zbog toga ih je potrebno pobliže definirati i razlikovati u odnosu na pojam društvene odgovornosti poduzeća. Kako se u publikacijama koriste brojni pojmovi, a zbog ograničenja opsega ovog rada, u nastavku se pobliže definiraju odabrani pojmovi poput filantropije, društvene osjetljivosti i društvene izvedbe, zainteresiranih skupina, poslovne etike, prava građanstva poduzeća, održivosti, odnosno održivog razvoja, trostruke linije za izvještavanje i društvene revizije.

Filantropija (engl. *philanthropy*) se definira kao altruističko djelovanje s ciljem povećanja dobrobiti društva. U kontekstu društvene odgovornosti poduzeća filantropija spada u društvenu sferu, ali nije sastavni dio ključnih poslovnih operacija poduzeća. Filantropija može pomoći u povezivanju poduzeća i zajednice u kojoj djeluje i pomaže stvaranju uzajamnog povjerenja. Filantropija se može provoditi kroz različite dobrovoljne programe s uključivanjem zaposlenika, pružanjem tehničke ekspertize nevladinim organizacijama ili kroz novčane priloge. Filantropija se smatra, (Cohen, 2007. str. 363.), iznimno važnom jer pridonosi povećanju blagostanja u društvu, no društvena odgovornost poduzeća sadrži potencijal za ostvarivanje većih učinaka.

Društvena osjetljivost poduzeća (engl. *corporate social respnsiveness*) je „spособnost poduzeća da prema okruženju razvije politike i djelovanja korisna i poduzeću i društvu“ (Wehrich, Koontz, 1994., str. 712.). Wood društvenu osjetljivost poduzeća definira kao „skup ponašanja kojim poduzeće proširuje granice povezujući društveno odgovorne principe i ishode (takvog, op. a.) ponašanja“ (Wood, 2007., str. 131. – 132.). Davis i Frederick (1984., str. 564.) definiraju društvenu osjetljivost kao „spособnost poduzeća da poveže svoje djelovanje i politiku s društvenim okruženjem na način koji koristi i poduzeću i društvu.“

Društvena izvedba poduzeća (engl. *corporate social performance, CSP*) može se definirati kao konfiguracija principa društvene odgovornosti u poduzeću, proces razumijevanja društvenih potreba i kao primjetne rezultate koji se mogu povezati s humanim pristupom,

odnosom prema različitim zainteresiranim skupinama i društvu (Wood, 2007., str. 120.). Društvena izvedba poduzeća vidi poduzeće kao snažnu društvenu instituciju koja ima odgovornost da tu moć koristi mudro u ime društva, zainteresiranih skupina i pojedinaca.

Zainteresirane skupine ili dionici (*engl. stakeholders*) čine svi oni koji imaju utjecaj ili na koje utječu odluke i aktivnosti poduzeća. Uključivanjem u proces donošenja odluka omogućava se zainteresiranim skupinama da utječu i sudjeluju u uspjehu ili neuspjehu poduzeća. Transparentnost odnosa i angažiranost zainteresiranih skupina povoljno utječe na stvaranje povjerenja i izgradnju odnosa između poduzeća i skupina. Djelotvorno angažiranje zainteresiranih skupina od strane poduzeća pomaže uspostavi mehanizama za osjetljivost i reagiranje na njihovu zabrinutost. Interesi i mišljenja zainteresiranih skupina mogu se značajno razlikovati. U zainteresirane skupine poduzeća ulaze: zaposlenici, potrošači, dobavljači, dioničari, predstavnici medija, nevladine organizacije te lokalna zajednica i tržište u kojem poduzeće djeluje. Uključivanje zainteresiranih skupina znači neprekidni dijalog i smatra se ključnim za uspjeh i održivost poduzeća (Cohen, 2007., str. 433. – 434.). Time poduzeće jača svoju odgovornost, ali i izvedbu, uspostavlja se mehanizam za uočavanje ranih znakova upozorenja i time poboljšava sposobnost poduzeća za upravljanjem rizicima, razvojem novih proizvoda i usluga, kao i donošenja poslovnih odluka.

Poslovna etika (*engl. business ethics*). Etika dolazi od grčke riječi *ēthos* (što znači običaj, navada, značaj, ćud). Etika je nauka o moralu; ima zadatak da upozna s tim što je moral, koje su njegove osnovne komponente, ali i da zauzme kritičko stanovište prema postojećoj moralnoj praksi. Zadatak etike nije samo da ukaže na sva različita gledanja ljudi, nego i da izvrši vrijednosnu ocjenu i da ukaže na prave i istinske vrijednosti (Klajić, 1987., str. 395. – 396.). Poslovna etika odnosi se na istinitost i pravednost i sadržava mnoštvo aspekata, poput očekivanja društva, poštene konkurencije, oglašavanja, odnosa s javnošću, društvenih odgovornosti, samostalnosti potrošača i ponašanja poduzeća u zemlji i inozemstvu (Walton, 1977., str. 6.). Crane i Matten (2007.) definiraju poslovnu etiku kao studij poslovnih situacija, aktivnosti i odluka na koje se može adresirati sporno pitanje o moralno dobrom ili lošem postupanju. Termin poslovna etika ne odnosi se samo na poslovne subjekte, već se može proširiti na vladine organizacije, grupe za vršenje pritiska, neprofitne, dobrotvorne i druge organizacije.

Poslovna etika može se promatrati kao potpodručje društvene odgovornosti poduzeća. Društvena odgovornost poduzeća odnosi se na aktivnosti koje poduzeće poduzima da bi se ponašalo u skladu s društvenim očekivanjima, a poslovna etika je analitički alat za razumijevanje, konceptualiziranje i opravdavanje moralnosti politike, strategije i programa poduzeća (Crane i Matten, 2007. str. 52. – 53.). Poslovna etika bavi se vrijednostima na kojima se zasniva donošenje poslovnih odluka, dok se društvena odgovornost poduzeća odnosi na djelovanje, konkretnu poslovnu praksu.

Pravo građanstva poduzeća (engl. *corporate citizenship*) može se definirati kao proširenje odnosa između poduzeća i društvene zajednice koje uključuje razumijevanje društvenih, okolišnih i političkih odgovornosti poduzeća. Ideja o građanskom pravu poduzeća daje poduzeću prava i dužnosti i odgovornosti prema društvu na jednak način kao što ih imaju i građani. Za mnoge je to revolucionarna ideja koja ima za posljedicu redefiniranje pravila poslovnog svijeta, prema kojoj su poduzeća članovi društvene zajednice i poput normalnih građana uključena su u sudjelovanje u vođenju društva kroz različite oblike i forme djelovanja. Građansko pravo poduzeća može se opisati kao težnja poduzeća da sudjeluje u stvaranju boljeg svijeta (McIntosh, 2007., str. 97. – 101.). U praksi termin građanskog prava poduzeća često se koristi kao sinonim za društvenu odgovornost poduzeća.

Pojam prava građanstva poduzeća počinje se koristiti tridesetih godina prošlog stoljeća u Indiji, a pedesetih godina u SAD-u i uglavnom se odnosio na filantropiju poduzeća. Krajem dvadesetog stoljeća termin dobiva novi legitimitet u svjetlu radikalne revizije društvene odgovornosti, posebice devedesetih godina u Europi. Pojam se širi i koriste ga razna poduzeća i konzultantske kuće u SAD-u i Velikoj Britaniji, kako bi istakli zabrinutost za ljude i planet. Odatle proizlazi i povezivanje pojma prava građanstva poduzeća s održivim razvojem (McIntosh, 2007.). Doprinos njegovoj široj upotrebi u Europi započinje osnivanjem *Corporate Citizenship Company* 1997. godine, objavljivanjem časopisa *Journal of Corporate Citizenship*, 2001. godine, kao zajedničkog projekta različitih akademskih centara iz Velike Britanije, Njemačke, SAD-a i Australije. *Ujedinjeni narodi* 2001. godine unutar *Global Compacta* služe se pojmom prava građanstva poduzeća kao radikalnim modelom poduzeća koji stavlja brigu o ljudskim pravima, pravima zaposlenika i zaštiti okoliša u središte poslovne strategije i aktivnosti poduzeća.

Pojam prava građanstva poduzeća ponekad se smatra sinonimom za pojam društvene odgovornosti poduzeća, a ponekad i radikalnijim od njega jer se od poduzeća očekuje da razumije svoju političku ulogu uključujući i odgovornost za moć svojeg utjecaja. *Boston College* (SAD) predlaže četiri principa prava građanstva poduzeća: minimizirati štetu (negativne učinke poslovnih odluka na društvo), maksimizirati pozitivni doprinos poslovanja društvu, biti odgovoran i osjetljiv na ključne zainteresirane skupine i podržavati snažne financijske rezultate. Pravo poduzeća na građanstvo predstavlja sistemski pristup društvenoj odgovornosti koji zahtijeva šire razumijevanje političke uloge i mjesta poduzeća u nacionalnoj i međunarodnoj zajednici kao i sagledavanje ekonomskih, društvenih i okolišnih učinaka u cjelini (McIntosh, 2007.). Autor smatra da je za održanje i širenje pokreta prava građanstva potreban stalni pritisak javnosti i regulativnih tijela na poduzeća svih veličina i svih vrsta djelatnosti kako bi djelovala za opće dobro, a ne za uske interese nekolicine.

Održivost, odnosno održivi razvoj (engl. *sustainability, sustainable development*) također je jedna od komplementarnih tema društvenoj odgovornosti poduzeća za koju, kao i poput ostalih navedenih područja, raste zanimanje u devedesetim godinama prošlog stoljeća. Iako je termin početno smješten u područje prirodnog okoliša, prerastao je u sveobuhvatan koncept koji povezuje prirodno i društveno okruženje. Smatra se da je ideja održivog razvoja izrasla iz prvih pokreta za zaštitu okoliša pedesetih i šezdesetih godina prošlog stoljeća. Pokret je izražavao zabrinutost da nekontrolirana ljudska aktivnost prouzročuje nesagledive negativne posljedice na planet Zemlju. Izvještaj *Granice rasta* (engl. *The Limits to Growth*) objavljuje *Club of Rome*, (međunarodno udruženje znanstvenika, poslovnih lidera, javnih djelatnika i predstavnika obrazovne zajednice), 1972. godine. Izvještaj je upozorio na činjenicu da rast temeljen na ograničenim resursima nije beskonačan, što je bilo u potpunoj opreci s do tada uvriježenim poimanjem ekonomskog rasta i razvoja. Uslijedila je *Konferencija Ujedinjenih naroda o ljudskom okolišu*, 1972. godine u Štokholmu, na kojoj sam termin nije bio u upotrebi, ali je u međunarodnoj zajednici prihvaćena predodžba o međusobnoj povezanosti upravljanja ekonomskim razvojem i njegovim djelovanjem na okoliš. Termin održivi razvoj pojavljuje se u izvještaju *Naša zajednička budućnost* (engl. *Our Common Future*), poznatijem i kao *Brundtlandov izvještaj, Svjetske komisije za okoliš i razvoj Ujedinjenih naroda* 1987. godine. U izvještaju je prvi puta definiran pojam održivog razvoja kao: „razvoj koji

*zadovoljava potrebe sadašnjih generacija, a da se pri tome ne ugroze mogućnosti budućih generacija da zadovolje svoje potrebe.“<sup>3</sup>*

Prihvatanje ideje održivog razvoja kao glavnog izazova modernog svijeta od strane svjetskih lidera, zbilo se tek na *Konferenciji Ujedinjenih naroda o održivom razvoju* održanoj 1992. godine u Rio de Janeiro u Brazilu. Na konferenciji je ustanovljena povezanost ekonomskog i društvenog razvoja i potrebe za zaštitom okoliša. Usvojen je Plan djelovanja za rješavanje problema razvoja i okoliša, odnosno *Agende 21*. *Agenda 21* predstavlja plan akcije za vlade, poduzeća i civilni sektor za bavljenje učincima čovjekove djelatnosti na društvo i okoliš. Pri tome se održivi razvoj promatra kao ravnomjerni gospodarski razvoj, uz zaštitu i očuvanje okoliša i poštivanje i unapređenje socijalnih i ljudskih prava. *Generalna skupština Ujedinjenih naroda* osnovala je *Komisiju za održivi razvoj*, (*United Nation Commission on Sustainable Development, UNCED*), kako bi osigurala daljnji nastavak aktivnosti na tom planu.<sup>4</sup>

Održivost se može definirati kao krovni koncept baziran na vrijednostima o načinu za upravljanje povezanosti društva (uključujući institucije i pojedince) i njegovog okoliša. On treba osigurati zadovoljenje ljudskih potreba bez uništavanja života u ekosustavu o kojem ovisimo (Visser et al., 2007., str. 445. – 446.).

U Hrvatskom ekološkom leksikonu (2001.) održivi razvoj se definira slično Brundtlandovoj definiciji, kao: „*pristup iskorištavanju raspoloživih resursa i gospodarenje njima tako da se zadovoljavaju današnje potrebe, ali bez okrnjivanja budućih generacija u zadovoljavanju njihovih potreba*“.

Održivi razvoj može se smatrati globalnim konceptom, ali da bi se ostvario potrebno je da u njegovoj primjeni sudjeluju sve razine (lokalne, nacionalne, regionalne itd.) i sve vrste društvenih zajednica na zemlji. Njegova realizacija moguća je jedino ako će se svi pridržavati istih principa i provoditi zajedničke planove akcija s jednim, zajedničkim ciljem. U njemu svoje mjesto, ali i dužnost, obavezu i odgovornost imaju svi, od pojedinaca, udruga, poduzeća, vlada do međunarodnih institucija.

---

<sup>3</sup> xxx, 2009. Sustainable Development Commission, <http://www.sd-commission.org.uk/pages/a-brief-history-of-sustainable-development.html>, 12. kolovoza 2009.

<sup>4</sup>xxx, 2007. Društvena odgovornost, UNDP, [http://www.drustvena-odgovornost.undp.hr/upload/file/173/86574/FILENAME/Global\\_Compact\\_launch\\_-\\_pressdoc.doc](http://www.drustvena-odgovornost.undp.hr/upload/file/173/86574/FILENAME/Global_Compact_launch_-_pressdoc.doc), 27. svibnja 2009.

Iako se pojam održivi razvoj odnosi na razvoj cijele društvene zajednice, postoji povezanost s društvenom odgovornošću poduzeća. Poduzeće primjenom društvene odgovornosti, odnosno društveno odgovornim ponašanjem i djelovanjem u svojoj poslovnoj praksi doprinosi održivom razvoju zajednice u kojoj djeluje. Pri tome se pretpostavlja da društveno odgovorno poduzeće upravlja svojim ekonomskim, društvenim i okolišnim učincima. U tom smislu se na društvenu odgovornost poduzeća može gledati kao na temeljni postulat za oživotvorenje koncepta održivog razvoja.

Trostruka linija za izvještavanje (engl. *triple bottom line, TBL*) je koncept koji je nastao na činjenici da poduzeća i druge organizacije kreiraju vrijednost u više različitih dimenzija. Stoga se usredotočenost modernog računovodstva na financijsku dimenziju smatra neadekvatnom da bi se izrazila ukupno stvorena vrijednost. Pojam je uveo Elkington 1994. godine da upozori na preuski koncept tada modernog pojma ekoučinkovitost (engl. *eco-efficiency*), koji se fokusira na financijsku i okolišnu dimenziju učinaka poduzeća. TBL proširen je s trećom, društvenom dimenzijom. Prihvaćen je od strane mnogih poduzeća, kao i međunarodnih organizacija za izvještavanje o postignutom doprinosu održivom razvoju (podloga za izradu Globalnih smjernica za izvještavanje, engl. *Global Reporting Initiative, GRI*). TBL često se zamjenjuje frazom, (engl. *3P's: People, Planet, Profit* ili alternativno engl. *People, Planet, Prosperity*), *Ljudi, Planet, Profit* ili *Ljudi, Planet, Blagostanje*, (Elkington, 2007., str. 465. – 466.).

Društvena revizija (engl. *social audit*) je „prihvaćena obveza sustavnog ocjenjivanja i izvješćivanja o nekom značajnom i definiranom području aktivnosti poduzeća koje utječe na društvo“ (Weihrich, Koontz, 1994., str. 712.).

Iz navedenih promišljanja o društvenoj odgovornosti poduzeća i vezanim pojmovima uz društvenu odgovornost, može se zaključiti da se pojam društvene odgovornosti poduzeća ističe svojom širinom, kompleksnošću i obuhvatnošću jer u velikoj mjeri uključuje ideje i sadržaj ostalih navedenih pojmova. Naime, može se reći da se društvena odgovornost poduzeća temelji na poslovnoj etici, na prihvaćanju odgovornosti i preuzimanju aktivne uloge u društvu (prava građanstva), da uključuje društvenu osjetljivost, odnosno brigu o različitim interesima zainteresiranih skupina i da podrazumijeva upravljanje društvenim i okolišnim učincima (postavljanje ciljeva, provođenje, izvješćivanje i reviziju ostvarenog).

Stoga se predlaže daljnje korištenje pojma društvene odgovornosti poduzeća, a u prilog govori i prihvaćanje i korištenje pojma društvene odgovornosti poduzeća (DOP-a odnosno CSR-a) od strane brojnih međunarodnih i nacionalnih institucija koje ga koriste i promoviraju kroz svoje programe i aktivnosti.

Pri tome treba istaknuti da aktivnim prakticiranjem društvene odgovornosti odnosno društveno odgovornim ponašanjem i djelovanjem, poduzeće daje doprinos održivom razvoju zajednice u kojoj djeluje upravljajući svojim ekonomskim, društvenim i okolišnim učincima.

### 2.1.3. Teorije društvene odgovornosti poduzeća

Usprkos rastućem interesu i brojnim radovima autora o društvenoj odgovornosti poduzeća, od kojih su neki prethodno navedeni, potraga za jedinstvenom definicijom društvene odgovornosti nije završena. Postoje i mišljenja prema kojima to i nije neophodno, jer se društvena odgovornost poduzeća razlikuje ovisno od specifične poslovne situacije, interesa i vrijednosti poduzeća te vrste djelatnosti kojom se poduzeće bavi. Ipak, jedinstvena definicija mogla bi doprinijeti lakšem snalaženju i razumijevanju te diferenciranju od ostalih pojmova koji su u primjeni sa sličnim ili djelomično istim sadržajima. To je još uvijek jedan od izazova za teoretičare koji se bave izučavanjem područja društvene odgovornosti poduzeća.

Nadalje, već je ukazivano na povezanost društvene odgovornosti poduzeća i menadžmenta te različitih poddisciplina, ali i pristupanje društvenoj odgovornosti poduzeća iz drugih znanstvenih područja. Različitost područja iz kojih se pristupa društvenoj odgovornosti ogleda se u raznolikosti teorijskih postavki i konceptualnim pristupima za koje se zalažu određeni autori.

Kod klasifikacije teorija društvene odgovornosti poduzeća, Melé (2008., str. 47. – 49.) polazi od radova Kolonskog, Windsora, te Garrige i Meléa. Klonoski (1991.) je razvrstao teorije u tri skupine: prvu skupinu (sastavljenu od tzv. fundamentalista) prema kojima se društvena odgovornost poduzeća svodi na ostvarivanje profita i poštivanje zakona, drugu skupinu čine svi oni koji zastupaju pitanje moralnosti poduzeća, a treću skupinu čine teorije u kojima je društvena dimenzija posebno istaknuta (zasnovane na političkim i etičkim teorijama). Windsor (2006.) naglašava tri moguća pristupa društvenoj odgovornosti poduzeća i to kroz: etičku teoriju odgovornosti, (koja zagovara postojanje snažne discipline u poduzeću i

ispunjavanja altruističkih dužnosti uz ekspanzivnu javnu politiku u cilju jačanja prava različitih zainteresiranih skupina), ekonomsku teoriju odgovornosti (koja zagovara stvaranje tržišnih vrijednosti podložnih minimalnom utjecaju javnih politika, uz poštivanje uvriježenih etičkih standarda) i teoriju građanskog prava za poduzeća (koja više nalikuje političkoj metafori i koja ne nudi niti posebno pozicioniranje niti teoretsku sintezu). Garriga i Melé (2004.) razmatraju četiri moguće skupine teorija društvene odgovornosti poduzeća, prema različitim aspektima društvene stvarnosti; *ekonomskom, političkom, društveno integrativnom i etičkom*. U prvu grupu ubrajane su teorije s naglašenim ekonomskim aspektom; prema kojem se poduzeća smatraju pukim instrumentom u stvaranju blagostanja. U drugu grupu uključene su teorije s naglašenim političkim aspektom; prema kojem poduzeća imaju društvenu snagu, ali i odgovornost da se njome koriste u području politike. U treću grupu uvrštene su teorije koje razmatraju društvenu odgovornost i smatraju da su poduzeća dužna integrirati društvene zahtjeve. U četvrtu grupu razvrstane su teorije koje su usmjerene na etičke zahtjeve i koje ukazuju da odnos poduzeća i društvene zajednice treba počivati na etičkim osnovama.

Garriga i Melé (2004.) predstavljaju četiri sljedeće teorije kao glavne suvremene teoretske pristupe društvenoj odgovornosti poduzeća: 1. *Teorija društvene izvedbe poduzeća*, (slično drugoj skupini, Kolonski, 1991.) 2. *Teorija stvaranja vrijednosti za dioničare*, (slično prvoj skupini, Kolonski 1991., drugoj, Windsor 2006.) 3. *Teorija različitih zainteresiranih skupina* (slično prvoj skupini Windsor, 2006., i trećoj skupini, Kolonski, 1991.) i 4. *Teorija prava građanstva za poduzeće* (utemeljena u političkim studijima, slično trećoj skupini, Windsor, 2006. i Kolonski, 1991., dijelomično treća skupina).

#### 2.1.3.1. Teorija društvene izvedbe poduzeća

Teorija društvene izvedbe poduzeća (*engl. corporate social performance theory*) nastala je objedinjavanjem nekoliko pristupa i ideja. Nastala je kao sinteza razvoja teorije društvene odgovornosti poduzeća do osamdesetih godina prošlog stoljeća. Ima polazište u ideji da poduzeća pored kreiranja blagostanja snose odgovornost za društvene probleme koje su sama uzrokovala. Na odgovornost poduzeća gleda se šire; ona seže iznad ispunjavanja ekonomskih i zakonskih odgovornosti. Zagovornici teorije smatraju da društvo ima očekivanja prema poduzeću i to prema učincima koje ostvaruje, ali očekuje i brigu o društvenim potrebama. Ističe se da poduzeća posjeduju moć, a s moći zahtijeva se i odgovornost. Nadalje, društvo je



to koje daje dozvolu za poslovanje poduzeću, stoga poduzeće mora služiti društvu, ne samo kroz kreiranje blagostanja, već i kroz doprinos zadovoljavanju društvenih potreba i ispunjavanju društvenih očekivanja (Melé, 2008., str. 49.). Ističe se postojanje rizika, odnosno ranjivosti poduzeća u slučaju poslovanja koje bi se provodilo suprotno od očekivanja društvenog okruženja, a ukazuje se i na povezanost ugleda poduzeća s prihvaćanjem u zajednici u kojoj poduzeće djeluje.

Konceptualni okvir teorije društvene izvedbe poduzeća proizlazi iz sinteze koju predstavlja Wood (1991.), a koja sadrži *principe* društvene odgovornosti poduzeća, *proces* društvene osjetljivosti poduzeća i *rezultat* takvog ponašanja poduzeća.

Wood razlikuje institucionalne, organizacijske i individualne principe. Institucionalni principi potječu od Davisova (1973.) „principa legitimnosti“. Davis povezuje etičku (humane vrijednosti i dogovornosti), društvenu legitimnost (što društvo smatra odgovornim djelovanjem) i pragmatični stav (da se za neodgovorno korištenje moći snose posljedice). Organizacijski principi potječu od djelomičnog usvajanja Prestonovog i Postovog (1975., 1981.) „principa javne odgovornosti.“ Zasnivaju se na ideji da su poduzeće i društvo dva međusobno povezana sistema; poduzeća trebaju biti društveno odgovorna jer postoje i djeluju u okruženju kojeg dijele s društvom. Stoga, društvena očekivanja imaju direktan utjecaj na oblikovanje društvene odgovornosti poduzeća. Individualne principe Wood opisuje kao „diskrecijske principe menadžmenta.“ Wood smatra da su menadžeri kao moralni akteri obavezni donositi diskrecijske odluke u cilju kreiranja društveno odgovornih rezultata. Menadžere smatra osobno odgovornim jer donose odluke svojom voljom i ne mogu tu odgovornost izbjeći pozivanjem na pravila, politike i procedure.

Kod procesa društvene osjetljivosti poduzeća Wood ističe potrebu za provođenjem analize okruženja sa svrhom prilagodbe i preživljavanja poduzeća. Odatle i potreba za upravljanjem odnosima s različitim zainteresiranim skupinama i upravljanjem vanjskim i unutarnjim pitanjima. (Npr. vanjska pitanja: javno-privatnog partnerstva, uključivanje u zajednicu, društvene strategije; unutarnja pitanja: etički programi poduzeća, etički kodeksi). Pod rezultatima društveno odgovornog djelovanja poduzeća podrazumijeva se provođenje studija društvenih učinaka, provođenje društvenih programa i politika.

Međutim, teoriji društvene izvedbe mogu se naći određene snage i slabosti (Melé, 2008., str. 54. – 55.). Teoriji se zamjera neodređenost koncepta društvene odgovornosti, te nedostatak povezanosti između etičkog normativnog pristupa i poslovnih aktivnosti. Umjesto pozivanja na etičke norme neki autori koriste izraze poput „vrijednosti našeg društva“, „društvena očekivanja“, „očekivana izvedba“ i sl. Nadalje, teoriji se zamjera nedostatak integracije ekonomskog aspekta i aspekta temeljenog na obvezama. Teorija ističe društvenu kontrolu nad poduzećem i to posvećivanjem pažnje javnoj odgovornosti poduzeća.

#### 2.1.3.2. Teorija stvaranja vrijednosti za dioničare

Teorija stvaranja vrijednosti za dioničare ili „fiducijarni kapitalizam“ (engl. *shareholder value theory*, „*fiduciary capitalism*“) polazi od uvjerenja da je jedina društvena odgovornost poduzeća poslovati s profitom, uz krajnji cilj povećanja ekonomske vrijednosti poduzeća njihovim dioničarima. Društvene aktivnosti poduzeća promatraju se kao prihvatljivim u slučaju da su propisane zakonom ili doprinose maksimiziranju vrijednosti dioničarima. Neoklasična ekonomska teorija najčešće se predstavlja stajalištem Milтона Friedmana, (1970.) dobitnikom Nobelove nagrade, prema kojem se odgovornost poduzeća prema društvu svodi na maksimizaciju profita njihovim dioničarima uz uvažavanje zakonskih okvira i etičkih običaja.

Orijentacija na maksimizaciju vrijednosti za dioničare uzima se kao najvažniji zadatak korporativnog upravljanja i općenito menadžmenta (prvenstveni cilj je obrana interesa dioničara). Teorija stvaranja vrijednosti za dioničare poklapa se s tzv. „*agency theory*“ prema kojoj su vlasnici principal, a menadžeri agenti, odnosno njihovi zaposlenici. Odatle menadžerima i fiducijarna obaveza prema vlasnicima, a iz toga proizlazi i utemeljenost korištenja snažnih stimulacija kako bi se ekonomski interesi menadžera što više uskladili s vlasničkim interesima. Teorija je uobičajena za SAD i druge anglosaksonske zemlje sredinom dvadesetog stoljeća, a taj se pristup koristio kao dominantan desetljećima u raznim poslovnim školama. Teorija stvaranja vrijednosti za dioničare nadovezuje se na principe demokracije, tržišne ekonomije i slobode (u koje su uključene i ekonomske slobode), a daljnja implikacija je potpuno odjeljivanje privatne od javne sfere. Odatle i stanovište da je briga o javnom dobru u isključivoj nadležnosti javnih djelatnika i političara, a ne poduzeća (Melé, 2008. str. 59.).

Konceptualni okvir teorije stvaranja vrijednosti za dioničare zasnovan je na stajalištu da je poduzeće privatna i autonomna aktivnost ograničena jedino zakonskom regulativom, bez drugih odgovornosti izuzev stvaranja profita i vrijednosti za dioničare, odnosno vlasnike. Takav monofunkcionalni pogled vodi u odbijanje odgovornosti za posljedice poslovnih aktivnosti, gdje se npr. odgovornost za zagađenje okoliša uzima u obzir jedino ako je to zakonom izričito propisano. Smatra se da teorija stvaranja vrijednosti za dioničare ima uporište u razmišljanjima John Lockeja, britanskog filozofa iz sedamnaestog stoljeća, (njegovog atomističkog viđenja svijeta i pozivanja na prirodni zakon slobode pojedinca i potrebu kreiranja društvenih ugovora za uređenje zajedničkog života). Isto razmišljanje smatra se osnovom poslovnog modela slobodne tržišne ekonomije Adama Smitha u osamnaestom stoljeću.

Zagovornici teorije stvaranja vrijednosti za dioničare ističu njezin doprinos učinkovitosti u stvaranju blagostanja, i posljedično tome doprinos poboljšanju ekonomskih performansi cijelog društvenog sistema. Privatna inicijativa i maksimizacija profita u uvjetima slobodne tržišne ekonomije s minimalnim uplivom javne politike smatraju se najboljim uvjetima za kreiranje blagostanja, uzimajući za dokaz dva stoljeća anglosaksonske poslovne prakse. Takvi uvjeti smatraju se idealnim za poticanje inovacija, rezanje troškova i cijena, stvaranje proizvoda s dodanom vrijednosti i osiguranjem kapitala za daljnja investiranja. U isto vrijeme porezni sustav omogućava redistribuciju stvorenog bogatstva i njegovu raspodjelu u društvu kroz posredovanje države. Društveno negativan utjecaj poduzeća treba se izbjeći (Melé, 2008., str. 60.) odgovarajućim zakonskim propisima i aktivnostima vlade, uz prikupljanje privatnih milodara za korigiranje nejednakosti i drugih problema stvorenih djelovanjem tržišnih zakonitosti.

Isti autor sistematizira argumente kritičara teorije (2008., str. 61.): (1) profit se ostvaruje i na način da se radnici eksploatiraju, prirodni resursi nepovratno iscrpljuju, a prirodni okoliš ozbiljno ugrožava, (2) u stvarnosti kod maksimiziranja vrijednosti za dioničare često prevladava kratkoročno ostvarivanje profita na račun dugoročne profitabilnosti, (3) menadžment koji se rukovodi ostvarivanjem svojih bonus shema nije najbolja stvar za poduzeće, (4) više se ne smatra kapital glavnom imovinom poduzeća, već ljudi, (5) zakonska regulativa je često nesavršena i s ograničenim mogućnostima djelovanja, (6) zakonska regulativa često se pojavljuje tek kao posljedica uočenih negativnih djelovanja, (7) teorija odražava ograničeni pogled na prirodu ljudskih bića i ulogu društva.

### 2.1.3.3. Teorija različitih zainteresiranih skupina

Teorija različitih zainteresiranih skupina (engl. *stakeholder theory*) polazi od pretpostavke da poduzeća imaju obavezu i prema drugim skupinama, (a ne samo dioničarima) od kojih se društvo sastoji, kao i izvan zakonom propisanih i sindikalnim ugovorima preuzetih obveza. Teorija zainteresiranih skupina (ili dionika) smatra da različiti pojedinci i grupe imaju određene interese ili zahtjeve prema poduzeću. Prema toj teoriji poduzećem treba upravljati na način kojim će se stvarati koristi njegovim dionicima; potrošačima, dobavljačima, vlasnicima, zaposlenicima i lokalnoj zajednici uz brigu o opstanku poduzeća. Teorija različitih zainteresiranih skupina ubraja se u normativne teorije (Melé, 2008., str. 62. – 63.) koja nalaže moralnu obavezu menadžmentu da zaštiti poduzeće u cjelini, ali i legitimne interese svih dionika.

Konceptualni okvir teorije različitih zainteresiranih skupina polazi od postavke da menadžment treba biti odgovoran upravo prema njima. Evan i Freeman (1988.) ističu da je svrha poduzeća povezana s interesima različitih pojedinaca ili grupa koje utječu ili na koje utječe aktivnost poduzeća. Autori navode dva etička principa; princip korporativnog prava i princip korporativnih učinaka, koji proizlaze iz Kantovog diktata o uvažavanju osobe. Prema prvom principu poduzeća i njegovi menadžeri ne smiju ugrožavati legitimna prava drugih da odlučuju o svojoj budućnosti. Prema drugom, poduzeća su odgovorna za posljedice svog djelovanja i njihove učinke na druge. Jedno od osnovnih pitanja u teoriji različitih zainteresiranih skupina je balansiranje između različitih interesa koje u praksi može biti prilično složeno i zahtjevno. Stoga autori predlažu određene principe i upute za snalaženje kod upravljanja različitim interesima zainteresiranih skupinama: Evan i Freeman (1988.), Carson (1993.) te *Clarkson Center for Business Ethics* (1999.). Zainteresirane skupine mogu se promatrati u širem smislu ili užem smislu (Melé, 2008., str. 64.). U širem smislu uključuju bilo koju grupu ili pojedinca koji može utjecati ili na kojeg utječu aktivnosti poduzeća, a u užem smislu uključuju skupine koje su od vitalnog značenja za opstanak i uspjeh poduzeća.

U prilog teorije različitih zainteresiranih skupina zagovornici iznose sljedeće argumente (2008., str. 66.): (1) superiornost teorije u odnosu na teoriju stvaranja vrijednosti za dioničare, jer uzima u obzir interese različitih zainteresiranih skupina, a ne samo vlasnike, (2) obaveze poduzeća promatraju se u širem kontekstu od zakonskih obaveza, (3) šire gledanje na odgovornosti menadžmenta u odnosu na fiducijarne obaveze prema vlasnicima, (4) vlasnička

prava su bolje povezana sa zahtjevima pravičnosti i (5) više se poštuje ljudsko dostojanstvo i prava. Nadalje, teorija pridonosi uklanjanju neodređenosti koncepta društvene odgovornosti jer adresira konkretne interese i odgovornosti prema specifičnim skupinama koje su zahvaćene djelovanjem poduzeća. I na kraju, na teoriju se ne gleda kao etičku teoriju koja je odvojena od poslovne stvarnosti, već je se ubraja u teorije kod kojih postoji utemeljenost u poslovnom upravljanju i procesu donošenja odluka.

Kritičari teorije različitih zainteresiranih skupina pokušavaju je poistovjetiti sa socijalizmom ili je interpretiraju kao složenu moralnu doktrinu. Drugi joj zamjeraju da ne omogućuje definiranje dovoljno specifičnih funkcijskih ciljeva za poduzeće i time ne omogućava dovoljno objektivnu osnovu za evaluaciju poslovnih aktivnosti (upotrebom algoritama, funkcija i drugih matematičkih modela kao podloga za odlučivanje). U teoriji različitih zainteresiranih skupina pronalaze se razlozi za oportunističko ponašanje menadžmenta, a Sternberg ide i nekoliko koraka dalje jer smatra da: „poduzeće koje je odgovorno prema svima, u stvari nije odgovorno ni prema kome“ (2000., str. 51.). Jedna od najvažnijih zamjerki odnosi se na teškoće u opravdavanju i njezinoj primjeni u procesu donošenja odluka u poduzeću. Melé zaključuje, na temelju iznesenih kritika, da su normativnoj teoriji različitih zainteresiranih skupina potrebna neka poboljšanja, ali da predstavlja snažnu teoriju o odnosima poduzeća i društvene zajednice (2008., str 68.).

#### 2.1.3.4. Teorija prava građanstva za poduzeća

Jedna od najstarijih inicijativa poduzeća usmjerena prema dobrobiti društvene zajednice smatra se ulaganje u filantropiju i donacije poduzeća. Za poduzeća koja njeguju takvu praksu kaže se da se ponašaju kao dobri građani. Ponašanje poduzeća kao dobrih građana po nekim autorima smatra se sinonimom ili čak i boljim terminom od društvene odgovornosti poduzeća jer sugerira da je poduzeće sastavni dio društva i da bolje odražava normativno razumijevanje uloge poduzeća prema različitim dionicima (Moon et al., 2005.).

Konceptualni okvir teorije prava građanstva za poduzeća (engl. *corporate citizenship theory*) vuče korijene iz političkih nauka, kao i sam pojam prava na građanstvo, odnosno državljanstvo, engl. „*citizenship*“. Njegovo značenje evocira obaveze i prava pojedinca unutar političke zajednice. Isto tako, njegovo generalno značenje sadrži ideju o pripadnosti nekoj

zajednici. U aristotelovskoj tradiciji, biti građanin, znači imati pravo sudjelovanja u javnom životu države, što je više na liniji dužnosti i odgovornosti o vođenju brige o interesima zajednice (Eriksen, Weigård, 2000., str 15.).

Za Waddocka i Smitha (2000., str. 59.) biti dobar korporativni globalni građanin u osnovi znači imati uvažavanja za druge. U isto vrijeme to uključuje i izgradnju dobrih odnosa s dionicima te takvo građansko pravo za njih predstavlja istu stvar kao činiti dobre stvari. Parry (1991.) razlikuje tri pogleda na pojam građanstva. Minimalistički pogled odnosi se uglavnom na stanovnike pod zajedničkom područnom nadležnosti koja prepoznaje određene obaveze i prava. Komunitarni pogled polaže građanina u društveni kontekst, gdje postoje pravila, tradicija, kultura zajednice i gdje su ona značajna zajedno sa sudjelovanjem u životu te zajednice. Perspektiva univerzalnih ljudskih prava na pojam građanstva bazira se na moralnoj pretpostavci da su prava neophodna za priznavanje ljudskog dostojanstva i za humana ljudska postignuća.

Upravo na posljednjem zasniva se teorija globalnog građanstva poduzeća (engl. *global business citizenship, GBC*). Logsdon i Wood (2002., str. 182.) jedni od zagovornika pojašnjavanju da poduzeće - globalni građanin je multinacionalno poduzeće koje je odgovorno implementirati dužnosti prema pojedincima i društvu unutar i preko nacionalnih i kulturnih granica. Logsdon i Wood (2005.) smatraju da GBC zahtijeva: (1) set fundamentalnih vrijednosti ukorijenjenih u korporativnom kodeksu i politikama koji odražava univerzalne etičke standarde, (2) implementaciju kodeksa kroz cijelo poduzeće uz svjesno promišljanje gdje se one uklapaju, a gdje se ne poklapaju s očekivanjima dionika, (3) analize i eksperimentiranje i bavljenje s problematičnim slučajevima, (4) sistematski proces učenja i komunikacije o postignutim rezultatima unutar i izvan poduzeća. Nadalje, isti autori upozoravaju da treba oprezno postupati s upotrebom termina prava građanstva poduzeća. Prema njima, pravo građanstva za poduzeća je od skundarnog značenja u odnosu na građanstvo osobe (2002., str. 186.).

Matten i Crane (2005., str. 173.) opisuju ulogu prava građanstva poduzeća kao „ulogu koje poduzeće ima u upravljanju građanskim pravima za individue.“ To vodi prema priznanju da poduzeća izvršavaju određene aspekte građanstva za druge konstitutivne elemente. Misli se na uključivanje tradicionalnih dionika; zaposlenike, potrošače, dioničare, ali također uključuje i šire konstitutivne elemente koji nemaju direktan transakcijski odnos s poduzećem. Nadalje,

Matten i Crane razlikuju tri vrste društvenih uloga koje prepoznaje i demokratsko društvo, a to su: društvena, civilna i politička. Prema navedenim autorima poduzeće je pružatelj socijalnih prava, omogućavatelj civilnih prava i kanal za politička prava. Autori navode i sljedeći problem; vlade se smatraju odgovornima prema njihovim građanima i u osnovi mogu biti potvrđene ili smijenjene zbog njihove (ne)odgovornosti kroz izborni proces, dok sličan mehanizam ne postoji kada su u pitanju poduzeća (2005., str. 176.).

Kao jedna od prednosti teorije navodi se njezin sam naziv koji sugerira mjesto i pripadnost poduzeća zajedno s drugim građanima u društvenoj zajednici. Također teorija ističe društvenu i etičku dimenziju poslovanja čime se prevladava usko gledište isključivo ekonomske svrhe poduzeća. Nadalje čini se pogodnim isticanje globalnog građanstva poduzeća u sadašnjem vremenu koje značajno obilježava globalizacija u svim segmentima, a posebice u poslovanju.

Glavna zamjerka izloženom konceptu je njegova rasprostranjenost na različite teme od javno-privatnog partnerstva, dobrovoljnog angažmana poduzeća, kontribucije poduzeća, korporativne marke, imidža i reputacije menadžmenta i dr. Kritike na račun Logsdonova i Woodova pristupa sežu od zamjerki njihovoj pojednostavljenoj ideji građanstva koja ne ostavlja prostora za daljnja normativna i konceptualna istraživanja do toga da u stvari nema novog doprinosa razumijevanju odnosa poduzeće – društvo, te da se zbog uskog pogleda i djelokrug aktivnosti poduzeća drastično smanjuje te da model nije u stanju ocijeniti aktivnosti poput političkih donacija, lobiranja i uključivanja u stvaranje propisa. Zamjerke na širi oblik teorije GBC-a, između ostalih, ističu teškoće u uvođenju društvene kontrole u globalnom kontekstu u kojem poduzeća djeluju, kao i nedostatak jasnoće o tome tko je odgovoran za kreiranje standarda za globalno građanstvo poduzeća. Iznesena teorija smatra se snažnom idejom koja zahtijeva daljnji razvoj kako bi prevladala sadašnje zabrinutosti i kritike (Melé, 2008., str. 73. – 75.).

Navedene teorije imaju svoja polazišta u različitim znanstvenim područjima: ekonomije, etike, sociologije i političkih znanosti i u svojim osnovama odražavaju njihove osnovne pretpostavke. Tako teorija društvene izvedbe poduzeća nalazi svoje ishodište u sociologiji, teorija stvaranja vrijednosti za dioničare u ekonomiji, teorija različitih zainteresiranih skupina u etičkim teorijama, a teorija prava građanstva u političkim znanostima.

Svaka od navedenih teorija nastoji pojasniti djelovanje poduzeća i njegovu interakciju s društvenom zajednicom koja ga okružuje i čiji je sastavni dio. Neke od navedenih teorija su više deskriptivne; stavljaju naglasak na proučavanje i opisivanje postojećih oblika ponašanja, djelovanja i interakcije poduzeća i društva. Druge nastoje biti normativne, ukazujući na to što bi poduzeća trebala činiti kako bi se prikladno ponašala prema očekivanjima društva, argumentirajući razloge zašto bi poduzeće trebalo prihvatiti i implementirati stanovite odgovornosti prema društvu, kao i principe kako to učiniti. Normativna teorija nastoji sustavno otkriti, razviti i opravdati glavne principe, odnosno temelj vrijednosti iz kojih bi trebalo slijediti i određeno ponašanje. Dobra normativna teorija treba imati odgovarajuće filozofske temelje koji uključuju korektno sagledavanje ljudske prirode, poslovanja i društva, kao i odnosa između poslovanja i društva. Stoga se za svaku od navedenih teorija očekuje daljnji filozofski razvoj u budućnosti, kako bi kao normativne teorije dobile na uvjerljivosti (2008., str. 76.).

Što se tiče načina na koji se poduzeća ponašaju, poduzeća iz SAD-a bolje opisuje teorija stvaranja vrijednosti za dioničare, dok ponašanje poduzeća iz Europe i Japana bolje opisuje teorija različitih zainteresiranih skupina. No, to ne znači da se primjeri poduzeća čije ponašanje bolje opisuje teorija različitih zainteresiranih skupina ili prava građanstva poduzeća ne može naći bilo gdje; primjerice, upravo poduzeća koja posluju transnacionalno sve više primjenjuju model prava građanstva.

Različito područja iz kojih se pristupa društvenoj odgovornosti doprinosi bogatstvu teorijskih postavki i konceptualnih pristupa. Svaka teorija nastoji pojasniti, opisati ili propisati djelovanje poduzeća i njegovu interakciju s društvenom zajednicom koja ga okružuje i čiji je sastavni dio, no različita polazna gledišta rezultiraju određenim snagama i slabostima u svakom od navedenih pristupa. Kako se ni za jedan teorijski koncept ne može reći da je opće prihvaćen, preostaje izazov i prostor za daljnji rad na koncipiranju jedinstvenog, holističkog koncepta društvene odgovornosti poduzeća.



## 2.2. Vrste i razine društvene odgovornosti poduzeća

Jedno od danas sve prisutnijih društvenih očekivanja odnosi se na društveno odgovorno ponašanje i djelovanje poduzeća. To znači prihvaćanje obaveze poduzeća da vodi računa o posljedicama svojeg djelovanja na društvo (i okoliš) i o potrebama društvene zajednice. Smatra se da poduzeća posjeduju određenu moć, a s moći dolazi i pitanje odgovornosti i polaganja računa za učinjeno (i propušteno). Weihrich i Koontz ističu (1994., str. 63.): „društvo, probuđeno i glasno s obzirom na hitnost društvenih problema, pita menadžere, posebno one na vrhu, što čine da bi ispunili svoju društvenu odgovornost i zašto ne čine više.“

Ono po čemu se razlikuje društvena odgovornost poduzeća danas, u odnosu na ranija razdoblja, je stavljanje poduzeća u središte pažnje, a ne poduzetnika osobno. Prva filantropija poduzeća bila je povezana s davanjem poduzetnika kao osoba, pa su tako i prve teorije o društvenoj dogovornosti poduzeća u središte razmatranja stavljale pojedinačne poslovne lidere i njihove obveze. Moć koju su posjedovali poslovni lideri donosila je i odgovarajući udio moralnih obaveza i odgovornosti za njezino korištenje. Davis (1973.) među prvim teoretičarima iznosi mišljenje da je društvena odgovornost više od samih postupaka pojedinaca, te da se društvena odgovornost odnosi na cijelo poduzeće kao instituciju. Odatle proizlaze tri osnovna pitanja vezana na primjenu društvene odgovornosti poduzeća: Kako poduzeće može biti odgovorno? Za što sve je poduzeće odgovorno? Kome je poduzeće odgovorno?

Davisov model društvene odgovornosti poduzeća (1975.) smatra se široko prihvaćenim. Model nastoji pojasniti zašto i kako poduzeće treba ispunjavati obaveze prema društvu i poduzeću: (1) društvena odgovornost proizlazi iz društvene moći poduzeća, (2) poduzeće treba poslovati kao dvosmjerno otvoren sistem, (3) društveni troškovi i koristi aktivnosti, proizvoda ili usluga trebaju biti detaljno iskalkulirani i pomno razmotreni kod donošenja odluke o njihovoj realizaciji, (4) društveni troškovi povezani sa svakom aktivnosti, proizvodom ili uslugom trebaju biti proslijeđeni na potrošače i (5) poslovne institucije, kao građani, imaju odgovornost da se uključe u rješavanje određenih društvenih problema izvan njihovih redovnih područja djelovanja.

Davis smatra da poduzeća imaju značajan utjecaj i mogućnost djelovanja na neke kritične društvene probleme, stoga društvo može i mora tražiti odgovornost poduzeća za društvene

uvjete koji su posljedica upotrebe moći poduzeća (zbroy aktivnosti svih poduzeća u nekom društvu određuje udio primjerice zaposlenih pripadnika nacionalnih manjina ili stupnja zagađenja okoliša u kojem moraju živjeti svi stanovnici). Nadalje, poduzeće treba razvijati spremnost na slušanje, razvijati otvorenu dvosmjernu komunikaciju u cilju održavanja i poboljšanja ukupne razine blagostanja u društvu. Poduzeću se sugerira sagledavanje dugoročnih i kratkoročnih društvenih posljedica svojih aktivnosti prije nego se odluči na provedbu određenih poslovnih aktivnosti. Međutim, smatra se da se od poduzeća ne može očekivati da u potpunosti financira aktivnosti koje donose prednosti društvenoj zajednici, a mogu biti ekonomski nepovoljne za poduzeće, pa se sugerira da se troškovi održavanja društveno korisnih aktivnosti prosljede putem viših cijena na potrošače, odnosno korisnike. I naposljetku autor smatra da poduzeće koje posjeduje određene ekspertize za rješavanje određenih društvenih problema (koji čak nisu nužno povezani s poduzećem) treba biti odgovorno i spremno pružiti pomoć društvu kako bi se određeni problem riješio (poduzeće može imati koristi u budućnosti od povećanja razine blagostanja u društvu).

Razmatrajući načine na koje poduzeće može biti odgovorno *The Committee for Economic Development* sumira razmišljanja američkih poslovnih lidera. Identificirana su tri koncentrična kruga odgovornosti poduzeća: (1) kreiranje proizvoda, posla, ekonomskog rasta, (2) osjetljivosti na promjene društvenih vrijednosti, (3) odgovornosti prema problemima kao što su siromaštvo i urbani problemi. Ovi koncentrični krugovi zadiru u vitalne poslovne aktivnosti poduzeća, kao i na način na koji se poduzeće odnosi prema društvenoj zajednici. Međutim, radi se o dobrovoljnom pristupu, tako da se poduzeće ne može smatrati odgovornim za slučaj neizvršenja nekog od njih (Carroll, 1999., str. 278.).

Na pitanje što za poduzeće znači biti društveno odgovorno, Robbins i Coulter (2007., str. 116.) navode da se postojeći različiti pogledi na društvenu odgovornost poduzeća mogu svesti na dva temeljna stajališta: klasično ekonomsko i socioekonomsko.

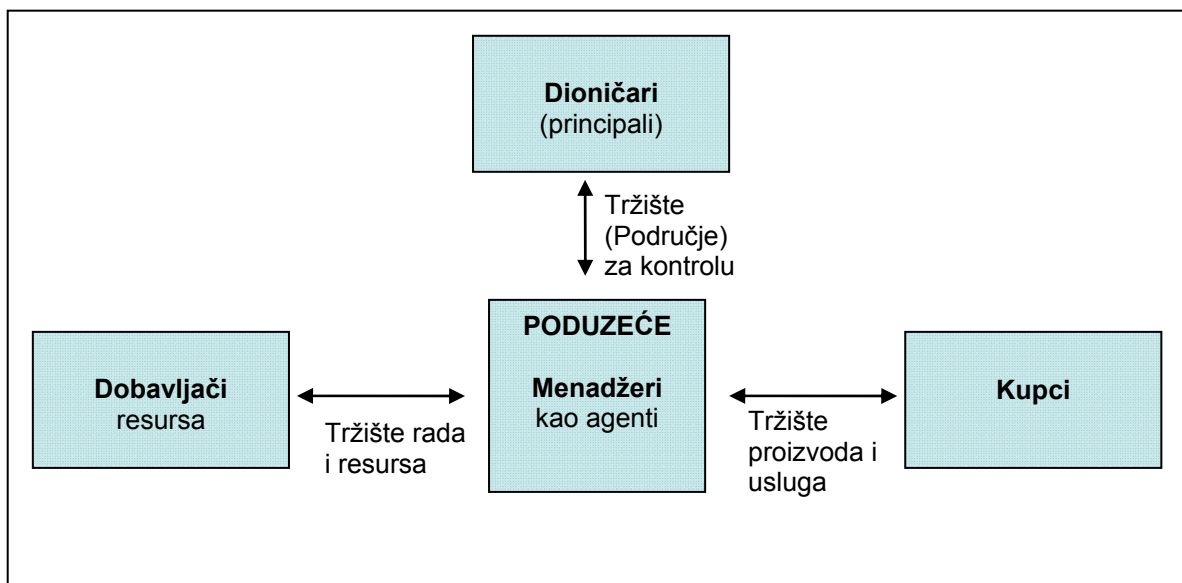
Klasično ekonomsko gledište na društvenu odgovornost poduzeća jest da je jedina društvena odgovornost menadžmenta maksimizacija profita. Milton Friedman smatra se najznačajnijim zagovornikom (1962.). Prema Friedmanu dioničari su prvenstveno zainteresirani za financijski povrat svojih ulaganja, a primarna odgovornost menadžera je da upravljaju poslovanjem poduzeća u najboljem interesu njegovih dioničara (vlasnika). Stoga se korištenje resursa poduzeća po odluci menadžera za društvenu dobrobit tretira dodatnim

troškom za poduzeće. On može biti prenesen na potrošače u vidu viših cijena ili se može odraziti na smanjenje profita, a time i dividendi za dioničare. To ujedno ne znači da je Friedman protiv društvene odgovornosti, već je isključivo povezuje s maksimizacijom profita poduzeća u interesu isključivo dioničara poduzeća. Klasičan koncept poduzeća i odnosa prikazuje slika 1.

Socioekonomsko gledište promatra društvenu odgovornost menadžmenta šire od stvaranja profita, uključujući zaštitu i povećanje društvenog blagostanja. To se gledište zasniva na vjerovanju da poduzeća nisu nezavisni entiteti, odgovorni isključivo vlasnicima dionica. Vjeruje se da su poduzeća odgovorna prema široj društvenoj zajednici koja potvrđuje njihovo postojanje kreiranjem raznih zakona i regulativa, podržava njihov rad kroz kupnju njihovih proizvoda i usluga. Osim toga, na poduzeća se ne gleda kao na isključivo ekonomske institucije. Društvo očekuje i potiče poduzeća da se aktivno uključe u rješavanje društvenih, političkih i zakonodavnih pitanja.

Sve više poduzeća širom svijeta prihvaća društvenu odgovornost vrlo ozbiljno. U Europi, gdje općenito prevladava stanovište da je uloga poduzeća šira od stvaranja profita, veću tradiciju ima socioekonomski pristup društvenoj odgovornosti poduzeća. U SAD-u, s prevladavajućim stanovištem da je temeljna uloga poduzeća stvaranje profita, dominira klasičan pristup društvenoj odgovornosti poduzeća.

Slika 1. Friedmanov koncept poduzeća i odnosa

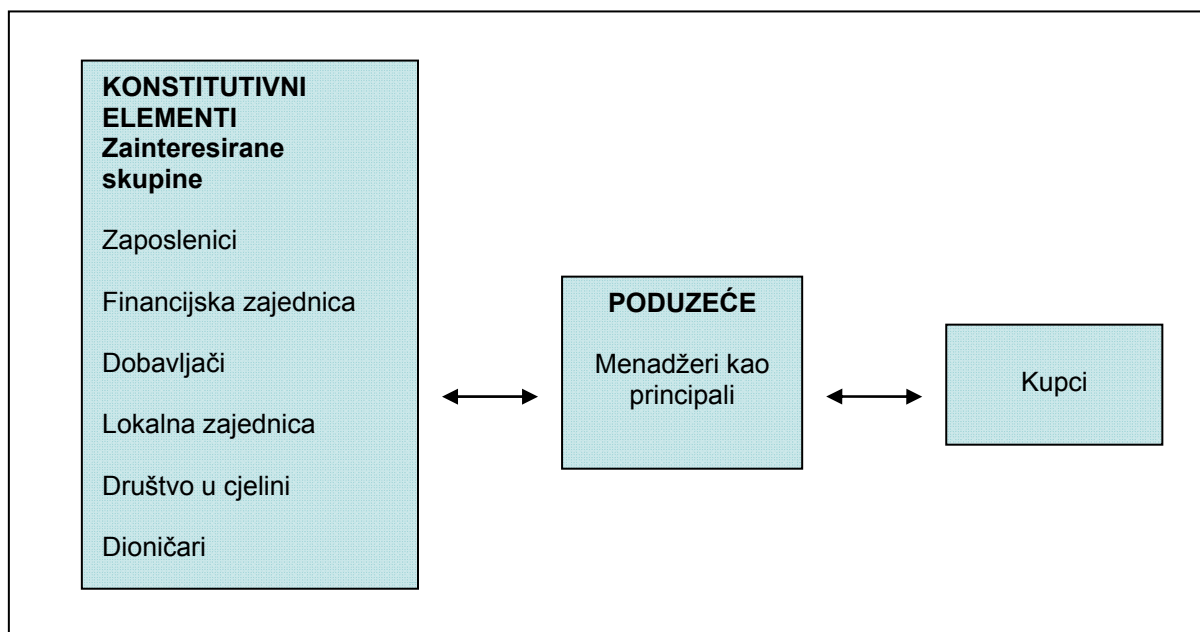


Izvor: Baron (2005., str. 663.)

Baker (2009.) razlikuje američki od europskog modela društvene odgovornosti. Američki model polazi od pretpostavke da poduzeća primarno stvaraju profit, plaćaju poreze i ispunjavaju druge obaveze. Tek nakon toga, doniraju određen dio profita u dobrotvorne svrhe odnosno vraćaju dio društvu, pa je filantropija najčešći oblik djelovanja. Europski model više je usmjeren na vođenje ukupnog poslovanja na društveno odgovoran način, koji upotpunjuje ulaganje u zajednicu bazirano na poslovnim razlozima. Autor zagovara europski model i smatra ga održivim iz dva razloga: društveno odgovorno djelovanje postaje sastavni dio procesa kreiranja blagostanja (uz dobro upravljanje treba doprinijeti konkurentnosti poduzeća i maksimizirajući vrijednosti za društvo), a u doba krize postaje dodatni poticaj za daljnje inoviranje i unapređenje društveno odgovorne poslovne prakse (za razliku od sporadičnih izleta u filantropiju od kojih će poduzeće prvo odustati u vrijeme krize).

*The Business Roundtable* koji je osnovan 1972. godine i okuplja vodeće vrhovne menadžere u SAD-u, u definiciji iz 1981. godine navodi da kroz društvenu odgovornost poduzeće *treba služiti javnom interesu, kao i stvarati profit za privatni interes*. Ujedno definirane su i osnovne konstitutivne grupe prema kojima seže odgovornost poduzeća i koje čine poduzeće ekonomskim i društvenim živim entitetom. Slika 2. prikazuje konstitutivne elemente, odnosno osnovne zainteresirane skupine svakog poduzeća.

Slika 2. The Business Roundtable koncept



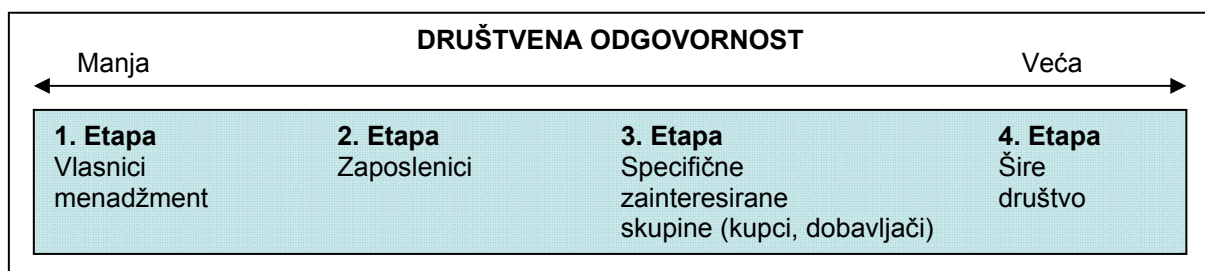
Izvor: Baron (2005., str. 666.)

Temeljno polazište je da postojanje poduzeća kao entiteta u potpunosti zavisi od društvene podrške. Pri tome, kupci zauzimaju prioritarno mjesto u donosu na ostale zainteresirane skupine (prikazuju se zasebno). Na dioničare se gleda kao na pružatelje rizičnog kapitala, a menadžeri su principal poduzeća koji vode brigu o različitim interesima zainteresiranih skupina i odlučuju koji od njihovih interesa (često međusobno konfliktnih i suprotstavljenih) i u kojoj mjeri će biti zadovoljeni.

Osnovna razlika između navednih modela nalazi se u odgovoru na pitanje kome je poduzeće odgovorno. Prema klasičnom gledištu na društvenu odgovornost poduzeća menadžment je odgovoran dioničarima, odnosno vlasnicima poduzeća. Prema socioekonomskom gledištu menadžment je odgovoran prema bilo kojoj grupi koja je zahvaćena djelovanjem i odlukama poduzeća, odnosno različitim zainteresiranim grupama.

Robbins i Coulter (2007., str. 117.) na osnovu rada Boala i Peeryja (1985.) prikazuju napredovanje društvene odgovornosti poduzeća kroz četiri etape. Etape razvoja prikazuje slika 3. Prva etapa društvene odgovornosti odgovara klasičnom pogledu prema kojem je menadžment odgovoran za pridržavanje zakona i regulativa i brigu o interesima dioničara. Druga etapa društvene odgovornosti odnosi se na proširenje odgovornosti menadžmenta prema sljedećoj važnoj zainteresiranoj skupini zaposlenicima. Menadžment je usmjeren na privlačenje, zadržavanje i motiviranje zaposlenika; provode se poboljšanja radnih uvjeta, proširuju prava radnika, rješava pitanje sigurnosti i drugih pitanja iz područja razvoja ljudskih potencijala. U trećoj etapi društvena odgovornost se proširuje na druge zainteresirane skupine u okruženju; a primarne skupine čine kupci i dobavljači. U četvrtoj etapi menadžment preuzima odgovornost prema društvu u cjelini, a na poduzeće se gleda kao na javni entitet koji je odgovoran za prosperitet društva.

Slika 3. Raspon društvene odgovornosti



Izvor: Robbins, Coulter (2007., str. 117.)

Naglašava se razvojni aspekt društvene odgovornosti, sugerirajući određeni slijed gdje se etape međusobno nadopunjavaju, a ne isključuju (pored interesa vlasnika, razmatraju se interesi zaposlenika, kupaca i dobavljača i na kraju šireg društva).

Kod razmatranja kome su poduzeća odgovorna očiti odgovor može se naći u zakonskoj regulativi. Međutim, zakonska odgovornost smatra se samo jednom od vrsta odgovornosti poduzeća. Prema teoriji o različitim zainteresiranim skupinama odgovornost poduzeća seže prema brojnim i različitim skupinama. One mogu imati interes u poduzeću ili mogu biti pogođene učincima aktivnosti poduzeća. Donaldson i Dunfee (1999.) uvode pojam dozvola za djelovanje (engl. „*licence to operate*“) na tragu ideje da je poduzeću potrebno odobrenje drugih u društvenoj zajednici kako bi funkcioniralo učinkovito. Smatra se da je za uspješno egzistiranje poduzeća potrebna usklađenost ključnih vrijednosti poduzeća s vrijednostima društvene zajednice u kojoj djeluje (Blowfield, Murray, 2008.).

U prilog navedenom govore sljedeći primjeri: (a) kada je zbog posljedica upletenosti računovodstvenog poduzeća Arthur Andersen u skandal s Enronom, integritet poduzeća bio toliko oštećen da je isto prestalo djelovati (Lindblom, 1994.), (b) primjer Royal Dutch Shella u slučaju Ogoni u Nigeriji i Brent Spara kada je poduzeće suočeno s narušenim ugledom i javnim optužbama za društveno neodgovorno djelovanje bilo primorano poduzeti određene promjene ponašanja i aktivnosti (Shell nakon toga uvodi trostruku liniju za izvještavanje; ljudi, planet, profit, odnosno 3P, engl. People, Planet, Profit.

Buble (2006.) i Kretiner (1989.) kod razmatranja pitanja kome je menadžment odgovoran navode dva suprotstavljena pristupa kod prakticiranja društvene odgovornosti poduzeća; engl. *stockholder* i *stakeholder approach*, odnosno pristup stvaranju vrijednosti za dioničare i pristup uvažavanja različitih zainteresiranih skupina..

*Stockholder pristup* (engl. *stockholder*, vlasnik vrijednosnih papira, dioničar)<sup>5</sup> polazi od temeljne pretpostavke da je poduzeće ekonomski entitet kojemu je primarni cilj ostvarivanje profita za svoje vlasnike. Prema tome, „stockholder“ model (klasičan ekonomski model) polazi od toga da se društvena odgovornost poduzeća manifestira kroz tržišne transakcije, a menadžment ispunjava svoju odgovornost vodeći računa o (isključivo) financijskim interesima dioničara.

---

<sup>5</sup> Filipović, R. (ur.), 1979. Langenscheidtov džepni rječnik, Zagreb, Mladost, str. 449.

*Stakeholder pristup* (engl. *stakeholder*, podskupine sastavljene od ljudi koji imaju zajednički interes u projektu ili aktivnostima organizacije)<sup>6</sup>. Za zainteresirane skupine; (osobe, skupine ljudi, ustanove ili trgovačka društva, koje bi mogle biti ... pod utjecajem procesa ili rezultata aktivnosti...) često se koristi i pojam dionici<sup>7</sup>. Pristup se temelji na pretpostavci da je poduzeće socioekonomski entitet i samim time ima više ciljeva (socijalne, okolišne i ekonomske) koje treba istovremeno ostvariti. Zadatak menadžmenta je da vodi poslovanje tvrtke imajući u vidu interese društva u cjelini, odnosno da vodi računa o interesima različitih zainteresiranih skupina, odnosno dionika.

Zainteresirane skupine mogu se definirati u užem ili širem smislu. U užem smislu to su one zainteresirane skupine o kojima direktno ovisi poslovanje i opstanak poduzeća; dioničari, zaposlenici, kupci, dobavljači. Zainteresirane skupine u širem smislu čine različite grupe pojedinaca koje mogu utjecati na poduzeće i na koje poduzeće utječe svojim aktivnostima (proizvodima, procesima, politikama). To su: sindikati, tisak, vladine organizacije, strukovna i granska udruženja, lokalna zajednica, konkurenti i dr.

Iz navedenih pristupa proizlaze suprotstavljena stajališta o društvenoj odgovornosti poduzeća Buble (2006., str 101.) i Kretiner (1989., str. 725.) koje prikazuje tablica 2.

Tablica 2. Suprotstavljene modeli poslovanja

<b>Ekonomski model</b>	<b>Socioekonomski model</b>
osnovni naglasak na:	osnovni naglasak na:
Proizvodnja	Kvaliteta života
Eksploatacija resursa	Očuvanje resursa i sklad s prirodom
Tržišno utemeljenje	U nekim područjima društvena kontrola tržišnih odluka
Ekonomski povrat resursa	Uravnoteženi ekonomski i društveni povrat resursa
Individualni interesi	Zajednički interesi: ljudi rade u međuovisnom sustavu koji zahtijeva koordinaciju
Mala uloga države	Aktivna uloga države

Izvor: Buble (2006., str. 101.)

Ekonomski model stavlja naglasak na proizvodnju, eksploataciju resursa, slobodno tržišno djelovanje, ekonomski povrat uloženog, pojedinačne interese i ograničenu ulogu države. Socioekonomski model stavlja težište na postizanje kvalitete života, očuvanje resursa i sklad s prirodom, potrebu da se uvede društvena kontrola nad nekim dijelovima tržišta, ravnotežu

<sup>6</sup> Adam, J. H., 1989. Longman Dictionary of Business English, Harlow, York Press, str. 476.

<sup>7</sup> xxx, 2009. Središnja agencija za financiranje i ugovaranje projekata Europske unije, Rječnik pojmova, <http://www.safu.hr/hr/rjecnik/pregled/259/dionici?lang=hr>, 20. prosinca 2009.

ekonomskih i društvenih povrata uloženi resursa, zajedničke interese ljudi u zajednici i aktivnu ulogu države.

Navedene modele autori promatraju kao suprotstavljene, dakle međusobno isključive, na kojima se zasnivaju i dva suprotstavljena pristupa društvenoj odgovornosti poduzeća. Međutim, kao što je ranije navedeno (Robbins i Coulter, Boal i Peery), modele se može promatrati i kao etape razvoja društva, gdje ekonomski model predstavlja dosadašnji prevladavajući model. Upravo preveliko oslanjanje na takav osnovni ekonomski model uzrokovalo je pojavu većine društvenih i okolišnih problema s kojima se danas moderno društvo suočava. Kako se smatra da razina svijesti koja je problem stvorila nije u stanju riješiti ga, može se zaključiti da dolazi vrijeme šire primjene socioekonomskog modela. Međutim, isto tako je poznato da se moć koristi za zadržavanje stečenih pozicija i interesa, pa se postavlja novo pitanje: Može li se očekivati mirna zamjena modela, i/ili što se još mora desiti da bi se ona dogodila?

Brojni autori navode različite argumente za i protiv društvene odgovornosti poduzeća (primjerice Kreitner, 1989., Frederic, Davis i Post, 1988., Robbins i Coulter, 2007., Blowfield i Murray, 2008.). Argumente u prilog društvene odgovornosti čine (Kreitner, 1989., str. 726. – 727.): (1) Poduzeće je neizbježno uključeno u društvena pitanja. (2) Poduzeće raspolaže resursima kojima se može uhvatiti u koštac sa složenim društvenim problemima. (3) Bolje društvo znači i bolju okolinu za poduzeće. (4) Društveno odgovorna akcija poduzeća spriječit će vladinu intervenciju. U argumente protiv društvene odgovornosti autor ubraja: (1) Maksimizacija profita osigurava efikasnu uporabu društvenih resursa. (2) Kao ekonomska institucija poduzeće nema sposobnost da ostvaruje društvene ciljeve. (3) Poduzeće već ima previše moći. (4) Budući da menadžeri nisu izabrani, nisu direktno ni odgovorni narodu.

Međutim, upravo navedeni argumenti protiv društvene odgovornosti poduzeća u svom temelju sadrže i sjeme argumenta u prilog društvene odgovornosti poduzeća; (a) aktualna zbivanja u svjetskoj ekonomiji pokazuju da isključivi cilj maksimizacije profita može dovesti do destrukcije društvenih resursa i destabilizacije društva, (b) uspješnost menadžmenta, mjerena isključivo maksimizacijom profita, u kratkom razdoblju rezultira propuštanjem razvoja novih poslovnih prilika i time žrtvuje dugoročne razvojne šanse, (c) poduzeće u suvremenim uvjetima poslovanja ne može u potpunosti kontrolirati javno mišljenje i stavove



potrošača prema svojim proizvodima i postupcima, (d) tržište više nije dovoljan mehanizam za kontrolu kako ekonomskih, tako niti socijalnih i okolišnih performansi.

Za primjenu društvene odgovornosti poduzeća njezini pobornici nastoje argumentirati nužnost primjene takvog pristupa, dok ih protivnici nastoje osporiti. Tablica 3. prikazuje sintezu analize radova raznih autora<sup>8</sup> (Robbins, Coulter, 2007.).

Tablica 3. Temeljni argumenti za i protiv društvene odgovornosti poduzeća

Argumenti u korist	Argumenti protiv
<b>1. Očekivanja javnosti</b> Javno mnijenje danas podržava angažman poduzeća u ostvarivanju ekonomskih i društvenih ciljeva.	<b>1. Ugrožavanje maksimizacije profita</b> Poduzeće je društveno odgovorno jedino kada teži ostvarenju ekonomskih interesa.
<b>2. Profit na duži rok</b> Društveno odgovorna poduzeća tendiraju sigurnijem ostvarivanju profita na duži rok	<b>2. Razvodnjavanje svrhe</b> Težnja za ostvarivanjem društvenih ciljeva razvodnjava primarnu svrhu – ekonomsku produktivnost.
<b>3. Etička obaveza</b> Poduzeća trebaju biti društveno odgovorna jer je to ispravno činiti.	<b>3. Troškovi</b> Mnoge društvene aktivnosti ne mogu pokriti nastale troškove i netko mora za njih platiti.
<b>4. Javni imidž</b> Poduzeća mogu stvoriti povoljan imidž u javnosti ostvarivanjem društvenih ciljeva.	<b>4. Prevelika moć</b> Poduzeća već posjeduju puno moći, a kroz ostvarivanje društvenih ciljeva steći će još više moći.
<b>5. Bolje okruženje</b> Poslovno okruženje može pomoći kod rješavanja složenih društvenih problema.	<b>5. Nedostatak vještina</b> Poslovnim liderima nedostaju neophodne vještine da bi se prihvatili rješavanja društvenih problema.
<b>6. Obeshrabrivanje daljnje državne regulacije</b> Postajući društveno odgovornim poduzeća mogu očekivati manje državne regulacije.	<b>6. Nedostatak pouzdanosti</b> Ne postoje direktne linije odgovornosti za društvene aktivnosti.
<b>7. Ravnoteža odgovornosti i moći</b> Poduzeća imaju veliku smagu i moć i jednako velika količina odgovornosti je potrebna za postizanje ravnoteže s tom moći.	
<b>8. Interesi dioničara</b> Društvena odgovornost će poboljšati cijenu dionica na duži rok.	
<b>9. Posjedovanje resursa</b> Poduzeća posjeduju resurse za podršku javnim i dobrotvornim projektima koji trebaju pomoć.	
<b>10. Superiornost prevencije nad liječenjem</b> Poduzeće se treba pozabaviti društvenim problemima prije nego postanu ozbiljni i skupi za ispraviti.	

Izvor: Robbins, Coulter (2007., str. 118.)

Frederic, Davis i Post (1988., str. 42.) pored već navedenih, u prilog društvene odgovornosti poduzeća dodaju; (a) suvremeno društvo je sustav međuovisnosti; ono utječe na poduzeća, ali

<sup>8</sup>Margolis, J., D., Walsh, J. P., 2003. Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business, *Administrative Science Quarterly*, 48(2), str. 268. – 305.; Davis, K., Frederick, W., C., 1984. *Business and Society: Management, Public Policy, Ethics*, 5th ed., New York, McGraw-Hill, str. 28. – 41.; Monsen, R., J. 1974. The Social Attitudes of Management, In: McGuire, J., M., (ed.) *Contemporary Management: Issues and Views*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, str. 616.

i unutarnje aktivnosti poduzeća utječu na vanjsko okruženje, (b) poduzeće bi trebalo pokušati riješiti probleme koje druge institucije nisu bile u stanju riješiti (poduzeća su pokretači inovativnih rješenja i novih proizvoda). Protiv primjene društvene odgovornosti poduzeća isti autori navode; (a) društveni angažman može pogoršati bilancu uspjeha poduzeća, jer troškovi društvenih programa povisuju cijenu proizvoda, što bi takva poduzeća moglo dovesti u nepovoljan položaj u odnosu na poduzeća koja ne snose troškove društvenog angažiranja, (b) ne postoji potpuna suglasnost oko uključivanja poduzeća u društvene akcije. Neslaganje između različitih zainteresiranih skupina moglo bi izazvati sukobe.

Postojanje različitih argumenata u korist i protiv društvene odgovornosti poduzeća posljedica su utjecaja različitih iskustava, sustava obrazovanja i vrijednosti te uvjerenja autora.

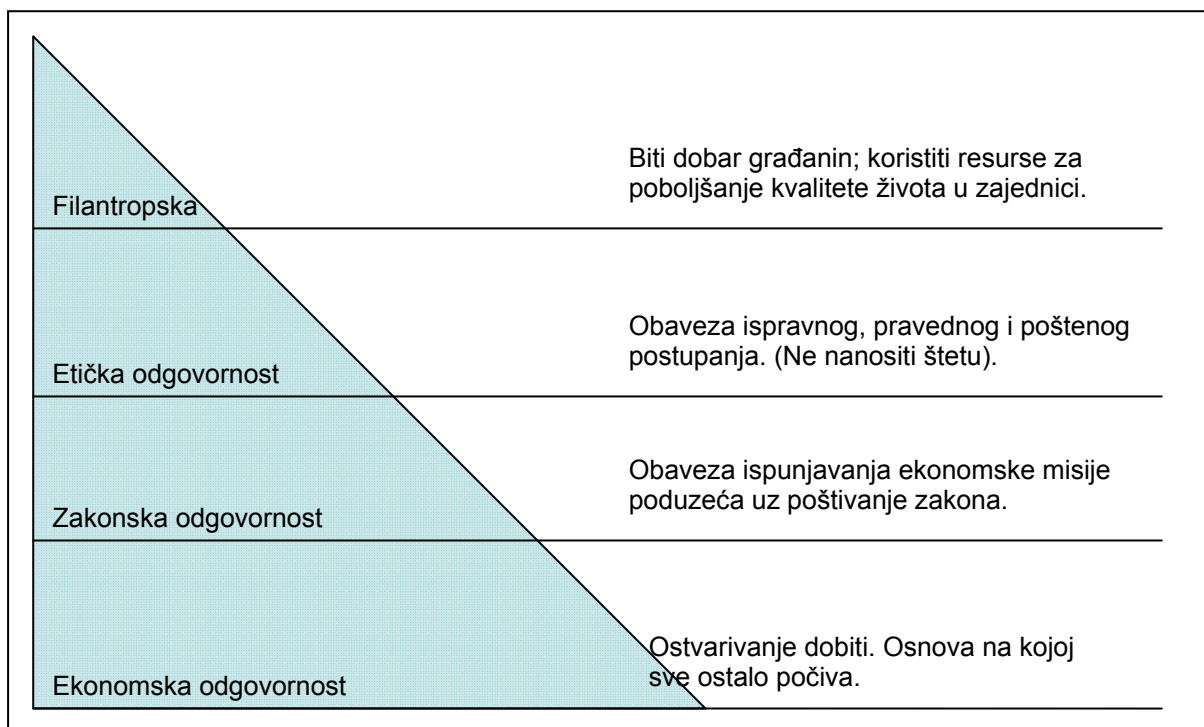
Nadalje, dosadašnja empirijska istraživanja ne mogu eksplicitno potvrditi pozitivan doprinos društvene odgovornosti poduzeća rezultatima poslovanja poduzeća, ali ne dokazuju niti negativan doprinos. Stoga se, za sada, može konstatirati da su brojniji argumenti u korist primjene društvene odgovornosti poduzeća i da su prihvatljivi zdravom razumu i logičnom načinu razmišljanja.

Kako je već bilo govora, na društvenu odgovornost poduzeća može se i treba gledati šire od ispunjavanja osnovne ekonomske zadaće; održavanje poslovanja i ostvarivanje profita. No, mnogi autori gledaju na ekonomsku komponentu kao na nešto što poduzeće radi zbog sebe, a filantropiju kao nešto što poduzeće radi za druge (Crane et al., 2008., str. 33.). Carroll (1979.) smatra da je ekonomska opstojnost poduzeća nešto što poduzeće također radi i za društvo. Stoga kod definiranja društvene odgovornosti govori o ekonomskoj, zakonskoj, etičkoj i diskrecijskoj odgovornosti. (1) Ekonomska odgovornost predstavlja temeljnu razinu društvene odgovornosti poduzeća. Ona podrazumijeva proizvodnju dobara i usluga koje su potrebne društvu uz vođenje brige o maksimiziranju profita vlasnicima i dioničarima. (2) Zakonska odgovornost odnosi se na očekivanja da poduzeće ispunjava ekonomske ciljeve pridržavajući se zakona i pravila važećih u društvu. (3) Etička odgovornost odnosi se na odgovornost poduzeća iznad zahtjeva definiranih zakonom. Od poduzeća se očekuje da ne radi na štetu društva. Menadžment treba respektirati temeljna prava pojedinaca, nastojeći osigurati pravičnost, pošten i pravedan pristup kod donošenja odluka. (4) Diskrecijska odgovornost odnosi se na dobrovoljnu želju poduzeća da daje doprinos društvenoj zajednici

bez prisile ekonomske, zakonske i etičke odgovornosti, pa čak i ako očekivanja društva nisu jasno izrečena (npr. filantropija poduzeća).

Dakle, poduzeća imaju više vrsta odgovornosti prema društvenoj zajednici, a time i različitih načina na koje poduzeće upravlja odnosima s društvenom zajednicom. Iz navedenih vrsta društvene odgovornosti kasnije je razvijen multidimenzionalni model nazvan piramida društvene odgovornosti poduzeća (Carroll 1991., str. 42.). Model također sadrži četiri dimenzije odgovornosti: ekonomsku, zakonsku, etičku i filantropsku. Prikazuje ga slika 4.

Slika 4. Piramida društvene odgovornosti poduzeća



Izvor: Carroll (1991., str. 42.)

Piramida društvene odgovornosti sugerira postojanje hijerarhije između pojedinih vrsta društvene odgovornosti, gdje se neke mogu smatrati važnijim od drugih, iako Carroll kasnije opovrgava takvo gledište (Blowfield, Murray, 2008., str. 21.). Ipak, na tom tragu razvijen je niz teorijskih pravaca, povezanih s idejom da postoji više kvalitativno različitih pravaca odgovornosti. Nadalje, to je pogodovalo i razvoju ideje da poduzeća prolaze različite evolucijske faze unutar kojih se odgovornost poduzeća kao i priroda njegovih odnosa s društvom razlikuje i mijenja.

Hijerarhija društvene odgovornosti poduzeća asocira u određenoj mjeri na Maslowljevu hijerarhiju potreba pojedinca. Maslowljeva hijerarhija potreba govori o redosljedu ljudskih potreba, ujedno motivatora za ljudsko djelovanje (Kotler, et al., 2006., str. 269. – 273.). Pri tome potrebe su razvrstane od osnovnih, najjačih do najslabijih. Prema redosljedu važnosti potrebe su poredane: 1. fiziološke potrebe (glad, žeđ), 2. sigurnosne potrebe (sigurnost, zaštita), 3. društvene potrebe (osjećaj pripadnosti, ljubav), 4. potrebe za poštovanjem (samopoštovanje, priznanje, status), 5. kognitivne potrebe (shvaćanje, razumijevanje), 6. estetske potrebe (red, ljepota) i 7. potrebe za samoaktualizacijom (vlastiti razvoj i realizacija). Kako bivaju ispunjene, odnosno zadovoljene osnovne potrebe, tako potreba koja je sljedeća po važnosti postaje glavni motivator čovjekovog djelovanja.

I jedna i druga navedena hijerarhija polaze od egzistencijalnih uvjeta, pitanja opstanka pojedinca, odnosno održanja osnovne djelatnosti poduzeća. Ipak, smatra se, da društvena odgovornost poduzeća u današnjim uvjetima podrazumijeva istovremeno ispunjavanje zahtjeva svih navedenih razina; ekonomske, zakonske, etičke i filantropske, odnosno dobrovoljne, diskrecijske odgovornosti (Carroll, 1991., str. 43.). Drugim riječima, društveno odgovorno poduzeće treba težiti ostvarivanju dobiti uz poštivanje zakona, ponašajući se etično i kao dobar građanin društvene zajednice.

### 2.3. Razlike u primjeni društvene odgovornosti poduzeća

Ako se na temelju dosadašnjih razmatranja moglo zaključiti da se poduzeća trebaju društveno odgovorno ponašati; postavlja se pitanje koliko i koje vrste društvene odgovornosti poduzeća trebaju primjenjivati.

Certo i Certo (2006., str. 53.) ukazuju na potrebu razlikovanja zakonske od dobrovoljne društvene odgovornosti poduzeća, kao i o potrebi komuniciranja o poduzetim aktivnostima. Poduzeća u provedbi društvene odgovornosti trebaju općenito sinhronizirati napore oko: (1) izvedbe svih zakonski obaveznih društveno odgovornih aktivnosti, (2) razmotriti izvedbu dobrovoljnih društveno odgovornih aktivnosti iznad zakonom propisanih normi, (3) informirati sve relevantne pojedince o doseg i uključenosti poduzeća u izvedbu društveno odgovornih aktivnosti.

No, zakonom propisano društveno odgovorno djelovanje smatra se minimumom prava odnosno zaštite koju poduzeće treba provesti unutar područja koje je predmet same regulacije. Od menadžera se očekuje da nastoje provoditi društveno odgovorno djelovanje i iznad definiranog minimuma. Pitanje je koliko iznad minimuma treba ići.

Proces određivanja koliko daleko ići jednostavno je za opisati, ali je teže i kompliciranije primijeniti (2006., str. 54.). Polazi se od procjene pozitivnih i negativnih ishoda u slučaju provedbe određene društveno odgovorne aktivnosti i to kroz kraći i duži vremenski period. Nakon procjene, pristupa se realizaciji samo onih aktivnosti koje maksimiziraju rezultate za poduzeće i u isto vrijeme ostvaruju poželjni doprinos dobrobiti društva. Iako je proces utvrđivanja razine društvene odgovornosti iznad zakonom propisanih standarda subjektivan, menadžment treba nastojati dobro definirati pozicije u ključnim područjima i informirati sve uključene o njima. To utječe na dosljedno ponašanje menadžmenta, a pomaže i u formiranju realnih očekivanja društvene zajednice.

Na različite razine društvene odgovornosti ukazuju Robbins i Coulter (2007., str. 102. – 103.) razlikujući društvene obaveze, osjetljivost i odgovornost poduzeća. Društvena obaveza (engl. *social obligation*) je obaveza poduzeća da ispuni ekonomske i zakonske odgovornosti. To je sve ono što poduzeće mora učiniti i ispoštovati, ujedno odražava klasičan pogled na društvenu odgovornost poduzeća.

Društvena osjetljivost (engl. *social responsiveness*) odnosi se na kapacitet poduzeća da se prilagodi promjenama društvenih uvjeta. Društveno osjetljivo poduzeće rukovodi se društvenim normama i ponaša na taj način jer nastoji zadovoljiti neku društvenu potrebu. Menadžment osobno prosuđuje i odlučuje koju društvenu potrebu je važno zadovoljiti.

Mnoga američka poduzeća prakticiraju društvenu osjetljivost. Ona se smatra konkretna i daje vidljive rezultate, dok se na društvenu odgovornost još uvijek gleda kao na filozofski pristup. Menadžeri identificiraju neku od aktualnih i značajnih društvenih pitanja i nastoje dati doprinos promjeni uočenih uvjeta. Neki primjeri društvene osjetljivosti američkih poduzeća (2007., str. 120.): Alcoa iz Australije provodi novi način recikliranja aluminija iz odbačenog suđa, Denso, proizvođač dijelova za automobile iz Japana proizvodi vlastitu električnu energiju i paru, medijska poduzeća Prentice Hall, McGraw-Hill, The New York Times i Washington Post uključeni su u projekte opismenjavanja.

Društvena odgovornost (engl. *social responsibility*) je obaveza poduzeća izvan ekonomskih obaveza i zakonskih normi da pomaže ostvarenje dugoročnih ciljeva dobrih za društvo (Buchholz, 1990.). Društvena odgovornost podrazumijeva da poduzeće ispunjava svoje ekonomske zadaće i poštuje zakonske norme, ali se od poduzeća očekuje da sudjeluje u ulozi moralnog agenta. Realizacija društvene odgovornosti podrazumijeva napor da se čini dobro za društvo, što znači i razlikuje dobro od lošeg. Društvena odgovornost uključuje i etički imperativ da se čine stvari koje mogu poboljšati društvo, a ne čine one koje ga mogu pogoršati. Društveno odgovorna poduzeća se tako i ponašaju i djeluju jer se za to osjećaju odgovornima.

Kao primjer društveno odgovornog poduzeća ističe se Aspen skijaško poduzeće koje je među prvima u SAD-u certificirano kao „zeleno“ (tj. održivo prema okolišu). Glavni menadžer Pat O’Donnell na pitanje je li za takvu investiciju bilo ekonomske logike odgovorio je: „Mi smo to napravili jer je to bila ispravna stvar za učiniti. Koštalo nas je stotinjak tisuća dolara više, ali menadžment i vlasnici su se složili da je to sastavni dio naših vodećih principa i ključnih poslovnih vrijednosti.“<sup>9</sup>

Usporedba društvene osjetljivosti i društvene odgovornosti (Watricks, Cochran, 1985.) prikazana je tablicom 4.

Tablica 4. Usporedba društvene osjetljivosti i društvene odgovornosti

	<b>Društvena odgovornost</b>	<b>Društvena osjetljivost</b>
Glavni razlog	Etično	Pragmatično
Fokus	Rezultat	Sredstva
Naglasak	Obaveza	Odgovor
Okvir za donošenje odluka	Dugi rok	Srednji i kratki rok

Izvor: Watricks, Cochran (1985., str. 766.)

Društvena osjetljivost poduzeća bavi se pragmatičnim pitanjima; u središtu pažnje se nalaze sredstva za provedbu, naglasak je na odgovoru na nastali problem i djeluje se unutar kratkog ili srednjeg roka. Društvena odgovornost razmatra etičnost, usmjerena je na postizanje krajnjeg rezultata, naglašena je obaveza, a odluke se odnose na duži vremenski period.

<sup>9</sup> xxx, 2006. Aspen Skiing Company “2003-4 Sustainability Report”, [www.aspensnowmass.com/environment](http://www.aspensnowmass.com/environment), 6. veljače 2006.

Društveno osjetljiv pristup ispunjavanju društvenih obaveza sastoji se u (Lipson, 1975., str. 80.): (1) uključivanju društvenih ciljeva u proces godišnjeg planiranja, (2) traženju usporedivih industrijskih normi za društvene programe, (3) prezentiranju izvještaja članovima organizacije, upravi direktora, dioničarima o postignutom napretku društveno odgovornog djelovanja, (4) eksperimentiranju s različitim pristupima za mjerenje društvene izvedbe, (5) pokušaju mjerenja troškova i povrata od investicija u društvene programe.

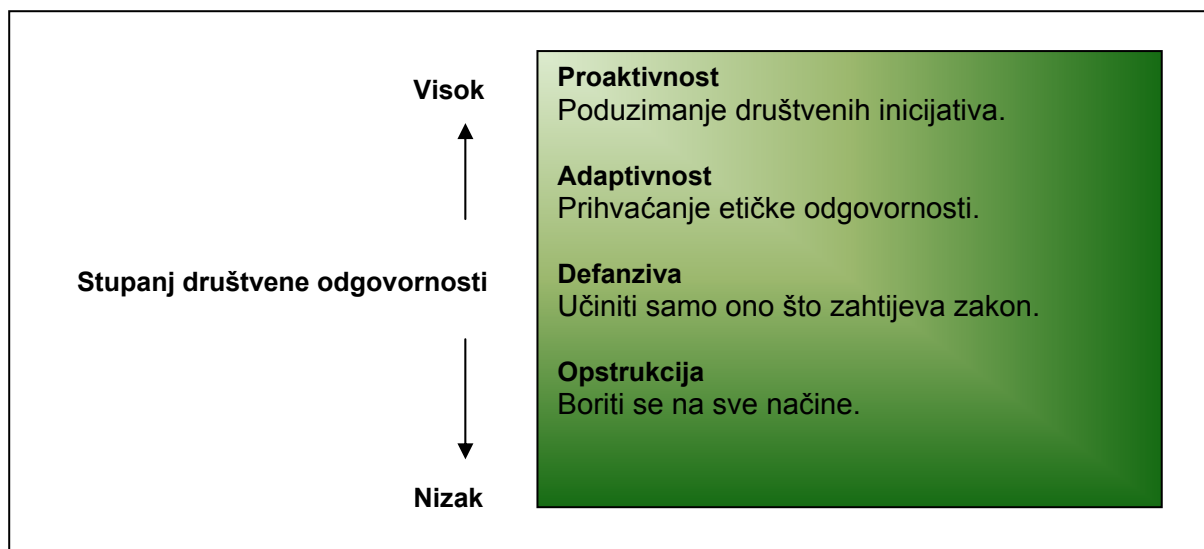
Društvena osjetljivost poduzeća i društvena odgovornost poduzeća razlikuju se prvenstveno u motivaciji za djelovanje (Baron, 2005., str. 661.). Društveno osjetljivo poduzeće motivira potencijalna šteta koju mogu prouzročiti netržišni pritisci, dok društveno odgovorno poduzeće djeluje motivirano konceptom dužnosti i obaveza temeljenih na moralnim principima i namjeri za dobrim građanskim ponašanjem. Na temelju te razlike, moguće je predvidjeti ponašanje poduzeća oko budućih problema povezanih s moralnom dimenzijom. Društveno osjetljiva poduzeća djeluju jedino suočena s vanjskim pritiscima i razmjerno veličini pritiska, dok društveno odgovorna poduzeća djeluju kao odgovor na moralnu zabrinutost ili neispunjene dužnosti. Kroz razumijevanje motivacije poduzeća za određene aktivnosti moguće je utvrditi je li poduzeće društveno osjetljivo ili društveno odgovorno. Društveno osjetljiva poduzeća djelovat će sukladno veličini pritiska s kojim se suočavaju, dok društveno odgovorna poduzeća mogu djelovati na temelju razmatranja koja nadilaze pritisak s kojim su suočena.

Primjer Procter & Gamble govori o donošenju poslovne odluke za stvaranjem marke Millstone kave, uz označavanje da je proizvod nastao uz primjenu fer trgovine. P&G se suočio s pritiskom Oxfam America i drugih nevladinih organizacije, ali se moglo raditi i o prepoznavanju tržišne prilike za ostvarivanjem profita nudeći proizvod za koji su potrošači spremni platiti više zbog fer trgovine s njihovim uzgajivačima. Može se pretpostaviti da je P&G bio motiviran za tu odluku i vjerovanjem da je to moralno ispravno, te željom da sudjeluje u poboljšanju životnih uvjeta osiromašenih uzgajivača kave. Primjer Heinzove poslovne odluke da ne kupuje tunu izlovljenu mrežama, (zbog stradavanja jata delfina), koja je u skladu s etičkim konsenzusom u SAD-u, ali je ona donesena pod pritiskom s kojim je Heinz bio suočen. Motiv Heinza za takvu poslovnu odluku bio je spriječiti štetu i moguću daljnju štetu uslijed bojkota njegove marke. Naime, Heinzu je trebalo dvije godine da promijeni svoju politiku, i to tek nakon bojkota kojem je bio izložen (2005., str. 661.).

Buble (2006., str. 103.) i Daft (1997., 158.) ukazuju na različite stupnjeve razvijenosti društvene odgovornosti koji ukazuju na razlike u načinu kako se poduzeće ponaša prema specifičnim društvenim zahtjevima. Raspon različitih uloga koje poduzeće može zauzeti prema društvenoj odgovornosti prikazuje slika 5.

Opstruktivan stav smatra se najnižim stupnjem društvene odgovornosti, a poduzeće nastoji svim silama zadržati „status quo“ i negirati odgovornost. U defanzivnom načinu poduzeće koristi zakonska sredstva i marketinške aktivnosti kako bi izbjeglo preuzimanje dodatnih odgovornosti. U adaptivnom načinu poduzeće pod pritiskom prihvaća društvenu odgovornost za svoje postupke. U proaktivnom načinu društveno odgovornog ponašanja poduzeće preuzima inicijativu i vodstvo kroz oblikovanje programa društvene odgovornosti, te ujedno služi kao primjer ostalima.

Slika 5. Odgovor poduzeća na društvene zahtjeve



Izvor: Daft (1997., str.158.)

Na prihvaćanje društvene odgovornosti od strane poduzeća djeluju brojni, ranije navedeni razlozi u korist, ali i protiv. Pored njih, veliku važnost za prihvaćanje društvene odgovornosti poduzeća imaju sile iz okruženja, poput društvenih stavova, vrijednosti i očekivanja te etičkih i zakonodavnih normi.

Društveni stavovi, vjerovanja i vrijednosti koja prevladavaju u nekom društvu utječu na ponašanje menadžera poduzeća. Vjeruje se da se društvene vrijednosti ogledaju u onome



čemu poduzeća posvećuju pažnju (Weihrich, Koontz, 1994., str. 64.). Međutim, kako u jednom društvu postoje različiti pojedinci i različite skupine, i njihove se vrijednosti međusobno mogu značajno razlikovati pa čak i sukobljavati. Ta raznovrsnost otežava donošenje poslovnih odluka i provođenje poslovnih aktivnosti. Nadalje, društvena očekivanja i pritisci značajno djeluju na poslovno ponašanje poduzeća i njegovih menadžera. Društvena očekivanja i pritisci mogu proizlaziti iz etičkih načela, zakonske regulative ili mogu biti rezultat javnih pokreta, bilo da se radi o potaknutom djelovanju neformalnih grupa ili nevladinih organizacija i udruga. Pri tome, djelovanje društvenih sila u vidu javnih pokreta ili etičkih normi, obično prethode donošenju zakonske regulative za određeno područje. U mnogim slučajevima društvene promjene mogu biti provedene samo snagom zakona. Ipak, mnoga poduzeća pronalaze poslovne prilike u rješavanju zaoštrenih društvenih problema. Primjerice, poduzeća mogu profitirati uvođenjem naprednije tehnologije kojom štede na korištenju energije ili materijala, uslijed ponovnog korištenja ili prodaje materije koja su ranije tretirane kao otpad. Drugim riječima, doprinos rješenju društvenih problema ne predstavlja uvijek neto izdatke za poduzeće (1994., str. 69.).

Sve navedeno utječe na brojnost i širinu područja kojima se poduzeća danas nastoje baviti u okviru društvene odgovornosti. Listu istaknutih područja društvene odgovornosti (Blowfield i Murray, 2008.) prikazuje tablica 5.

Tablica 5. Lista istaknutih područja društvene odgovornosti poduzeća

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poslovna etika</li> <li>2. Ispunjavanje zakonskih obaveza</li> <li>3. Filantropija i ulaganje u lokalnu zajednicu</li> <li>4. Upravljanje zaštitom okoliša</li> <li>5. Održivi razvoj</li> <li>6. Prava životinja</li> <li>7. Prava ljudi</li> <li>8. Prava i dobrobit radnika</li> <li>9. Tržišni odnosi</li> <li>10. Korupcija</li> <li>11. Upravljanje poduzećem</li> </ol>
--

Izvor: Blowfield, Murray (2008., str. 24.)

Zbog same važnosti koja se trenutno u društvu pridaje društvenoj odgovornosti poduzeća, ne treba odmah očekivati da će se menadžeri u skladu s time i ponašati (Weihrich, Koontz, 1994., str. 69.). Čak i ako postoji sloboda djelovanja u skladu s važećim shvaćanjima o društvenoj odgovornosti ili je društvena odgovornost u skladu s osobnim stavovima i vrijednosti menadžera, ne znači da će menadžer automatski u skladu s njima djelovati.

Djelovanje menadžera u najvećoj je mjeri usklađeno sa standardima i mjerilima radne uspješnosti. Ako su menadžeri nagrađeni za povećanje prodaje i profita, onda će se truditi da to i postignu.

Drugim riječima, menadžeri će reagirati na vrijednosti koje je društvo usvojilo i dat će prvenstvo onim vrijednostima do kojih se najviše drži. Stoga se smatra potrebnim jasno utvrđivanje društvenih vrijednosti i usklađivanje sustava nagrađivanja menadžera u skladu s navedenim vrijednostima.

#### 2.4. Upravljanje etikom poduzeća

Etika dolazi od grčke riječi *ēthos* (što u prijevodu znači: običaj, navada, značaj, ćud). Etika kao nauka o moralu; ima zadatak ne samo da upozna ljude s tim što je moral, koje su njegove osnovne komponente, nego i da zauzme kritičko stanovište prema postojećoj moralnoj praksi. (Klaić, 1987., str. 395. – 396.). Etika je filozofska disciplina koja ispituje smisao i ciljeve moralnih htijenja, temeljne kriterije za moralno vrednovanje, kao i uopće zasnovanost i izvor morala. Uz proučavanje ponašanja ljudi, etika se bavi utvrđivanjem pravila moralnog ponašanja koja se obično nazivaju etičkim principima, odnosno etičkim kodeksom. Zadaća kodeksa je da kroz proklamirana načela, pravila i politike usmjerava ponašanje pojedinaca ili grupa u odnosu na ono što je dobro ili loše (Buble, 2006., str. 91.). Robbins i Coulter (2007., str. 129.) definiraju pojam etike kao Davis i Frederick, (1984., str. 76.); etika se odnosi na principe, vrijednosti i vjerovanja koja definiraju što je dobro, a što loše ponašanje. Poslovna etika odnosi se na mnoštvo aspekata, poput očekivanja društva, poštene konkurencije, oglašavanja, odnosa s javnošću, društvenih odgovornosti, samostalnosti potrošača i ponašanja poduzeća u zemlji i inozemstvu (Walton, 1977., str. 6.).

U području normativne etike Kahn (1990.) razlikuje tri osnovne teorije morala: utilitarnu teoriju, teoriju zasnovanu na pravima i teoriju pravde. *Utilitarna teorija* zastupa da planovi i djelovanja budu vrednovani prema njihovim posljedicama. Najbolja varijanta je onaj plan i djelovaje koji proizvodi najveće dobro za najveći broj ljudi. *Teorija zasnovana na pravima* zalaže se za jednakost ljudi; svi ljudi imaju jednaka osnovna prava (pravo na slobodu mišljenja, pravo na slobodu iznošenja mišljenja, pravo na jednaki pravni postupak). *Teorija pravde* zalaže se da donositelji odluka budu vođeni poštenjem, pravičnošću i nepristranošću.

Robbins i Coulter (2005., str. 110.) navode četiri različita pogleda na etiku; utilitarni pogled, pogled zasnovan na pravima, pogled zasnovan na teoriji pravde i teoriju integrativnog društvenog ugovora. *Utilitarni pogled* kod donošenja etičkih odluka polazi od sagledavanja njihovih rezultata, odnosno posljedica. Smatra se da isključivo primjena može dovesti do pristranosti kod alokacije resursa, posebice ako kod donošenja odluka nisu zastupljeni oni na koje se odnose posljedice takve odluke. *Pogled zasnovan na pravima* temelji se na poštivanju i uvažavanju prava i sloboda pojedinaca kao što su: pravo na privatnost, slobodu govora i mišljenja, život i sigurnost te jednak zakonski postupak. Pozitivna strana takvog pristupa etici je zaštita prava i sloboda pojedinaca, ali se zamjera potencijalno ugrožavanje produktivnosti i učinkovitosti zbog isticanja prava pojedinaca, umjesto obaveza. *Pogled zasnovan na teoriji pravde* zastupa primjenu pravičnosti i nepristranosti uz uvažavanje zakonske regulative. Pozitivna strana tog pristupa je ostvarivanje jednakih prava i za one skupine kojima nedostaje moći ili su u manjini, a zamjera mu se da može dovesti do stvaranja osjećaja ovlaštenja zbog kojih bi se smanjilo preuzimanje rizika, inovativnost i produktivnost. *Pogled zasnovan na integrativnom društvenom ugovoru* predlaže da se etičke odluke trebaju bazirati na postojećim etičkim normama u industriji i zajednici kako bi se odredilo što je dobro, a što loše. U osnovi radi se o integraciji dva „ugovora“, općeg društvenog ugovora (koji daje dozvolu za rad poduzeću i definira prihvatljiva bazična pravila), i specifičnog ugovora između članova zajednice (koji se odnosi na prihvatljiv način ponašanja). Problem kod tog pogleda je njegovo početno polazište, da se etičkim smatra zatečeno stanje stvari u nekoj zajednici, dok istovremeno ta praksa može biti neetična.

Navedeni pristupi ukazuju na različita stajališta u odnosu na etiku. Kako je navedeno, svakom od navedenih pristupa moguće je pronaći pozitivne i negativne strane. Ipak, smatra se da se ne radi o međusobno isključivim pristupima etici, već o međusobno komplementarnim pristupima. Drugim riječima, kod primjene etike trebalo bi uvažavati različite poglede uz nastojanje postizanja što više razine konsenzusa.

Etika se smatra neraskidivim dijelom poslovne prakse. Aker, bivši predsjednik Uprave IBM-a smatra da je etika nerazdvojiva od konkurentnosti. Kako društva međusobno konkuriraju, ono u kojem se ljudi neetično ponašaju (varaju i krađu jedni druge, gdje je za sve potrebna službena potvrda i gdje vlada nastoji regulativnim naporima održavati poštenje u poslovanju), takvo društvo ne može na dugi rok uspješno konkurirati. Na tragu Akerove izjave Certo i

Certo (2006., str. 67.) ukazuju kako se cijeli sustav konkurentnosti zasniva na vrijednostima: poštivanju istinitosti i pravednog postupanja. Nadalje, smatra se da etička poslovna praksa pridonosi zdravlju poduzeća na tri važna područja: produktivnosti, odnosima sa zainteresiranim skupinama i vladinoj regulativi.

*Utjecaj etičnog ponašanja na produktivnost* ukazuje kako etičan odnos menadžmenta prema zaposlenicima može utjecati na povećanje produktivnosti u poduzeću. Etičan odnos podrazumijeva poduzimanje aktivnosti i programa za poboljšanje dobrobiti radnika, npr. zdravlja, pomoći u rješavanju obiteljskih ili pravnih problema i sl.

*Utjecaj etičnog ponašanja na odnose sa zainteresiranim skupinama* ukazuje kako etičnost menadžmenta može utjecati na poboljšanje odnosa i s drugim zainteresiranim skupinama pored zaposlenika. Primjerice, pozitivan imidž u javnosti poduzeća može privući potrošače koji takvo ponašanje smatraju poželjnim i potrebnim.

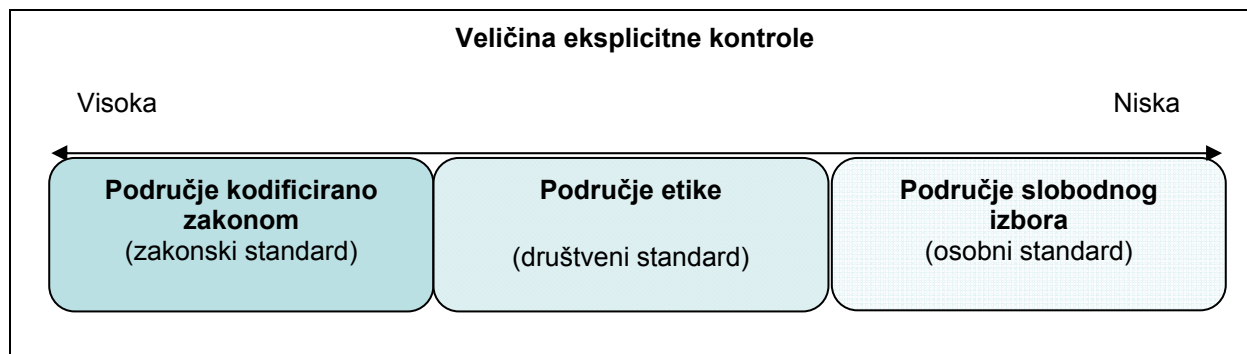
*Utjecaj etičnog ponašanja na državnu regulativu* temelji se na principu obrnute proporcionalnosti. Što se menadžment etičnije ponaša, manja je potreba za postojanjem državne regulative. Tamo gdje se vjeruje da se poduzeća neetično ponašaju, veći je pritisak javnosti i nastojanje države da strožim zakonskim propisima utječe i regulira ponašanje poduzeća.

U svakodnevnom životu isprepliću se tri područja ljudskog djelovanja; područje *definirano zakonima*, područje *definirano etičkim pravilima* i područje *slobodnog izbora pojedinaca* ili grupa, Buble (2006.), Daft (1997.). Ta tri područja ljudskih aktivnosti razlikuju se po veličini eksplicitne kontrole kojoj su podložni kako prikazuje slika 6.

Područja definirana zakonima odnose se na propisane obveze ponašanja ljudi i organizacija i nalaze se u nadležnosti sudova. Područje slobodnog izbora nalazi se na suprotnom dijelu skale od područja definiranih zakonima i u tom području pojedinci ili organizacije mogu potpuno slobodno birati. Između njih nalazi se područje etike koje nije definirano specifičnim zakonima, ali ipak donosi određene standarde ponašanja temeljene na zajedničkim principima i vrijednostima o moralnom ponašanju.

Individualne odluke upravljane su određenim vrijednostima, a da toga pojedinci često nisu niti svjesni. Radi se o dvije grupe vrijednosti i normi: društvenih i tradicionalnih poslovnih vrijednosti (Buble, 2006., Cavanagh 1988.). Tradicionalne društvene vrijednosti i norme odnose se na dostojanstvo čovjeka, zajedništvo i solidarnost, pravednost i jednakost. Tradicionalne poslovne vrijednosti i norme odnose se na slobodu pojedinca, individualnu odgovornost i rast (poticanje proizvodnje dobara i usluga te ekonomsko zdravlje).

Slika 6. Tri polja ljudske akcije



Izvor: Daft (1997., str. 142.)

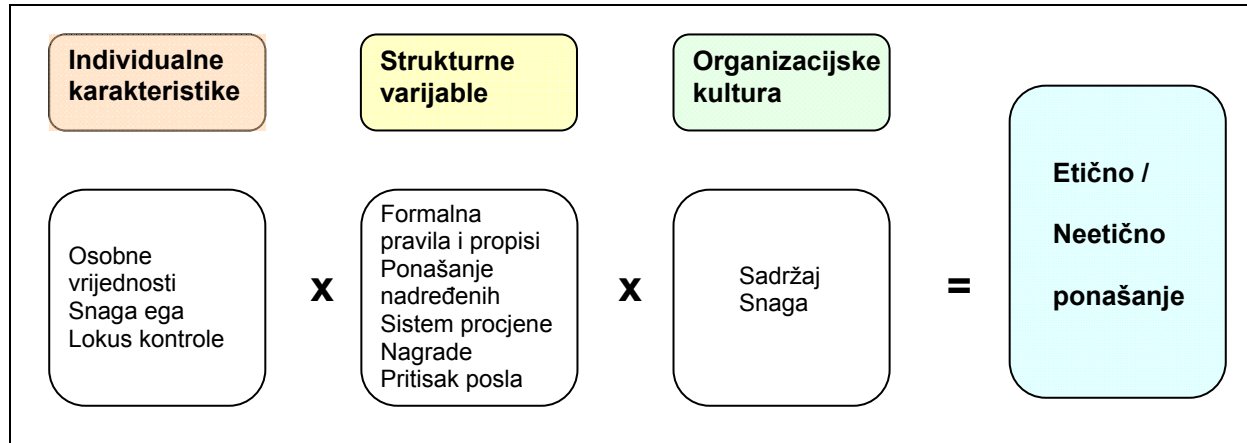
Etički standardi trebaju biti putokaz, orijentir za djelovanje svih pripadnika određenog društva, kako u privatnom, tako i profesionalnom životu bez obzira na vrstu djelatnosti i razinu u hijerarhiji koja se obnaša. Pitanje etičke dimenzije posebno je naglašeno u menadžmentu. Primjerice, menadžeri bi trebali uzimati u obzir one na koje utječu učinci odluka koje donose ili uzimati u obzir razlike u etičkim standardima u različitim zemljama. Stoga poseban izazov predstavlja usklađivanje etičkih standarda kao smjernica za upravljanje poduzećem i kod svakodnevnog donošenja poslovnih odluka.

Na etičnost menadžera i zaposlenika utječe niz kompleksnih i međusobno povezanih faktora (Buble, 2006., str. 97. – 99., Robbins, 1991., str. 134.), poput individualnih karakteristika i karakteristika organizacije (strukturne varijable i organizacijska kultura). Ukupna snaga utjecaja pojedinih faktora predstavljena je njihovim međusobnim umnoškom, kao što prikazuje slika 7.

Za etično ili neetično ponašanje menadžera nisu dovoljne samo individualne karakteristike. Njih će u znatnoj mjeri ohrabrivati ili suzbijati karakteristike organizacije. Visoki moralni principi menadžera nisu garancija da će u svakoj situaciji menadžer postupiti etično. Uz to je

potreban snažan utjecaj organizacijske strukture koja sprječava neetično ponašanje i snažan utjecaj organizacijske kulture koji primoravaju menadžere na etično ponašanje.

Slika 7. Faktori utjecaja na etično / neetično ponašanje



Izvor: Robbins (1991, str. 134.)

Individualne karakteristike su one koje svakog pojedinca čine osobitim. Sa stanovišta etike, najvažnije karakteristike su *osobne vrijednosti*, *snaga ega* i *lokus kontrole*. Smatra se da je više vjerojatno za osobu s internim lokusom kontrole da će preuzeti odgovornost za svoje djelovanje, da će se oslanjati na vlastite moralne standarde, te da će biti dosljednija u moralnoj prosudbi i djelovanju, za razliku od osoba s eksternim lokusom kontrole (Baehr et al., 1993., Trevino, Youngblood, 1990.). Odnosno, sa stanovišta menadžmenta, za osobe s izgrađenim sustavom vrijednosti, jačim egom i internim lokusom kontrole može se očekivati da će pokazati više dosljednosti u moralnoj prosudbi i akciji, da će biti spremnije preuzeti osobnu odgovornost za posljedice vlastitog djelovanja, te da će se pouzdati u vlastite norme etičnog ponašanja.

Strukturne varijable kao karakteristike organizacije trebale bi biti u funkciji poticanja etičnog ponašanja, odnosno prevencije neetičnog ponašanja. Strukturne varijable čine: *formalna pravila i propisi*, *ponašanje nadređenih*, *sustav procjene performansi*, *nagrade* i *pritisak posla*. Mnoge organizacije koje koriste poslovne ciljeve za motiviranje zaposlenika, prema provedenim istraživanjima, suočavaju se s neočekivanim problemima povezanih s neetičnim ponašanjem, (Robbins i Coulter, 2007., str. 131.). Kada se u sustavu nagrađivanja naglasak stavlja na postignuti cilj, a ne i na sredstva za postizanje ciljeva, zaposlenici (menadžeri) mogu pod pritiskom činiti sve što je nepohodno da bi ostvarili cilj, bez obzira na način na koji su ga postigli. Odatle zaključak istraživača da postavljanje ciljeva može dovesti do neetičnog

ponašanja (Schweitzer et al., 2004.). Nadalje, istraživanja (Cardy i Selvarajan, 2000.) također upućuju da se uspjeh može koristiti da opravda neetično ponašanje, što može imati za daljnju posljedicu prihvaćanje takvog ponašanja od strane drugih zaposlenika, ako vrhovni menadžment zauzme preblag stav. I dok se sve strukturne varijable mogu smatrati važnim faktorima utjecaja na ponašanje zaposlenika, prema provedenim istraživanjima, najvažniji faktor je ponašanje nadređenih (Weaver, 2004., Weaver et al. 1999.). Ljudi se ravnaju prema onome kako rade i ponašaju se njihovi autoriteti i tu praksu uzimaju za primjer prihvatljive prakse i očekivanja.

Organizacijsku kulturu, kao karakteristiku organizacije čini njezina snaga i sadržaj. Ona snažno utječe na ponašanje menadžera i zaposlenika u nekom poduzeću. Što je organizacijska kultura jača i podupire više etičke standarde, to će i snažnije i pozitivnije utjecati na etičnost ponašanja menadžera i zaposlenika. U uvjetima slabe organizacijske kulture menadžment će se više oslanjati na supkulturne norme, a kulturne norme nižih organizacijskih jedinica više će utjecati na ponašanje organizacije u cjelini.

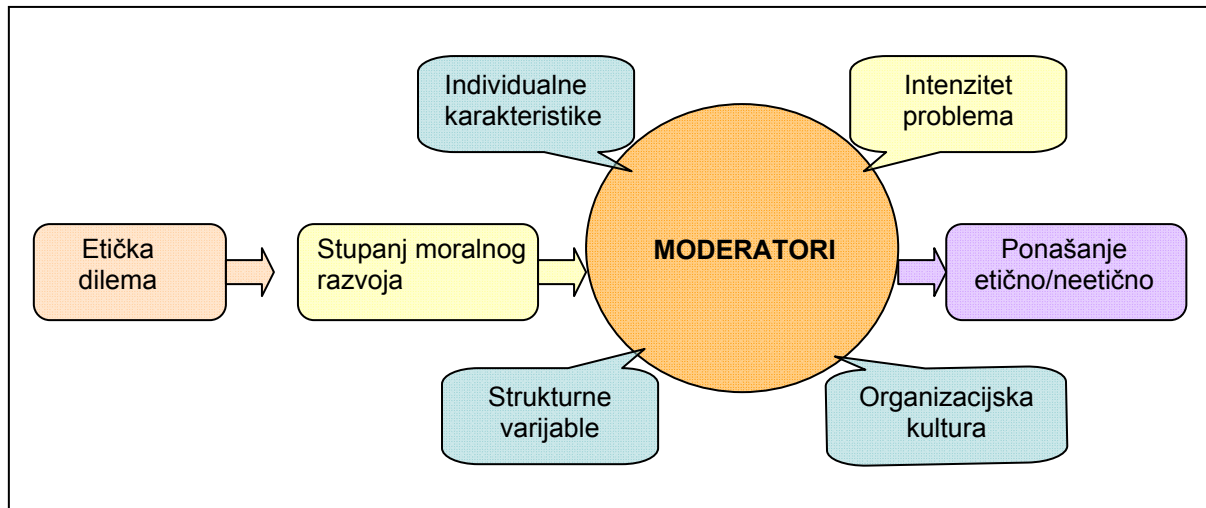
Navedeni model proširuje se (Robbins i Coulter, 2007., str. 129.) uključivanjem dvaju dodatnih faktora koji utječu na etično ili neetično ponašanje menadžera i zaposlenika; stupanj moralnog razvoja i intenzitet problema, kako prikazuje slika 8.

Rezultati provedenih istraživanja govore o postojanju triju različitih razina moralnog razvoja, a svaka se razina sastoji od dvije faze (Kelley, 1998., Graham, 1995., Kohlberg 1984. i 1981.) Na svakoj narednoj fazi razvoja individualna moralna prosudba sve je manje pod utjecajem vanjskih utjecaja. Ljudi se razlikuju međusobno prema dostignutim razinama moralnog razvoja, koji se odvija sekvencijalno, fazu po fazu, i može stati na bilo kojoj razini, odnosno fazi. Prikaz razina moralnog razvoja pokazuje slika 9.

Zaključci istraživanja stupnjeva moralnog razvoja (Robbins, Coulter, 2007., str. 130.) ukazuju na sljedeće: (1) Ljudi prolaze kroz različite razine moralnog razvoja sekvencijalno, fazu po fazu. (2) Nema garancije za kontinuirani moralni razvoj. (3) Većina odraslih ljudi je u fazi 4. moralnog razvoja. Ograničeni su izvršavanjem pravila i teže etičnom ponašanju, iako iz različitih razloga. (Na primjer, menadžer na moralnoj razini 3. će vjerojatno donositi odluke potaknut odobravanjem kolega, menadžer na moralnoj razini 4. će se nastojati ponašati kao

„dobar građanin“ uz poštivanje pravila i procedura poduzeća, a menadžer na razini 5. će vjerojatno propitivati poslovnu praksu poduzeća za koju on ili ona vjeruju da je kriva.)

Slika 8. Utjecaj različitih faktora na etično ponašanje zaposlenika



Izvor: Robbins, Coulter (2007., str. 129.)

Intenzitet problema također utječe na etičnost ponašanja zaposlenika poduzeća. Što je njegov intenzitet veći za očekivati je više etičnosti u ponašanju. Na intenzitet problema utječu različiti faktori: veličina uzrokovane štete, konsensus o tome što je loše, vjerojatnost nastanka štete, brzina pojavljivanja posljedica, blizina žrtve i koncentracija efekata (2007., str. 132.).

U poslovanju poduzeća menadžeri se susreću s brojnim situacijama o kojima treba donijeti etički sud, što često nije lagano. Da bi se olakšalo donošenje odluka u takvim situacijama, kao i njihovo istoznačno interpretiranje i postupanje od strane različitih menažera u istoj ili sličnoj situaciji, potrebno je institucionalizirati etiku u poduzeću. Za institucionalizaciju etike, stvaranje organizacijskog okruženja koje će poticati donošenje etičkih odluka, odgovoran je vrhovni menadžment poduzeća.

Purcell i Weber (1979.) i Weber (1981.) predlažu tri načina za institucionaliziranje etike; (1) uspostavom odgovarajuće politike poduzeća javno dostupne u obliku etičkog kodeksa, (2) imenovanjem i djelovanjem etičkog odbora i (3) podučavanjem etike u programima edukacije menadžmenta. U praksi najčešće se koristi donošenje etičkih kodeksa, nešto rjeđe se formiraju etički odbori, dok se najmanje koristi pohađanje etičkih programa.



Slika 9. Razine moralnog razvoja

RAZINA	OPIS FAZE
Principijelna	<p><b>6. Slijediti vlastite odabrane etičke principe čak i ako kriše zakon.</b></p> <p><b>5. Vrednovanje prava drugih i održavanje apsolutnih vrijednosti i prava bez obzira na mišljenje većine.</b></p>
Konvencionalna	<p><b>4. Održavanje konvencionalnog reda uz ispunjavanje obaveza koje su dogovorene.</b></p> <p><b>3. Živjeti u skladu s očekivanjima drugih ljudi u blizini.</b></p>
Predkonvencionalna	<p><b>2. Poštivanje pravila jedino ako je to u osobnom neposrednom interesu.</b></p> <p><b>1. Pridržavanje pravila radi izbjegavanja fizičke kazne.</b></p>

Izvor: Robbins, Coulter (2007., str. 130.)

Certo (2006., str. 67. – 69.) ističe odgovornost menadžmenta za kreiranje i održavanje takvih uvjeta u kojima će se ljudi etično ponašati, i minimiziranje uvjeta u kojima bi ljudi dolazili u iskušenje da se neetično ponašaju. Jedna od situacija koja pogoduje pojavi neetičnog ponašanja je kada postoje neobično visoke nagrade za dobru izvedbu ili neobično stroge kazne za slabu izvedbu. Drugim riječima, formalno donošenje etičkih kodeksa bez vođenja primjerom vrhovnog menadžmenta, poticanja stvaranja kulture temeljene na vrijednostima kao i povremene provjere ponašanja menadžmenta neće pomoći primjeni etike u svakodnevnom poslovnom odlučivanju i radu djelatnika poduzeća.

Da bi etički kodeksi bili učinkoviti, moraju biti sačinjene odredbe za njihovo provođenje. Menadžere koji se ne pridržavaju etičkih pravila treba smatrati odgovornim za njihove akcije. To znači: povući povlastice i beneficije, te primijeniti sankcije. Iako može biti teško osigurati provođenje etičkih kodeksa, već samo postojanje takvih pravila može povećati etičko ponašanje jer su očekivanja jasno postavljena. Ipak, ne treba očekivati da će pravila ponašanja riješiti sve probleme. Ponekad mogu stvoriti lažan osjećaj sigurnosti. Učinkovito provođenje pravila zahtijeva dosljedno etičko ponašanje i podršku najviših razina menadžmenta (Wehrich, Koontz, 1994., str. 74.). Poduzeća mogu osmišljavati i poduzimati različite druge

aktivnosti za unapređenje etičke klime i društvene odgovornosti u nastojanju da preveniraju pojavu neželjenih događaja.

Buble (2006., str. 104. – 105.), navodi sljedeće aktivnosti za unapređenje etičkog ponašanja:

- (a) vođenje pomoću primjera (engl. *leadership by example*) kao neizostavan način vođenja i utjecanja na etičnost ponašanja suradnika vlastitim primjerom najvišeg menadžmenta,
- (b) etički kodeks koji definira temeljne vrijednosti i odgovornosti poduzeća, kvalitete proizvoda i tretmana zaposlenika. Uz oblik općeg iskaza principa u obliku organizacijskog kreda (engl. *corporate credos*), etički kodeks može biti zasnovan na politikama (engl. *policy-based statements*) koje donose procedure za postupanje u specifičnim situacijama. Da bi etički kodeks zaživio mora imati snažnu podršku najvišeg menadžmenta te mora točno definirati konkretne probleme i zahtijevani način ponašanja,
- (c) etičke strukture koje čine osobe ili tijela zadužena za provedbu etičkog kodeksa, odnosno ponašanja. Kao potpora osniva se etički komitet (grupa direktora imenovana za nadgledanje etike, donošenje zaključaka o etičkim pitanjima) ili imenuje etički zastupnik (specijalist za poslovnu etiku koji djeluje kao savjest upravnog odbora),
- (d) etički treninzi i etičke vruće linije u funkciji edukacije menadžmenta o temama i pitanjima iz etike, te zasebne telefonske linije za prijavu etičkih problema,
- (e) podupiranje „zviždača“ (engl. *whistle-blowing*) konzistentno postupanje, ohrabrivanje zaposlenika u razotkrivanju ilegalnih, nemoralnih ili nezakonitih praksi poslodavca. Pri tome zviždači najprije obavještavaju vlasnika, (ako se ništa ne promijeni) potom menadžment, etičke strukture, tek potom vanjske institucije poput financijske policije, novinara, zastupnika i dr.

Gellerman (1986., str. 85.) iznosi prijedloge za unapređivanje etičke prakse: (1) Pružiti jasne smjernice za etičko ponašanje. (2) Podučavati o smjernicama za etičko ponašanje i njihovoj važnosti. (3) Suzdržavati se od djelovanja u svim područjima u kojima ne postoji jasno definirana etika djelovanja. (4) Stvortiti kontrolne mehanizme koji će sprečavati nezakonite ili neetičke postupke (osnovati službu interne revizije koja izvještava nadzorni odbor). (5) Provoditi česte i nepredvidljive provjere. (6) Kazniti prekršitelje na osjetan način i to pred javnošću, kako bi se obeshrabrili ostali. (7) Redovito naglašavati da odanost poduzeću nije ispirka nedoličnom ponašanju ili djelovanju.

Čimbenici koji najviše utječu na provođenje i povisivanje etičkih standarda, prema istraživanju (Brenner, Molander, 1977., str. 63.) su: izloženost javnosti i publicitet te povećana zainteresiranost dobro obaviještene javnosti. Nakon njih dolaze državni propisi i obrazovanje.

Od menadžmenta se očekuje ulaganje kontinuiranih napora s ciljem stvaranja uvjeta za etično ponašanje zaposlenika stvaranjem i unapređivanjem organizacijske strukture i kulture, s posebnim naglaskom na davanje primjera vlastitim ponašanjem (engl. „walk it like you talk it“). Tome treba pridodati stvaranje i pridržavanje jasnog sustava vrijednosti u društvenoj zajednici; od definiranja prava i odgovornosti svih članova u zajednici, kontinuiranog publiciteta i obrazovanja o etičkim pitanjima do usklađenosti i provedbe zakonske regulative.

U međunarodnom poslovanju etička pitanja dobivaju na još većem značenju i složenosti jer se etika kao i zakonski standardi i sustavi vrijednosti i vjerovanja razlikuju među različitim narodima i zemljama. Dilema za menadžere glasi koje etičke standarde slijediti. Weihrich i Koontz (1994., str. 76.) ističu primjer američke zakonske regulative koja obvezuje poduzeća da prijave sve što bi moglo biti nazvano potplaćivanjem ili može biti shvaćeno kao mito, dok se isto ponašanje u drugim zemljama može smatrati društveno prihvatljivim ili prešutno tolerirati. Postojeće razlike ukazuju na složenu prirodu problema etičnosti, iz kojih proizlaze i različita poimanja i prakticiranja društvene odgovornosti poduzeća. Ipak, smatra se da osvješćivanje važnosti primjene etičnosti u poslovanju te iniciranje stvaranja međunarodno prihvatljivih standarda etičnosti može pridonijeti uspostavi uvjeta za širu primjenu visokih standarda etičnosti u poslovnom, ali i drugim segmentima života u međunarodnoj zajednici.

## 2.5. Promicanje društvene odgovornosti poduzeća

Temeljna argumentacija za društveno odgovorno ponašanje poduzeća proizlazi iz etičkih i moralnih obveza, poštivanja zakonskih obveza i pitanja održivosti ukupnog sustava. Međutim, društveno odgovorno ponašanje za poduzeće može biti i dodatna prilika za ostvarivanje niza koristi: način razlikovanja i pozicioniranja poslovne ponude poduzeća, izvor konkurentske prednosti, izvor jačanja ugleda (reputacije) poduzeća i imidža njegovih proizvoda i marki, graditelj odnosa povjerenja s društvenom zajednicom (manja ranjivost u kriznim situacijama), izgrađuje povjerenje i ugled u investitorskoj zajednici (kvalitetniji

kreditni rejting), izvor rasta predanosti zaposlenika (faktor pripadnosti, identifikacije, motivacije i povećanja zadovoljstva zaposlenika), generator financijskih učinaka (ekološka učinkovitost, ekonomičnije i profitabilnije poslovanje).

Razvijenost primjene društveno odgovornog ponašanja poduzeća povezana je i sa stupnjem razvijenosti oblika revizije društvene odgovornosti. Stoga se kao jedno od opravdanja niske primjene društveno odgovornog ponašanja poduzeća navodi nedovoljno razvijen oblik revizije društvenih učinaka poduzeća. Pri tome, pod revizijom se podrazumijeva sustavno procjenjivanje i izvještavanje o aktivnostima poduzeća koja imaju učinak na društvenu zajednicu (Buble, 2006., str. 106.). U usporedbi s revizijom ekonomskih učinaka, odnosno financijskom revizijom, revizija društveno odgovornog ponašanja poduzeća zastupljena je u daleko manjoj mjeri. Stoga se očekuje unapređenje koncepcije i prakse društvene revizije radi povećanja njezine korisnosti i praktične primjene.

#### 2.5.1. Vrednovanje društvene izvedbe poduzeća

U okviru rasprave o društvenoj odgovornosti poduzeća razmatra se pitanje vrednovanja društvene izvedbe poduzeća odnosno potrebe za revizijom društvenih učinaka poduzeća. Pojam društvene revizije uvodi Bowen (1953., str. 155. – 156.), a više pažnje posvećuju mu autori u osamdesetim godinama prošlog stoljeća. Bauer i Fenn (1973., str. 38.) definiraju društvenu reviziju kao „prihvaćenu obvezu sustavnog ocjenjivanja i izvještavanja o nekom značajnom području aktivnosti poduzeća koje ima odraza na društvo.“ Istu definiciju prihvaćaju i Weihrich i Koontz (1994., str. 70.).

Kod društvene revizije postavlja se pitanje tko bi je trebao provoditi i koja područja bi trebala biti obuhvaćena. Steiner et al. (1986., str. 47.) razlikuju dvije vrste društvene revizije. *Obveznu* reviziju, koju trebaju provoditi državne institucije, na primjer kontrola zagađenja, standardi kvalitete proizvoda, jednaka prava zapošljavanja. Druga vrsta, *dobrovoljne* društvene revizije koja obuhvaća velik raspon društvenih programa.

Poteškoće u vrednovanju društvene izvedbe poduzeća vezane su uz probleme odabira područja društvene revizije, načine utvrđivanja pripadajućih troškova, kao i učinaka društvene odgovornosti poduzeća. Kod definiranja područja koja bi društvena revizija trebala obuhvatiti mogu se koristiti preporuke međunarodnih standarda ili globalne smjernice za izvještavanje.

Na tom tragu, General Electric je razvio matricu koja olakšava analizu očekivanja različitih zainteresiranih skupina u pojedinim područjima (Wehrich, Koontz, 1994., str. 70.). Sljedeća poteškoća proizlazi iz pridruživanja troškova određenim oblicima društvene odgovornosti poduzeća. Primjerice, nekada se radi o davanju proizvoda, dobrovoljnim satima rada, tehničkoj podršci ili o davanju preradevina ili nusproizvoda koji bi inače završili kao otpad. Ponekad je teško razgraničiti radi li se o djelovanju u interesu poduzeća ili se radi i o društvenoj dobrobiti. I naposljetku, čak i kada je moguće utvrditi visinu nastalih troškova, oni ne moraju u potpunosti odražavati ostvarene rezultate.

Kao najčešće probleme kod utvrđivanja revizije društvenih učinaka navode se: (1) ukupni ciljevi socijalnih programa ne mogu se uvijek definirati, (2) često ne postoje jasni kriteriji i jedinice mjere, (3) efekte djelovanja ili nedjelovanja je teško precizirati, posebno ako se mjere usporedbom „prije-poslije“, (4) kontrolne točke ili tehnike mjerenja nije moguće oblikovati u sredstvo ili sustav, (5) javljaju se teškoće pri prikupljanju podataka, njihove točnosti, objektivnosti i kompletnosti (Kreitner, 1989, 735. – 736.).

Isti autor navodi i preporuke za poboljšanje revizije društvenih učinaka u vidu: (1) izraditi listu svih programa koji imaju utjecaj na društvo, (2) objasniti racionalnost svakog od tih programa kako bi se dobio odgovor na pitanje zašto je poduzeće uključeno u dotični program, (3) navesti ciljeve svakog programa, (4) izložiti u glavnim crtama dosadašnji napredak svakog programa. Problemi mjerenja mogu se izbjeći korištenjem deskriptivnih ocjena u ne kvantitativnom izrazu ili opisom onoga što se postiglo, (5) u mjeri u kojoj je to moguće kvantificirati i izračunati direktne troškove i koristi svakog programa.

Iako je utvrđivanje rezultata društvene odgovornosti poduzeća i njihovo izvještavanje složeno i praćeno s dosta problema, zamjetan je porast broja poduzeća koja se odlučuju da prate i izvještavaju o postignućima svog društveno odgovornog djelovanja (Wehrich, Koontz, 1994., str. 70.). Analiza godišnjih izvješća 500 poduzeća s liste časopisa Fortune za 1977. godinu, (*Ernst & Ernst*, 1978.) ukazala je da čak 456 poduzeća ili 91,2% uz svoje godišnje izvješće o poslovanju daju iskaz o svom društveno odgovornom djelovanju. Iako se izvještavanje poduzeća ne može poistovjetiti s društvenom revizijom, podatak govori o spremnosti velikih poduzeća da vode računa o društvenoj odgovornosti.

Zadnjih desetak godina sve su brojnije međunarodne i nacionalne inicijative nevladinih organizacija uz podršku određenih državnih institucija i pripadnika poslovnog sektora u cilju popularizacije i sistematizacije pristupa društvenoj odgovornosti i izvještavanju o društvenim i okolišnim učincima poslovnog sektora. Sve to utječe na privlačenje pozornosti, informiranje i stvaranje javnog mišljenja o nužnosti praćenja i izvještavanja, a samim time i nužnosti upravljanja društvenim i okolišnim učincima poduzeća.

Međutim, još uvijek su prisutne razlike između društvenih zajednica vezano uz pitanja standarda etičnosti i društvene odgovornosti. Ponašanje predstavnika poslovnog sektora u pojedinoj zemlji karakterizira mješavina prihvaćene poslovne prakse, kodeksa poslovanja i zakonske regulative. U isto vrijeme prihvatljiva poslovna praksa u jednoj zemlji može biti izvan zakona u drugoj. Razna industrijska i profesionalna udruženja predlažu različite etičke kodekse. Iako se radi o hvale vrijednim inicijativama za promoviranje i poticanje etičnog i društveno odgovornog načina poslovanja, potrebno je uložiti još mnogo vremena i truda za usvajanje i široku primjenu opće prihvaćenih „globalnih“ standarda društveno odgovornog ponašanja u poslovanju. Neki od opće prihvaćenih standarda vezanih za društvenu odgovornost, etičnost, zaštitu okoliša kao i organizacije koje se zalažu za njihovu primjenu, izloženi su u nastavku.

*Standard društvene odgovornosti, SA 8000* (engl. *Social Accountability - labour standard*) nastao je u neovisnoj američkoj agenciji *Vijeće za gospodarske prioritete* 1998. godine. *SA 8000* provjerava etičke standarde tvrtki koje proizvode i nabavljaju robu iz zemalja u razvoju (Kotler, et al. 2006., str. 199.). Standard se primjenjuje na dobrovoljnom principu i predstavlja univerzalni standard za poduzeća zainteresirana za certificiranje prakse s radnom snagom u njihovim tvornicama, ali i kod njihovih dobavljača i podugovaratelja. Cilj je sprječavanje eksploatacije radnika, korištenja dječje radne snage, utvrđivanje prava sindikata, korištenje kolektivnih pregovora i reguliranje drugih temeljnih pitanja iz prava na rad. Certifikacija je moguća jedino od treće strane, neovisne certifikacijske kuće.

*Standard etičnosti, AA 1000* (engl. *AccountAbility*) djelo je *Instituta za društvenu i etičnu odgovornost*, (*Institute for Social and Ethical Accountability, ISEA*), međunarodne organizacije sa sjedištem u Velikoj Britaniji. Svrha je poticanje etičnog ponašanja od strane poslovnog i neprofitnog sektora. Standard donosi okvir koji organizacije mogu koristiti kako bi razumjele i poboljšale primjenu etičnosti u poslovanju. Standard se može koristiti za interni

i eksterni nadzor, a mogu ga koristiti organizacije različite veličine i područja djelovanja (Baker, 2009.).

*Međunarodna organizacija za standardizaciju* (engl. *International Organization for Standardization, IOS*) je svjetska krovna organizacija sa sjedištem u Ženevi koja djeluje na usklađivanju standarda na međunarodnoj razini kako bi se ubrzalo širenje i uvođenje novih tehnologija te pojednostavila poslovna i tehnička suradnja. U mrežu je uključena 161 nacionalna institucija. Standardi Međunarodne organizacije za standardizaciju jedni su od najšire prihvaćenih međunarodnih standarda.

*ISO 14001:2004* prati provedbu normi koje se odnose na zaštitu okoliša. Temelji se na uspostavi funkcionalnog sustava za upravljanje okolišem kojem je cilj identifikacija i kontrola učinaka poslovnih aktivnosti na okoliš, kontinuirano poboljšanje okolišnih performansi te implementacija sistemskog pristupa kroz postavljanje i ispunjavanje postavljenih ciljeva.

*ISO 26000 standard za društvenu odgovornost* u fazi je nastajanja. Sadržavat će smjernice društvene odgovornosti za organizacije raznih vrsta; javne i privatne, u razvijenim i zemljama u razvoju. Cilj smjernica je pomoći organizacijama u njihovim naporima da posluju na društveno odgovoran način koji društvo sve više zahtijeva. *ISO 26000* sadržavat će smjernice (a ne zahtjeve), a njihovo objavljivanje očekuje se krajem 2010. godine.

*Dow Jones indeks održivosti* (engl. *Dow Jones Sustainability Index*) – uveden 1999. godine kao prvi globalni indeks za praćenje financijske izvedbe vodećih poduzeća orijentiranih prema održivom razvoju.<sup>10</sup> Indeks prati izvedbu oko 200 poduzeća koja čine 10% vodećih poduzeća predanih održivom razvoju. Prepoznata je važnost integriranja ekonomskih, okolišnih i društvenih faktora u poslovnoj strategiji s posebnim naglaskom na inovativne tehnologije, korporativno upravljanje, interese dioničara, vodstvo u industriji te korporativni odgovor na promjene u društvu. Održivost se vrednuje prema općim i specifičnim kriterijima za pojedine inudstrije. Kriteriji se odnose na strategiju, politike i menadžment te uključuju procjenu prilika i rizika održivosti, odnosno sposobnost poduzeća da ih iskoristi ili izbjegne (Baker, 2009.).

---

<sup>10</sup> xxx, 2006. Dow Jones Sustainability Indexes, [http://www.sustainability-index.com/07\\_html/sustainability/corpsustainability.html](http://www.sustainability-index.com/07_html/sustainability/corpsustainability.html), 27. svibanj 2009.

*Kvocijent reputacije poduzeća* (engl. *The Reputation Quotient*) nastao je kao rezultat zajedničkog projekta kojeg je 1998. godine pokrenuo *Reputation Institute* u suradnji s *Harris Interactive* (Fombrun, Foss, 2001.). Projekt je pokrenut s ciljem kreiranja standardiziranog instrumenta kojim će se mjeriti i uspoređivati percepcije poduzeća kroz različite industrije, uključujući različite zainteresirane segmente. Kvocijent reputacije bazira se na istraživanju kroz koje se ocjenjuje 20 obilježja poduzeća u 6 dimenzija: emocionalni apeli, proizvod i usluga, financijska izvedba, vizija i vodstvo, radno okruženje i društvena odgovornost. Međunarodna poduzeća s najvišim ocjenama za društvenu odgovornost (Kotler, Keller, 2008., str. 707.) prikazuje tablica 6.

Tablica 6. Međunarodna poduzeća s najvišim ocjenama za društvenu odgovornost

1. Johnson&Johnson
2. Coca-Cola
3. Wal-Mart
4. Anheuser-Busch
5. Hewlett-Packard
6. Walt Disney
7. Microsoft
8. IBM
9. McDonald's
10. 3M
11. UPS
12. FedEx
13. Target
14. The Home Depot
15. General Electric

Izvor: Kotler, Keller (2008., str. 707.)

Društveno odgovorno ponašanje postaje sve važnije kod donošenja odluke od koga i kakav proizvod kupiti, za koga raditi i gdje uložiti novac. Stoga su i informacije o društvenoj odgovornosti poduzeća (uključujući društvenu i okolišinu dimenziju) sve traženije, a međunarodne inicijative za promicanje društvene odgovornosti poduzeća sve masovnije.



## 2.5.2. Međunarodne inicijative za promicanje društvene odgovornosti poduzeća

Značajan doprinos širem prihvaćanju društvene odgovornosti poduzeća u međunarodnim okvirima daju brojne međunarodne organizacije koje su u potpunosti posvećene promicanju društvene odgovornosti poduzeća ili ga prihvaćaju kao jedan od svojih vitalnih ciljeva. Njihov, ali i angažman drugih utjecajnih organizacija, lidera i vlada, utječe na formiranje očekivanja, stavova i pritisaka javnosti u vezi društvene odgovornosti poduzeća. Neke od najznačajnijih međunarodnih organizacija i njihove inicijative za promicanje društvene odgovornosti poduzeća navode se u nastavku.

*Svjetski sporazum* (engl. *Global Compact*) je međunarodna inicijativa *Ujedinjenih naroda* nastala 2000. godine s ciljem povezivanja poslovnog sektora, vlada, civilnog društva i agencija UN-a na promicanju temeljnih društvenih vrijednosti iz područja ljudskih prava, radnih prava, okoliša i borbe protiv korupcije. 10 načela Svjetskog sporazuma koja poduzeća prihvaćaju davanjem dobrovoljne suglasnosti prilikom pristupanja prikazuje tablica 7. Inicijativa je aktivna u više od 100 zemalja svijeta, okuplja više od 3.800 članova, od kojih 2.700 poduzeća. *Global Compact* (2009.) ujedno je najveća svjetska inicijativa na području društveno odgovornog poslovanja.

Društveno odgovornim poslovanjem poduzeće daje svoj doprinos održivom razvoju društva. O svom doprinosu poduzeća mogu izvijestiti javnost i prema globalnim smjernicama za izvještavanje koja olakšavaju sistem izvještavanja, mjerenja učinaka i usporedbu ekonomskih, okolišnih i društvenih učinaka poduzeća i poslovnih sektora.

*Globalne smjernice za izvještavanje* (engl. *Global Reporting Initiative, GRI*) predstavljaju međunarodnu neprofitnu organizaciju osnovanu 1997. godine s ciljem postizanja izvrsnosti u korporativnom izvještavanju o održivom razvoju. Smjernice za izvještavanje GRI smatraju se „globalnim zlatnim standardom“ za izvještavanje o doprinosu održivom razvoju organizacije. GRI smjernice koriste više od 1000 organizacija u preko 60 zemalja svijeta. Krajem 2006. godine objavljena je nova generacija unaprijeđenih smjernica za izvještavanje G3. GRI (2009.) okvir usklađen je s drugim standardima izvještavanja, primjerice *Global Compact UN*, te s novim standardom u nastajanju *ISO 26000* standardom za društvenu odgovornost.

*Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj* (engl. *World Business Council for Sustainable Development, WBCSD*) osnovan je 1995. godine, a okuplja više od 200 međunarodnih poduzeća iz više od 35 zemalja iz 20 industrijskih sektora. Svrha Svjetskog poslovnog savjeta je razvoj suradnje i povezivanje poslovnog sektora, vlada i svih drugih organizacija zainteresiranih za održivi razvoj te poticanje primjene viših standarda. Savjet je primarno usmjeren na četiri područja: energiju i klimu, razvoj, ulogu poslovnog sektora i ekosistem (WBCSD, 2009.).

Tablica 7. 10 načela Global Compacta

<b><i>Ljudska prava</i></b>
1. Načelo: Poštivanje i podržavanje zaštite međunarodno priznatih ljudskih prava.
2. Načelo: Poduzeća trebaju osigurati da sama ne sudjeluju u kršenju ljudskih prava.
<b><i>Radna prava</i></b>
3. Načelo: Omogućavanje primjene slobode udruživanja i priznavanje prava na kolektivno pregovaranje.
4. Načelo: Iskorjenjivanje svih oblika prisilnog i neslobodnog rada.
5. Načelo: Ukidanje dječjeg rada.
6. Načelo: Uklanjanje diskriminacije pri zapošljavanju i na poslu.
<b><i>Okoliš</i></b>
7. Načelo: Pažljivo i obzirno pristupanje pitanjima okoliša.
8. Načelo: Pokretanje inicijativa kojima je cilj promicanje veće odgovornosti prema okolišu.
9. Načelo: Poticanje, razvoj i usvajanje tehnologija koje su prihvatljive za okoliš.
<b><i>Suzbijanje korupcije</i></b>
10. Načelo: Poduzeća se trebaju boriti protiv svih oblika korupcije, uključujući iznudu i potkupljivanje.

Izvor: Global Compact (2009.)

*Europska unija* (EU) čitavim nizom inicijativa snažno podupire proširenje društveno odgovorne poslovne prakse u zemljama članicama. Proglašavajući 2005. godinu godinom društveno odgovornog djelovanja EU nastoji potencirati, (kroz Lisabonsku strategiju, proklamirane ciljeve i politike), važnost, očekivanja i implikacije društveno odgovorne poslovne prakse na konkurentost poslovnog sektora i dobrobiti društva.

### 2.5.3. Inicijative za promicanje društvene odgovornosti poduzeća u Republici Hrvatskoj

Hrvatska također aktivno sudjeluje i slijedi međunarodne inicijative za promicanje društvene odgovornosti poduzeća. Krajem devedesetih godina prošlog stoljeća osnovan je *Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HRPSOR)*, a prisutno je i djelovanje međunarodnih organizacija koje kroz različite projekte i aktivnosti okupljaju predstavnike poslovne i društvene zajednice te promoviraju i potiču praksu društvene odgovornosti poduzeća. Pored HRPSORa i druge organizacije i udruženja prepoznale su potrebu, prostor i interes da daju doprinos prepoznavanju važnosti i nužnosti društveno odgovornog djelovanja poslovnih, ali i svih ostalih subjekata u hrvatskom društvu.

*Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HRPSOR)* osnovan je 1997. godine kao neprofitna organizacija i predstavlja platformu kroz koju predstavnici gospodarstva udružuju znanje, inovativnost i odgovornost u potrazi za mogućim pravcima razvoja koji uravnotežuje poslovni uspjeh, društvenu dobrobit i zaštitu okoliša. Cilj HRPSOR-a je poticanje održivog razvoja u hrvatskom gospodarstvu, podupiranje usmjerenosti na održivi razvoj društva u cjelini kroz dijalog gospodarskog, političkog, pravnog i socijalnog sektora, poticanje promjena koje će pospješiti prijelaz Hrvatske na održivi razvoj. HRPSOR (2009.) surađuje sa Svjetskim poslovnim savjetom za održivi razvoj, gdje predstavlja Hrvatsku na međunarodnoj razini. HRPSOR okuplja oko 40 hrvatskih poduzeća koja su se opredijelila za provođenje i unapređivanje društveno odgovorne poslovne prakse, između ostalih: Agrokor, Atlantic Grupu, Coca-Cola Beverages Hrvatska, Dukat, Ericsson Nikola Teslu, Hartman, Holcim, Plivu, Podravku i dr.

*Zajednica za društveno odgovorno poslovanje Hrvatske gospodarske komore* osnovana je 2005. godine. Ciljevi zajednice su podizanje znanja i svijesti o društveno odgovornom poslovanju u svim sektorima društva, promicanje kodeksa poslovne etike unutar poslovnih subjekata, organiziranje seminara i savjetovanja s područja društveno odgovornog poslovanja, unapređenje i razmjena dobre prakse Hrvatske, EU-a i svijeta, sudjelovanje u različitim inicijativama i tijelima koja se bave društveno odgovornim poslovanjem, praćenje i iniciranje zakonodavnih inicijativa i reformi radi stvaranja poticajnog okruženja za konkurentno i društveno odgovorno poslovanje hrvatskih poduzeća i dr. Zajednici mogu pristupiti poslovne organizacije članice komore uz potpis izjave o prihvaćanju Kodeksa etike u poslovanju,

odnosno one koje u svojoj poslovnoj praksi primjenjuju društveno odgovorno ponašanje (HGK, 2008.).

Pri Hrvatskoj gospodarskoj komori također djeluju i *Zajednica za zaštitu okoliša* u gospodarstvu te *Zajednica za obnovljive izvore energije* koje svojim djelovanjem također promiču društveno odgovorno ponašanje hrvatskih poduzeća s posebnim naglaskom na okolišnu dimenziju odnosno korištenje obnovljivih izvora energije. Zajednice su osnovane s ciljem usklađivanja interesa i obaveza gospodarstva s društvenim interesima.

*Projekt promicanja društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj* razvija se pod pokroviteljstvom *Programa za razvoj Ujedinjenih naroda* (engl. *UNDP*)<sup>11</sup>. Projekt je u inicijalnoj fazi proveo istraživanje o postojećoj situaciji vezano na primjenu društvene odgovornosti u hrvatskim poduzećima. Istraživanje je provedeno tijekom 2004. godine, a u njegovoj realizaciji sudjelovale su domaće (MAP Savjetovanje) i međunarodne organizacije *AED* i *IBLF*.<sup>12</sup> Rezultati istraživanja pokazali su da određen broj hrvatskih poduzeća posjeduje određene elemente društveno odgovornog poslovanja, ali mu ne prisupa sustavno, a time izostaju i mogućnosti ostvarivanja dugoročnih prednosti pozitivne poslovne prakse. Stoga je projekt<sup>13</sup> u početnoj fazi usmjeren na izgradnju resursa i pomoći poduzećima u osmišljavanju i provođenju programa društveno odgovornog poslovanja. Izrađen je priručnik za pomoć kod pokretanja praksi društveno odgovornog poslovanja te obučena grupa savjetnika kako bi se poduzećima olakšao i ubrzao pristup društveno odgovornoj poslovnoj praksi.

*Hrvatska mreža Global Compact* pokrenuta je početkom 2007. godine. Pokrenuta je inicijalnim okupljanjem 70 hrvatskih poduzeća, akademskih institucija, poslovnih udruženja, nevladinih organizacija unutar projekta društveno odgovornog poslovanja hrvatskog ureda UNDP-a. Poduzeća koja se priključe obvezuju se trajno poboljšavati svoju poslovnu praksu na područjima ljudskih prava, temeljnih radnih standarda, zaštite okoliša i borbe protiv

---

<sup>11</sup> xxx, 2009. UNDP – United Nation Development Programme - Program za razvoj Ujedinjenih naroda, u Hrvatskoj djeluje od 1996. godine. Radi na promicanju održivog razvoja društva, sigurnosti ljudi i jednakim mogućnostima u skladu s međunarodnim i europskim normama i načelima, <https://www.undp.hr>, 27. svibnja 2009.

<sup>12</sup> xxx, 2009. IBLF – International Business Leaders Forum – Međunarodni forum poslovnih lidera, <http://www.iblf.org/>, 1. lipnja 2009.

xxx, 2009. AED – Academy for Educational Development, <http://www.aed.org/>, 1. lipnja 2009.

<sup>13</sup> xxx, 2009. UNDP Projekt promicanja društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj, <http://www.drustvena-odgovornost.undp.hr/show.jsp?page=77995>, 28. svibnja 2009.

korupcije. U hrvatskoj mreži nalaze se između ostalih: Atlantic Grupa, Coca-Cola Beverages Hrvatska, Dalekovod, Ericsson Nikola Tesla, Ina, Končar, PBZ, Podravka, SMS, Vindija, T-HT, Vipnet i dr.

Izvještavanje o doprinosu održivom razvoju prema *Globalnim smjericama za izvještavanje (GRI)* u hrvatskim poduzećima tek je u začetku. Izvještavanje prema globalnim smjericama prisutno je tek kod nekolicine vodećih hrvatskih poduzeća: Plive, Podravke, Zabe, Ine, Coca-Cola Beverages i Holcima.

I javna priznanja za postignute rezultate na području društvene odgovornosti poduzeća imaju važnu ulogu u senzibilizaciji javnosti i kao poticaj poduzećima. U 2007. godini u Hrvatskoj prvi puta je pokrenuta inicijativa za dodjelu nagrada najboljim poduzećima vezano uz praksu društveno odgovornog djelovanja. Svrha projekta je omogućiti transparentan uvid, usporedbu i promoviranje primjene društveno odgovorne poslovne prakse u hrvatskim poduzećima. Rezultati Indeksa ujedno su podloga za dodjelu godišnje nagrade za društveno odgovorno poslovanje (Indeks DOP-a, 2009.).

Navedene organizacije i inicijative pokazuju da Hrvatska prati tijek međunarodnih zbivanja i nastoji se u njih aktivno i promptno uključiti. No, u isto vrijeme ne može se govoriti o brojnom i širokom prihvaćanju društvene odgovornosti od strane poslovnog sektora u Hrvatskoj; ono se još uvijek svodi na mali broj vodećih poduzeća iz određenih djelatnosti. Stoga se pretpostavlja da je potrebno sustavno raditi na otklanjanju prepreka i stvaranju preduvjeta za povećanje interesa i primjenu društvene odgovornosti od strane hrvatskih poduzeća.

### 3. RAZVOJ MARKETINŠKE MISLI I ULOGE MARKETINGA U PODUZEĆU

Poimanje marketinga i njegove uloge u poduzeću i društvu mijenja se s razvojem društva i ekonomskih snaga. Suvremeno poimanje marketinga rezultat je evolucije koncepcija marketinga, ali i utjecaja kritika upućenih na njegov račun. Najnovija koncepcija holističkog marketinga nastoji odgovoriti na izazove suvremenog marketinškog okruženja integracijom marketinga odnosa, internog, integriranog i društveno odgovornog marketinga. U nastavku razmatra se pitanje je li koncepcija marketinga sukobljena ili komplementarna društvenoj odgovornosti poduzeća. Nastoji se pojasniti i utvrditi razgraničenje pojma društvenog marketinga od društveno odgovornog marketinga, te razmotriti učinke i značaj primjene društvenih inicijativa u marketingu.

#### 3.1. Definicija i obuhvat marketinga

Da bi se sagledao utjecaj društveno odgovornog marketinga na konkurentnost poduzeća, potrebno je definirati osnovne pojmove: marketing, društveni marketing i društveno odgovoran marketing; ukazati na njihove osnovne značajke i razlike, prikazati razvoj koncepcija poslovanja te sve učestalije povezivanje marketinga i određenih društvenih inicijativa.

U literaturi se mogu pronaći brojne različite definicije marketinga raznih autora koji marketingu prisutpaju iz različitih perspektiva. Odatle i razlike u sadržajnim elementima i opsegu definicija. Ipak, većina autora slaže se oko bitnog: ishodište marketinga počiva na razmjenu u koju se uključuju potrošači potaknuti potrebama i željama koje nastoje zadovoljiti i poduzeća, organizacije i institucije koje nude proizvode, usluge i ideje za njihovo zadovoljavanje.

Na pitanje što je marketing Kotler i Keller kratko navode „*marketing jest profitabilno ispunjavanje potreba*“, odnosno marketing se bavi prepoznavanjem i ispunjavanjem ljudskih i društvenih potreba (2008., str. 5.). Baker (1994., str. 5.) na isto pitanje odgovara „*marketing je stvaranje životnog standarda.*“

Drucker, jedan od prvih i opće poznatih teoretičara menadžmenta, (1973., str. 64. – 65.) navodi osnovnu svrhu marketinga „*cilj marketinga je poznavati i razumjeti potrošača toliko dobro da mu proizvod ili usluga u potpunosti odgovaraju, tako da proizvod sam sebe prodaje.*“ Drucker ukazuje na temeljnu zadaću marketinga: poznavanje i razumijevanje potreba, procjenu razina potražnje, te utvrđivanje mogućnosti njihova profitabilna zadovoljavanja. Na temelju razumijevanja potreba i želja pojedinih skupina društva slijedi stvaranje ideja, usluga i proizvoda poduzeća. Nadalje, uloga marketinga proteže se na upravljanje cijelim životnim ciklusom proizvoda, traganje za novim i poboljšanim svojstvima proizvoda i usluga kako bi se unapređivao odnos s postojećim potrošačima, ali i na stalnu potragu za novim klijentima. Prema tome, uspjeh poduzeća počiva na uspješnom zadovoljavanju potreba i želja, odnosno na uspješnom marketingu, bez obzira na veličinu i vrstu djelatnosti koju poduzeće obavlja.

Već Crosier (1975.) pokušava sistematizirati postojeće definicije marketinga svrstavajući ih u 3 skupine: definicije koje marketing određuju kao koncepciju/poslovnu filozofiju, definicije koje pristupaju marketingu kao procesu i definicije koje marketing određuju kao orijentaciju. Do danas se zadržala podjela na definicije koje marketing određuju kao koncepciju/poslovnu filozofiju (za koju se smatra da je viša razina koja ujedno sadrži i orijentaciju) i one koje marketing definiraju kao proces.

U definiciji *The Chartered Institute of Marketing*, (utemeljenog 1911. godine u Londonu), iz 1976. godine marketing se opisuje kao „*menadžerski proces odgovoran za utvrđivanje, predviđanje i zadovoljavanje potreba klijenata na profitabilan način.*“<sup>14</sup> Definicijom se naglašava kontinuitet načina rada, razvoj i provođenje postupaka otkrivanja i zadovoljavanja potreba klijenata.

Grönross (1997.) stavlja u središte stvaranje odnosa koji se temelje na davanju i ispunjavanju obećanja te definira marketing kao „*uspostavljanje, održavanje i unapređenje odnosa s klijentima i ostalim partnerima, uz zaradu i ispunjavanje ciljeva uključenih strana. To je moguće postići razmjenom i ispunjavanjem obećanja.*“

*Američko udruženje za marketing*, (engl. *American Marketing Association, AMA*, osnovano 1915. godine u Chicagu), u definiciji iz 2004. godine definira marketing kao „*organizacijsku*

---

<sup>14</sup> xxx, 2009. Chartered Institute of Marketing, <http://www.cim.co.uk/about/history.aspx>, 30. kolovoza 2009.

*funkciju i skup procesa za stvaranje, komuniciranje i isporuku vrijednosti potrošačima i za upravljanje odnosima s potrošačima s ciljem ostvarenja koristi za organizaciju i njezine zainteresirane skupine.*<sup>15</sup> U definiciji iz 2007. godine umjesto zainteresiranih skupina specificirani su potrošači, klijenti, partneri i društvo u cjelini. Važnost ove definicije proizlazi iz priznavanja šire uloge i odgovornosti marketinga prema društvu u cjelini.

Kotler, Keller (2008., str. 6.) ukazuju na razliku menadžerske od društvene definicije marketinga. Upozoravaju kako se u menadžerskim krugovima, posebice kod menadžera s nedostatnim ekonomskim obrazovanjem, marketing često poistovjećuje s prodajom ili se smatra njezinim pomoćnim sredstvom ili se pak poistovjećuje s oglašavanjem. Iz takvog gledišta, gdje se marketing poistovjećuje s „umijećem prodaje proizvoda“ proizlazi krivo razumijevanje uloga, funkcija i očekivanih rezultata marketinga i prodaje u poduzeću. Autori (2008., str. 31., 6.) marketing definiraju kao menadžersku funkciju „*proces planiranja i izvršavanja koncepcije, određivanja cijena, promidžbe i distribucije ideja, dobara i usluga s ciljem stvaranja razmjena koje zadovoljavaju individualne i organizacijske ciljeve.*“ Uz to, navode i društvenu definiciju marketinga „*marketing je društveni proces koji kroz stvaranje, ponudu i slobodnu razmjenu proizvoda i usluga koji nose vrijednost drugima, pojedincima i grupama omogućuje da dobiju ono što im je potrebno ili što žele.*“

Međutim, postojanje dviju odvojenih definicija marketinga, umjesto da doprinosi razumijevanju uloge i posljedica marketinga u širem društvenom kontekstu, može djelovati zbunjujuće. Također, nedostaje poveznica između marketinga kao menadžerske funkcije i društvene definicije marketinga. Stoga se naredna definicija Kotler et al., (2006., str. 6.) čini adekvatnijom jer objedinjuje menadžersku i društvenu funkciju „*marketing je socijalni i upravljački proces kojim pojedinci i skupine dobivaju što trebaju i žele putem stvaranja i razmjene proizvoda i vrijednosti s drugima.*“

Domaći autori većinom navode definicije marketinga stranih autora; Mencer (1993.), Meler (1994.), Vranešević et al. (2004.), Previšić, Ozretić Došen (2007.). Rocco (2000., str. 16.) kod definiranja marketinga polazi od zajedničke osnove s kojom se slaže većina autora, da „*suvremeni marketing označuje poslovnu aktivnost koja povezuje proizvodnju s potrošnjom tako da se maksimalno, i to profitabilno, zadovolje potrebe društva koje se na tržištu*

---

<sup>15</sup> xxx, 2009. American Marketing Association, [http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M), 30. kolovoza 2009.



*pojavljuju kao potražnja.*“ Autor ističe veliku društvenu odgovornost marketinga zbog njegove funkcije da usmjerava proizvodnju prema društvenim potrebama izraženim u potražnji, te značaja marketinga u procesu proširene reprodukcije.

Marketing se može promatrati, kako to sugeriraju neke definicije, kao koncepcija/poslovna filozofija, kao proces, ali i kao znanstvena disciplina.

Definiranjem marketinga kao koncepcije/poslovne filozofije nastoji se naglasiti određen pristup poslovanju. Radi se o specifičnom načinu razmišljanja i djelovanja na kojem se zasniva cjelokupna poslovna politika poduzeća. Previšić (2007., str. 8.) ističe da poduzeće koje primjenjuje marketing kao koncepciju poslovanja „orijentirano je na potrošače, neprekidno istražuje njihove potrebe i želje te oblikuje programe i planove kojima će se one zadovoljiti“. Kako bi se zadovoljile potrebe i želje neophodno je koordiniranje svih poslovnih aktivnosti poduzeća; koordiniranje marketinških aktivnosti s onima u proizvodnji, financijama, nabavi, upravljanju ljudskim potencijalima i drugim funkcijskim područjima u poduzeću.

Definiranjem marketinga kao procesa nastoji se ukazati na kontinuirani slijed određenih aktivnosti kojima je cilj povezivanje proizvodnje i potrošnje. On sadrži predviđanje, upravljanje i zadovoljavanje potražnje kroz proces razmjene. Kotler (2000., str. 86.) navodi slijed faza koje marketing kao proces uključuje: a) analiziranje tržišnih prilika, b) istraživanje i izbor ciljnih tržišta, c) oblikovanje marketinške strategije, d) planiranje marketing programa, e) organiziranje, primjenu i kontrolu marketinških napora.

Marketing kao znanstvena disciplina bavi se izučavanjem aktivnosti koje povezuju proizvodnju i potrošnju omogućavajući učinkovitu razmjenu. Hunt (1983., str. 13.) navodi kako je težište interesa marketinga u objašnjenju odnosa (i uzroka) razmjene i to: ponašanja potrošača u razmjeni, ponašanja proizvođača (prodavača) u razmjeni, uloga mreže institucija koje olakšavaju razmjenu i odnosi s tim institucijama u procesu razmjene te posljedice u društvu koje nastaju temeljem ponašanja navedenih skupina. Upravo stoga, marketing se kao znanstvena disciplina ubraja u biheviorističke znanosti.

### 3.2. Razvoj koncepcije marketinga

Korijeni marketinga pronalaze se već u pojavi prvih faza procesa razmjene, u trampici (direktnoj razmjeni proizvoda i usluga bez posredovanja novca kao platežnog sredstva). Ipak, početak razvoja modernog marketinga povezuje se s vremenom nakon Industrijske revolucije, krajem devetnaestog stoljeća i s tada najrazvijenijim zemljama. Pojava marketinga na razini teorije i prakse odraz je značajne promjene uvjeta poslovanja. Dostizanje određene razine razvoja proizvodnih snaga, podjele rada i specijalizacije te proces širenja tržišta omogućili su rast ponude, potražnje i potrošnje. Previšić (2007., str. 10.) povezuje pojavu modernog marketinga s „povećanjem ponude u smislu broja i raznovrsnosti proizvoda i usluga, te sve većim mogućnostima izlazaka iz okvira lokalnog i nacionalnog na međunarodno tržište, proizvođači iz tada najrazvijenijeg, američkog gospodarstva, trebaju nove pristupe, novu filozofiju i orijentaciju poslovanja“.

Rocco (2000., str. 12.) ukazuje na promjene i na strani potražnje i ponude. Povećanje svjetske populacije i poboljšanje životnih uvjeta i standarda utječu na porast potreba koje treba zadovoljiti. Stupanj zadovoljenja potreba ovisi o postojanju kupovne moći koje utječu na formiranje potražnje. Ograničenost i promjenjivost potražnje (uslijed ograničene kupovne moći) utječe na nužno prilagođavanje ponude postojećoj potražnji. S druge strane, napredak znanosti i tehnologije omogućavaju masovnu proizvodnju dobara. Proizvodne mogućnosti utječu na znatno povećanje na strani ponude dobara, a time i na moguće disproporcije između ponude i potražnje. Promjene na strani ponude i potražnje ukazuju na potrebu za usklađivanjem proizvodnih mogućnosti s potrošnjom. Autor smatra da je time otvoren prostor za pojavu i djelovanje marketinga.

Marketing se postupno mijenja i razvija od svojih prvih početaka do današnjih oblika, a može se očekivati i njegova daljnja evolucija. Razvoj marketinga obilježili su različiti pojavnici oblici koncepcije marketinga temeljem kojih poduzeća mogu obavljati marketinške aktivnosti. Autori se međusobno razlikuju prema klasifikaciji evolucijskih oblika koncepcije marketinga, a modifikacija klasifikacija kroz vrijeme prikazana je na primjeru klasifikacije Kotlera, jednog od vodećih autora s područja marketinga.

Razmatrajući evoluciju poslovnih orijentacija poduzeća u SAD-a Keith (1960., str. 35. – 38.) navodi četiri razvojne ere: proizvodne orijentacije, prodajne orijentacije, orijentacije na marketing i eru nadzora (kontrola) i dominacije marketinga.

Vranešević, Viganli, Vrontis (2004., str. 8.) razlikuju razvoj poslovnih orijentacija poduzeća također kao evoluciju usmjerenosti, navodeći četiri razdoblja: razdoblje usmjerenosti na proizvod, usmjerenosti na proizvodnju, usmjerenosti na prodaju i usmjerenosti na marketing.

Kotler također navodi klasifikaciju razvojnih faza koncepcije marketinga. Međutim, autor modificira navedenu klasifikaciju u novijim radovima; tako da klasifikaciju na koncepciju proizvodnje, koncepciju proizvoda, koncepciju prodaje, koncepciju marketinga, koncepciju potrošača i koncepciju društvenog marketinga (2003., str. 17. – 27.), zamjenjuje s klasifikacijom koncepcije proizvodnje, koncepcije proizvoda, koncepcije prodaje, koncepcije marketinga i koncepcije društvenog marketinga (2006., str. 14. – 17.), dok u najnovijoj klasifikaciji (2008., str. 15. – 17.) uključuje koncepciju proizvodnje, koncepciju proizvoda, prodajnu koncepciju, koncepciju marketinga i koncepciju holističkog marketinga.

*Koncepcija proizvodnje* predstavlja početnu evolutivnu fazu koncepcije marketinga. Razvila se u doba industrijalizacije kada su glavni problemi bili ograničeni kapaciteti proizvodnje, dok je s druge strane vladala velika potražnja za proizvodima i uslugama, a konkurencija je bila slaba. Poduzeća su se orijentirala na ovladavanje proizvodnjom, raspoloživost i dostupnost sirovina i energetskih resursa. Slabost koncepcije proizvodnje proizlazi iz prevelike usredotočenosti na upravljanje proizvodnjom i zanemarivanja potreba potrošača, njihovih želja i preferencija.

*Koncepcija proizvoda* postaje aktualna u trenutku kada poduzeća postaju sposobna osigurati kapacitete na razini potražnje. Stavlja se veliki naglasak na tehnička poboljšanja i inovacije, a u središtu koncepcije nalazi se proizvodnja i razvoj umjesto stvarnih potreba i problema potrošača. Slabost koncepcije proizvoda Levitt (1986., str. 141. –173.) naziva „marketinškom miopijom“, odnosno kratkovidnim, ograničenim pogledom na marketing i njegovu okolinu.

*Koncepcija prodaje* polazi od pretpostavke da potrošači ne kupuju dovoljne količine proizvedenih proizvoda ako nisu poduzete agresivne aktivnosti prodaje i promocije. Rocco navodi (2000., str. 13.) da se uz prepoznavanje važnosti komercijalne djelatnosti za plasman

proizvoda poduzeća i usmjeravanje pažnje na organizaciju prodajne i distributivne mreže, pojavljuju i komercijalna istraživanja tržišta. Slabosti koncepcije prodaje proizlaze iz krivih pretpostavki; da se prodaje ono što se proizvodi, a ne ono što potrošači žele, da se potrošačima sviđa proizvod, koji kupuju te da će potrošači koji nisu zadovoljni kupljenim prijeći preko toga i ponovno kupiti proizvod kako navodi Previšić (2007., str.13.).

*Koncepcija marketinga* predstavlja zaokret poslovne filozofije u usporedbi s do sada navedenim fazama razvoja. Kako je bitno obilježje tržišta sredinom dvadesetog stoljeća obilje ponude koje nadmašuje potražnju te snažna konkurencija za opstanak i razvoj poslovanja, postaje nužno prepoznati i prilagoditi ponudu proizvoda i usluga željama i potrebama potrošača. Koncepcija marketinga ima ishodište u dobro istraženom i definiranom tržištu i usredotočenosti na potrebe i želje potrošača (Previšić, 2007., str.13.). Koncepcija marketinga provodi se ako je cijelo poduzeće (svi odjeli i zaposlenici) usvojilo orijentaciju na potrošače. „Koncepcija marketinga smatra da se ključ postizanja organizacijskih ciljeva sastoji od učinkovitosti tvrtke u kreiranju, dostavi i komunikaciji superiornijih vrijednosti za kupca na odabranom ciljnom tržištu“ (Kotler i Keller, 2008., str. 16.).

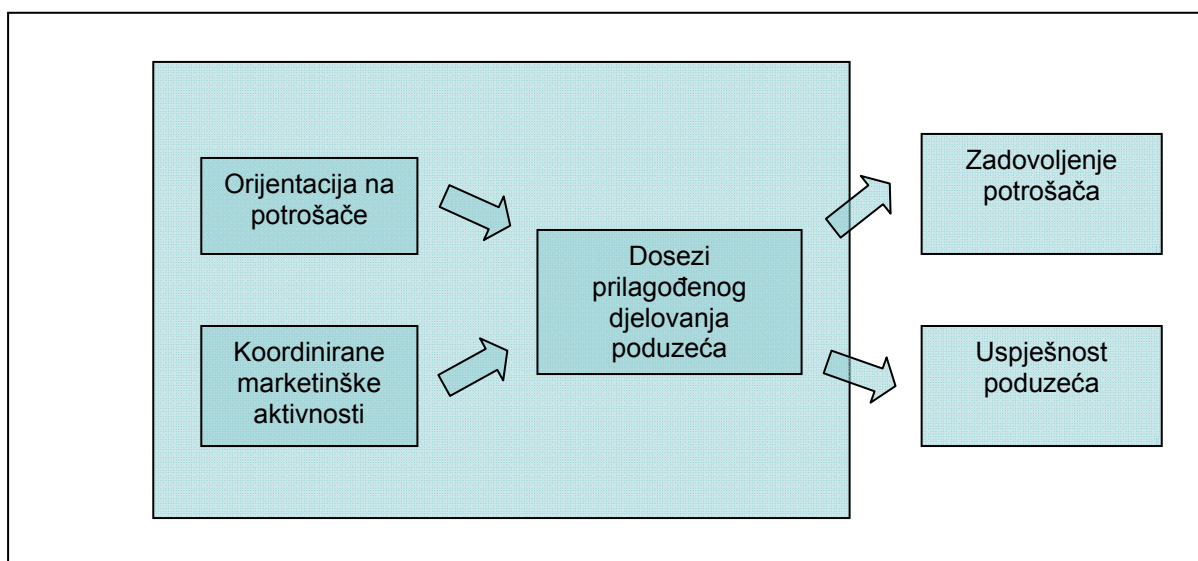
*Koncepcija potrošača* predstavlja modifikaciju prethodno navedene evolutivne faze koncepcije marketinga jer također polazi od usmjerenosti na potrebe i želje potrošača, ali se naglašava potreba za personalizacijom ponude u skladu s obilježjima potrošača. Funkcija marketinga smatra se najvažnijom u poduzeću, a osnovnu premisu navodi Previšić (2007., str.15.) „da poduzeće može postići uspjeh zahvaćanjem većeg udjela u individualnoj potrošnji svakog potrošača te izgradnjom i održavanjem lojalnosti potrošača tijekom njegova života“.

*Koncepcija društvenog marketinga* razvila se iz potrebe da se „usklađe profiti poduzeća, zadovoljenje želja potrošača i društveni interesi“ (Kotler, 2001., str. 28.), odnosno uklone „konflikti između kratkoročnih želja potrošača i dugoročne dobrobiti potrošača“. Previšić (2007., str. 15.) navodi da „prema koncepciji društvenoga marketinga, uspjeh poduzeća rezultat je utvrđivanja potreba i želja ciljnih tržišta, njihova ispunjavanja na bolji i učinkovitiji način od konkurencije, uz neprekidnu brigu o društvenoj prihvatljivosti, tj. o održavanju ili poboljšanju dobrobiti društva kao cjeline“.

Evolucija poslovnih orijentacija (Keith, 1960.) može sugerirati da nastup jedne ere, odnosno koncepcije, istiskuje u potpunosti prethodnu. Međutim, Stanton, Etzel, Walker (1991., str. 7.)

ukazuju na paralelno egzistiranje različitih poslovnih orijentacija; tako neka poduzeća mogu primjenjivati proizvodnu orijentaciju, dok su druga uznapredovala do prodajne orijentacije ili marketinške orijentacije. I pored paralelnog egzistiranja različitih poslovnih orijentacija, smatra se da danas prevladava marketinška orijentacija (odnosno koncepcija marketinga) koja se primjenjuje u mnogim industrijama i poduzećima SAD-a i Zapadne Europe. Osnovne komponente, kao i učinke primjene koncepcije marketinga za poduzeće prikazuje slika 10.

Slika 10. Komponente i učinci koncepcije marketinga



Izvor: Stanton, Etzel, Walker (1991., str. 9.)

Rocco, (2000., str. 16.) uspoređuje razvoj koncepcije marketinga u pojedinim zemljama. Uočeno je da razvoj marketinga u zemljama Zapadne Europe pokazuje približno iste tendencije kao i u SAD-u, ali uz određeno vremensko zakašnjenje, dok hrvatska poslovna praksa značajno zaostaje u odnosu na Zapadnu Europu, kako prikazuje tablica 8.

Tablica 8. Razvoj primjene koncepcije marketinga u svijetu

Približna vremenska ocjena trajanja					
Poslovna Orijehtacija	SAD	Razvijeni svijet	Hrvatska	Zemlje Istočne E.	Zemlje u razvoju
<b>PROIZVODNJA</b>	do 1935.	do 1945.	do 1960.	do 1970.	do 1990.
<b>PRODAJA</b>	do 1950.	do 1965.	do 1975.	do 1980.	danas
<b>MARKETING</b>					
- rani	do 1960.	do 1975.	danas	danas	?
- razvijeni	do 1980.	do 1990.	?	?	?
- društveni	danas	danas	?	?	?

Izvor: Rocco (2000., str. 16.)

Autor smatra da se za najveći broj hrvatskih poduzeća može reći da primjenjuju proizvodnu ili prodajnu orijentaciju, a svega mali broj poduzeća u Hrvatskoj primjenjuje marketinšku orijentaciju u svom poslovanju. Stoga autor ukazuje na potrebu ubrzanog razvoja primjene marketinga kao jednog od mogućih uvjeta za izlazak Hrvatske iz gospodarske krize i smanjenja raskoraka između Hrvatske i razvijenog svijeta.

Primjena određene marketing koncepcije odraz je fokusa interesa poduzeća u određenim poslovnim okolnostima i u određenom vremenskom razdoblju. Promjene uvjeta poslovanja utječu i na promjenu koncepcije marketinga, kao i na ulogu marketinga u poduzeću. Tako su suvremeni uvjeti poslovanja formirani utjecajem značajnih promjena u marketing okruženju. Među najznačajnije promjene Kotler i Keller (2008., str. 13. – 15.) ubrajaju: promjene u tehnologiji (informatizacija društva), globalizaciji, tržišnoj deregulaciji, privatizaciji dosadašnjeg javnog sektora, osnaživanju kupaca, prilagodbi klijentima, povećanoj konkurenciji, industrijskoj konvergenciji (nove poslovne prilike na razmeđi dviju industrijskih grana, nestajanje postojećih granica između industrija), transformaciji maloprodaje te uklanjanju posrednika. Polazeći od promijenjenih uvjeta poslovanja i sve kompleksnije uloge marketinga, autori uvode novu koncepciju marketinga – koncepciju holističkog marketinga.

Pored navedenih razloga, na pojavu koncepcije holističkog marketinga utjecala je uočena slabost koncepcije marketinga. Koncepcija marketinga predstavlja srž filozofije marketinga u užem smislu. Naglasak se stavlja na poznavanje i razumijevanje potrošača te prilagodbu ponude poduzeća istima. Vraćajući se na Druckerovo poimanje marketinga („cilj marketinga je poznavati i razumjeti potrošača toliko dobro da mu proizvod ili usluga u potpunosti odgovaraju“...), može se reći da pogađa bit koncepcije marketinga. Međutim, koncepcija marketinga još uvijek promatra isključivo odnos poduzeća i kupaca, potrošača proizvoda ili usluga. Iz razmatranja izuzeti su ostali odnosi s drugim zainteresiranim skupinama (odnosno dionicima), dok se kod učinaka govori isključivo o „superiornoj vrijednosti za kupce“, dakle, ne razmatraju se učinci marketinga na društvenu zajednicu i okoliš.

Koncepcija društvenog marketinga predstavlja filozofiju marketinga u širem smislu jer polazi od razmatranja odnosa i posljedica razmjene koje zahvaćaju šire od direktno uključenih strana; poduzeća i potrošača. Polazi se od potrebe uravnoteženja ciljeva i interesa; profita poduzeća, potreba i želja potrošača i zahtjeva društva, te se ukazuje na društvenu odgovornost, etičnost i moralnu prihvatljivost marketinških aktivnosti. Na žalost, koncepcija

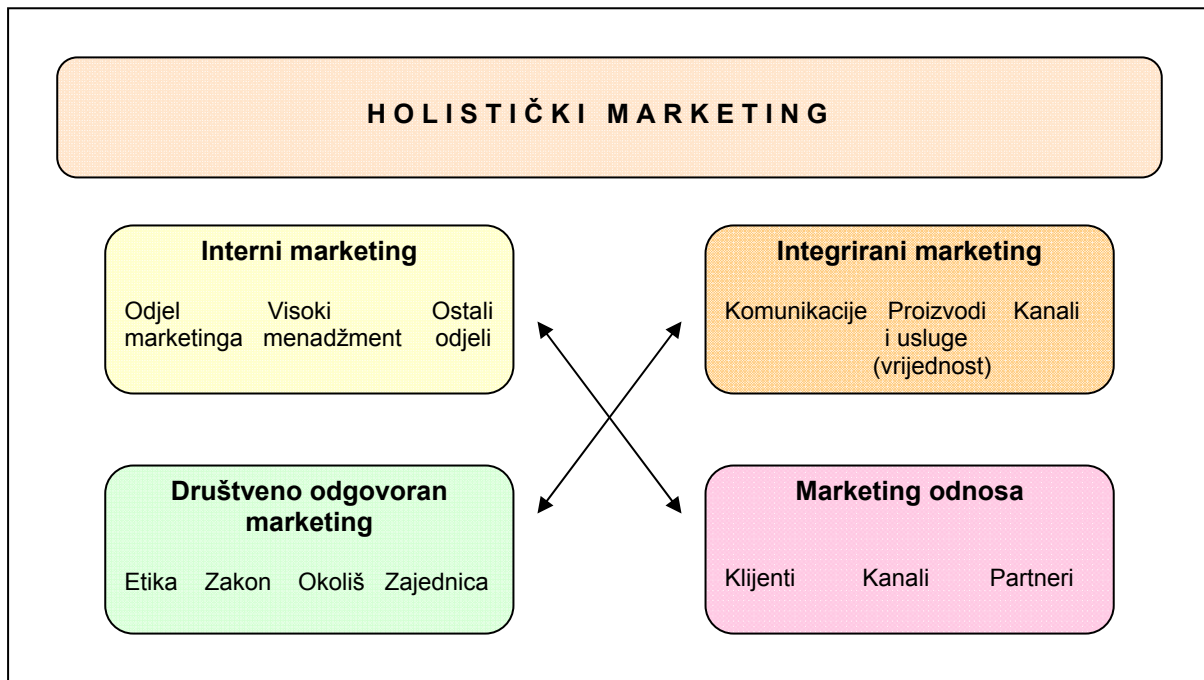
društvenog marketinga javlja se većim dijelom kao reakcija na rastuće nezadovoljstvo i oštre kritike upućene na račun marketinga, a manje kao plod anticipativnog promišljanja i proaktivnog djelovanja marketinških stručnjaka.

Kotler i Keller (2005.) uvode *konceptiju holističkog marketinga* koja predstavlja transformaciju tradicionalnog marketinškog koncepta. Ova koncepcija je odraz evolucije svijesti marketinških stručnjaka; isticanja potrebe za suvremenim kompletnim i povezanim pristupom usklađenim s novim izazovima marketinškog okruženja. Kompleksnost izazova s kojima se suočavaju marketinški stručnjaci naglašena je u koncepciji holističkog marketinga isticanjem četiriju temeljnih komponenti: (1) marketinga odnosa, (2) integriranog marketinga, (3) internog marketinga i (4) društveno odgovornog marketinga. Autori opisuju holističku koncepciju marketinga koja „...je zasnovana na razvoju, dizajnu i provedbi marketinških programa, procesa i aktivnosti koji prepoznaje njihovu širinu i međuovisnost. Holistički marketing prepoznaje koncept „sve je važno“ u marketingu i uviđa da je široka, integrirana perspektiva često nužno potrebna“ (2008., str. 17.). Višedimenzionalnost holističkog marketinga, međuzavisnost i sastavni elementi pojedinih komponenata prikazani su slikom 11.

1. *Marketing odnosa* bazira se na vitalnom cilju marketinga, a to je izgradnja i unapređivanje dugoročnih, međusobno zadovoljavajućih odnosa s ključnim partnerima poduzeća. Prema Kotleru i Kelleru (2008., str. 18.) četiri su ključne grupe partnera: klijenti, zaposlenici, marketinški partneri (kanali, dobavljači, distributeri, trgovci, agencije) i članovi financijske zajednice (dioničari, ulagači, analitičari). Uspješan marketing odnosa rezultira izgradnjom jedinstvene marketinške mreže koja na tržištu konkurira drugoj marketinškoj mreži.

Autori (2008., str. 18.) preuzimaju opis marketinške mreže Andersona et al. (1994.): „Marketinška mreža sastoji se od tvrtke i njenih potpornih vlasnika udjela, odnosno interesno-utjecajnih skupina (klijenata, zaposlenika, dobavljača, distributera, trgovaca, agencija za oglašavanje, sveučilišnih znanstvenika i drugih) s kojima je izgradila međusobno profitabilne poslovne odnose. Sve više i više, konkurencija se ne javlja među tvrtkama, već među njihovim marketinškim mrežama, a nagradu dobiva tvrtka koja je izgradila bolju mrežu. Princip djelovanja je jednostavan: izgradi učinkovitu mrežu odnosa s ključnim interesno-utjecajnim skupinama i dobit će uslijediti.“

Slika 11. Dimenzije holističkog marketinga



Izvor: Kotler, Keller (2008., str. 18.)

2. *Integrirani marketing* polazi od potrebe postojanja konzistentnosti, usuglašenosti i povezanosti svih marketinških elemenata. Osmišljavanjem pojedinih marketinških elemenata i njihovim povezivanjem marketing nastoji efikasno i učinkovito dostaviti vrijednost za potrošače. Integrirani marketing naglašava postojanje povezanosti svih elemenata marketing miksa, bez obzira na različite klasifikacije elemenata marketing miksa koje zastupaju različiti autori.

Iako je pojam marketing miksa prvi uveo Borden u svom govoru AMA-i 1953. godine, koji je izvorno uključivao dvanaest elemenata (1964.), do danas je široko prihvaćena McCarthyjeva klasifikacija (1960.) poznata i kao 4P (skraćena od engl. *Product, Price, Place, Promotion* – *Proizvod, Cijena, Distribucija i Promocija*). Suvremeniji prisutp klasičnim elementima marketing miksa predlaže primjenu novih naziva (Lauterborn, 1990.) sugerirajući važnost sagledavanja i razumijevanja marketing elemenata ne sa stanovišta poduzeća, već sa stanovišta klijenta, odakle proizlazi 4C (skraćena od engl. *Client, Cost, Convenience, Communication* – *Želje i potrebe kupaca, Troškovi za kupca, Pogodnosti za kupca i Komunikacija*).

3. *Interni marketing* polazi od potrebe da svi u organizaciji razumiju, prihvate i primjenjuju odgovarajuće marketinške principe. Svaki odjel i pojedinac u poduzeću mora razmišljati o



svojem doprinosu usluživanju klijenata. Time marketing prestaje biti zasebna organizacijska cjelina, on postaje vlasništvo, filozofija i poslovna orijentacija cijelog poduzeća.

4. *Društveno odgovoran marketing* polazi od pretpostavke da rezultat poslovnih aktivnosti poduzeća nadmašuje odnos poduzeća i njegovih korisnika te se prenosi na društvo u cjelini. Odatle i obaveza marketinga da akceptira i proaktivno djeluje u skladu s etičkim, okolišnim, pravnim i društvenim kontekstom. Drugim riječima, da bi poduzeće bilo društveno odgovorno, potrebno je razvijati društveno odgovoran marketing pristup.

Kod razvoja poslovnih orijentacija, odnosno evolucije koncepcije marketinga, navodi se era društvenog marketinga, dok se unutar holističkog marketinga govori o društveno odgovornom marketingu. Pretpostavlja se da se radi o evoluciji razumijevanja područja i problematike društvene odgovornosti poduzeća i marketinga i njihove neraskidive međusobne povezanosti. Postavlja se pitanje: Ako je marketing temeljna poslovna orijentacija i dominantna politika, može li se poduzeće smatrati društveno odgovornim, a da marketing nije društveno odgovorno orijentiran. Ili, može li se poduzeće smatrati društveno odgovornim jer povremeno sudjeluje u društvenim marketinškim inicijativama, a da pri tome ne vodi brigu o ukupnim učincima poslovnih aktivnosti na društvo i okoliš.

Mišljenje je da društvenu odgovornost poduzeća i marketing treba promatrati uzročno-posljedično povezano, jer bez društveno odgovornog marketinga (kao dominantnog procesa, funkcije, politike i poslovne filozofije) poduzeće se ne može smatrati društveno odgovornim. U krajnjem slučaju, to bi značilo da poduzeće ne upravlja svim svojim učincima (u ovom slučaju učincima marketing aktivnosti) na društvo i okoliš. Nadalje, smatra se da društveno odgovorna strategija marketinga treba biti polazište društvene odgovornosti poduzeća.

Razni autori ukazuju na povezanost marketinga i društvene odgovornosti poduzeća; neki stavovi izlažu se u nastavku.

Stanton, Etzel i Walker (1991., str. 9. – 10.) smatraju da je suvremeni marketing kompatibilan s društvenom odgovornosti poduzeća. Ta usklađenost proizlazi iz dimenzija širine i vremena u koncepciji marketinga. Pod dimenzijom širine koncepcije marketinga autori ističu da tržište ne uključuje samo kupce proizvoda poduzeća, već i druge ljude izravno vezane uz djelovanje poduzeća (različite zainteresirane skupine). Pod dimenzijom vremena autori navode da

poduzeća trebaju polaziti od dugoročnog zadovoljenja klijenata i ciljeva, umjesto isključive orijentacije na postizanje ciljeva u kratkom roku. Prema autorima *konceptija marketinga i društvena odgovornost poduzeća su kompatibilne ako vodstvo poduzeća nastoji dugoročno: zadovoljavati želje potrošača, ispunjavati društvene potrebe drugih zainteresiranih skupina uključenih u aktivnosti poduzeća, te ostvarivati ciljeve postojanja poduzeća.*

Rocco (2000., str. 20.) ukazuje na ulogu marketinga u „promišljenom i mudrom vođenju proizvodnje u korist potrošnje“. Autor ukazuje da je marketing instrument gospodarstva za uspostavljanje ravnoteže između interesa poduzeća i države, odnosno društva u kojem djeluje, što treba biti vidljivo iz postavljenih ciljeva. Autor zaključuje da marketing ima važnu ulogu za društvo u cijelosti. Prije svega, smatra da marketing treba obaviti svoju osnovnu funkciju zbog koje je i nastao; a to je da putem tržišne razmjene zadovoljava potrebe i želje ljudi ostvarujući tržišnu novčanu protuvrijednost u kojoj se nalazi profit; dodatna vrijednost koja omogućava daljnji napredak poduzeća i društva. Nadalje, poduzeće i putem marketinga (kroz aktivnosti povezane s tržištem) mora djelovati u ravnoteži s državom, poštujući zakonske norme i regulative, uvažavajući pravila lojalne konkurencije tzv. „*fair play*“ (engl.) čime doprinosi funkcioniranju tržišta na određenoj civilizacijskoj razini. I naposljetku, odgovornost marketinga i poduzeća proizlazi iz šireg konteksta sagledavanja ljudskih potreba u sadašnjosti (uvažavajući i ekološki aspekt), te u shvaćanju odgovornosti poduzeća za njegovo djelovanje u vremenskoj dimenziji (računajući na dugi rok). „Dapače, u ovom kontekstu možemo očekivati daljnji razvoj „socijalnog“ marketinga, jer mu se odgovornosti povećavaju s razvojem tehnologija i proizvodnje“ (Rocco, 2000., str. 21.).

Vranešević, Vignali i Vrontis (2004., str. 15. – 16.) ukazuju da dinamika promjena u sustavu vrijednosti u društvu utječe i na evoluciju marketinga u skladu s opće prihvaćenim društvenim vrijednosnim sustavom. Smatraju da dolazi do modifikacije ustaljene koncepcije marketinga i njezine evolucije u koncepciju društvenog marketinga. Posljedica je evoluiranje strategije marketinga; od usko poslovno-tržišne strategije prema strategiji šireg društvenog usmjerenja. Autori smatraju da pojava društvenog marketinga ublažava krizu uspješnosti tradicionalne funkcije marketinga u poslovnim okvirima, i utječe na širenje marketinga na sva područja ljudske djelatnosti; kulturu, sport, obrazovanje, religiju i sl.

Kotler u radovima iz devedesetih godina prošlog stoljeća i početkom dvijetisućitih godina govori o eri društvenog marketinga, odnosno o koncepciji društvenog marketinga čiji zadatak

se definira kao „usklađivanje profita poduzeća, zadovoljenje želja potrošača i društvenih interesa.“ U djelu *Holistic Marketing. A Broad, Integrated Perspective to Marketing Management* (2005.) i kasnije, autori Kotler i Keller uvode koncepciju holističkog marketinga koji uključuje: interni, integrirani, marketing odnosa i društveno odgovoran marketing. Dakle, holistički marketing promatra društveno odgovoran marketing (ili marketing društvene odgovornosti) kao jedan od četiri temeljna stupa bez kojih holistički marketing ne može egzistirati. Uvođenje koncepcije holističkog marketing predstavlja pokušaj prepoznavanja opsega i kompleksnosti marketinških aktivnosti (2008., str. 17.). Društveno odgovoran marketing je vitalni sastavni dio suvremenog, holističkog marketinga jer se bazira na razumijevanju društvene zabrinutosti, i etičkog, okolišnog, pravnog i društvenog konteksta marketinških aktivnosti i programa. Prepoznaje se da uzroci i posljedice funkcioniranja marketinga prelaze granice poduzeća, klijenata i proširuju se na društvo u cjelini. Stoga se od marketinških stručnjaka traži da u donošenje poslovnih odluka uključe i posljedice tih odluka na dobrobit društva, odnosno da uz zadovoljavanje sadašnjih potreba potrošača vode brigu i o dugoročnim interesima potrošača i društva. Dakle, u sastavu koncepcije holističkog marketinga sadržan je pojam društveno odgovornog marketinga (odnosno sadržaj koncepcije društvenog marketinga).

Kako se u literaturi koriste vrlo slični pojmovi; društvenog marketinga, socijalnog marketinga, koncepcije društvenog marketinga i društveno odgovornog marketinga, potrebno je uvesti određena pojašnjenja i razgraničenja značenja.

Primjerice, pojmovi društvenog i socijalnog marketinga. Meler (1994., str. 4.) smatra da pojam društvenog marketinga objedinjava pojmove socijalnog marketinga (engl. *social marketing*) i marketinga neprofitnih organizacija (engl. *marketing for nonprofit organizations*) iz anglosaksonske literature.

Pod socijalnim marketingom autor svrstava marketing aktivnosti različitih socijalnih programa i akcija (dobrotvorne, humanitarne i slične akcije vezane uglavnom na izravno ili neizravno davanje socijalne pomoći ili skrbi). Autor definira socijalni marketing kao „marketing koji je dio društvenog marketinga, a usmjeren je na povećanje učinkovitosti raznih socijalnih ustanova i institucija, odnosno koji je u funkciji zadovoljavanja socijalno ugroženih segmenata društva i u povećanju učinkovitosti socijalne skrbi“ (1994., str. 38.). Autor istodobno upozorava da se u stranoj literaturi neprofitni marketing sagledava kao širi

pojam od društvenog marketinga iz razloga različite klasifikacije djelatnosti, prema kojoj se u anglosaksonskim zemljama u neprofitne djelatnosti, pored navedenih društvenih djelatnosti, ubrajaju i djelatnosti javnih službi (1994., str. 36.). Kotler i Andreasen ukazuju na dvojbu oko razgraničenja vrste djelatnosti (1991., str. 10. i 16.) i konfuzije što sve pojam znači, što sve može i treba učiniti (1991., str. 403.).

Autori smatraju da se radi o primjeni generičkog marketinga primjenjenog na specifičnu grupu problema, odnosno da je temeljna razlika (generičkog i socijalnog marketinga) u ciljevima onog koji provodi socijalni marketing. Socijalni marketing nastoji proizvesti (promjenu društvenog) ponašanja ne u svrhu koristi onog koji provodi socijalni marketing, već stvaranja koristi ciljnom tržištu i društvu u cjelini (1991., str. 403. – 404.).

Kotler i Zaltman (1971., str. 5.) navode da je društveni marketing „eksplicitna upotreba marketing instrumenata u pravcu pružanja pomoći da se transliraju napori društveno organiziranih akcija u učinkovitije oblikovane i komunikativnije programe koji će izazvati željenu reakciju auditorija“.

Lazer i Kelley (1973., str. 4.) definiraju društveni marketing kao „područje marketinga povezano kako s uporabom marketing znanja, koncepcije i tehnika u cilju ostvarenja društvenih ciljeva, tako i sa socijalnim posljedicama marketing politike, odluka i akcija. Obzor društvenog marketinga je zbog toga širi nego li poslovnog marketinga. On se odnosi na izučavanje tržišta i marketing aktivnosti unutar cjelokupnog društvenog sustava“.

Guptara (1990., str. 7.) navodi da se „društveni marketing može protumačiti kao primjena marketing filozofije i tehnika marketinga na nekomercijalne aktivnosti“.

Uzimajući u obzir širinu područja i razlike u obuhvatu, Meler (1994., str. 39.) predlaže da se riječ „*social*“ (engl.) ne prevodi izravno riječju „socijalan“, već da semantički više odgovara riječ „društven“.

Bazala (1988., str. 41.) navodi da se „šire gledano, društveni marketing sve češće počinje upotrebljavati kao koncept za uspješno realiziranje znanstvenih, političkih, društvenih ideja te ideje demokracije s potpunijom interakcijom vlade i javnosti i s jačim povratnim aktiviranjem u procesu formiranja javnog mnijenja“.

Pod društvenim marketingom Meler (1994., str. 40.) uključuje marketing društvenih djelatnosti (npr. u prosvjeti, kulturi i umjetnosti, športu, zdravstvenoj i socijalnoj zaštiti i dr.), te ostala područja društvenog marketinga: politički marketing, socijalni marketing (marketing dobrotvornih i društveno korisnih akcija i organizacija), marketing vjerskih institucija, marketing ideja i osobni marketing. „Subjekti društvenog marketinga mogu biti pojedinci, neformalne i formalne skupine i različite organizacije, društva i asocijacije. Društveni marketing može biti pritom podržan od neprofitnih ali i profitnih subjekata, a sve u cilju unapređivanja društva i društvenih odnosa. Valja, međutim, imati na umu da ne samo socijalni marketing, već i društveni marketing u cjelini ima za cilj društvene promjene“ (1994., str.41.).

Autor definira društveni marketing „kao primjenu marketinga u procesu realizacije društvenih ciljeva koje kao temeljno ili pak izvedeno ishodište nemaju prvenstveno dobit, već zadovoljenje potreba koje imaju općedruštveni, odnosno ili pak i socijalni karakter. Društveni marketing se, prema prethodno izrečenom, može shvatiti na dva načina (1994., str. 42.): a) kao marketing primijenjen u izvangospodarskim (engl. *nonprofit*) subjektima, odnosno subjektima društvenih djelatnosti, i b) kao marketing koji primjenjuje društvo, odnosno njegove institucije i asocijacije.“

Nadalje, potrebno je razlikovati društveni marketing od koncepcije društvenog marketinga. Kako je do sada elaborirano, društveni marketing treba promatrati kao područje primjene suvremenih koncepcija marketinga na područje društvenog djelovanja u cilju ostvarivanja društvenih promjena (od strane neprofitnih organizacija u izvangospodarskim djelatnostima).

Koncepcija društvenog marketinga uključuje pretpostavku da je zadatak poduzeća određivanje potreba, želja i interesa ciljnih tržišta te ispunjenje željenog zadovoljstva efikasnije i učinkovitije od konkurencije i to na način kojim se štiti, odnosno poboljšava ukupni boljitak potrošača i cjelokupnog društva (Kotler i Keller, 2008., str. 22.). Autori navode tri osnovna motiva koji se nalaze u pozadini koncepcije društvenog marketinga: potrošači (zadovoljenje kratkoročnih želja), društvo (dugoročna dobrobit) i poduzeće (profit). Njezino provođenje zahtijeva rješavanje konflikta ciljeva i interesa; određivanje prioriteta između profita, zadovoljavanja želja potrošača i društvenog interesa.

Na potrebu komplementarnosti ciljeva u koncepciji društvenog marketinga ukazuje i Meler (1994., str. 45.); „u sebi, (koncepcija društvenog marketinga, op. a.), uključuje neizostavnu komplementarnost ciljeva marketinga s postavljenim društvenim ciljevima, te se u tom pravcu ciljevi marketinga definiraju kao ostvarenje zadovoljenja potrošača, ostvarenje primjerenog dohotka, odnosno dobiti, ali uz istovremeno zadovoljenje društvenih interesa.“

Evans i Berman (1987., str 645.) ukazuju da koncepcija društvenog marketinga „neposredno sadrži društvenu odgovornost nositelja marketinških napora. Ova se odgovornost može dalje razgraničiti na odgovornost prema javnosti, te odgovornost prema ispunjavanju postavljenih ekoloških zahtjeva, ali i na odgovornost prema zaposlenicima, sudionicima u prodajnim kanalima, dioničarima i konkurentima“.

I Američko udruženje za marketing<sup>16</sup> (AMA) ukazuje na razliku između društvenog marketinga (engl. *social marketing*) i društvene odgovornosti marketinga (engl. *social responsibility of marketing, societal marketing*) i problem miješanja navedenih pojmova.

Društveni marketing (engl. *social marketing*) udruženje definira kroz aspekt okoline i društva; (1) društveni marketing je grana marketinga koji se bavi korištenjem marketinških znanja, koncepata i tehnika za povećanje društvenih učinaka kao i društvenih posljedica marketinških strategija, odluka i aktivnosti, (2) marketing dizajniran da utječe na ponašanje ciljne publike, kod kojeg koristi koje nastaju od namjeravanog ponašanja ostvaruje ciljnu publiku ili društvo općenito, a ne sam marketer.

Društvenu odgovornost marketinga (engl. *social responsibility of marketing*) udruženje definira kao obavezu marketing organizacija da ne nanose štetu društvenom okruženju, i da kad god je moguće, koriste vještine i resurse za uapređenje tog okruženja. Društvenu odgovornost (engl. *social responsibility*) udruženje definira u vidu brige za etičke posljedice djela poduzetih od strane pojedinaca ili institucija, a koje mogu pogoditi interese drugih. Društvena odgovornost poduzeća ozbiljno razmatra učinke aktivnosti poduzeća i djelovanje na način postizanja ravnoteže između kratkoročnih potreba za profitom i dugoročnih potreba društva osiguravajući opstanak poduzeća u zdravom okruženju (AMA, 2009.).

---

<sup>16</sup> xxx, 2009. American Marketing Association, Dictionary, [http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=S](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=S), 2. rujna 2009.

Korištenje navedenih sličnih pojmova čiji se sadržaji mjestimice preklapaju dodatno otežava praćenje i razumijevanje djela raznih autora vezano na razvoj koncepcije i upotrebe marketinga u različitim područjima ljudske djelatnosti. Stoga se predlaže korištenje pojma društveno odgovornog marketinga kada se radi o primjeni koncepcije društvenog (odnosno društveno odgovornog marketinga). Smatra se da se pojam društveno odgovornog marketinga odnosi na opredjeljenje poduzeća da kroz marketing (filozofiju i proces) vodi briga i nastoji ostvarivati ravnoteža između zadovoljenja interesa potrošača, društva u cjelini (uključujući i prirodni okoliš) i poduzeća, odnosno ravnoteža između ekonomskih, okolišnih i društvenih učinaka.

### 3.3. Razvoj uloge i upravljanja marketingom u poduzeću

Razvoj koncepcije marketinga može se predočiti sljedećim pitanjima: „Do prekjučer je pitanje bilo „da li ćemo uspjeti proizvesti?“, jučer je pitanje bilo „da li ćemo uspjeti prodavati?“, danas je pitanje „da li to tržište doista traži?“, sutra će pitanje biti „da li je to društveno opravdano?“, dok će se pitanje za prekосуtra vjerojatno tek postaviti, ovisno o daljnjem razvoju promišljanja u svezi s mjestom i ulogom marketinga kako u gospodarstvu, tako i u društvu kao cjelini“ (Meler, 1994., str. 32.).

Nadovezujući se na razvoj koncepcije marketinga, razvoj uloge marketinga može se sagledati kao rezultat nužnih prilagodbi poduzeća promjenama poslovnog okruženja. Posljedično tome, dolazi do promjena u sagledavanjau uloge marketinga u poduzeću. Naime, pojavom većeg broja uspješnih tvrtki (upravo zahvaljujući primjerenom ulozi marketinga), marketing dobiva na popularnosti i njegova uloga u poduzeću raste (Kotler, 2001., str. 26.).

Razvoj uloge marketinga u poduzeću započinje fazom kada se marketing sagledava kao funkcija od podjednako značaja u odnosu na ostale poslovne funkcije; proizvodnju, financije, ljudske potencijale i dr. U sljedećoj fazi marketingu se dodjeljuje nešto važnija uloga u odnosu na druge poslovne funkcije, nakon toga, dolazi faza u kojoj se marketing smatra glavnom funkcijom poduzeća. U daljnjoj fazi kupac se stavlja u središte i postaje glavna kontrolna funkcija, a u trenutno posljednjoj fazi razvoja uloge marketinga kupac je i nadalje u žarištu interesa, ima ključnu kontrolnu funkciju, dok se marketing smatra integrirajućom funkcijom ostalih poslovnih funkcija poduzeća.

Previšić ističe internu i integrirajuću ulogu marketinga: „Marketinški način razmišljanja i djelovanja danas je neophodan za poduzeće kao cjelinu te se pred marketinške stručnjake postavlja zadatak djelovanja i na internom tržištu (tržištu unutar samog poduzeća), a zbog prenošenja orijentacije prema potrošaču kao temelja ponašanja svih zaposlenika, neovisno o vrsti posla koji obavljaju i funkcijskom području u kojem rade. Potrošač na taj način dobiva funkciju kontrole poslovanja, a marketing funkciju integriranja svih funkcijskih područja u poduzeću.“ (2007., str. 25.).

Primjenom marketinške orijentacije pojavljuju se i različiti organizacijski modeli marketinga u poduzeću. Organizacija marketinga služi za prenošenje sustava i koncepcije marketinga u organizaciju i djelovanje poduzeća. Poduzeće djeluje na temelju svjesnih i promišljenih postupaka, koji se nazivaju politikama. Rocco (2000., str. 19.) zaključuje da politika marketinga ili tržišta postaje dominantna politika u poslovanju poduzeća jer uvjetuje sve druge politike (npr. u proizvodnji – djeluje na usklađivanje asortimana, u prodaji – na uvjete i organizaciju, u informiranju – na ekonomsku propagandu i publicitet).

Autor navodi da je upravo marketing tipično obilježje modernog krupnog poduzeća razvijenog kapitalističkog gospodarstva, u kojem sustav marketinga predviđa: (a) orijentaciju poslovanja prema potrošaču, primjenom suvremenih znanstvenih metoda planiranja (tzv. marketinški plan), (b) racionalno korištenje (ljudskih i materijalno-financijskih) resursa putem dugoročne orijentacije, (c) uvažavanje uvjeta poslovanja koji su u načelu izvan dosega izravnog utjecaja poduzeća (legislativa, etika, kultura, socijala, ostalo gospodarstvo i prirodni resursi). „Budući da se oslanja na racionalno korištenje vlastitih snaga i sposobnosti poduzeća te svoju aktivnosti usmjerava prema tržištu, a sve zajedno usklađuje s objektivnim uvjetima (s okolinom koja ga okružuje), marketing je zaokružen u cjelovit sustav, a to mu omogućuje neprekidno funkcioniranje“ (2000., str. 19.).

Iz navedenog moglo bi se zaključiti da se marketing isključivo primjenjuje u velikim poduzećima, što danas nikako nije slučaj. U uvjetima slobodnog tržišnog gospodarstva većina poduzeća (malih, srednjih i velikih), da bi uspješno poslovala, primjenjuju marketing koncepciju (izuzetak mogu biti upravo velika poduzeća sa specifičnom tržišnom pozicijom poput monopolista). Drugi argument u prilog primjene marketinga u poduzećima različitih veličina i djelatnosti polazi od brojnih primjera novonastalih poduzeća koja su svoj poslovni



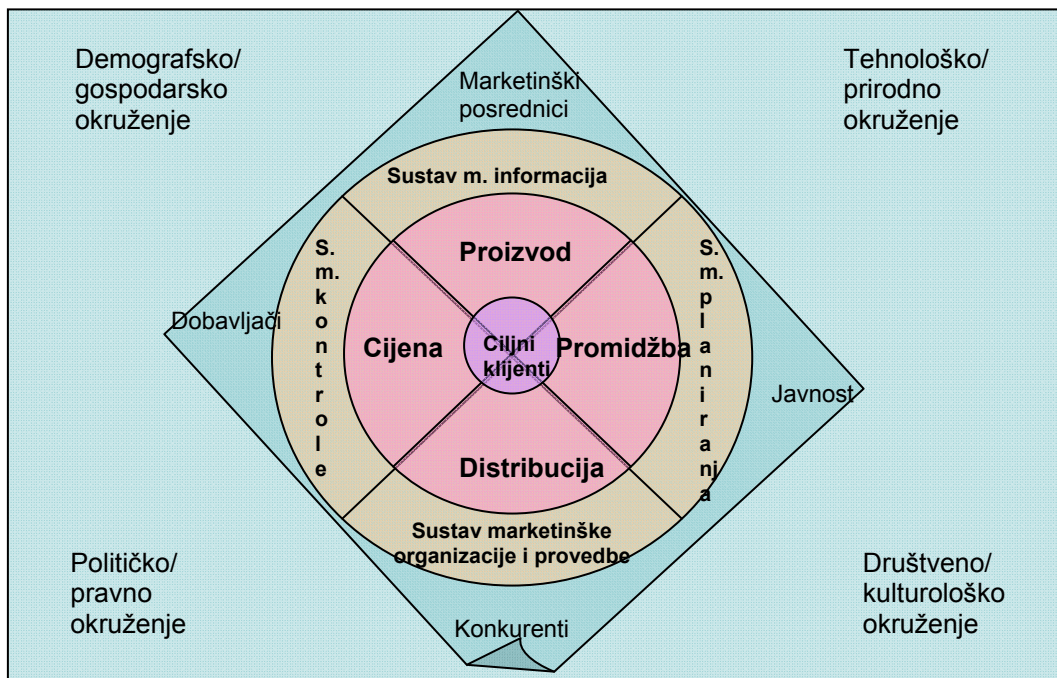
uspjeh ostvarila upravo primjenom koncepcije društvenog marketinga u poslovanju (npr. Ben&Jerry's, The Body Shop).

No, marketing ne treba promatrati samo kao koncepciju poslovne politike, nego ga treba shvatiti kao sustav. „Polazna točka sustava marketinga je potrošač koji se nalazi izvan poduzeća, a poduzeće se brine da zadovolji potrošače u prostoru, u vremenu, u procjenjivanju kao i u obavještavanju...Sustav marketinga temelji se na međuzavisnosti potrošača, proizvođača i njegove aktivnosti (mikrookoline) te izvanjskih snaga (makrookoline) koje su izvan dometa utjecaja pojedinog poduzeća. Utjecaj makrookoline na poduzeće i na marketing vrlo je snažan, pa se zato poduzeće i marketing moraju toj okolini prilagoditi...Sustav marketinga omogućuje da se donose takve odluke koje osiguravaju da se ostvare ciljevi poduzeća na tržištu. Budući da su ljudski, financijski i fizički izvori osnovni činitelji pri donošenju odluka, nužno je i da se plan marketinga stvara pod utjecajem tih činitelja“ (2000., str. 16.). Sustav marketinga i ključnih čimbenika koji na njega utječu prikazuje slika 12.

Polazeći od funkcija marketinga Previšić naglašava da marketing treba istovremeno: zadovoljavati na tržištu identificirane potreba i želje, ostvarivati ciljeve poduzeća i društveno odgovornog ponašanja (2007., str. 22.). Nadalje, autor smatra da se uloga marketinga u poduzeću ne može strogo ograničiti jer između strategije poslovanja poduzeća i cjelovite marketinške strategije postoje brojna preklapanja (2007., str. 23.).

U temeljne funkcije marketinga ubrajaju se: (a) analiza okruženja, istraživanja tržišta, praćenja tržišta i prikupljanje potrebnih podataka (b) širenje razine primjene marketinga; odlučivanje o područjima društvene odgovornosti, širenje na nova tržišta, (c) analiza potrošača; istraživanje obilježja potrošača, potreba i ponašanja u procesu kupnje, izbor ciljnih skupina, (d) planiranje asortimana proizvoda, vođenje politike marki poduzeća, izgradnje i održavanja imidža proizvoda, (e) planiranje prodaje i distribucije, upravljanje zalihama, (f) planiranje promocije, (g) planiranje cijena; određivanje politike cijena i (h) upravljanje marketingom na razini poduzeća i pojedinih funkcija marketinga; plan, implementacija i kontrola marketing strategije i programa (Evans, Berman, 1994., str. 20-21.).

Slika 12. Sustav marketinga i ključnih čimbenika



Izvor: Kotler, Keller (2008., str. 27.)

Brojni izazovi i prilike s kojima se današnja poduzeća susreću utječu na promjene u načinu na koji se poslovanje obavlja, a tako i na provedbu marketinških aktivnosti. Upravljanje marketingom u suvremenim uvjetima Kotler i Keller (2008., str. 31.) definiraju kao „umjetnost i znanost odabira ciljnog tržišta i pridobivanja, zadržavanja te povećanja broja klijenata putem stvaranja, isporuke i odašiljanja poruke vrhunske vrijednosti za kupca.“ Upravljanje marketingom doživljava brojne pomake kroz koje poduzeća nastoje ostvariti marketinšku i poslovnu izvrsnost. Promjene u pristupu upravljanja marketingom nekad i danas prikazane su u tablici 9.

Iako su brojni autori dali doprinos promišljanju uloge i funkcija marketinga u poduzeću, još uvijek se radi o razradi (postojeće) koncepcije marketinga. Preostaje da se detaljnije razmotri uloga, funkcije, organizacija i način upravljanja kod primjene koncepcije holističkog marketinga. Temeljni doprinos u tom pravcu dali su Kotler i Keller, međutim, razvoj, primjena i upravljanje marketingom zasnovanom na holističkoj koncepciji aktualan je izazov kako za teoretičare, tako i za praktičare.

Tablica 9. Promjene u pristupu upravljanja marketingom

Nekad	Danas
Marketing odjel zadužen za provedbu marketinga	Marketing kojeg provode svi zaposlenici
Organizacija prema proizvodnim jedinicama	Organizacija prema segmentima klijenata
Proizvodnja u vlastitim pogonima, fizička imovina	Vlasništvo nad markom, proizvodnja izmještena u vanjska poduzeća
Korištenje usluga velikog broja dobavljača	Razvoj partnerskih odnosa s ključnim dobavljačima
Oslanjanje na stečene tržišne pozicije	Otkrivanje novih tržišnih pozicija
Težište na opipljivoj imovini	Težište na neopipljivoj imovini (marka, odnosi s klijentima, zaposlenicima, dobavljačima)
Izgradnja marke putem oglašavanja	Izgradnja marke putem integriranih komunikacija
Privlačenje klijenata na fizičkim tržištima (trgovina i prodajni zastupnici)	Privlačenje klijenata na digitalnim tržištima (internet)
Masovan marketing (prodaja svima)	Ciljni marketing (opsluživanje definiranih ciljnih tržišta)
Naglasak na profitabilnost transakcije	Naglasak na doživotnu vrijednost kupca
Stjecanje tržišnog udjela	Povećanje udjela među postojećim klijentima
Lokalno poslovanje	Kombinacija globalnog i lokalnog poslovanja
Izvješća o financijskoj uspješnosti	Izvješća o marketinškoj uspješnosti
Interesi dioničara	Interesi ključnih zainteresiranih skupina

Izvor: Kotler i Keller (2008., str. 27. – 29.)

Promišljajući o budućim ulogama marketinga Meler navodi „Marketing će očito sve manje biti u funkciji ciljeva prodaje, a sve više u funkciji ostvarenja viših društvenih ciljeva, povećanja kvalitete života, prije svega. To znači da će i najuspješnija poduzeća u budućnosti biti upravo ona koja će najcjelovitije i najkonstruktivnije odgovoriti na zahtjeve koje će ta budućnost pred njih postavljati. Ne znači to samo prihvaćanje rizika kojeg ta budućnost sa sobom nosi, već ponajprije anticipiranje promjena koje će njome biti prouzročene“ (1994., str. 33.).

### 3.4. Marketing i društvena odgovornost poduzeća

Prikazani razvoj koncepcija marketinga, uloge i upravljanja marketingom u poduzeću ukazuju na potrebu promišljanja značaja i uloge koju marketing ima za društvo. Polazeći od prevladavajućeg sustava tržišnog gospodarstva temeljenog na kapitalističkom sustavu, većina znanstvenika i praktičara slaže se u ocjeni da su marketing i slobodno poduzetništvo do sada najučinkovitiji i najrazvijeniji sustavi razmjene. Pri tome se naglašava odgovornost marketinških stručnjaka prema društvu koja nadilazi profitne ciljeve poduzeća, organizacije i/ili institucije (Ozretić Došen u: Previšić, Ozretić Došen, 2007., str. 51.). O društvenoj odgovornosti nositelja marketinških napora ukazuju još Evans i Berman (1987., str 645.). Kotler i Keller (2008., str. 17.) zbog isticanja važnosti razumijevanja opsega i složenosti veza

marketinga i društva uvode koncepciju holističkog marketinga, unutar kojeg vitalni dio čini upravo društveno odgovoran marketing. On ukazuje na obavezu marketinga da vodi brigu o dobrobiti društva, odnosno da sagledava planirane aktivnosti i njihove učinke kroz etički, pravni, okolišni i društveni kontekst.

Kod kritika upućenih na račun marketinške struke, u kojima se ističu negativni učinci marketinških aktivnosti prema potrošačima, okolišu i društvu, može se razmatrati o njihovoj većoj ili manjoj opravdanosti i utemeljenosti. Međutim, ono što ne bi trebalo biti sporno je postojanje odgovornosti marketinga za poduzete (ili svjesno propuštene?) aktivnosti. Stoga je jedna od ključnih zamjerki na račun marketinga ta da je struka prihvatila odgovornost i počela se mijenjati tek nakon suočavanja s ozbiljnim kritikama od strane društva i njegovih predstavnika.

Pri tome se smatra da marketinški stručnjaci snose podjednaku odgovornost s ostalim stručnjacima u poduzeću, odnosno da je odgovornost poduzeća prema društvu podjednako podijeljena među svim stručnjacima neovisno iz kojeg funkcijskog područja dolaze (Ozretić Došen u: Previšić, Ozretić Došen, 2007., str. 51.). To bi stanoviše bilo prihvatljivo kada se u isto vrijeme ne bi koncepcija marketinga sugerirala kao vodeća poslovna filozofija, a marketing kao glavna ili integrirajuća funkcija u poduzeću. Drugim riječima, nositelji društvene odgovornosti jesu sva funkcijska područja poduzeća, pri čemu vodeću ulogu (a time i najveći) pripadajući dio odgovornosti snosi najviša razina menadžmenta, ali i marketing kao glavna, integrirajuća (najvažnija) funkcija, odnosno prevladavajuća poslovna filozofija.

#### 3.4.1. Marketing i etika

Pitanje primjene etike u marketingu staro je koliko i sam marketing. Društvo od marketinga očekuje da primjenjuje određene principe, vrijednosti i standarde ponašanja. Ipak, česte su pojave nepoželjnih događaja i ponašanja koja narušavaju ugled marketinga kao struke, ali i samih poduzeća koja se neetično ponašaju. Neetična poslovna praksa ugrožava reputaciju, ugled i povjerenje za koje su potrebne godine da bi se stekao. Tako posljedice jedne neetične marketinške ili druge poslovne odluke mogu ugroziti godine ulaganja i mukotrpnog rada. Skandali i negativni publicitet često završavaju sudskim parnicama i značajnim novčanim kaznama za pojedince, ali i poduzeće. Nadalje, porast zabirnutosti u društvu oko zaštite

interesa građana, šire društvene zajednice te potrebe zaštite i očuvanja okoliša, potiče inicijative za oštrijim zakonodavnim reguliranjem marketinške poslovne prakse poduzeća.

Moguće etičke probleme povezane s elementima marketing miksa prikazuje tablica 10.

Tablica 10. Mogući etički problemi marketinga

<b>Mogući etički problemi vezani uz proizvod</b>
Smanjivanje količine proizvoda u postojećoj ambalaži ili smanjivanje količine proizvoda i veličine ambalaže uz zadržavanje postojeće cijene. Nepoštivanje standarda kvalitete proizvoda (nedostaci u dizajnu, proizvodnji i sl.). Nesigurni proizvodi (posebice za djecu). Loša usluga potrošaču ili nepostojanje post-prodajne usluge potrošaču. Dodavanje beskorisnih elemenata proizvodu kako bi se opravdalo povećanje cijena.
<b>Mogući etički problemi vezani uz promociju</b>
Komparativno oglašavanje. Preuveličavanje u tvrdnjama o obilježjima proizvoda. Novčane naknade prodavačima u svrhu poticanja prodaje. Oglašavanje koje se obraća djeci. Korištenje seksa ili straha kao oglašivačkog apela. Pretjerivanje u komuniciranju koristi proizvoda. Pritisци na ili zavaravanje prodajnog osoblja. Podmićivanje prodavača ili kupoprodajnih posrednika.
<b>Mogući etički problemi vezani uz cijenu</b>
Međusobni dogovori konkurenata o cijenama. Predatorske cijene. (Spuštanje cijena u svrhu eliminacije konkurencije, koje se nakon postizanja kontrole nad tržištem ponovno podižu). Neumjereno visoke cijene. Zavaravajuće prakse kreditiranja i financiranja. Prijevare u svezi s garancijama ili povratom novca.
<b>Mogući etički problemi vezani uz prodaju i distribuciju</b>
Oportunističko ponašanje među članovima u kanalu distribucije. Plaćanje naknada prodavačima na malo radi dobivanja pozicija na policama prodajnih mjesta. Ucjenjivanje. Ugovori o spajanju članova u kanalu. Distribucija krivotvorenih (lažnih marki) proizvoda.

Izvor: Hollensen, (2003., str. 713.)

Jasna društveno odgovorna filozofija pomaže marketinškim i drugim menadžerima da uspješno rješavaju složena pitanja s kojima se svakodnevno suočavaju. Poduzeća i menadžeri odgovorni su za primjenu standarda etike i morala pri donošenju poslovnih odluka. Stoga je bitno da poduzeća razviju vlastitu filozofiju društveno odgovornog i etičnog ponašanja. Kotler, obrazlažući koncepciju društvenog marketinga, ukazuje na pojedinačnu odgovornost menadžera i uvažavanje etičkih načela „svaki menadžer mora gledati dalje od onog što je legalno i dozvoljeno te razviti standarde koji se temelje na osobnom poštenju, korporacijskoj savjesti i dugoročnoj dobrobiti potrošača“ (Kotler et. al., 2006., str. 195.).

Međutim, velika poduzeća ne mogu se oslanjati isključivo na osobne stavove i prosudbe menadžera prema osjetljivim pitanjima etičnosti. Stoga je česti slučaj da poduzeća sama donose i razvijaju *korporacijska marketinška etička pravila* (2006., str. 195.). Etička pravila predstavljaju široke smjernice za ponašanje svih zaposlenika. Ona pomažu u osvjetljavanju moralne važnosti svake situacije i postavljaju granice. Uglavnom sadrže opće etičke standarde te reguliraju pravila ponašanja prema distributerima, utvrđuju oglašivačke standarde, definiraju razinu usluge prema klijentima, određivanje cijena, razvoja proizvoda i dr. Američko udruženje za makreting podržava primjenu univerzalnog etičkog kodeksa za marketinške stručnjake objavom etičkog kodeksa na svojim internet stranicama (AMA, 2009.).

Unatoč postojanju principa, vrijednosti i standarda, postoji problem jedinstvenosti koncepta etike i poslovnog morala koji se razlikuje od kulture do kulture, odnosno pojmovi dobrog i lošeg nisu u svijetu univerzalno određeni (Ozretić Došen u: Previšić, Ozretić Došen, 2007., str. 66.).

#### 3.4.2. Kritike na račun marketinga

Marketing se suočava s brojnim i oštrim kritikama na svoj račun. Na žalost, marketinški stručnjaci predugo su ignorirali potrebu uvažavanja šireg konteksta marketinških, odnosno ukupnih ekonomskih učinaka poduzeća. Tek pojava kritika u javnosti na račun „tamne strane“ marketinga i isključive orijentacije poduzeća prema profitu kao vodećem poslovnom cilju utječe na reviziju marketinške koncepcije. Sve veća osviještenost i briga potrošača za pitanja i probleme društva i prirodnog okoliša, utječe na poduzeća da i ona pokažu vlastitu osjetljivost, osviještenost i brigu. Pokret za zaštitu prava potrošača, kao i pokret za zaštitu okoliša, ukazuju na manjkavosti marketinške poslovne prakse.

Kritike na račun marketinga, koje su prethodile pojavi koncepcije holističkog marketinga, postavljaju pitanje o adekvatnosti koncepcije marketinga u uvjetima znatnih ekoloških onečišćenja, nedostatka resursa, ubrzanog povećanja svjetske populacije, neriješenog problema gladi, siromaštva i epidemija bolesti i brojnih drugih društvenih problema.

Kritike marketinga mogu se sistematizirati kroz tri važna područja utjecaja marketinga; (1) utjecaj na potrošače, (2) utjecaj na društvo u cjelini i (3) utjecaj na druga poduzeća, (Kotler et al., 2006., str. 170. – 180.):

1. Procjena utjecaja marketinga na potrošače polazi od pitanja koliko marketing poslovnog sektora doista brine o potrebama potrošača ili ih ugrožava svojim postupcima. Glavne zamjerke predstavnika potrošača, vladinih agencija i drugih kritičara odnose se na:

a) Visoke cijene; smatra se da marketinška praksa nepotrebno povećava cijene uslijed visokih troškova distribucije, visokih troškova oglašavanja i promidžbe te pretjeranih povećanja osnovne cijene proizvoda ili usluge.

b) Praksu obmanjivanja; odnosi se na marketinšku praksu kojom potrošači mogu vjerovati da će dobiti više vrijednosti nego što u stvari dobivaju.

c) Agresivnu prodaju; odnosi se na poticaje ljudi da kupuju neželjene ili nepotrebne proizvode.

d) Loše ili nesigurne proizvode; polazi se od činjenica da proizvodi nisu one kvalitete koje bi trebali biti.

e) Planirano zastarijevanje; odnosi se na česte izmjene koncepta prihvatljivog stila, upravljanje zastarijevanjem proizvoda planiranim uvođenjem funkcionalnih karakteristika te česta i brza zamjena modela u funkciji poticanja veće kupnje u kraćem roku.

f) Lošu uslugu potrošačima slabijih primanja; zbog usredotočenost marketinga na potrošače s višim primanjima potrošači slabijih primanja postaju zanemareni tržišni segment. Istodobno multinacionalnim poduzećima zamjera se da ne čine dovoljno za poboljšanje kvalitete života i životnih uvjeta lokalnih zajednica o kojima njihovo poslovanje ovisi.

2. Utjecaj marketinga na društvo u cjelini uključuje navode kritičara marketinga o štetnim posljedicama marketing aktivnosti posebice oglašavanja na pojedine društvene skupine ili društvo u cjelini. Glavne kritike odnose se na:

a) Lažne želje i previše materijalizma; jedna od velikih zamjerki marketingu je da stavlja pretjeran naglasak na materijalna dobra. Poticanje sustava vrijednosti „imati, a ne biti“, gdje se ljudi vrednuju prema onom što posjeduju, a ne prema onom što čine i što jesu. Smatra se da je marketing stvaranjem lažnih želja doprinio širenju materijalističkog pogleda na svijet te više pogodovao industriji nego potrošačima.

b) Premalo društvenih dobara; odnosi se na preveliku prodaju privatnih dobara što narušava ravnotežu s javnim dobrima.

c) Kulturno zagađenje; odnosi se na masovnost oglašivačkih poruka što dovodi do konstantnog i masovnog bombardiranja i neprekidne izloženosti čula. Prirodni okoliš, ljudske

misli i emocije konstantno su izložene agresivnim marketinškim porukama. Upozorava se na djelovanje „oglašivačkog zagađenja“ na ranjive skupine, prvenstveno djecu.

d) Previše političke moći; koncentracija moći i utjecaja od strane multinacionalnih poduzeća koja pridobivaju potporu političara i državnih službenika te zajedno štite interese industrije na štetu interesa javnosti i društva u cjelini. Tome valja pridodati i utjecaj oglašivača na masovne medije i njihovu slobodu da izvještavaju neovisno i objektivno.

3. Utjecaj marketinga na druga poduzeća ukazuje na mogućnost da marketinška praksa jednog poduzeća može naštetiti drugim poduzećima i tako smanjiti konkurenciju. Glavne zamjerke odnose se na sljedeće postupke:

a) Akvizicije konkurenata; kojim se poduzeća šire preuzimanjem konkurenata, umjesto vlastitim razvojem novih proizvoda.

b) Prepreke za ulazak na tržište; uključuju patentne zaštite kao i visoka ulaganja u promidžbu radi sprečavanja ulaska konkurenata na neka postojeća tržišta.

c) Nepravedna konkurentska marketinška praksa; odnosi se na marketinšku praksu poduzeća kojoj je namjera da nanese štetu ili uništi druga poduzeća. U nelojalne postupke ubrajaju se: držanje vlastitih cijena ispod razine troškova, prijetnje dobavljačima o prekidu suradnje, obeshrabrivanje kupnje konkurentskih proizvoda i sl. Iako postoji određena zakonska regulativa za sprečavanje nelojalnog natjecanja u praksi se takve namjere i radnje teško dokazuju i sankcioniraju.

Iako prisutna, nesavjesna marketinška praksa poduzeća ne može biti temelj drugoročno profitabilnom marketinškom poslovanju. Obmane i zakidanja na kvaliteti ili sigurnosti proizvoda dugoročno dovode do toga da poduzeća sama nanose štetu svojim poslovnim izgledima. Nezadovoljni potrošači mogu pojedinačno ili udruženim naporima bojkotirati kupnju. Gubitak prihoda od prodaje i loša reputacija kazna su za nesavjesno i neodgovorno poslovanje. Također, agencije za zaštitu potrošača mogu i trebaju poduzimati mjere protiv oglašavanja lažnih vrijednosti ili naplate previsokih cijena, te tražiti nadoknadu štete od prekršitelja. Dakle, iako želja za ostvarivanjem trenutanih koristi može navesti poslovne ljude na nesavjesno ponašanje i možda dovesti do ostvarivanja kratkoročnih koristi, potrošači, poslovni partneri i društvo u cjelini prepoznaje, osuđuje i izbjegava neetične pojedince i poduzeća (Ozretić Došen u: Previšić, Ozretić Došen, 2007., str.71.).

Ozbiljnost i širina kritika upućenih na račun marketinške prakse rezultirale su javnim iskazivanjem nezadovoljstva. Građanske i javne akcije za regulaciju marketinga pojavile su se



kao organizirani iskaz nezadovoljstva pojedinih skupina društva s marketinškom praksom i njezinim posljedicama. Pojava građanskih pokreta ukazala je na osviještenost pojedinih članova društvene zajednice i njihovu spremnost na djelovanje. Time je upućena jasna poruka poduzećima i vladinim institucijama. Za vlade to je bio poticaj na strožu zakonsku regulativu za zaštitu interesa javnosti, građana i okoliša. Za poduzeća to je bio jasan znak da potrošači od njih očekuju da brinu o interesima potrošača, poduzeća i cjelokupne društvene zajednice.

Pokret za zaštitu prava potrošača, konzumerizam (engl. *Consumer*, potrošač → *Consumerism*) pojavljuje se početkom dvadesetog stoljeća u SAD-u. Osamdesete godine prošlog stoljeća smatraju se kulminacijom konzumerizma u Europi i Sjevernoj Americi, a danas je pokret prisutan gotovo svugdje u svijetu. Konzumerizam se opisuje kao organizirani pokret građana i vladinih agencija u svrhu poboljšanja prava i moći kupaca u odnosu na prodavače (Kotler et al., 2006., str. 183.).

Autori smatraju da „potrošači nemaju samo *pravo*, već i *odgovornost* da se sami zaštite umjesto da tu funkciju prepuste nekom drugom. Potrošači koji smatraju da su prevareni imaju nekoliko mogućnosti rješenja, uključujući mogućnost kontaktiranja poduzeća ili medija, mogućnost kontaktiranja vladinih ili privatnih tijela ili agencija za zaštitu potrošača i njihovih interesa te mogućnost podnošenja tužbe prvostupanjskom sudu“ (2006., str. 184.).

Pokret za očuvanje okoliša (engl. *Environment*, okoliš → *Environmentalism*) predstavlja organizirani pokret građana i vladinih agencija u svrhu zaštite i poboljšanja ljudskog životnog okoliša. Članovi pokreta propituju utjecaj marketinga na okoliš i troškove usluživanja potrošača i želja potrošača. Cilj pokreta je skrenuti pozornost marketinga (pojedinaca i organizacija) da djeluju posvećujući veću brigu okolišu te postizanju maksimalne kvalitete života. Pri tome, „kvaliteta života“ ne podrazumijeva samo količinu i kvalitetu potrošačke robe i usluga, već isto tako i kvalitetu okoliša. Pobornici pokreta za očuvanje okoliša žele da troškovi očuvanja okoliša budu uključeni u donošenje odluka od strane proizvođača, kao i od strane potrošača (2006., str. 184.).

Prvi val pokreta za očuvanje okoliša pojavio se šezdesetih i sedamdesetih godina prošlog stoljeća, a pokrenuli su ga zabrinuti građani i ekološke udruge zbog sve očitijih posljedica ekonomskog djelovanja poput: narušavanja ekosustava uslijed površinskog kopanja kamena i ruda, nestajanja šuma, pojave kiselih kiša, oštećenja ozonskog omotača, nezbrinjavanja

opasnog otpada, smeća i dr. Drugi val početkom sedamdesetih i osamdesetih godina dvadesetog stoljeća pokrenule su vlade donošenjem zakona, pravila i propisa za reguliranje utjecaja industrije na okoliš (naftna industrija, industrija automobila, teška industrija, kemijska industrija). Time započinje doba propisanih izdvajanja i uvođenja uređaja i procesa za pročišćavanje, zbrinjavanje otpada te kontrolu i prevenciju zagađenja. Zahvaljujući strogoj regulativi pojavljuju se novi, inovativni proizvodni procesi i tzv. „čiste tehnologije“. Poduzeća se počinju baviti smanjenjem količina otpadnih tvari i potrošnje energenata, uvode se novi inovativni načini recikliranja otpada, recirkulacije vode, stvaraju novi inovativni proizvodi koji manje opterećuju ekosustav i dr. (2006., str. 184.). Ekološka održivost predstavlja treći val pokreta za očuvanje okoliša unutar kojeg poduzeća nastoje ostvarivati dobit, a istovremeno očuvati okoliš. Zahvaljujući utjecaju javnosti i zakonskoj regulativi dolazi do postepene promjene ponašanja poduzeća i industrija. Za poduzeća postaje isplativije da akceptiraju i uvažavaju zahtjeve okoline u kojoj djeluju. Prihvatanje društvene odgovornosti poduzeća očituje se kroz poslovne procese cjelokupnog sustava. Poduzeća započinju raditi na razvijanju konkurentnih strategija kojima istovremeno vode račune o zaštiti okoliša, dobrobiti društva i generiranju profita poduzeća. Četiri načina na koji poduzeća mogu iskazati razinu napretka i doprinosa ekološkoj održivosti prikazana su slikom 13.

Slika 13. Mjerenje ekološke održivosti

<b>SUTRA</b>	<p><b>3. Nova tehnologija koja ne šteti okolišu</b></p> <p>Je li pozitivan utjecaj na okoliš ograničen postojećom tehnologijom?</p> <p>Ima li potencijala za ostvarivanje značajnog napretka putem nove tehnologije?</p>	<p><b>4. Vizija održivosti</b></p> <p>Usmjerava li vizija poduzeća prema rješenju društvenih problema i problema očuvanja okoliša?</p> <p>Vodi li vizija razvoju nove tehnologije, tržišta, proizvoda i procesa?</p>
	<p><b>1. Sprečavanje zagađenja</b></p> <p>Koji dio sadašnje djelatnosti proizvodi najveći otpad i ispušta najviše plinova?</p> <p>Mogu li se smanjiti troškovi i rizici eliminiranjem otpada na izvoru koristeći ga kao koristan input?</p>	<p><b>2. Upravljanje proizvodom</b></p> <p>Preuzima li poduzeće odgovornost za cjelokupni životni vijek proizvoda; što to znači za izgled i razvoj proizvoda?</p> <p>Može li se dodati vrijednost ili sniziti troškovi, a istovremeno smanjiti negativan utjecaj proizvoda?</p>
<b>DANAS</b>	<b>UNUTARNJI</b>	<b>VANJSKI</b>

Izvor: Hart, (1997., str. 74.)

Početna razina ekološke održivosti je razina na kojoj se poduzeće uglavnom bavi sprečavanjem zagađenja, uklanjanjem nastalog otpada te smanjivanjem razine otpada i prije nego što nastane. Kod provođenja tzv. „zelenog marketinga“ poduzeća rade na inoviranju ekološki sigurnijih proizvoda, upotrebi biorazgradive ambalaže ili ambalaže koja se u potpunosti može reciklirati, inoviraju proizvodne procese s ciljem uštede energenata, provode strogi nadzor zagađenja. Zeleni marketing uključuje ekološki odgovorno ponašanje uz brigu o konkurentnosti poduzeća. Sljedeća razina ekološke održivosti poduzeća odnosi se na upravljanje proizvodom. Ona proizlazi iz promjene gledišta; umjesto proizvodnog procesa, promatra se utjecaj na okoliš tijekom cijelog životnog ciklusa proizvoda. Poduzeće praksom tzv. „dizajn za okoliš“ već kod osmišljavanja proizvoda postavlja zahtjev lakšeg prikupljanja, ponovne upotrebe ili recikliranja. Treća razina ekološke održivosti odnosi se na primjenu novih tehnologija. U funkciji strategije održivog razvoja poduzeća razvijaju nove tehnologije i posljedično tome nove generacije proizvoda poboljšanih svojstava (npr. nove generacije deterdženata za pranje rublja na niskim temperaturama). Četvrta razina odnosi se na razvoj vizije održivosti koja predstavlja smjernicu za buduće djelovanje uvažavanjem društvenih i okolišnih aspekata. poduzeća. Vizija održivosti postaje okvir za razvoj novih tehnologija, procesa, politika i proizvoda.

Smatra se da se velika većina današnjih poduzeća bavi uglavnom pitanjima sprečavanja zagađenja, odnosno da se nalazi na početnoj razini ekološke održivosti. Manji dio poduzeća bavi se upravljanjem proizvodom i uvođenjem novih tehnologija koje ne štete okolišu. Tek neka napredna poduzeća imaju definiranu viziju održivosti (Kotler et al., 2006., str. 189.). Autori upozoravaju da bi poduzeća trebala raditi istovremeno na sve četiri dimenzije ekološke održivosti; dobro definirati viziju održivosti, razvijati nove tehnologije (polagati temelje za budućnost), ali se baviti i upravljanjem proizvodom i sprečavanjem zagađenja (razvijati tehnike za provedbu u sadašnjem trenutku).

Uzimajući u obzir aktualne kritike s kojima se marketing i marketinški stručnjaci suočavaju, kao i razinu utjecaja i odgovornosti u poduzeću, od njih se očekuje usvajanje koncepta društveno odgovornog marketinga. Iako većina poduzeća prihvaća društvenu odgovornost tek pod djelovanjem vanjskih pritisaka, ona koja su u tome uspješna, postaju ujedno i poduzeća o kojima se najviše govori, kojima se divi i služe za primjer drugima. To su poduzeća koja

stječu ugled među potrošačima, a upravo imidž i ugled na visoko konkurentnim tržištima igraju veliku ulogu i važnost u procesu odlučivanja i odabiru proizvoda od strane potrošača.

### 3.4.3. Marketing i društvene inicijative poduzeća

Smatra se da usvajanje koncepta društveno odgovornog marketinga pruža dobre izgleda za dugoročno poslovanje poduzeća (Ozretić Došen u: Previšić, Ozretić Došen, 2007., str. 52.). Pri tome odgovornost prema društvenoj zajednici može poprimiti dva oblika (Churchill, Peter, 1995., str. 66.): prestanak obavljanja nepoželjnih i negativnih aktivnosti (npr. zagađivanje zraka) i/ili poduzimanje pozitivnih akcija (npr. pokretanje programa edukacije od kojeg cijela društvena zajednica ima korist).

Promjene sustava vrijednosti i porast očekivanja i zahtjeva društvene zajednice za preuzimanjem društvene odgovornosti od strane poslovnog sektora, pred svako poduzeće postavlja izazov suočavanja s odgovornosti za učinke djelovanja na društvo i prirodni okoliš. Poduzeće odabire kako će se prema toj novoj odgovornosti postaviti; pasivno, adaptivno ili proaktivno. Pri tome, smatra se, da proaktivan pristup društvenoj odgovornosti donosi najviše koristi poduzeću (u vidu jačanja njegove konkurentske sposobnosti) i društvu u cjelini. Dapače, svako suvremeno poduzeće trebalo bi zauzeti proaktivan pristup prema društvenoj odgovornosti; preuzeti inicijativu, primjenjivati i unapređivati društveno odgovornu strategiju marketinga odnosno upravljati svojim ekonomskim, društvenim i okolišnim učincima.

Međutim, promatranjem marketinške prakse vodećih poduzeća, može se zaključiti da se velika većina u početku postavljala pasivno (opstruktivno ili defanzivno) prema pitanjima društvene odgovornosti. Tek nakon eskalacije problema (izazvanih djelovanjem pojedinih poduzeća) i pod pritiskom osude javnosti (organizacija za zaštitu prava potrošača, ekologa i dr.) dolazi do promjene i adaptivnog ponašanja (poduzeće pod pritiskom javnosti prihvaća društvenu odgovornost; nastoji sanirati narušen ugled i očuvati reputaciju poduzeća).

Tek u zadnja dva desetljeća poduzeća počinju iskazivati veći interes prema proaktivnom pristupu; nastoje preuzeti inicijativu i vodstvo vezano uz društvenu odgovornost. Poduzeća kroz marketing i društvene inicijative započinju, oblikuju i provode programe usmjerene na dobrobit društvene zajednice i poduzeća. Radi se o poduzećima koja postaju ogledni primjer prakticiranja društvene odgovornosti marketinga i poduzeća u cjelini. Pregled mogućih

društveno odgovornih marketinških aktivnosti koje poduzeće može provoditi prema različitim dijelovima javnosti prikazuje tablica 11.

*Business for Social Responsibility*<sup>17</sup>, vodeća neprofitna organizacija za savjetovanje i obučavanje poslovnog sektora o integriranju društveno odgovornog djelovanja u poslovne operacije i strategije prema višegodišnjim iskustvima i istraživanjima, definira temeljne koristi društveno odgovornog djelovanja za poduzeće.

Tablica 11. Društveno odgovorne marketinške aktivnosti za različite segmente javnosti

<b>Opća javnost i okoliš</b>
Uključenost u život zajednice. Pomaganje neprofitnih organizacija. Zapošljavanje nezaposlenih. Recikliranje. Pravilno odlaganje otpadnih materijala. Uklanjanje uvredljivih plakata, oglasa. Korištenje sirovina, poluproizvoda, usluga i drugih inputa koji ne ugrožavaju razinu oskudnih prirodnih resursa.
<b>Zaposlenici</b>
Dobra interna komunikacija. Sudjelovanje zaposlenika u odlučivanju (delegiranje prava i odgovornosti). Edukacija zaposlenika o društvenim pitanjima i problemima, te odgovarajućem odgovoru na njih. Ne poduzimanje represivnih mjera prema zaposlenicima koji otkriju upitno ponašanje i djelovanje poduzeća. Priznanje (nagrade) društveno odgovornim zaposlenicima.
<b>Članovi u kanalu</b>
Poštivanje usmenih i pisмениh dogovora. Pravična raspodjela oskudnih dobara i usluga. Prihvatanje razumnih zahtjeva članova u kanalu. Poticanje članova u kanalu na odgovorno ponašanje. Ne vršenje prisile prema članovima u kanalu. Kooperativni programi s članovima u kanalu namijenjeni općoj javnosti i okruženju.
<b>Prema vlasnicima</b>
Pošteno izvještavanje i podastiranje financijskih izvješća. Poticanje publiciteta za aktivnosti poduzeća. Sudjelovanje vlasnika u određivanju društveno odgovorne politike poslovanja poduzeća. Objašnjavanje društvenih pitanja i problema koji djeluju na poduzeće. Odgovorna profitna politika.
<b>Konkurencija</b>
Poštivanje visokih standarda obavljanja poslovnih aktivnosti. Ne poduzimanje ilegalnih ili neetičnih radnji koje bi branile ili sprečavale konkurenciju. Kooperativni programi namijenjeni općoj javnosti i okruženju. Ne poduzimanje radnji koje bi konkurenciju navele na bespotrebno trošenje resursa.

Izvor: Evans, Berman (1994., str. 135.)

Iste koristi navode i Kotler i Lee, (2005., str. 10. – 11.). Radi se o: (a) povećanju prodaje i tržišnih udjela, (b) jačanju pozicije marke, (c) unapređenju imidža i utjecaja poduzeća, (d)

<sup>17</sup> xxx, 2004. Business for Social Responsibility, Introduction, <http://www.bsr.org/BSRResources/WhitePaperDetail.cfm?DocumentID=48809>, 25. ožujka 2004.

povećanju sposobnosti za privlačenjem, motiviranjem i zadržavanjem zaposlenika, (e) sniženju operativnih troškova, (f) povećanju privlačnosti za investitore i financijske analitičare.

Autori uvode pojam društvene inicijative poduzeća (engl. *corporate social initiatives*) kako bi opisali i razlikovali različite napore koje poduzeća provode pod zajedničkim nazivom društveno odgovornog poslovanja; „*društvene inicijative su glavne aktivnosti poduzete od strane poduzeća kako bi poduprle društvenu svrhu i ispunile predanost društveno odgovornom poslovanju.*“ Razloge za prakticiranje društveno odgovornog djelovanja autori duhovito uspoređuju s redovitim bavljenjem sportom: „izgledat ćete bolje, osjećat ćete se bolje, radit ćete bolje i živjet ćete duže“ (2005., str. 3.).

Društvene inicijative poduzeća najčešće podupiru neku od sljedećih društvenih svrha: (a) zdravlje u zajednici (npr. prevencija AIDS-a, rano otkrivanje raka dojke, program cijepljenja i sl.), (b) sigurnost (u prometu, prevencija kriminala, korištenje sigurnosnih pojaseva i sl.), (c) obrazovanje (oprema knjižnica, kompjutorske opreme, posebni obrazovni programi), (d) zapošljavanje (treninzi osoblja, praksa zapošljavanja, tvorničke lokacije i sl.), (e) okoliš (recikliranje, zamjena upotrebe opasnih kemikalija, reducirano pakiranje), (f) ekonomski razvoj zajednice (zajmovi za kuće s niskim kamatnim stopama), i (g) druge osnovne potrebe i želje (glad, beskućnici, prava životinja, pravo glasa, borba protiv diskriminacije). Poduzeće se u provođenje društvenih inicijativa može uključiti na različite načine; doprinos u novcu, dotacije, plaćeno oglašavanje, publicitet, promotivna sponzorstva, tehničku ekspertizu i stručnu pomoć, pomoć u robi, volontiranje zaposlenika ili pristup distributivnim kanalima. Novčana podrška može biti direktna ili preko fondacija i zaklada, kao samostalna inicijativa poduzeća ili u partnerstvu s drugima. Može se provoditi od strane jednog odjela u poduzeću, a može biti rezultat timskog rada različitih poslovnih dijelova unutar poduzeća (2005., str. 3. – 4.).

Autori ukazuju na porast prihvaćanja društvene odgovornosti poduzeća navodeći sljedeće pozitivne trendove: (1) porast davanja profitnog sektora, (2) porast izvještavanja o društveno odgovornoj praksi, (3) podršku vrhovnog menadžmenta i (4) prijelaz od prinude do strategije

poduzeća (2005., str. 4. – 10.). *Giving USA*<sup>18</sup> zabilježila je porast dobrovoljnih davanja profitnog sektora, od približnih 9,6 mlrd. USD u 1999. godini, 12,19 mlrd. USD u 2002. godini, na 14,5 mlrd. USD u 2008.<sup>19</sup> godini. Istraživanje *KPMG*<sup>20</sup> provedeno 2002. godine na uzorku The Global Fortune Top 250 poduzeća pokazalo je porast broja američkih poduzeća koja izvještavaju o društveno odgovornoj poslovnoj praksi. 2002. godine o tome je izvještavalo 45% poduzeća, dok je 1999. godine izvještavalo 35% poduzeća. Nadalje, sve su učestalije izjave predsjednika poduzeća u izvještajima i web stranicama poduzeća kojima šalju poruku o predanosti poduzeća društveno odgovornom poslovanju. One su postale obavezne, nešto što se mora imati (engl. „*must-have*“) u suvremenom poslovnom svijetu. Smith (1994.) ukazuje na zaokret prema dugoročnoj predanosti poduzeća određenim društvenim pitanjima i inicijativama. Podrška poduzeća predstavlja više od novčanih priloga, osiguranja sredstava iz poslovnih jedinica i filantropskih fondova, formiranja strateških saveza. Ona se treba odvijati na način da istovremeno koristi društvenoj zajednici, ali i ostvarenju poslovnih ciljeva.

Pristupe poduzeća društvenim inicijativama autori dijele na tradicionalan (uglavnom se svodi na filantropiju i niski popratni angažman) i suvremen pristup (s visokom razinom angažiranosti poduzeća u provedbi i mjerenjem postignutih učinaka). Tradicionalan pristup djelovanja američkih poduzeća sastojao se od odabira područja podrške uslijed rastućeg pritiska da poduzeća *čineći dobro izgledaju dobro*, engl. „*doing good to look good*“. Filantropska praksa se sastojala od izdvajanja fiksnog iznosa i njegove distribucije na što više različitih organizacija i inicijativa jer se time smatralo da će se postići najveća vidljivost filantropije poduzeća. Obaveze su bile najčešće kratkoročne, a područja djelovanja uglavnom nisu bila povezana s temeljnim poslovanjem poduzeća. Ulaganja su obično bila odraz preferencija i interesa vrhovnog menadžmenta, a ne potrebe za podrškom strateških ciljeva poduzeća. Evaluacije rezultata gotovo da nije bilo, a zbog izbjegavanja dodatnih napora rijetki su bili i pokušaji integriranja i koordiniranja sa strategijom i drugim programima poduzeća kao na primjer marketinga, ljudskih potencijala ili proizvodnje.

---

<sup>18</sup> xxx, 2004. Association of Fundraising Professionals, [http://www.afpnet.org/tier3\\_print.cfm?folder\\_id=2345&content\\_item\\_id=2286](http://www.afpnet.org/tier3_print.cfm?folder_id=2345&content_item_id=2286), [http://www.aafrc.org/images/giving\\_usa\\_2003\\_sources\\_pie.jpg](http://www.aafrc.org/images/giving_usa_2003_sources_pie.jpg), 27. svibnja 2004.

<sup>19</sup> xxx, 2009. Giving USA, [http://www.givingusa.org/press\\_releases/gusa/GivingReaches300billion.pdf](http://www.givingusa.org/press_releases/gusa/GivingReaches300billion.pdf), 2. rujna 2009.

<sup>20</sup> xxx, 2002. Corporate Social Responsibility Newswire Service press release, KPMG Survey: More Top U.S. Companies Reporting on Corporate Responsibility, KPMG, LLP., June 10, 2002., <http://www.csrwire.com/print.cgi/1153.html>, 25. ožujka 2004.

Novi pristup, iz ranih devedesetih godina prošlog stoljeća, podrazumijeva zaokret u pristupu davanjima poduzeća u zajednicu kojima se počinje pristupati na strateški način. Davanja se počinju sagledavati kao podrška ostvarenju ukupnih ciljeva poduzeća; a to se odražava na područja, sadržaj, način dizajniranja, implementaciju i evaluaciju društvenih inicijativa. Način donošenja odluka o davanjima reflektira porast želje da se *dobro radi i čini dobro*, engl. „*doing well and doing good*“. Sve više poduzeća odabire nekoliko strateških područja na koja se usredotočuju, koja su usklađena s vrijednostima poduzeća, podupiru poslovne ciljeve, povezana su s ključnim proizvodima na ključnim tržištima. Podupiru se područja društvenog djelovanja koja pružaju priliku za ostvarivanje marketinških ciljeva; povećanja tržišnog udjela, penetracije na tržište, izgradnje željenog identiteta marke ili stvaranju pozitivne slike, odnosno podrške poduzeću u slučaju nastupa kriznih situacija. Kod selekcije programa dolazi do uključivanja različitih dijelova poduzeća, dugoročnog povezivanja poduzeća i dijelova društvene zajednice te se nastoje implementirati programi koji djeluju na područja do kojih je najviše stalo zajednici, potrošačima i zaposlenicima.

Osim financijske podrške, sve su učestaliji primjeri uključivanja i pomoći kroz stručna i tehnička znanja. Različite su mogućnosti uključivanja poduzeća, od korištenja pristupa tehnologijama, distributivnim kanalima, uslugama, volontiranju zaposlenika, doniranju dotrajale opreme i dr. Evaluacija postignutih rezultata; *Što smo to dobro učinili?* engl. „*What good did we do?*“ postaje jedno od presudnih pitanja, nakon kojeg slijede korektivne akcije i odgovorno izvještavanje javnosti. Odatle i rastući pritisak svih uključenih strana na razvoj metodologija za praćenje i mjerenje ostvarenih učinaka, kako za poduzeće, tako i za opću dobrobit (Kotler, Lee, 2005., str. 4. – 10.).

Društvene marketinške inicijative poduzeća autori svrstavaju u šest različitih skupina (2005., str. 23. – 48.):

1. Društveni marketing poduzeća (*engl. corporate social marketing*) odvija se kroz marketinške kampanje s *ciljem promjene ponašanja u društvu*. Poduzeće podupire razvoj i/ili implementaciju kampanja za promjenu ponašanja kako bi se direktno pospješilo rješenje nekog društvenog problema ili postigao određeni cilj; poboljšalo javno zdravlje, sigurnost, očuvanje okoliša ili blagostanje društvene zajednice. Ono po čemu se razlikuje od marketinga ideala ili marketinga povezanog s općom dobrobiti je *fokus na promjenu ponašanja*. Društveni marketing iniciraju i provode poduzeća



samostalno ili u suradnji s partnerima iz javnog sektora i neprofitnih organizacija i udruga.

2. Marketing ideala (*engl. cause promotions*) odnosi se na promoviranje društvenih ciljeva, odnosno podršku *rastu brige i svijesti za stanje u društvu*. Poduzeće osigurava fondove, doprinos u robi ili ustupa na raspolaganje različite resurse kako bi se povećala *svjesnost i briga o određenoj društvenoj svrsi*, ili podržava prikupljanje sredstava, sudjelovanje ili regrutiranje dobrovoljaca za sudjelovanje u određenoj društvenoj akciji. Poduzeće može samo inicirati i upravljati promocijom, može biti glavni partner ili sudjelovati zajedno s više različitih sponzora.
3. Marketing povezan s općom dobrobiti (*enlg. cause-related marketing*) odnosi se na povezivanje marketinga poduzeća s društvenim ciljevima na način da se donacija poduzeća povezuje s ostvarenom prodajom. Marketing povezuje doprinos tvrtke određenom društvenom cilju i (izravno ili neizravno) sudjelovanje klijenata u transakcijama s poduzećem kojima ostvaruje zaradu. Poduzeće se obvezuje na doprinos ili *doniranje određenog postotka prihoda od prodaje proizvoda za specifičnu društvenu svrhu*. Radi se o ponudi za odabrane proizvode kroz određeno vrijeme. Uobičajeno je da poduzeće za tu svrhu sklapa partnerstvo s određenom neprofitnom organizacijom koje je obostrano korisno; dizajnirano da potiče rast prodaje određenog proizvoda i da generira financijsku podršku za određenu dobrotvornu svrhu. Smatra se da marketing povezan s općom dobrobiti predstavlja trostruki dobitak, *engl. „win-win-win“*, jer također omogućuje i potrošačima priliku da daju svoj besplatni doprinos za njima važnu stvar.
4. Filantropija poduzeća (*engl. corporate philanthropy*) odnosi se na dobrotvorna davanja drugima u zajednici. Poduzeća daju *direktan doprinos za dobrotvorne svrhe*, često u obliku novčanih darovnica, donacija, ili u obliku usluga. Filantropija se smatra najstarijim oblikom društvenih inicijativa poduzeća, a nastala su ad hoc ili kao reakcija na određene događaje. U današnje vrijeme poduzeća uslijed eksternih i internih pritisaka sve više razmišljaju o strateškom povezivanju društveno odgovornih inicijativa u cilju stvaranja pozitivne sinergije između društvenih koristi i postizanja poslovnih ciljeva.
5. Angažiranost u zajednici (*engl. community volunteering*) odnosi se na društveno koristan rad zaposlenika-volontera u zajednici. Poduzeća pružaju podršku i ohrabruju angažiranje zaposlenika, distributivnih partnera ili članova franšiza da *dobrovoljno posvete dio vremena radeći s lokalnim organizacijama za društvene svrhe*. To mogu

biti pojedinačne akcije (mentoriranja studenata u tehničkim školama od strane stručnjaka iz prakse) ili u sklopu partnerstva s određenim neprofitnim organizacijama. Volonterske aktivnosti mogu biti organizirane od strane poduzeća ili zaposlenici mogu odabrati svoju vlastitu aktivnost za koju primaju određenu podršku poduzeća (plaćeno vrijeme za volontiranje i sl.).

6. Društveno odgovorne poslovne prakse (*engl. socially responsible business practices*) odnosi se na redovno poslovanje poduzeća temeljeno na povišenoj društvenoj odgovornosti. Poduzeće usvaja i provodi po vlastitom nahođenju poslovne prakse i investicije koje podržavaju društvene ciljeve kako bi unaprijedile blagostanje društvene zajednice i okoliša. Inicijative mogu biti započete i implementirane od strane poduzeća ili se mogu provoditi u partnerstvu s drugim organizacijama.

Tablica 12. prikazuje ilustraciju različitih vrsta društvenih marketinških inicijativa poduzeća na primjeru McDonald's: od društvenog marketinga, marketinga ideala, marketinga vezanog za opću dobrobit, filantropije poduzeća, angažiranosti zaposlenika u zajednici do društveno odgovorne poslovne prakse.

Tablica 12. Tipovi društvenih marketinških inicijativa poduzeća

Tip	Opis	Primjer – McDonald's
<b>Društveni marketing poduzeća</b>	Podupire kampanje promjene ponašanja	Promidžba kampanje cijepljenja djece u Oklahomi.
<b>Marketing ideala</b>	Promidžba društvenih pitanja; sponzorstvima, licenciranim ugovorima i oglašavanjem	Sponzorstvo gorila (ugrožena vrsta) u Zoološkom vrtu, Sydney (desetgodišnji ugovor).
<b>Marketing vezan uz opću dobrobit</b>	Doniranje postotka prihoda za određenu svrhu (prihod za vrijeme najavljenog perioda)	Izdvajanje jednog dolara od prodaje određenog proizvoda za dobrotvornu dječju organizaciju.
<b>Filantropija poduzeća</b>	Darivanje u novcu, dobrima ili vremenu za pomoć neprofitnim organizacijama, grupama ili pojedincima	Doprinos dobrotvornoj kući Ronalda McDonalda.
<b>Angažiranost u zajednici</b>	Dobrovoljni rad ili usluge u zajednici	Opskrba vatrogasaca za vrijeme gašenja požara, 1997. Australija.
<b>Društveno odgovorne poslovne prakse</b>	Usvajanje i provođenje poslovnih praksi koje štite okoliš i prava ljudi i životinja	Zahtjev prema dobavljačima za povećanjem životnog prostora kokoši nesilica na farmama.

Izvor: Kotler, Keller (2008., str. 22.) i Kotler, Lee, (2005., str. 39.)

Iz navedenih naziva društvenih marketinških inicijativa poduzeća, uočava se potreba za daljnjom standardizacijom korištenih termina, kako na engleskom, tako i na hrvatskom jeziku, o čemu se može očekivati daljnji doprinos domaćih i stranih autora. Navedeno se u prvom

redu odnosi na društvenu marketinšku inicijativu naziva „društveni marketing poduzeća“ (ili u hrvatskom izdanju Kotler, Lee (2009.) „korporativni društveni marketing“). U ovom kontekstu pojam društvenog marketinga odnosi se na različite oblike marketinških programa, aktivnosti i inicijativa u cilju promjene ponašanja u društvu. Stoga se termin „društveni marketing“ odnosi na specifične programe marketinga koji se ne mogu poistovjetiti s društveno odgovornim marketingom kako je ranije definiran (i koji se smatra širim pojmom od društvenog marketinga u navedenom kontekstu).

Tablica 13. prikazuje korake u procesu planiranja društvenih marketinških inicijativa. Pokretanju bilo koje vrste inicijative poduzeće treba pristupiti kao procesu, provodeći sljedeće korake; analize, planiranja, primjene, kontrole i evaluacije ostvarenog. S obzirom na kompleksnost društvenih i okolišnih problema, potreban je sistematičan i dugoročan pristup kako bi pojedina inicijativa dala zadovoljavajuće efekte za društvenu zajednicu i angažirano poduzeće.

Tablica 13. Proces planiranja društveno odgovornih marketinških inicijativa

<b>Gdje smo?</b>	Utvrđiti fokus programa. Utvrđiti svrhu kampanje. Provesti analizu snaga, slabosti, prilika, prijetnji (SWOT). Pregledati prošle i slične akcije.
<b>Koji je naš cilj?</b>	Odabrati ciljnu publiku. Određiti ciljeve. Analizirati ciljnu publiku i konkurenciju.
<b>Kako ćemo ga ostvariti?</b>	Proizvod: osmisliti tržišnu ponudu. Cijena: upravljati troškovima promjene ponašanja. Distribucija: učiniti proizvod dostupnim. Komunikacija: osmisliti poruke i odabrati medij.
<b>Kako ćemo održati usredotočenost na cilj?</b>	Razviti plan procjene i praćenja. Utvrđiti količinu sredstava i pronaći izvore financiranja. Ispuniti provedbeni plan.
<b>Definirati kriterije za ocjenu uspješnosti programa</b>	Kriteriji prema zadanim ciljevima programa.

Izvor: Kotler, Keller (2008., str. 714.)

Iz navedenog proizlaze i glavni izazovi u osmišljavanju, provođenju i evaluaciji društveno odgovornih marketinških inicijativa. Oni započinju izborom područja društvenog djelovanja, odabirom vrste inicijativa koje će poduprijeti željeno područje, osmišljavanjem i provedbom programa i planova aktivnosti, odabirom partnera, a uključuju i definiranje načina praćenja i procjenjivanja ostvarenih rezultata na razini ostvarenih učinaka za društvenu zajednicu,

uključene partnere i angažirano poduzeće te objektivno i pravovremeno izvještavanje zainteresiranih skupina i javnosti o postignutim rezultatima.

Međutim, potrebno je istaknuti da provođenje društveno odgovornih marketinških inicijativa ne isključuje obavezu i odgovornost poduzeća za društveno odgovornim ponašanjem u svakoj poslovnoj situaciji. Odnosno ono ne treba služiti za ublažavanje ili anuliranje društveno neodgovornog ponašanja poduzeća u raznim drugim situacijama. Društveno odgovorne marketinške inicijative trebaju biti sastavni dio društveno odgovornog opredjeljenja poduzeća, ukupnih poslovnih praksi, poslovne i marketing strategije poduzeća.

#### **4. KONKURENTNOST, DRUŠTVENA ODGOVORNOST I MARKETINŠKA STRATEGIJA PODUZEĆA**

Ključno pitanje za šire prihvaćanje i primjenu društvene odgovornosti poduzeća je u kakvom su odnosu konkurentnost, društvena odgovornost i marketing strategija poduzeća. Brojna istraživanja nisu uspjela dokazati pozitivan (ali niti negativan) učinak društvene odgovornosti poduzeća na konkurentnost. Stoga zagovornici primjene društvene odgovornosti poduzeća ukazuju na potrebu uključivanja društvene odgovornosti poduzeća u proces strateškog planiranja i integriranja u poslovne strategije poduzeća, u cilju unapređenja konkurentnosti poduzeća. Polazi se od prepoznavanja i uključivanja zainteresiranih skupina, utvrđivanja područja interesa i očekivanja te određivanja prioriteta. Pretpostavlja se uključivanje društvene odgovornosti poduzeća kao sastavnice procesa strateškog menadžmenta; analize, određivanja ciljeva, formuliranja strategije, implementacije i kontrole. Smatra se da društvena odgovornost poduzeća i na tome zasnovana strategija marketinga mogu doprinijeti konkurentnosti poduzeća.

##### **4.1. Konkurentnost poduzeća u suvremenim uvjetima poslovanja**

Do sredine dvadesetog stoljeća osnovnom zadaćom poduzeća smatralo se obavljanje određene poslovne aktivnosti. Misija ili temeljni zadatak, svrha postojanja poduzeća uglavnom se svodila na proizvodnju ili isporuku dobara i usluga za određena tržišta. U drugoj polovici dvadesetog stoljeća pored klasičnog ekonomskog gledišta sve je prisutnije socioekonomsko gledište. Ono ukazuje na promjenu u shvaćanju i obuhvatu temeljne zadaće poduzeća i svrhe postojanja. Društvo očekuje od poduzeća da preuzme odgovornost za učinke svojih aktivnosti na društvenu zajednicu i prirodni okoliš, a u skoroj budućnosti može se očekivati i daljnji porast zahtjeva za većom društvenom odgovornosti poduzeća. Ispunjavanje ekonomske funkcije više se ne smatra dovoljnim za dugoročni opstanak i uspjeh poduzeća. Poduzeće koje je sastavni dio zajednice u kojoj djeluje i s kojom je u interakciji kod obavljanja temeljne ekonomske zadaće treba preuzeti odgovornost i upravljati posljedicama svojeg djelovanja na društvo i okoliš.

Time se otvara potreba za razmatranjem konkurentnosti i društvene odgovornosti poduzeća u suvremenim uvjetima poslovanja, kao i revidiranja uloge menadžmenta, procesa strategije i pristupa marketingu u društveno odgovornom poduzeću.

Konkurentnost poduzeća proizlazi iz njegove konkurentske sposobnosti, odnosno prednosti. Poduzeća dugoročno opstaju i rastu zahvaljujući stvaranju i održavanju konkurentske sposobnosti. Konkurentska sposobnost poduzeća predstavlja snagu odgovora na zahtjeve kupaca i izazove konkurencije koji se javljaju u okruženju organizacije te predstavlja sposobnost poduzeća da dugoročno i dosljedno pobjeđuje svoje suparnike u tržišnom natjecanju (Sikavica et al., 2008., str. 197.). Bitno je razlikovati kako nije dovoljno raditi iste stvari bolje od konkurenata, potrebno je strateško pozicioniranje koje podrazumijeva izvedbu drukčijih aktivnosti u odnosu na konkurenciju ili izvedbu sličnih aktivnosti na drukčiji način (Porter, 1996., str. 62.). Međutim, sposobnost da se danas zadovolje želje kupaca ne jamči da će se to moći i sutra. U svakoj industriji nastaju trendovi i novi koraci koji će prije ili kasnije zahtijevati odgovor poduzeća (Thompson et al., 2008., str. 68.). Razumijevanje sila koje će formirati sutrašnju vrijednost za kupca, osigurat će da današnji menadžment ispuni sutrašnje potrebe (Ulrich, Lake, 1991., str.90.). Tržište ili industrija nameće selektivne pritiske na koje poduzeće mora odgovoriti. Poduzeća koja se uspješno prilagode na te zahtjeve tržišta/industrije, preživjet će i rasti, dok su ona koja se ne uspiju prilagoditi osuđena na propast i izlazak iz tržišta/industrije (Lado, Boyd, 1992., str. 78.). Uspješna prilagodba poduzeća na promjene i zahtjeve okoline postaje jedan od glavnih izvora održive konkurentske sposobnosti te izvor dugovječnosti poduzeća (Aleksić, 2009., str. 38.).

Konkurentska prednost poduzeća sastoji se od posjedovanja ili stvaranja određenih posebnosti koje kupci traže i prihvaćaju i po čemu se poduzeće razlikuje od konkurencije. Poduzeće ima konkurentsku prednost ako je bolje u odnosu na konkurenciju u stvaranju vrijednosti za kupce. Konkurentsku prednost poduzeće može ostvariti isporukom veće vrijednosti kupcima ili isporukom usporedive vrijednosti po nižim troškovima (ili oboje). Poduzeće treba stalno tragati za novim izvorima konkurentske prednosti (Tipurić, 2003.).

O aktualnom odnosu konkurentske prednosti i društvene odgovornosti poduzeća Porter (2009.) ističe: „Mislim da uviđamo kako su konkurentska prednost u ekonomskom smislu i društvena odgovornost poduzeća, koje su se nekad smatrale dvjema vrlo različitim stvarima, stvari koje se mogu ispreplesti. Poduzeća koja pokazuju osjetljivost za pitanja očuvanja

okoliša, koje su u stanju razviti procese i načine rada od kojih njihova zajednica ima koristi, zapravo vrlo često steknu konkurentsku prednost upravo zahvaljujući toj svojoj društvenoj odgovornosti. To je novi mentalitet u poduzećima, ne razmišljati samo u uskim ekonomskim okvirima, nego nastojati ugraditi i važnu društvenu dimenziju u svoju strategiju.“

#### 4.1.1. Razlike u pristupima konkurentnosti poduzeća

Da bi poduzeće posjedovalo konkurentsku prednost potrebno je da su zadovoljena tri uvjeta: da kupci opažaju konstantnu razliku u važnim obilježjima između proizvoda ili usluge poduzeća i ponude konkurenata, da je razlika izravna posljedica razlike sposobnosti između poduzeća i konkurenata i da se razlika u važnim obilježjima i razlika sposobnosti mogu očekivati i u budućnosti (Coyone, 1987., str. 103.).

Osamdesetih godina prošlog stoljeća kod razmatranja konkurentske prednosti poduzeća i određivanja strategije kao polazni model koristio se „Model pet sila“. Porterov model predstavlja strukturalistički model putem kojeg poduzeće nastoji pronaći najbolji položaj u industriji u kojem se može obraniti od konkurentskih sila ili gdje može najbolje utjecati na njih u svoju korist. Uspješno poduzeće odabire konkurentsku poziciju u privlačnoj djelatnosti koja je na najbolji način usuglašena s njegovim resursima (Porter, 1996., str. 68.). Međutim, konkurentska prednost prema strukturalističkom modelu vezana je za postojeće djelatnosti, industrije i tržišta. Zamjerke navedenom modelu javljaju se pojavom izraženije promjenjivosti i nesigurnosti u okruženju poduzeća. Danas mnogi smatraju kako konkurentsko pozicioniranje u postojećim industrijama postaje sekundarno strateško pitanje u uvjetima jake promjenjivosti i nesigurnosti svekolike okoline. Kategorija konkurentske prednosti izmiče iz industrijske analize i postaje krucijalno pitanje dugoročne egzistencije poduzeća, neovisno o budućnosti industrije. Prednost nad konkurentima ne može se ostvariti (samo) izvrsnim strateškim pozicioniranjem u industriji, kada već sutra i same industrije mogu postati upitne. Konkurentska borba pomiče se prema natjecanju za „buduća tržišta“, zapravo za one djelatnosti koje omogućuju dugoročno zadovoljavajuće profite (Hamel, Prahalad, 1994., str. 4.). Tu strukturalistički modeli ostvarivanja konkurentske prednosti ne daju zadovoljavajući odgovor (Tipurić, 2003., str. 5.).

Devedesetih godina prošlog stoljeća raste utjecaj resursnog pristupa (engl. *The Resource-Based View of the Firm*) prema kojem je izgradnja konkurentske prednosti poduzeća vezana za resurse koje poduzeće posjeduje (Tipurić, 2003., str. 5.). Resursna teorija polazi od pretpostavke da unutarnje sposobnosti poduzeća dominantno određuju strategiju poduzeća. Poduzeće ostvaruje konkurentsku prednost kroz djelotvorno angažiranje svojih (superiornih) resursa, odnosno ključnih kompetencija. Poduzeće je dugoročno uspješno ako je uspjelo pronaći način sučeljavanja s konkurentskom okolinom te ako svoje uspjehe ponajprije vezuje za vlastite unutarnje potencijale i snage, a ne na puko iskorištavanje prilika u postojećim djelatnostima i na sadašnjim tržištima. Poduzeće mora imati ključne kompetencije (engl. *core competences*) kao osnovnu pretpostavku dugoročnog uspjeha (Hamel, Prahalad, 1994., str. 30.). Tako, prema pristašama toga pristupa, imati nadmoćne resurse nad suparnicima postaje važnije od konkurentskog pozicioniranja u industriji. Uspjeh primarno ne ovisi o obilježjima industrije nego o unutarnjim razlikovnim sposobnostima među poduzećima. Ključne odrednice postizanja konkurentske prednosti vezane su uz ključne sposobnosti i imovinu poduzeća, kao i postojanje mehanizama njihove zaštite od konkurentske imitacije. Nadmoćna konkurentska sposobnost poduzeća ne može se ostvariti niti dobiti na tržištima, niti se može postići uporabom cjenovnog sustava kao koordinacijske aktivnosti (Teece et al., 1997., str. 517.).

Međutim, u današnjim uvjetima poslovanja niti stvaranje osobito vrijednih resursa nije dovoljno za ostvarivanje konkurentske prednosti. Globalna, jaka konkurentska okolina postaje sve veći izazov za poduzeća. U nekim industrijama, primjerice zračnom prijevozu, industriji softvera, potrošačkoj elektronici dolazi do „hiper konkurencije“ u kojoj se konkurentska prednost stvara i erodira po rapidnoj stopi. U takvim industrijama smanjuje se vrijeme održivosti konkurentske prednosti, tako da poduzeće može ostvariti iznadprosječne profite samo kontinuirano razvijajući nove izvore prednosti (D’Aveni, 1994., str. 6.).

Koncept dinamičkih sposobnosti (engl. *dynamic capabilities*) polazi od pretpostavke da je za uspješnost poduzeća bitna iznimna adaptabilnost, sposobnost brzog strateškog reagiranja i razvijanja sustava fleksibilnih inovacija kako bi se odgovorilo na sve brže i nepredvidljive promjene okoline. Poduzeće posjeduje dinamične sposobnosti ako je u stanju da „integriira, izgradi i rekonfigurira interne i eksterne kompetencije kako bi se sučelilo s brzo mijenjajućom okolinom“ (Teece et al., 1997., str. 516.). Potreba da poduzeće bude sposobno stalno iznova izgrađivati svoju konkurentsku prednost „umnogome se temelji na Schumpeterovoj tezi o



„kreativnoj destrukciji“, koja posebno akcentira trajnu i ponavljajuću konkurenciju za nove proizvode, nove tehnologije i nove organizacijske oblike“ (Tipurić, 2003., str. 6.).

Najnovije teorije povezuju konkurentsku sposobnost uz sposobnost uspostave nove industrijske strukture ili stvaranje potpuno nove industrije. Konkurentska sposobnost poduzeća znači da poduzeće ne samo da ima konkurentsku prednost u postojećim djelatnostima i na sadašnjim tržištima nego je i u stanju odgovoriti na izazove budućih djelatnosti i budućih tržišta, gradeći svoje kompetencije danas. Poduzeća ne trebaju na temelju postojećih resursa graditi svoje strateške postavke, nego stalno trebaju razmišljati kako da stvaranjem novih resursa prevladaju jaz između ciljeva i postojećih resursa. Da bi stvorilo budućnost, poduzeće mora (1) promijeniti na fundamentalan način pravila uključivanja u dugotrajne industrije, i/ili (2) preoblikovati granice između industrija i/ili (3) stvoriti posve nove industrije (Hamel, Prahalad, 1994, str. 110.).

#### 4.1.1.1. Konkurentska prednost na postojećim tržištima

Konkurentskim pozicioniranjem poduzeće u postojećoj industriji pronalazi i ostvaruje povoljniji položaj u odnosu na druge suparnike. Porterov model pet konkurentskih sila predstavlja okvir za razmatranje. Model se temelji na pretpostavci da dugoročna profitnost industrije, kao i poduzeća unutar industrije, ovisi o utjecaju sljedećih pet konkurentskih sila: (1) jačini suparništva među poduzećima koja djeluju unutar promatrane industrije, (2) postojanju poduzeća koja su spremna ući na tržište ako profitabilnost industrije bude dovoljno velika (opasnost od potencijalnih konkurenata pridošlica), (3) prelasku kupaca na zamjenske proizvode ako ovi zadobiju njihovu preferenciju izbora (opasnost od supstituta), (4) pregovaračkoj moći kupaca i (5) pregovaračkoj moći dobavljača (Porter, 1980., str. 3. – 30.).

Poduzeće se svojom pozicijom unutar industrije nastoji obraniti od djelovanja konkurentskih sila odnosno nastoji iskoristiti njihovo djelovanje u svoju korist. Pri tome poduzeće se oslanja na posjedovanje održive konkurentske prednosti. Izvori konkurentske prednosti su ili niski troškovi ili diferencijacija. Poduzeće radi izbor vrste prednosti i tržišnog područja koje opslužuje. Odatle proizlaze prema Porteru tri generičke konkurentske strategije: (1) strategija troškovnog vodstva (temeljenoj na najnižim troškovima u industriji), (2) strategija diferencijacije u cijeloj industriji i (3) strategija fokusiranja (fokusirano troškovno vodstvo ili fokusirana diferencijacija).

Izgradnja konkurentske prednosti poduzeća zavisi od toga kako poduzeće upravlja svojim lancem vrijednosti u odnosu na konkurente. Poduzeće može temeljiti svoju konkurentsku prednost na niskim troškovima ako ostvaruje i održava niže prosječne troškove lanca vrijednosti od konkurencije. Poduzeće koje temelji konkurentsku prednost na diferencijaciji znači sposobnost kreiranja razlikovnih karakteristika koje ponudu poduzeća čine jedinstvenom i osobito vrijednom za kupce. I dok izvori diferencijacije mogu biti u bilo kojem dijelu lanca vrijednosti, važno je da ponuđena vrijednost bude percipirana od strane kupca kao nešto osobito vrijedno (jedinstvena i osobita korist za kupca). Svrha diferencijacije je stvoriti preferencije i lojalnost kupaca te omogućiti postavljanje premijskih cijena. Konkurentska prednost u uskom konkurentskom području (fokusiranje) temelji se na razvoju jedinstvenih sposobnosti poduzeća kako bi što bolje uslužilo potrebe ciljnog segmenta tržišta; kupce s distinktivnim preferencijama, posebnim zahtjevima, odnosno jedinstvenim potrebama.

#### 4.1.1.2. Ključne sposobnosti temelj uspjeha na budućim tržištima

Rezultati provedenih istraživanja (Rumelt, 1991.) ukazali su na veće razlike u profitnosti između pojedinih poduzeća iste industrije, nego između pojedinih industrija. Odatle proizlazi da su razlike u ostvarenim profitima više vezane na unutarnje karakteristike poduzeća, nego na industrijska obilježja. Stoga resursna teorija zagovara ostvarivanje konkurentske prednosti poduzeća temeljene na posjedovanju superiornih resursa (koji omogućuju znatno niže troškove ili diferencijacijsku prednost). Izvori konkurentske prednosti proizlaze iz posjedovanja jedinstvenih resursa, umijeća, znanja i tehnologija koje druga poduzeća ne mogu imati ili ne mogu lako razviti ili imitirati. Nadzor nad oskudnim, vrijednim i zaštićenim resursima usmjerava stratešku pozornost na pitanja kao što su prikupljanje znanja i upravljanje njime, know-how, organizacijsko učenje i akumulaciju organizacijskih i neopipljivih resursa (Tipurić, 2003., str. 23.). Ključne kompetencije poduzeća prije su spletovi znanja, umijeća i tehnologija, negoli neko posebno znanje, umijeće ili tehnologija. Kao složeni i objedinjeni skup komplementarnih tehnologija, umijeća i znanja, iskazuju se organizacijskim procesima i osiguravaju superiornu koordinaciju poslovnih aktivnosti i superiornu uporabu raspoloživih resursa poduzeća (Day, 1994., str. 306.). Na osnovi koncepta ključnih kompetencija (Hamel, Prahalad, 1994.) razvijen je koncept „dinamičnih sposobnosti“ (Teece, Pisano, Shuen, 1997.). Dinamične sposobnosti ima poduzeće koje može integrirati,

izgraditi i rekonfigurirati unutarnje i vanjske kompetencije kako bi odgovorilo okolini koja se brzo mijenja. One odražavaju sposobnost poduzeća u postizanju novih i inovativnih oblika konkurentske prednosti...Važnost je ključnih kompetencija za oblikovanje strategije višestruka. Ključne kompetencije temelj su strategije poduzeća i glavno sredstvo za ostvarivanje održive konkurentske prednosti. Posjedovanjem ključnih kompetencija poduzeće razvija sposobnost iskorištavanja prilike ne samo u postojećim nego i u novim industrijama i tržištima. Lakše je graditi konkurentsku prednost kad poduzeće ima ključne kompetencije u područjima važnim za tržišni uspjeh, kad suparnici ne mogu prevladati kompetencije i kad je imitacija ili postizanje alternativne kompetencije troškovno i vremenski opterećena za konkurente (Tipurić, 2003., str. 26.).

I koncept ključnih kompetencija doživljava kritike, a one u prvom redu dolaze od zagovornika strukturalističkog pristupa. Tako na primjer, Porter (1994., str. 444.) ističe da je koncept ključnih kompetencija cirkularan, tj. da se uspješnost poduzeća objašnjava posjedovanjem jedinstvenih kompetencija bez pojašnjenja, što te resurse i kompetencije čini uspješnima.

Međutim, suvremena teorija akceptira nužnost prilagodbe brzim promjena okoline. Stoga se poslovna strategija sve više vezuje i razmatra uz konkurentnost u nekoj novoj industrijskoj strukturi ili posve novoj industriji, nego što je vezana za natjecanje u postojećoj, sadašnjoj industriji.

#### 4.2. Konkurentnost i strategija poduzeća

Poduzeće, poput drugih socijalnih sustava ima odgovarajuću organizacijsku strukturu, u kojoj menadžment čini „kostur organizacije“ (Buble, 2006., str. 3.). Menadžment se opisuje kao proces oblikovanja i održavanja okoline u kojoj pojedinci, radeći zajedno u grupama, efikasno ostvaruju izabrane ciljeve (Koontz, Weihrich, 1988., str. 4.). Menadžment je vještina postizanja nečega učinjenog pomoću drugih osoba. Menadžer alocira resurse (ljudske i materijalne) i usmjerava operacije. „On planira budućnost i pokušava odrediti najefikasniji put ostvarenja ciljeva. U obavljanju ovih funkcija svi se menadžeri postavljaju prema izazovima. Oni moraju naći put da motiviraju zaposlene i da povećaju ukupnu efektivnost, efikasnost i proizvodnost svoje kompanije. Oni, također, moraju prihvatiti odgovornost za utjecaj na društvo“ (Hellriegel, Slocum, 1988., str. 6. – 7.). Kreitner, (1989., str. 9.) sažima

navedeno definirajući menadžment kao proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa.

Poduzeće, odnosno njegov menadžment, treba uspješno balansirati između različitih interesa (često i suprotstavljenih) različitih zainteresiranih skupina (engl. *stakeholder*). Danas se od menadžmenta očekuje društvena odgovornost prema različitim zainteresiranim skupinama (Certo, Certo, 2006., str. 57.). To ne znači da se menadžment poduzeća treba smatrati odgovornim za sve društvene probleme, od javnog prijevoza i infrastrukture do zdravstvenog ili obrazovnog sustava. Međutim, menadžeri moraju uzimati u obzir bitne elemente iz okruženja od kojih zavisi njihov poslovni uspjeh, ali i vođenje računa o drugima koji mogu biti pogođeni njihovim djelovanjem. Drugim riječima, menadžeri trebaju reagirati na svoje okruženje i ponašati se kao aktivni sudionici u zajednici kako bi unaprijedili kvalitetu života. Oni to moraju činiti budući da opstanak poduzeća ovisi o uspješnom uzajamnom djelovanju sa svim elementima okruženja (Wehrich, Koontz, 1994., str. 67.).

Kroz proces planiranja poduzeće donosi niz odluka o vrsti i smjeru aktivnosti, ciljevima te strategijama i resursima za njihovo ostvarivanje. Određivanje pravca djelovanja kroz proces planiranja, temeljna je zadaća menadžmenta (Buble, 2006. str. 109.) Planiranje je kreativni proces kojim se unaprijed utvrđuje smjer akcija poduzeća. To je proces priprema za promjenu i rješavanje problema s neizvjesnošću u formuliranju budućih pravaca akcija. Glavni razlozi za uvođenje sustavnog planiranja jesu ograničenost resursa i neizvjesnost okoline (Kreitner, 1989., str. 141.). Planiranje je primarna funkcija menadžmenta na koju se nastavlja organiziranje, utjecanje i kontrola, a sve sa svrhom postizanja zadanih ciljeva (Certo, Certo, 2006., str. 135.).

Procesom planiranja poduzeće razmatra pitanja: gdje se poduzeće danas nalazi, gdje se želi nalaziti u budućnosti i kako tamo stići. Planiranje treba odgovoriti na sljedeća pitanja (Cole, 1990., str. 114.): zašto poduzeće egzistira i što je njegovo glavno područje djelovanja, koje su njegove dobre i loše strane, koje povoljne prilike i prijetnje postavlja njegova eksterna okolina, identificirati i uspostaviti odgovarajuće standarde performansi, postaviti set pravila ponašanja (politika) koje će zaposlenici slijediti u izvršavanju ciljeva poduzeća. Proces planiranja odvija se na tri razine; strateškoj, taktičkoj i operativnoj (Buble, 2006., str. 111.). Strateška razina provodi skeniranje okoline, definira viziju, misiju, ciljeve i strategije. Ciljevi

se odnose na opstanak i razvoj poduzeća na dugi rok, vodeći računa o efikasnosti i efektivnosti. Definiraju se odgovarajuća mjerila relevantna s aspekta zainteresiranih skupina. Taktička razina definira specifične ciljeve pojedinih organizacijskih (funkcijskih) cjelina poput: istraživanja i razvoja, nabave, marketinga, prodaje, proizvodnje i dr. Svako organizacijskoj cjelini pridružuju se glavni zadaci i aktivnosti te resursi. Taktičkim planiranjem definira se doprinos pojedine organizacijske cjeline ostvarivanju strateških ciljeva poduzeća. Operativno planiranje provodi najniža razina menadžmenta. Ono se odnosi na rutinske zadatke (planiranje isporuka, proizvodnih tokova, potreba za radnom snagom i sl.), te definiranje specifičnih procedura i procesa. Pored tradicionalnog pristupa planiranju odozgo prema dolje, (engl. „*top-down*“) primjenjuje se i pristup odozdo prema gore (engl. „*bottom-up*“), koji karakterizira uključivanje zaposlenika svih razina u proces definiranja vizije, misije i strateških ciljeva. Na taj način zaposlenici postaju aktivni provoditelji i pokretači; ostvarivanjem zacrtanih ciljeva oživotvoruje se definirana misija i vizija te izgrađuje snažna organizacijska kultura.

Djelovati u skladu s okruženjem ne znači samo reagirati na promjene koje su se desile. Za uspješno upravljanje poslovanjem poduzeća potrebno je djelovati na temelju anticipiranja budućeg razvitka događaja. Proaktivnost, djelovanje unaprijed važan je dio planiranja poslovne strategije u cilju održanja konkurentne pozicije na tržištu. Planiranje je složen proces čija kvaliteta zavisi od uspješnosti povezivanja kreativnog načina razmišljanja i racionalnog donošenja odluka.

Promjene uvjeta poslovanja utječu na integraciju marketinške filozofije poslovanja kao sastavnog elementa procesa planiranja. Usvajanjem marketinške filozofije cijelo poduzeće postaje usmjereno na isporuku vrijednosti i zadovoljstvo potrošača. Zadaća i odgovornost marketinga se proširuje; od realizacije marketinške funkcije (kroz planiranje, izvršenje i kontrolu marketing strategija i taktika) na uspješnu integraciju i implementaciju marketinške filozofije u poduzeću (osvješćivanje važnosti kupca za poduzeće, poznavanje očekivanja kupaca i u skladu s njima kontinuirano unapređivanje isporučene vrijednosti). Uspješnom primjenom marketinške filozofije strategija cjelokupnog poduzeća prožima se s marketinškom strategijom. Posljedično tome, dolazi i do promjene u sagledavanju uloge marketinga u poduzeću. Trenutno aktualna etapa razvoja uloge marketinga stavlja kupca u središte zbivanja i kao ključnu kontrolnu funkciju s kojom je u najužoj vezi marketing kao integrirajuća funkcija svih ostalih poslovnih funkcija poduzeća.

Nadalje, zahtjev za društveno odgovornim djelovanjem pred poduzeće i marketing stavlja dodatne visoke zahtjeve. Za ispunjavanje postavljenih zahtjeva, te upravljanje društvenim, okolišnim i ekonomskim učincima, potrebno je uvesti uz ekonomsku, okolišnu i društvenu dimenziju u proces planiranja te provoditi društveno odgovoran marketing pristup.

Društvena odgovornost, kao i svijest o unapređenju konkurentnosti poduzeća, treba biti integrirana u sve funkcije menadžmenta, a posebno u temeljnu funkciju planiranja. Društveno odgovorno poduzeće treba nastojati efikasno i učinkovito izvršavati društvene odgovornosti bez rasipanja organizacijskih resursa. Utvrđivanje područja društvene odgovornosti i načina na koji ih ispunjavati, bitni su za postizanje visoke razine društvene odgovornosti poduzeća.

#### 4.2.1. Vrijednosti, misija, vizija i ciljevi poduzeća

Vizija (lat. Visio – pojava, prikaz, misao) označava prikaz, sliku zamišljenog budućeg stanja ili događaja. Vizija sadrži odgovor na pitanje što poduzeće želi ostvariti u budućnosti, ona je „usmjeravajuća sila energije zaposlenika u određenom smjeru“ (Buble, 2006., str. 123.). Collins i Porras (1996.) navode temeljne elemente vizije: osnovnu ideologiju i predvidivu budućnost. Osnovnu ideologiju, odnosno identitet, čine osnovne vrijednosti i osnovne svrhe. Predvidiva budućnost govori o predviđanju dugoročnih ciljeva i načinu njihova postizanja. Smatra se da je za poduzeće važnija spoznaja samog sebe, nego onog kamo ide, jer se mjesto može mijenjati kako se mijenja okolina poduzeća, a osnovna ideologija predstavlja trajan izvor smjera i inspiracije.

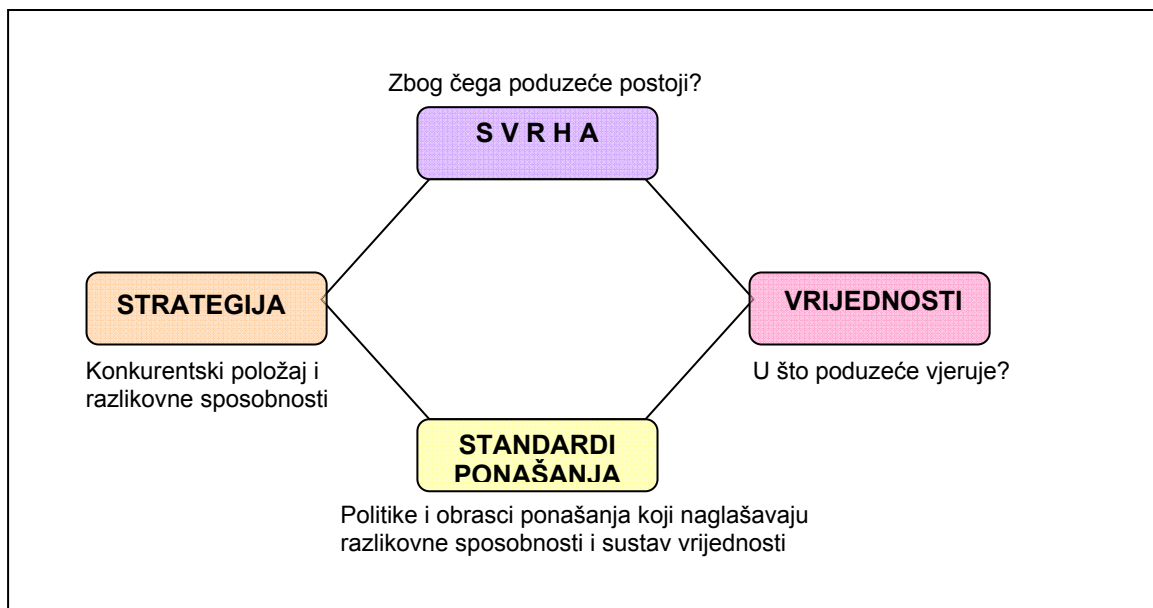
Misija predstavlja temelj za ostvarivanje ciljeva, strategije i planova poduzeća. Ona treba odgovoriti na sljedeća pitanja (Drucker, 1973.): Kojim se poslom poduzeće bavi?, Tko su kupci?, Što je za kupca vrijednost?, Koje su mogućnosti poduzeća?, Kojim poslom bi se poduzeće trebalo baviti u budućnosti? Ashridgeov model misije (Campbell et al. 1990.) ističe četiri osnovne komponente (svrhu, vrijednosti, strategije i standard ponašanja), a prikazan je slikom 14.

Formuliranjem misije poduzeće uspostavlja veze između svrhe postojanja poduzeća, temeljnih vrijednosti poduzeća, standarda ponašanja i strategije djelovanja u konkurentnom okruženju. Poduzeće treba težiti provedbi misije u svom poslovnom djelovanju jasno

odražavajući što je razlog postojanja poduzeća, u što poduzeće vjeruje, za koje temeljne principe se zalaže kako bi odgovarajućim obrascima ponašanja uspješno razvijala svoje razlikovne sposobnosti i unapređivala svoju konkurentsku poziciju na tržištu.

Opredjeljenje poduzeća za društveno odgovoran način poslovanja treba biti jasno iskazano u viziji, misiji i vrijednostima poduzeća. Vrijednosti izražene u misiji trebaju se odražavati kako kod oblikovanja ciljeva, tako i u aktivnostima i ponašanju cjelokupnog poduzeća.

Slika 14. Ashridgeov model misije

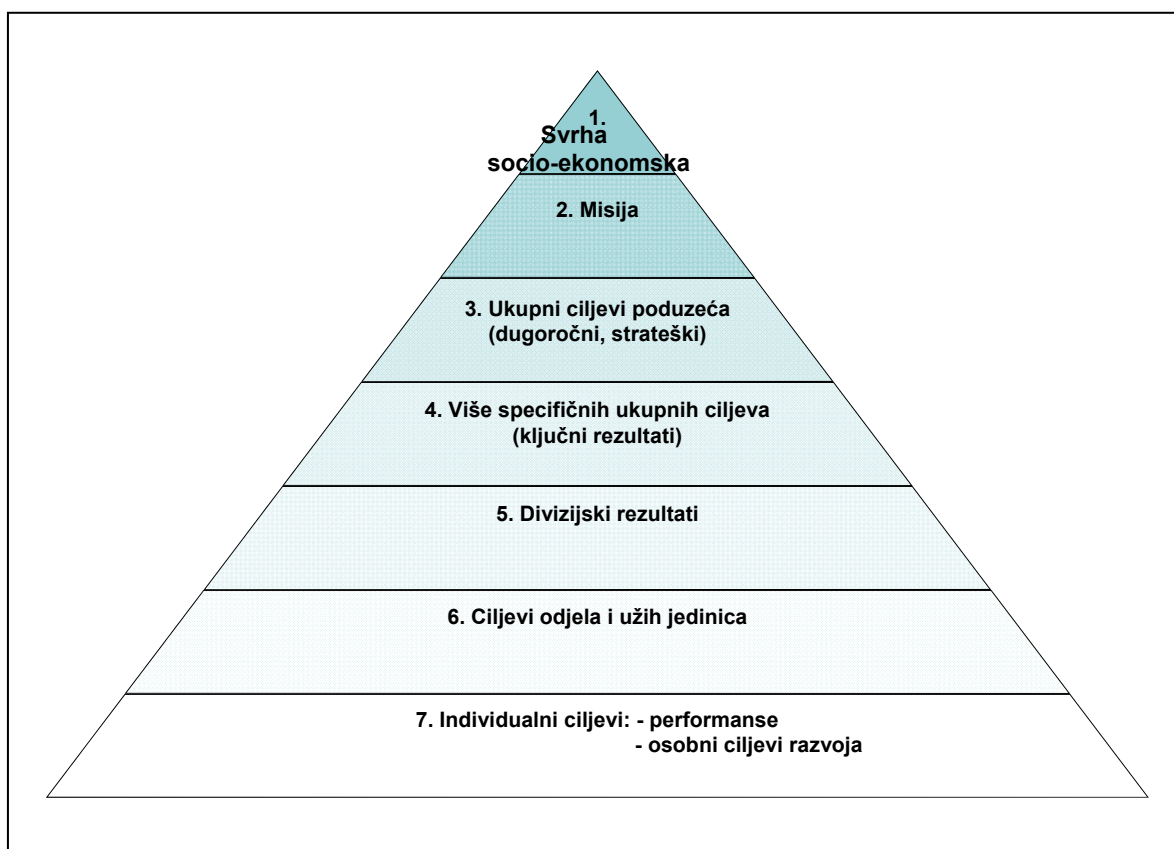


Izvor: De Wit, Meyer (1994., str. 149.)

Hijerarhija ciljeva pretpostavlja postojanje povezanosti ciljeva viših i nižih organizacijskih cjelina te njihovo rangiranje od općenitih prema specifičnim (individualnim). Društvena i ekonomska svrha te misija poduzeća osnova su za definiranje ciljeva poduzeća (strategijskih ciljeva) i izvođenje ciljeva nižih razina. Dio teoretičara menadžmenta smatra da profit nije i ne može biti strateški cilj poduzeća. Drucker (1961.) navodi osam ključnih područja pozornosti menadžmenta kod razvoja ciljeva: stanje tržišta, inovacije, proizvodnost, fizički i financijski resursi, profitabilnost, performanse i razvoj menadžera, performanse i stavovi radnika, te javnu odgovornost (Buble, 2006.). Slika 15. prikazuje hijerarhiju ciljeva poduzeća.

Hijerarhija ciljeva uvjetuje njihovu međusobnu povezanost i usklađenost. Vertikalno (po organizacijskim razinama) i horizontalno povezivanje (povezivanje ciljeva različitih organizacijskih cjelina na istoj razini) predstavlja kompleksan izazov za menadžment.

Slika 15. Hijerarhija ciljeva poduzeća



Izvor: Weihrich, Koontz (1994., str. 144.)

Kod postavljanja ciljeva poduzeće treba imati u vidu utjecaj određenih internih i eksternih zainteresiranih skupina. Interne zainteresirane skupine čine menadžeri i zaposleni s punim radnim vremenom koji nastoje pokrenuti moć u organizaciji za ostvarenje vlastitih ciljeva. Pri tome se različite grupe ne moraju uvijek slagati oko ciljeva njihovih odjela, sektora ili poduzeća kao cjeline. Eksterne zainteresirane skupine nalaze se u okolini poduzeća, a čine ih oni akteri koji imaju potencijalnu ili realnu moć utjecaja na akcije poduzeća. To su konkurenti, kupci, vlada, grupe za pritiske i dioničari (Buble, 2006., str. 134.) Što je veći stupanj moći zainteresiranih skupina, veći je utjecaj njihovih zahtjeva i pritisaka, a time se ograničava sloboda izbora ciljeva od strane menadžmenta.

U kontekstu društveno odgovornog poslovanja prilikom definiranja temeljne svrhe postojanja potrebno je naglasiti sve tri dimenzije učinaka poduzeća; ekonomsku, društvenu i okolišnu. Misija i ukupni ciljevi poduzeća trebaju odražavati jasnu hijerarhiju definiranih ciljeva, kako



za ekonomske, tako i za društvene i okolišne učinke poduzeća. Također, uvažavajući međusobnu povezanost i isprepletenost ciljeva, i društveni i okolišni ciljevi trebaju se vertikalno i horizontalno razraditi i uskladiti po različitim organizacijskim razinama i između različitih cjelina unutar iste razine. Tek tada možemo reći da se radi o društveno odgovornoj poslovnoj orijentaciji poduzeća putem koje poduzeće postavlja, mjeri, upravlja i ostvaruje predviđene ekonomske, društvene i ekološke ciljeve.

U protivnom, radi se o ograničenim, sporadičnim pa čak i spontanim učincima aktivnosti ili projekata iniciranih od strane svjesnih pojedinaca ili pojedinih specijaliziranih organizacijskih cjelina (odjela ekologije, energetike, službe za odnose s javnošću, ljudskih potencijala i dr.). Takve ograničene akcije, iako hvale vrijedne generiraju tek simbolične efekte za poduzeće i društvo u cjelini i stoga se ne mogu tretirati kao izvor konkurentske prednosti poduzeća.

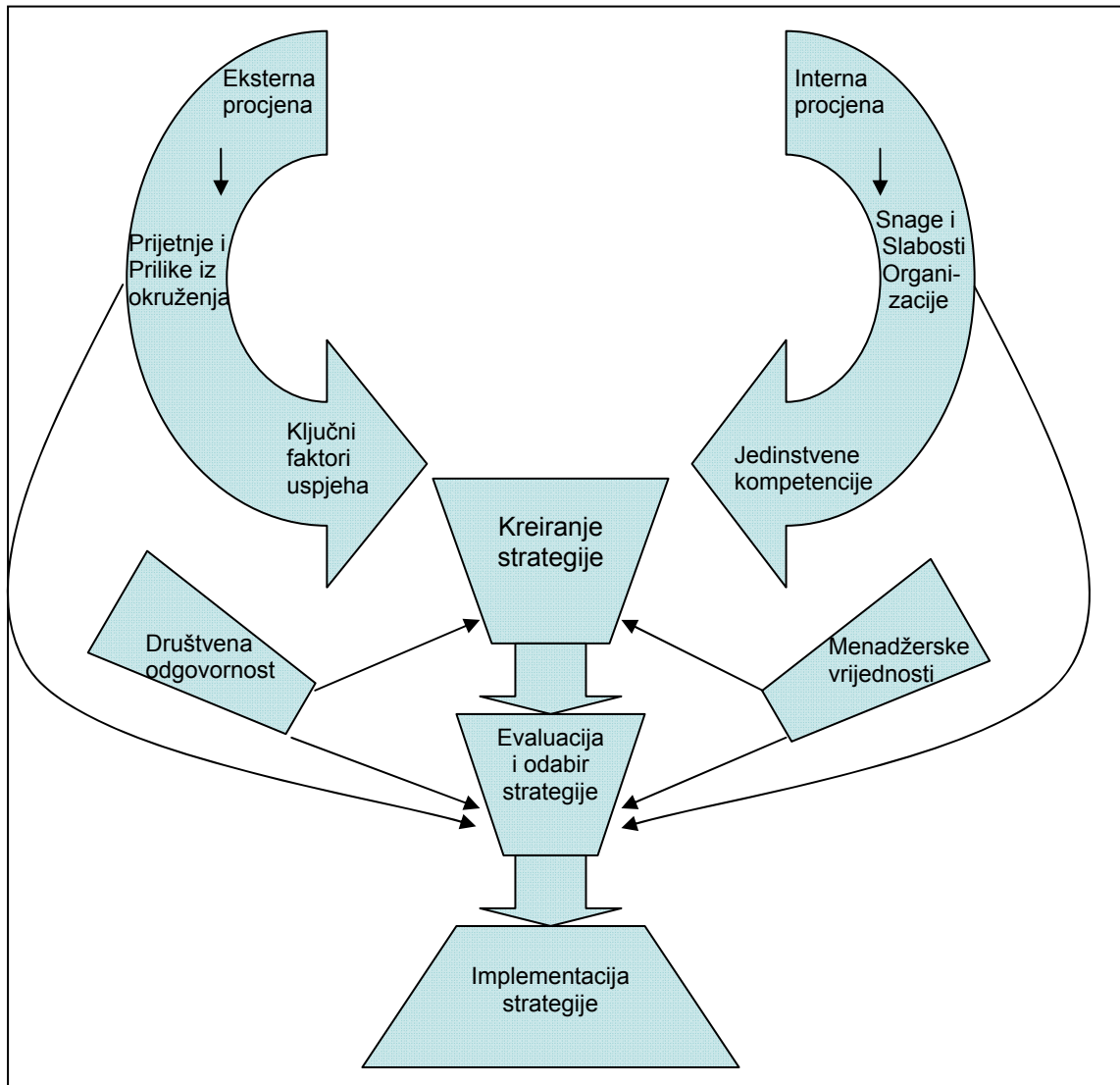
#### 4.2.2. Dijagnostika faktora utjecaja kod izbora konkurentske strategije

Spoznaja da se poslovanje poduzeća ne može temeljiti samo na proizvodnim mogućnostima već da je potrebno uvažavati uvjete koje stvara okolina, pogodovala je usvajanju strateškog pristupa u ekonomiji tijekom tridesetih i četrdesetih godina prošlog stoljeća. Chandler (1962.) definira strategiju kao određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća, prilagođavanje smjerova poslovnih aktivnosti, odnosno određivanje koncepcija i izbor resursa potrebnih za postizanje zacrtanih ciljeva.

O strategiji, kao krajnjem rezultatu strateškog planiranja, brojni su konceptualni pristupi. Mintzberg (1990.) navodi deset različitih škola mišljenja i pristupa, od kojih se fundamentalnim pristupom smatra tzv. „dizajn škola“ (engl. *design school*). Pripadnici škole (Christensen, Andrews, Bower, Hamermesh i Porter, 1982.) zastupaju mišljenje da se na ekonomsku strategiju može gledati kao na podudarnost, slaganje između kvalifikacija poduzeća i prilika koja pozicioniraju poduzeće u njegovoj okolini. Da bi se ostvario uspjeh, prema toj školi, za poduzeće je najvažnije da otkrije u čemu je dobro i da to uskladi s potrebama i željama okoline. Slika 16. prikazuje osnovni model dizajn škole prema originalnom prikazu te dodatnim elementima prema diskusiji Andrewsa (De Wit, Meyer, 1994., str. 70.).

Model uključuje utjecaj društvene odgovornost poduzeća i menadžerskih vrijednosti na kreiranje strategije, evaluaciju i odabir te implementaciju strategije. Međutim, integriranje društvene odgovornosti u strateški način promišljanja podrazumijeva uključenost u sve faze strateškog procesa (procjenu eksternih prilika i prijetnji i internih snaga i slabosti, kreiranje strategije, evaluaciju i odabir te njezinu implementaciju).

Slika 16. Osnovi model dizajn škole



Izvor: De Wit, Meyer (1994., str. 71.)

Strateški menadžment, kao proces, sastoji se od pet međusobno povezanih koraka (Certo, Peter, 1995.): analize okruženja, utvrđivanja organizacijskog pravca (misije, ciljeva), formulacije strategije, implementacije strategije i kontrole.

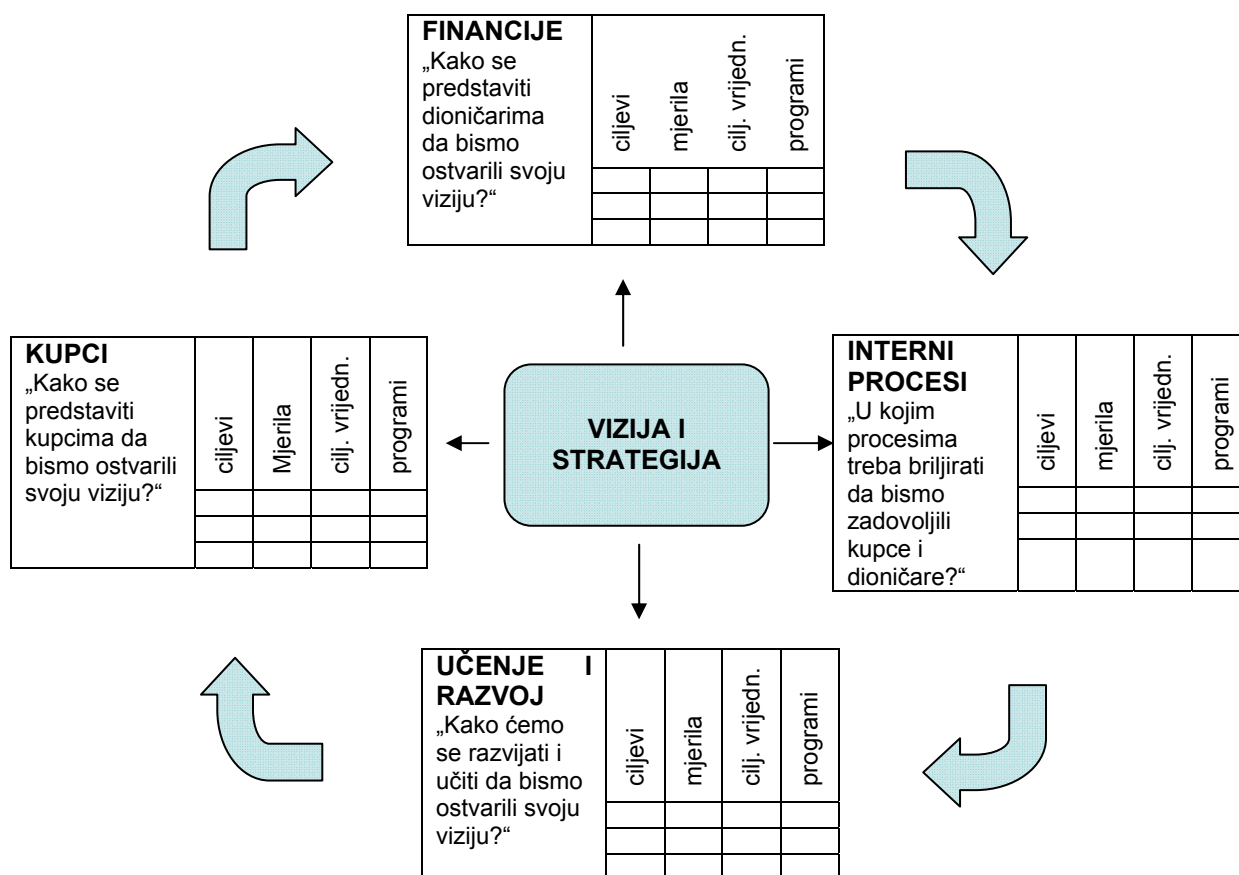
Implementacija poslovne strategije zahtjeva integralni pristup. Uspješna implementacija počiva na povezanosti strategije s alokacijom resursa, prilagođavanju strukture organizacije i odgovarajućeg oblikovanja sustava s jedne strane, te odgovarajućeg sustava nagrađivanja učinka menadžmenta za ostvarenje definirane poslovne strategije.

Sustav uravnoteženih pokazatelja (engl. *Balanced Scorecard*, *BSC*) omogućava prevođenje strategije u odgovarajuće akcije. Poslovni rezultati se vrednuju s različitih stajališta. Kaplan i Norton (1996., str. 9.) uvode četiri temeljne dimenzije za procjenu uspješnosti organizacije: financijsku dimenziju, dimenziju kupaca, dimenziju internih procesa i dimenziju učenja i razvoja. Slika 17. prikazuje primjer sustava uravnoteženih pokazatelja.

Tablica uravnoteženih pokazatelja treba biti izvedena iz temeljnih vrijednosti, vizije, misije i strategije poduzeća. Ona treba pružiti jednostavan uvid u povezanost strategije s postavljenim ciljevima i mjerilima. Pokazatelji u tablici trebaju odražavati uzročno-posljedičnu povezanost i međudnose pojedinih dijelova i aktivnosti poduzeća. Olakšano je praćenje i povezivanje uloge pojedinaca ili dijelova organizacije i njihovih doprinosa ostvarivanju strateških ciljeva te bolje razumijevanje strateških ciljeva. Model uključuje povezivanje kvalitativnih i kvantitativnih ciljeva koji završavaju povezani u financijskoj dimenziji. Na primjer, u dimenziji učenja i razvoja istražuje se i procjenjuje zadovoljstvo zaposlenika, njihova fluktuacija i proizvodnost. U dimenziji kupaca, uz praćenje tržišnog udjela, istražuje se i prati zadržavanje kupaca, kao i sposobnost pridobivanja novih kupaca, te se prati razina zadovoljstva kupaca.

Uspješnost organizacije promatra se kroz učinkovito djelovanje materijalnih resursa, ali se uzima u obzir i korištenje neopipljivih, intelektualnih resursa, kao nositelja budućeg razvoja poduzeća. Sustav uravnoteženih pokazatelja povezuje potrebna znanja i vještine koje zaposlenici trebaju usvojiti (dimenzija učenja i razvoja) kako bi inovirali i unapređivali učinkovitost sustava i iskorištavanje poslovnih mogućnosti (dimenzija internih procesa) koje će isporučivati vrijednosti iznad očekivanja tržišta (dimenzija kupaca), što će u konačnici rezultirati stvaranjem veće vrijednosti za dioničare (financijska dimenzija). Osnovni alat za prikaz uzročno-posljedičnih veza među strateškim inicijativama daje strateška mapa (engl. *Strategy Map*), koju prikazuje slika 18.

Slika 17. Sustav uravnoteženih pokazatelja



Izvor: Kaplan, Norton (1996., str. 9.)

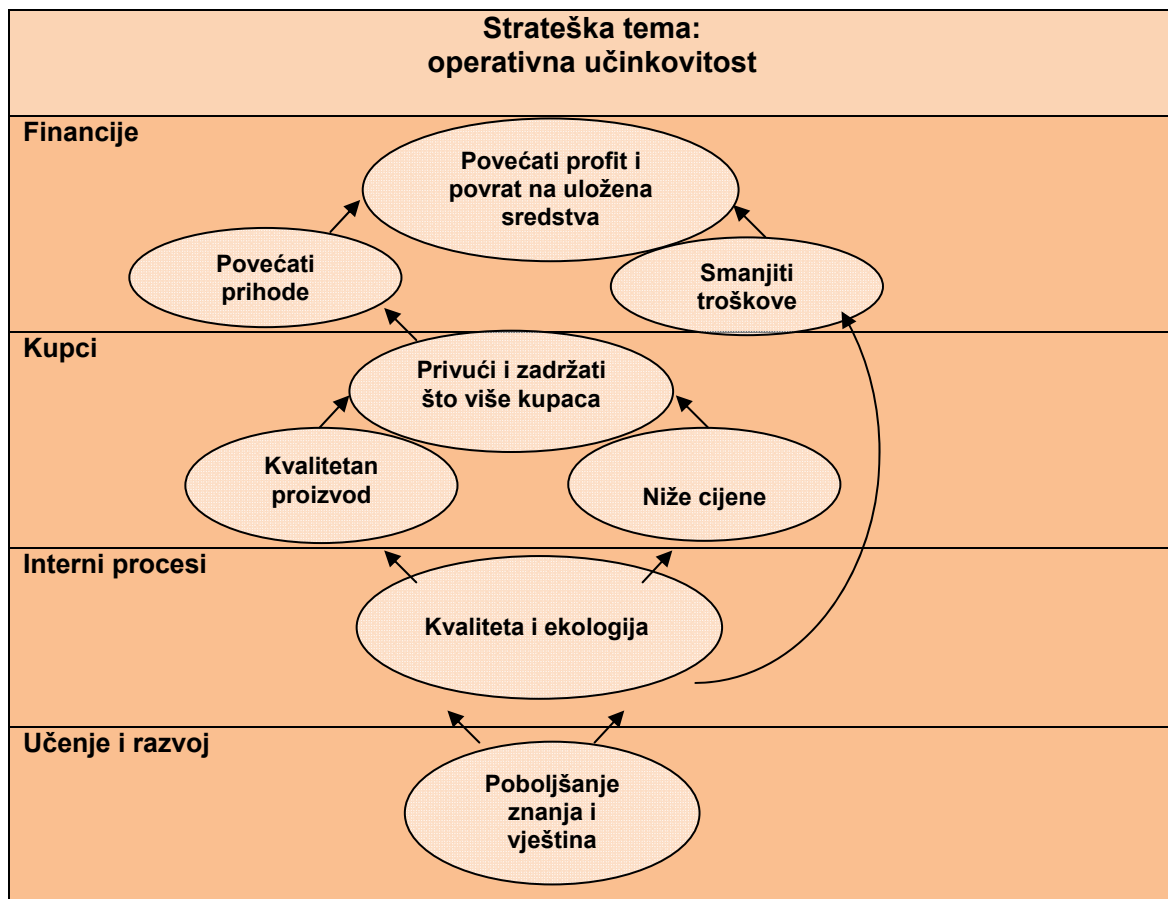
Navedeni sustav pokazatelja olakšava praćenje aktivnosti na usklađivanju organizacijske strukture i alokacije resursa, korištenje znanja, povezivanja ljudi i procesa uz poticanje na neprekidno učenje i rast.

U kontekstu primjene društveno odgovorne strategije poslovanja poduzeće treba razviti i odgovarajući sustav uravnoteženih pokazatelja povezujući ekonomske, okolišne i društvene ciljeve i učinke kroz sve četiri dimenzije odnosno učenje i razvoj, interne procese, očekivanja kupaca i financijsku dimenziju poslovanja poduzeća.

Poduzeće posluje u danim uvjetima okoline i pod utjecajem određenih faktora. Faktori okoline mogu imati bitan (pozitivan ili negativan) utjecaj na poduzeće, a samim time i na odabir strategije djelovanja poduzeća. „Dijagnosticiranje okoline ima za cilj utvrditi ključne faktore utjecaja na sadašnji i budući razvoj poduzeća, a time i na izbor njegove strategije. Budući da se ti faktori sastoje od eksternih i internih, to ova analiza treba utvrditi: (1) Način

na koji socioekonomske snage u široj okolini stvaraju mogućnosti i nameću ograničenja poduzećima. (2) Utjecaj važnih zainteresiranih skupina (posebice kupaca i dobavljača) i konkurenata na strategiju poduzeća. (3) Prednosti i slabosti internih resursa i sposobnosti poduzeća u odnosu na njegovu konkurentsku okolinu“ (Boddy, Paton, 1998., str. 328. – 329.).

Slika 18. Strateška mapa

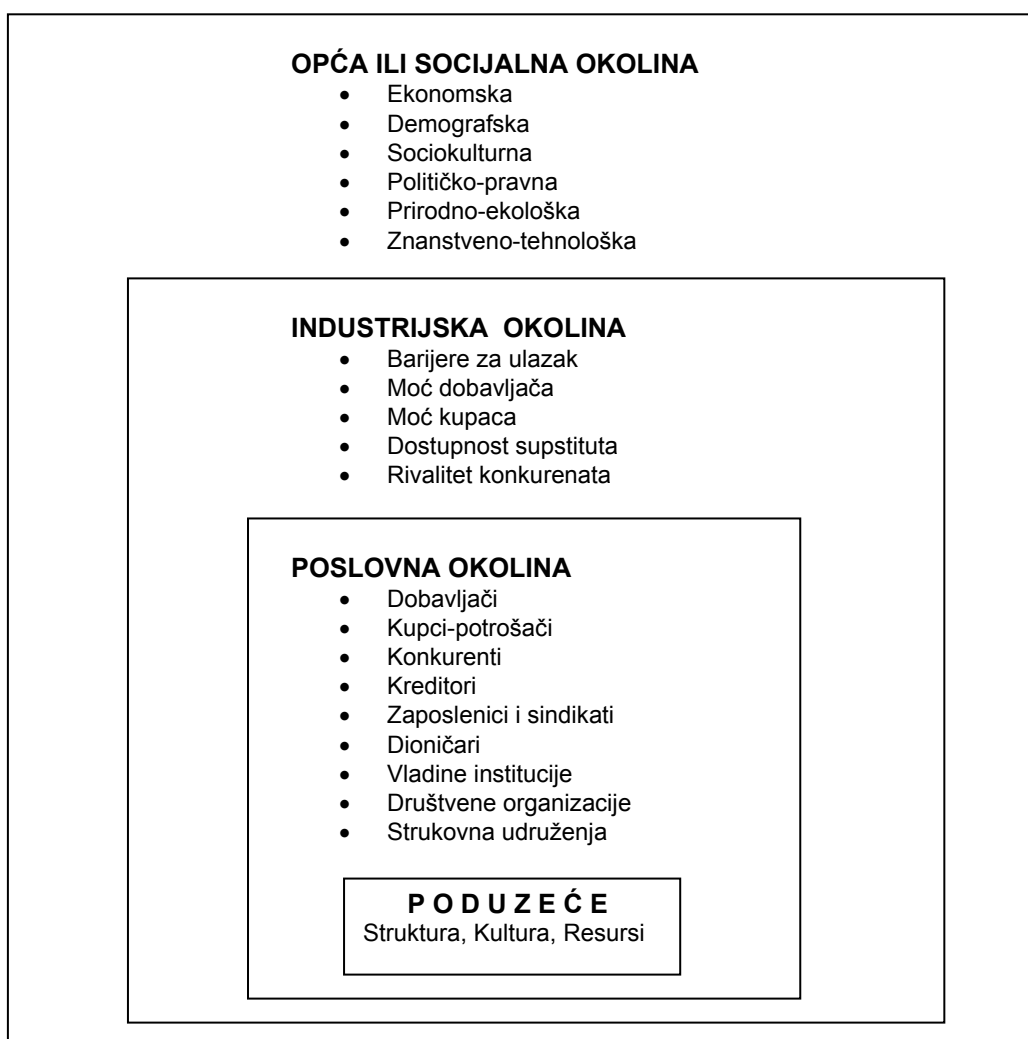


Izvor: Wise, (2004.)

Dijagnosticiranje faktora utjecaja na izbor konkurentne strategije poduzeća polazi od tri osnovne grupe analiza: (a) analize opće ili socijalne (makro) okoline, (b) analize poslovne ili okoline zadatka (mikro) i (c) analize interne okoline. Različite dimenzije eksterne okoline poduzeća prikazane su slikom 19.

Opća ili socijalna okolina (makro) je udaljena od poduzeća i na nju poduzeće teško može utjecati, stoga se u danom trenutku analize promatra kao objektivno dana. Ključne dimenzije opće okoline čine prirodno-ekološka, znanstveno-tehnološka, ekonomska, demografska, političko-pravna i sociokulturna dimenzija.

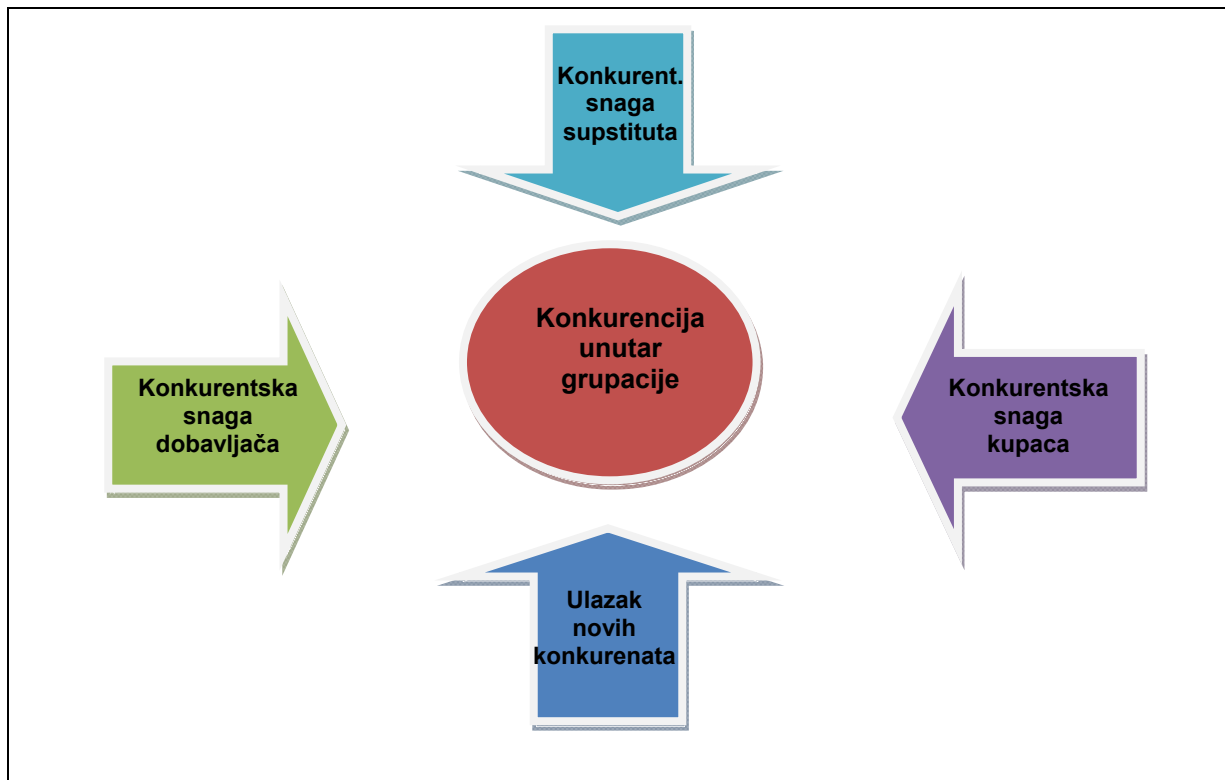
Slika 19. Dimenzije eksterne okoline poduzeća



Izvor: Pearce, Robinson (2000., str. 72.)

Industrijska okolina opisuje se kao dio eksterne okoline koja se sastoji od skupine istorodnih poduzeća, i na temelju koje se analizira odnos snaga unutar industrijske okoline poduzeća. Analiza industrijske okoline (Pearce, Robinson, 2000.), odnosno konkurentske okoline, (Buble, 2006.) odnosi se na utvrđivanje sposobnosti poduzeća da djeluje na odabranom tržištu. Cilj je identifikacija područja na kojem poduzeće može ostvarivati konkurentsku prednost. Model pet konkurentskih sila prikazuje slika 20. Modelom se nastoji objasniti utjecaj najjačih konkurentskih sila koje utječu na profitni potencijal u industriji, a ovisno od izražene snage utjecaja različitih sila poduzeće odabire strategiju djelovanja. Temeljna primjedba na prikazani model jest da model funkcionira u normalnim uvjetima, kada nema snažnih i iznenadnih promjena u okruženju.

Slika 20. Model pet konkurentskih snaga



Izvor: Porter (1979., str. 142.)

Dimenzije poslovne okoline ili okoline zadatka (mikro okolina) nalaze se u neposrednoj blizini poduzeća. Poduzeće je s njom u neposrednom, dnevnom kontaktu i raspolaže s više saznanja i informacija o istoj. Poslovnu okolinu čini devet ključnih dimenzija: dobavljači, kupci-potrošači, konkurenti, dioničari, zaposleni i sindikati, kreditori, vladine (državne) institucije, društvene organizacije (zajednice) i razna strukovna udruženja. Dobavljači, kupci-potrošači i konkurenti, ujedno su najznačajniji sastavni dijelovi tržišta proizvoda, odnosno usluga, a time i poslovne okoline, odnosno okoline zadatka. Prilikom analize poslovne okoline (okoline zadatka) primjenjuje se analiza zainteresiranih skupina.

Analiza zainteresiranih grupa odnosi se na procjenu očekivanja i snage utjecaja pojedinih skupina i njihovih efekata na buduće poslovanje poduzeća. Poduzeća se suočavaju s velikim brojem zainteresiranih skupina iz različitih područja, stoga su njihovi utjecaji i interesi često međusobno konfliktni. Interne zainteresirane skupine (zaposlenici, menadžment, sindikati) povezani su kroz organizacijsku kulturu, sustave vrijednosti i vjerovanja, internim strukturama i odnosima moći važnim za formuliranje, ali i ostvarivanje strategije poduzeća. Eksterne zainteresirane skupine (investitori, kupci, dobavljači, vladine institucije i dr.), također očekuju ostvarenje svojih interesa nastojeći utjecati na formuliranje i ostvarivanje

strategije poduzeća. Za poduzeće važno je utvrditi očekivanja svake zainteresirane skupine kao i veličinu i oblik moći iz koje proizlazi njihova sposobnost utjecaja i mogući efekti njihovih očekivanja. Prikaz mogućih očekivanja različitih zainteresiranih skupina daje tablica 14.

Tablica 14. Prikaz različitih očekivanja pojedinih zainteresiranih skupina

<p><b>Dioničari</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rast dividendi</li> <li>• rast cijene dionice</li> <li>• konzistentna isplata dividendi</li> <li>• rast neto vrijednosti aktive</li> </ul>	<p><b>Kupci</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• konkurentnu cijenu (uvijek)</li> <li>• isticanje kvalitetom proizvoda/usluga</li> <li>• politike povrata i nadomjestaka</li> <li>• jamstva/garancije</li> <li>• pouzdanost proizvoda</li> </ul>
<p><b>Dobavljači</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pravovremena isplata</li> <li>• adekvatna likvidnost</li> <li>• integritet i javni položaj direktora</li> <li>• sposobnost pregovaranja menadžera nabave</li> </ul>	<p><b>Zaposleni</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dobre kompenzacije i beneficije</li> <li>• sigurnost posla</li> <li>• smisao i svrhovitost posla</li> <li>• mogućnost osobnog razvoja</li> </ul>
<p><b>Vlada</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• efikasna uporaba energije i prirodnih izvora</li> <li>• pridržavanje zakona</li> <li>• plaćanje poreza</li> <li>• otvaranje radnih mjesta</li> <li>• novac za javne fondove</li> </ul>	<p><b>Kreditori</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• likvidnost poduzeća</li> <li>• titulu i položaj menadžmenta poduzeća</li> <li>• kvalitetu aktive</li> <li>• mogućnost plaćanja kamate i glavnice</li> </ul>

Izvor: Buble (2006., str. 170.)

Od društveno odgovornog poduzeća očekuje se detektiranje najvažnijih zainteresiranih skupina, uspostava dijaloga i ulaganje napora radi balansiranja između različitih interesa poduzeća i različitih zainteresiranih skupina. Društveno odgovorno poduzeće nastoji uključiti vitalne zainteresirane skupine; razumjeti njihove probleme, uključiti različite perspektive i potaknuti generiranje prijedloga novih pristupa, inovativnih procesa i rješenja.

Dimenzije interne okoline odnose se na sposobnost poduzeća i njegove kompetencije potrebne za uspješnu realizaciju odabrane strategije. Analiza interne okoline treba odgovoriti na sljedeća pitanja (Boddy, Paton, 1998., str. 359.): (a) Proizvodi li poduzeće pravi proizvod? (b) Je li moguće da njegova proizvodnja bude efektivna i efikasna? (c) Od kojih kritičnih faktora ovisi uspješno ostvarivanje ciljeva poduzeća, te ima li poduzeće mogućnosti da utječe na te faktore? (d) Koja obilježja poduzeća podupiru, odnosno priječe da ono slijedi svoje ciljeve i svoju strategiju? (e) Što poduzeće može poboljšati?



Poduzeće kao „otvoreni dinamički sustav“ podložno je utjecajima iz okoline s kojom je u stalnoj interakciji. To znači da menadžment treba neprekidno promatrati i analizirati okolinu ne bi li identificirao sadašnje i buduće prilike ili prijetnje koje dolaze iz eksterne (makro i mikro) okoline te snage ili slabosti interne okoline (mogu utjecati na sposobnost poduzeća da ostvari zacrtane ciljeve). Svrha analize okoline je signalizirati menadžmentu gdje je potrebno pravodobno reagirati kako bi se izgledi za uspjeh poduzeća povećali. SWOT analiza, (akronim engl. *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*, odnosno snaga-slabosti-prilika-prijetnji) razvijena je upravo za tu svrhu. Snage i slabosti proizlaze iz analize interne okoline, a prilike i prijetnje iz analize eksterne okoline.

Strateške sposobnosti poduzeća ovise o tri glavna faktora (Johnson, Scholes, 1997., str. 137.): raspoloživosti resursa, kompetencijama s kojima poduzeće slijedi svoje aktivnosti i ravnoteže resursa, aktivnosti i poslovnih jedinica u poduzeću. Metode kojima se utvrđuje razvijenost i usklađenost triju faktora strateške sposobnosti poduzeća su: analiza resursa, analiza kompetencija, analiza lanca vrijednosti, analiza portfelja i analiza performansi.

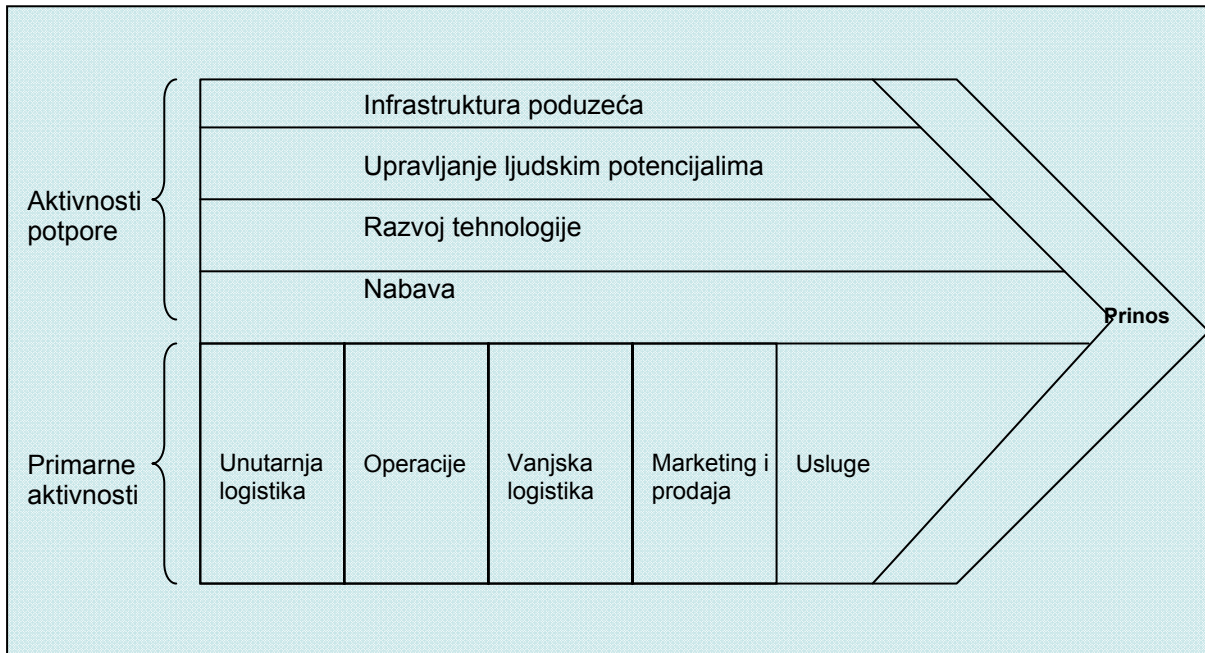
Analizom resursa promatraju se raspoloživi resursi potrebni za izvršenje postavljenih ciljeva poduzeća. Resursni pristup javlja se devedesetih godina prošlog stoljeća kao pokušaj unapređenja koncepta ključnih kompetencija poduzeća. Polazište analize je utvrđivanje baze osnovnih resursa (Boddy, Paton, 1998., str. 360.). Posebna pažnja posvećuje se razmatranju tri glavne grupe resursa; materijalne i nematerijalne imovine te organizacijskih sposobnosti. Materijalnu imovinu čine fizička i financijska dobra putem kojih poduzeća stvaraju vrijednost za kupce. Nematerijalna imovina odnosi se na upotrijebljeno znanje i informacijske resurse, a čine je: marka poduzeća i proizvoda, reputacija poduzeća, organizacijska kultura, akumulirano iskustvo, tehnička znanja, zaštićeni patenati (i robne marke). Nematerijalna imovina često je najvažniji resurs konkurentске prednosti poduzeća. Organizacijske sposobnosti odnose se na umješnost kombiniranja materijalne i nematerijalne imovine, ljudi i procesa kojim poduzeće transformira inpute u outpute. Analiza resursa promatra relativne odnose, npr. uspoređuje se stupanj tehničke opremljenosti poduzeća i konkurencije kako bi se ukazalo na eventualne prednosti ili slabosti danog poduzeća. Pri tome posebna se pažnja posvećuje analizi resursa bitnih za dugoročni uspjeh poduzeća pomoću koji se poduzeće diferencira u odnosu na konkurenciju i čine njegovu konkurentsku prednost.

Analiza kompetencija usmjerena je na promatranje onih obilježja poduzeća po kojima se ono razlikuje u odnosu na konkurenciju. Razlike se promatraju s aspekta razine zadovoljstva i značenja za kupce s jedne strane i s aspekta sposobnosti zadržavanja (očuvanja) konkurentske prednosti, s druge strane. Jedan od zadataka menadžmenta je i upravljanje portfeljom kompetencija poduzeća (standardnim, potencijalnim, ključnim i temeljnim kompetencijama). Kako se kroz vrijeme značaj kompetencija poduzeća mijenja, tako je od vitalnog interesa za poduzeće stalno unapređivanje postojećih i razvoj novih temeljnih kompetencija.

Analiza lanca vrijednosti bavi se analizom pojedinih aktivnosti lanca vrijednosti kako bi se identificirali izvori konkurentskih prednosti. Koncept analize vrijednosti uvodi Porter (1985.) svrstavajući poslovne aktivnosti u primarne i aktivnosti potpore. Primarne aktivnosti uključuju: unutarnju i vanjsku logistiku, operacije (proizvodnju), marketing i prodaju i usluge, odnosno aktivnosti potrebne za nastanak i isporuku proizvoda te stvaranje kupčevog znanja o proizvodu te servisne usluge za kupce. Aktivnosti potpore čine ostalu infrastrukturu poduzeća. Analizirajući pojedine aktivnosti, poduzeće dolazi do spoznaje koji dijelovi imaju najveći udio u određivanju troška, kvalitete i imidža konačnog proizvoda ili usluge. Na temelju tih saznanja poduzeće može identificirati područja konkurentske prednosti promatrajući povezanost vrijednosti i troškova pojedinih aktivnosti. Slika 21. daje prikaz aktivnosti poduzeća kao elementa lanca vrijednosti.

Analiza lanca vrijednosti omogućuje spoznaju o području konkurentskih prednosti za poduzeće. Postizanje konkurentske prednosti postiže se kroz: kontrolu troškova ili vodećih vrijednosti i redizajn lanca vrijednosti. Analiza lanca vrijednosti koristila se za restrukturiranje poduzeća u osamdesetim i devedesetim godinama prošlog stoljeća. Međutim, umjesto za poboljšanje postojećeg stanja analiza lanca vrijednosti treba se koristiti za utvrđivanje i razvoj aktivnosti koje su izvor buduće konkurentske prednosti poduzeća. Umjesto poboljšanja, cilj je potpuna transformacija. Nadalje, društvena odgovornost poduzeća (upravljanje ekonomskim, društvenim i okolišnim učincima) treba biti uključena kao sastavni dio analize lanca vrijednosti.

Slika 21. Lanac vrijednosti



Izvor: Porter (1985., str. 37.)

Portfolio modeli nadovezuju se na analizu resursa i poslovnih aktivnosti poduzeća, a bave se analizom ponude proizvoda poduzeća koja također ukazuje na sposobnosti ili slabosti poduzeća. Najpoznatiji portfolio modeli su matrica industrijskog rasta i tržišnog udjela, matrica industrijske privlačnosti i poslovne snage te matrica životnog ciklusa industrije i konkurentskog položaja. Poželjna situacija za poduzeće je balansiran portfolio proizvoda, odnosno strateških poslovnih cjelina u kojem se različite poslovne aktivnosti, linije i marke proizvoda nalaze u različitim konkurentskim pozicijama pa je i njihov položaj lociran u različitim kvadrantima.

Analiza performansi poduzeća treba odgovoriti na pitanje je li poduzeće sposobno realizirati definiranu strategiju. Analiza performansi provodi se kroz usporedbu s drugim poduzećima u industriji. Opravdanost analize performansi proizlazi iz koncepta konkurentске prednosti koji se može definirati jedino u odnosu na druge subjekte. Pri tome se koristi metoda *benchmarkinga* (engl.), odnosno usporedbe s najboljima u djelatnosti ili primjerima najbolje svjetske poslovne prakse. Temeljni princip je učenje od promatranih poduzeća te unapređivanje vlastite poslovne prakse (Buble, 2006., str. 179.). Analizom performansi poduzeće nastoji pronaći odgovore na pitanja: Gdje se nalazi poduzeće danas?, Zašto su drugi bolji?, Kako postati najbolji u svojoj branši?

#### 4.2.3. Konkurentnost poduzeća i generičke strategije

Na temelju rezultata i spoznaja provedenih analiza eksterne i interne okoline sljedeći zadatak menadžmenta je generiranje alternativnih strateških pravaca. Najčešće korištene metode za generiranje alternativa strategije su model životnog ciklusa proizvoda i model generičkih strategija.

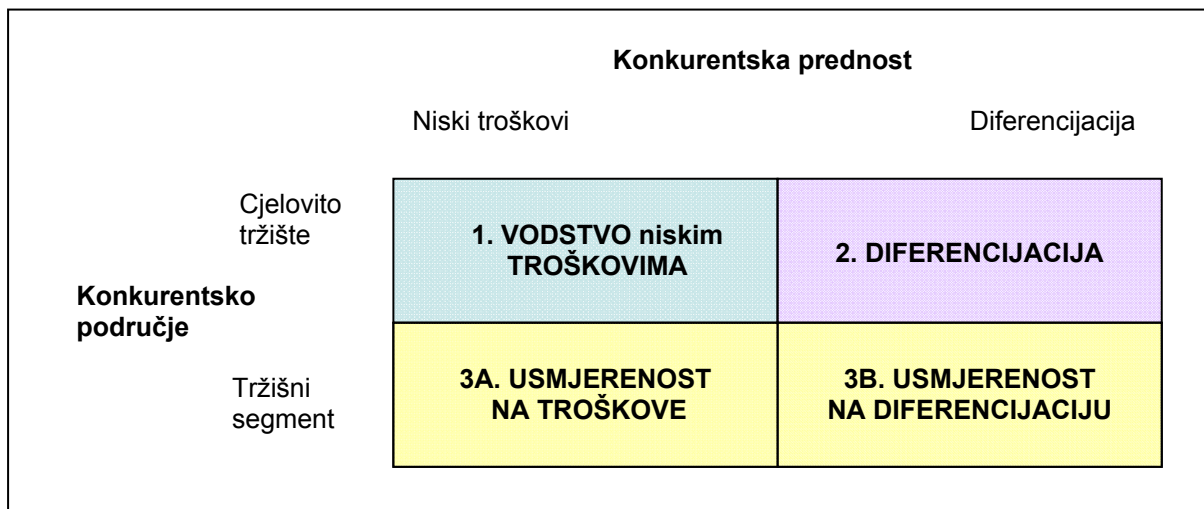
Model životnog ciklusa proizvoda (engl. *Product Life Cycle, PLC*) polazi od postavke biheviorističke teorije prema kojoj su svi živi i neživi sustavi podvrgnuti istoj zakonitosti nastajanja i nestajanja. Životni ciklus proizvoda dijeli se na pet karakterističnih faza: pred komercijalizacije, uvođenja, rasta, dozrijevanja i opadanja (Kreitner, 1989., str. 192.). Za svaku fazu definirane su temeljne strategije: inovativna, infiltracije, napredovanja, obrambena i povlačenja. Analizirajući životni ciklus proizvoda, poduzeće razmatra strategiju primjerenu određenoj životnoj fazi te definira određene planove aktivnosti za ostvarenje zaštite strateških interesa u pojedinoj fazi. Odabir strategije ima za cilj produžiti profitabilan dio životnog ciklusa proizvoda, odnosno maksimizirati njegov profit.

Model generičkih strategija zastupa stanovište da bit strategije leži u odabiru puta za postizanje konkurentske prednosti (Porter, 1980.). Model uzima u obzir dvije osnovne veličine: kojim dijelom tržišta želi poduzeće ovladati i koji oblik strateške prednosti posjeduje. Konkurentsko područje sagledava se sa stanovišta radi li se o opsluživanju jednog segmenta tržišta (geografsko područje, specijalna skupina kupaca) ili tržišta u cjelini. Strateške prednosti razmatraju se kroz vodstvo niskim troškovima, odnosno diferencijaciju ponude. Odatle proizlaze tri generičke strategije: strategija diferencijacije, strategija vodstva (niskim) troškovima i strategija fokusiranja. Slika 22. prikazuje Porterov model generičkih strategija. Uloga modela je pomoći poduzećima da postignu uspjeh primjenom strategije za postizanje konkurentske prednosti na tržištu. Navedene strategije trebaju osigurati dugoročno ostvarivanje potrošačima prepoznatljive konkurentske prednosti na tržištu.

Nakon izvršenog postupka generiranja strateških opcija, slijedi njihova evaluacija. Prilikom evaluacije u obzir se uzimaju tri temeljna kriterija: veličina rizika, vremenska prikladnost i reakcija konkurenata. Izborom alternative koja najbolje zadovoljava navedene kriterije, započinje postupak razvoja strateškog plana. Strateški plan povezuje postavljene strateške ciljeve poduzeća s odlukama o dodjeli resursa, prioritetima i planovima aktivnosti

neophodnim za ostvarenje postavljenih ciljeva. Strateški plan obuhvaća široki vremenski horizont, široki djelokrug (poslovno područje), razmještaj resursa, kompetitivne prednosti i sinergiju. Razvoj strateškog plana obuhvaća: izbor adekvatne strategije, utvrđivanje potrebnih ljudskih potencijala, utvrđivanje tehnoloških potreba, utvrđivanje financijskih resursa i utvrđivanje adekvatne organizacije i menadžmenta (Buble, 2006., str. 189.).

Slika 22. Model generičkih strategija



Izvor: Porter, (1980., str. 39.)

Iz strateških planova izvode se taktički i operativni planovi koji moraju biti međusobno usuglašeni i integrirani. Njima se predviđaju željeni rezultati, raspoloživi resursi, kao i sredstva kontrole i rokovi za izvršenje postavljenih zadataka.

#### 4.2.4. Konkurentska sposobnost hrvatskih poduzeća

Istraživanje konkurentske sposobnosti hrvatskih poduzeća provedeno je 1998. godine na uzorku 600 poduzeća iz svih gospodarskih djelatnosti (Tipurić, Galetić 1998, Tipurić, 2003.), a ponovljeno istraživanje provedeno je 2004. godine (Tipurić, 2008.). Rezultati prvog provedenog istraživanja odnose se na obradu 139 prikupljenih odgovora poduzeća, a ponovljenog na obradu 209 prikupljenih odgovora poduzeća. S obzirom na složenost problematike istraživanja konkurentske prednosti, istraživanje je bilo ograničeno na percepciju vrhovnog menadžmenta o važnosti strateškog usmjerenja i nije se odnosilo na utvrđivanje posjeduju li poduzeća uistinu konkurentsku prednost ili ne.

U prvom provedenom istraživanju 58,3% poduzeća izjasnilo se za primjenu strategije niskih troškova, 40,3% poduzeća za primjenu strategije diferencijacije, a 1,4% poduzeća odabralo je oba odgovora. Autori istraživanja pronalaze obrazloženje za takav rezultat u teškoj situaciji u hrvatskom gospodarstvu. Diferencijacija kao generička strategija, smatra se primjerenom za razvijene industrije i za poduzeća koja su postigla visok stupanj produktivnosti, dok u hrvatskom gospodarstvu to još nije slučaj za većinu privrednih subjekata. Poduzeća koje se nalaze u krizi ili imaju niski stupanj operacijske djelotvornosti (većina hrvatskih poduzeća), za njih je logičan izbor orijentacija prema niskim troškovima. „Tu se onda ne radi o težnji prema konkurentskoj prednosti niskim troškovima nego o stvaranju uvjeta opstanka putem raznovrsnih tehnika restrukturiranja i sažimanja, a tu je smanjivanje troškova važna aktivnost“ (Tiprić, 2003., str. 28.). Poduzeća orijentirana na niske troškove u većoj mjeri dominiraju hrvatskim tržištem. 38% takvih poduzeća drži tržišne udjele veće od 50%, a gotovo 10% takvih poduzeća ima tržišne udjele između 30 i 50%. Što se tiče diferencijatora, 58% ima tržišne udjele manje od 30%, oko 9% diferencijatora ima tržišne udjele između 30 i 50%, a 15% diferencijatora ima tržišne udjele veće od 50%.

S aspekta djelatnosti promatranih poduzeća iz uzorka, utvrđena je razlika u primjeni vrste strategije. Tako je 73% industrijskih poduzeća primjenjivalo strategiju niskih troškova. Kod neindustrijskih (u koje su ubrojena: uslužna, financijska, trgovinska i poljoprivredna poduzeća) 52% poduzeća opredijelilo se za primjenu strategije diferencijacije. „Nekoliko je razloga zašto neindustrijska poduzeća biraju više diferencijaciju od industrijskih. Industrijska poduzeća puno su više pogođena problemima operacijske nedjelotvornosti i neproduktivnosti i puno su manje adaptabilna (sa stajališta resursa, proces i asortimana) od neindustrijskih poduzeća. Stoga njihov menadžment uglavnom vidi niske troškove kao jezgru svojih strategija, a diferencijacijsko ponašanje ostavljaju za „neka bolja vremena“, kad poduzeće preživi. Neindustrijska poduzeća su se, zbog pojačane konkurencije, puno prije sučelila s izazovima i potrebom diferencijacije. Međutim, međunarodna konkurencija tjera hrvatska poduzeća ponajprije na poboljšanje produktivnosti“ (2003., str. 29.).

Što se tiče opasnosti od konkurencije, 60% diferencijatora izjasnilo se da osjeća veliku i srednju opasnost od inozemne konkurencije, dok je isto osjećalo čak 73% poduzeća koja su provodila strategiju niskih troškova. Preostali dio diferencijatora, čak 39% osjećao je malu, ili uopće nije osjećao opasnost od inozemnih konkurenata.

Kod prednosti inozemne konkurencije diferencijatori su najviše isticali niže cijene (20,5%), kvalitetu asortimana (14,5%), imidž (14,5%), marketing (14,5%), dizajn i opremu proizvoda (10,8%), širinu i dubinu asortimana (8,4%). Poduzeća koja primjenjuju strategiju niskih troškova kao glavne prednosti inozemne konkurencije navodili su: cijenu (25,8%) i marketing (15,8%).

Kao glavne izvore vlastitih strateških prednosti poduzeća su isticala kvalitetu proizvoda (57%), kvalitetu zaposlenika (37%), timski rad (36%), imidž (30%) i konkurentne cijene (26%).

U ponovljenom istraživanju provedenom 2004. godine, smanjuje se broj poduzeća koja su se opredijelila za primjenu strategije niskih troškova 55,5%, ali i diferencijacije 39,2%, a povećava se broj poduzeća u uzorku koja se ne mogu odlučiti 5,3% između predloženih strategija (Tipurić, 2008.). Navedeno ukazuje na kumulirane probleme s kojima se hrvatska poduzeća suočavaju te na mogućnost da se dio poduzeća nalazi u inferiornom položaju, kako kroz relativni troškovni položaj, tako i relativni diferencijacijski položaj.

Istraživanje koje je provedeno 2008. godine (Aleksić, 2009.) na uzorku 58 hrvatskih dugovječnih poduzeća (starijih od sto godina) promatralo je povezanost sposobnosti poduzeća da upravlja promjenama i održive konkurentske prednosti poduzeća. Polazište je bilo da poduzeća moraju pratiti promjene okoline i aktivno upravljati promjenama razvijajući svoje sposobnosti i gradeći održivu konkurentsku sposobnost te dugoročan rast i opstanak. Obrada podataka prikupljenih iz 33 hrvatska poduzeća pokazala je da su u većini dugovječnih hrvatskih poduzeća prisutne karakteristike uspješnog upravljanja promjenama, (uz nešto manju izraženost inicijativa zaposlenika za uključivanje u procese promjena i formiranje timova za upravljanje promjenama).

Provedena istraživanja ukazuju na relativno nizak stupanj konkurentnosti hrvatskih poduzeća kao posljedicu odlaganja suočavanja i rješavanja problema niske razine produktivnosti i operativne djelotvornosti. Time se dovodi u pitanje zaključak prethodnog istraživanja o uspješnom upravljanju promjenama. Nadalje, preokupiranost poduzeća borbom za opstanak, stavlja težište na aktivnosti usmjerene na smanjivanje troškova i zanemarivanja mogućnosti razvoja diferencijacijskih prednosti.

#### 4.3. Konkurentnost i društveno odgovorna strategija marketinga poduzeća

U dvadesetom stoljeću strategija marketinga uglavnom se promatra kao funkcijska strategija poduzeća. Kao dio cjelovite strategije poduzeća, strategija marketinga smatra se odgovornom za ocjenu potreba kupaca i potencijala poduzeća za ostvarenjem konkurentske prednosti, a to oboje mora voditi misiju poduzeća (Wind, Robertson, 1983., str. 12.). Ona sadrži plan za najbolju uporabu organizacijskih resursa i taktiku za ostvarivanje ciljeva poduzeća, a sastoji se od odabira i analize ciljnog tržišta (skupine ljudi kojoj poduzeće želi prodavati) i stvaranja i održanja odgovarajućega marketinškog spleta (proizvoda, cijene, distribucije i promocije) koji će zadovoljiti te ljude (Dibb et al., 1995., str. 16.).

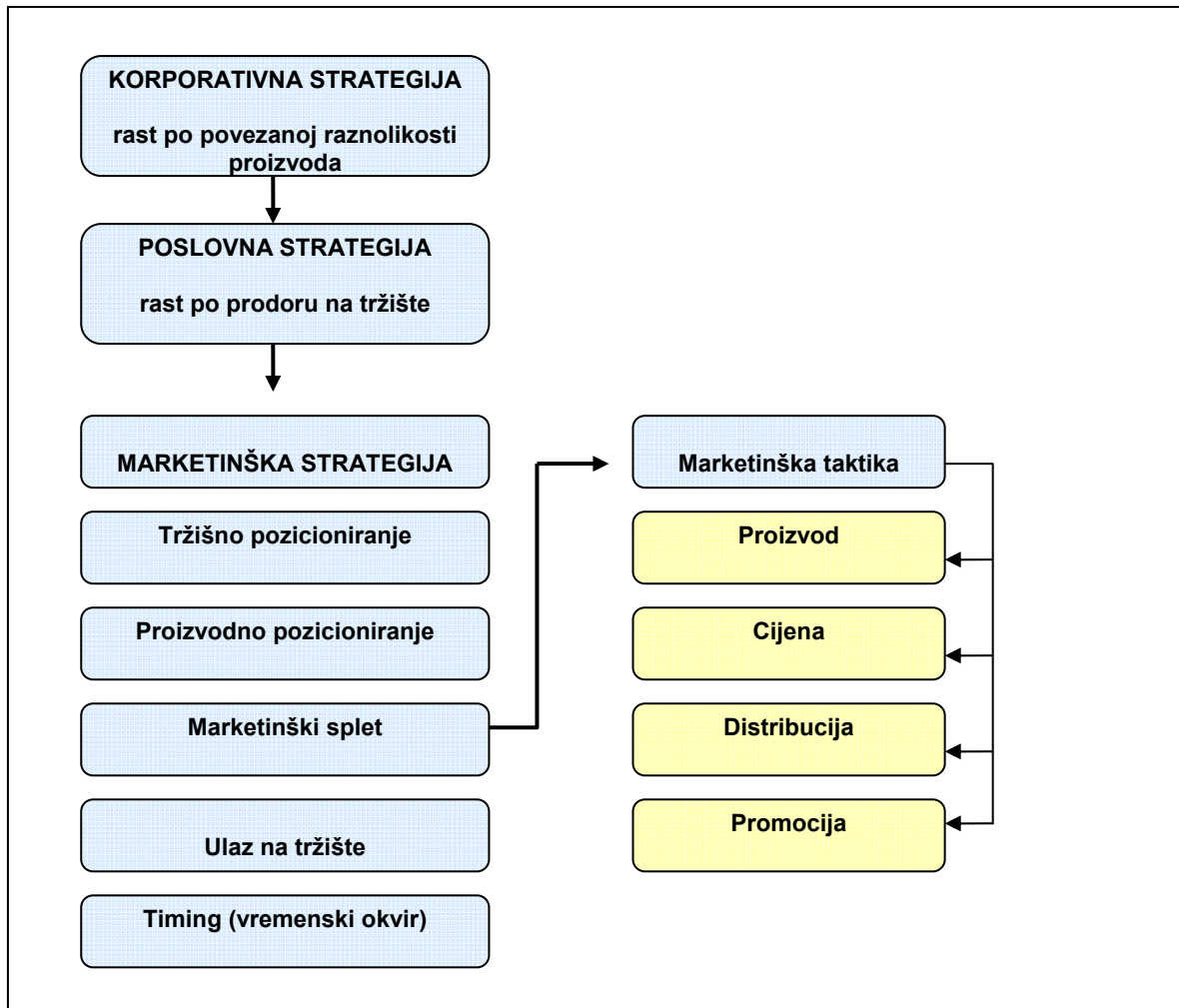
Strategija marketinga poduzeća usredotočena je na sljedeće glavne zadaće: (1) analizu tržišnih prilika (prepoznati što i pod kojim uvjetima ponuditi tržištu), (2) odabir ciljnog tržišta (odrediti ciljno tržište; kupce za svoje proizvode ili usluge), (3) razvoj marketinškog spleta (prilagoditi ponudu potrebama i zahtjevima ciljnog tržišta), i (4) upravljanje marketingom (planiranje i nadzor provedbe). Uspješna provedba glavnih zadataka marketinga preduvjet je za ostvarivanje drugih ciljeva poduzeća. Provedba navedenih zadataka omogućuje ostvarivanje temeljnih strateških ciljeva poduzeća, njegov opstanak, rast i razvoj na tržištu. Stoga se marketing kao funkcijska strategija povezuje s višim razinama strategije, poslovnom i korporativnom, kako prikazuje slika 23. Hijerarhijska povezanost strategija poduzeća ujedno ukazuje i na nužnost inkorporiranja društvene odgovornosti u korporativnu, poslovnu i marketing strategiju društveno odgovornog poduzeća.

Krajem dvadesetog i početkom dvadeset i prvog stoljeća dolazi do niza promjena u upravljanju marketingom (Kotler, Keller, 2008., str. 27.). Promjene uvjeta poslovanja imaju za posljedicu transformaciju uloge marketinga od tradicionalne ka suvremenoj, kako je prikazano na slici 24. Hiper konkurentna ekonomija pruža mnogobrojne izbore za kupce, ali zahtijeva dodatni napor od poduzeća prilikom osmišljavanja, odabira, komuniciranja i isporuke vrijednosti relevantne kupcima. Dolazi do promjene uloge marketinga u procesu kreiranja i isporuke vrijednosti kupcima. Temeljno polazište kreiranja i isporuke vrijednosti istovjetno je s ishodištem marketinga; a to je zadovoljavanje potreba i želja kupaca. Za poduzeće to znači kreiranje i isporučivanje vrijednosti u skladu s potrebama i željama kupaca uz ostvarivanje dobiti, a za marketing to znači aktivno sudjelovanje, odnosno odgovornost za interno komuniciranje, ali i integriranje aktivnosti unutar procesa stvaranja i isporuke



vrijednosti. Time se mijenja značaj i odnos marketinga u odnosu na poslovnu i korporativnu strategiju, odnosno za funkcioniranje cjelokupnog poduzeća.

Slika 23. Hijerarhija strategija poduzeća

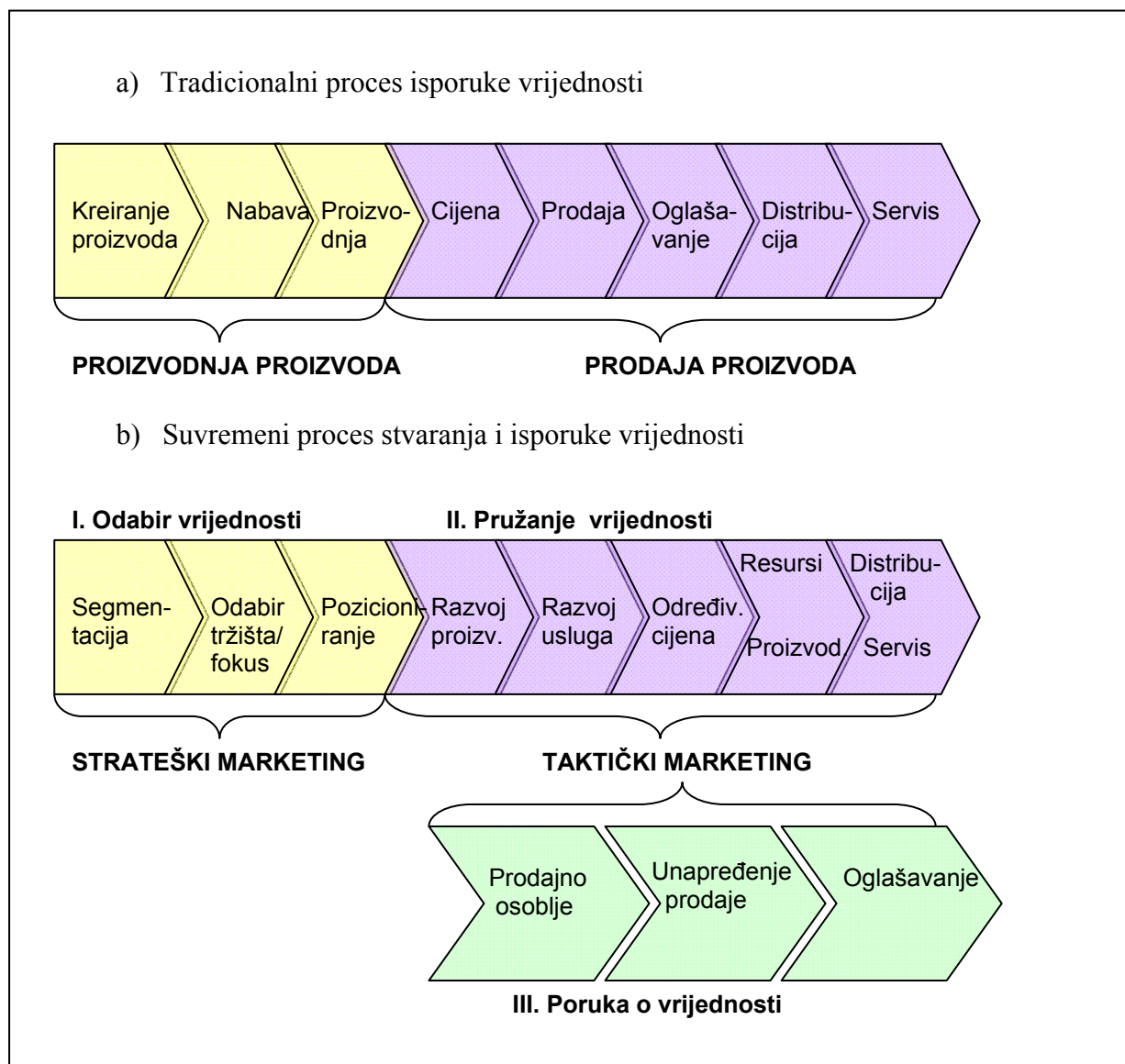


Izvor: Wind, Robertson (1983., str. 12.)

Tradicionalni proces isporuke vrijednosti odvijao se u dvije temeljne sekvence; prva se odnosila na proizvodnju dobara, a druga na prodaju istih. Marketing se pojavljivao tek u drugom dijelu procesa. Međutim, brojnost, raznovrsnost i dostupnost ponude utječe na dijeljenje donedavno „masovnih tržišta“ na brojne manje segmente, odnosno „mikro tržišta“, pod utjecajem različitih želja, percepcija, preferencija i kriterija kupnje. Oblikovanje i dostava vrijednosti za definirana različita ciljna tržišta podrazumijeva i drugačiju ulogu marketinga. Marketing time dolazi na sam početak procesa poslovnog planiranja; u prvu fazu „odabira vrijednosti.“ U toj fazi zadatak marketinga je izvršiti segmentaciju tržišta, odabrati fokusirana odnosno ciljna tržišta te razviti pozicioniranje vrijednosti ponude. Segmentiranje, targetiranje

(određivanje ciljne skupine) i pozicioniranje, čini temeljnu zadaću strateškog marketinga. U drugoj fazi „određivanja vrijednosti“ poslovna jedinica definira način njezine isporuke ciljnom tržištu. U toj fazi zadatak marketinga je definirati specifične karakteristike proizvoda, cijenu i distribuciju. U trećoj fazi „poruke o vrijednosti“ marketing kreira i odašilje poruku o vrijednosti ciljnom tržištu (Kotler, Keller, 2008., str. 36. – 37.).

Slika 24. Tradicionalna i suvremena uloga marketinga u procesu isporuke vrijednosti



Izvor: Kotler, Keller (2008., str. 36.)

Tri temeljna procesa marketinga slično navode Webster (1997.) i Kumar (2004.). Webster (1997.) promatra marketing kroz procese: (1) *definiranja vrijednosti* (npr. istraživanje tržišta, analiza poduzeća), (2) *razvijanja vrijednosti* (npr. razvoj novih proizvoda, strategija nabave, odabir prodavača) i (3) *isporuke vrijednosti* (npr. oglašavanje, upravljanje distribucijom).

Kumar (2004.) navodi „3V“ pristup marketingu i to: (1) definiranje *segmenta vrijednosti* (klijente i njihove potrebe); (2) definiranje *ponude vrijednosti* i (3) definiranje *mreže vrijednosti* za isporuku obećane vrijednosti.

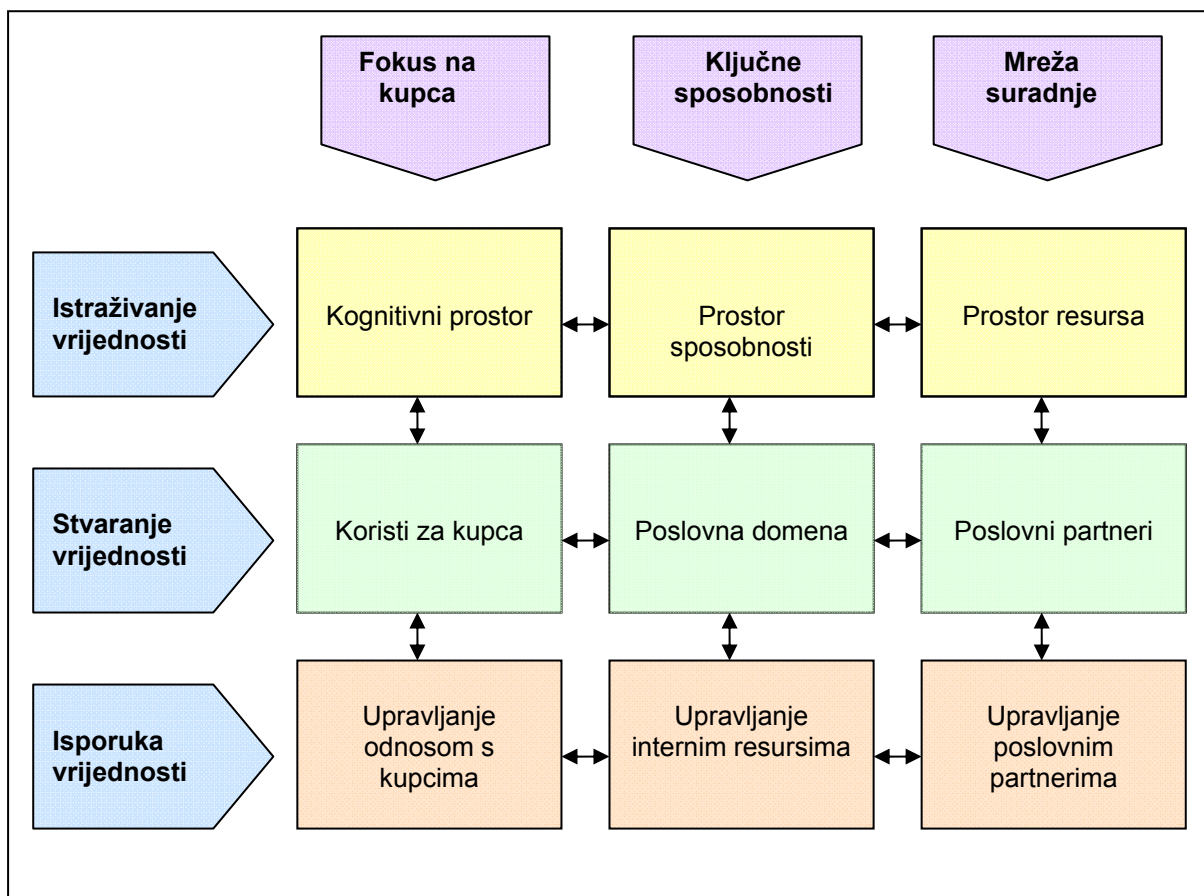
Promatranje uloge marketinga u procesu isporuke vrijednosti može se smatrati komplementarno konceptu analize lanca vrijednosti. Primjenom analize lanca vrijednosti poduzeće utvrđuje način stvaranja veće vrijednosti za kupce. Pri tome aktivnosti se promatraju sa stanovišta njihovog doprinosa definiranju, razvijanju i isporuci vrijednosti kupcima.

Porter u lancu vrijednosti identificira devet strateških aktivnosti sa stanovišta njihovog doprinosa vrijednosti i troškovima, (*primarne*; unutarnja logistika, proizvodnja, vanjska logistika, marketing i prodaja te pružanje usluga i *pomoćne*; nabava, razvoj tehnologije, upravljanje ljudskim potencijalima i infrastruktura poduzeća). Međutim, „uspjeh tvrtke ne ovisi samo o tome koliko dobro pojedini odjeli posluju, već i o tome koliko je dobra koordinacija aktivnosti između različitih odjela u provođenju *ključnih poslovnih procesa*“. Ključne poslovne procese navode Kotler i Keller (2008., str. 38.) kao i Hammer i Champy, (1993.) uključujući: (1) Proces osjećanja tržišta (engl. market sensing process) – aktivnosti usmjerene na prikupljanje marketinških informacija, njihovu distribuciju unutar poduzeća i postupanje temeljeno na njima, (2) Proces realizacije novih ponuda – aktivnosti istraživanja, razvoja i lansiranja novih vrijednosnih ponuda (brzo, kvalitetno i unutar zadanog budžeta), (3) Proces pribavljanja klijenata – aktivnosti definiranja ciljnih tržišta, pronalaženja i privlačenja novih kupaca, (4) Proces upravljanja odnosima s klijentima – aktivnosti usmjerene na razumijevanje klijenata, izgradnju dugoročnih odnosa i prilagodbu ponude specifičnim potrebama ključnih klijenata, (5) Proces od narudžbe do naplate – aktivnosti koje se odnose na zaprimanje i odobravanje narudžbi, isporuku na vrijeme i urednu naplatu.

Za poduzeće je ključno posjedovanje onih resursa i sposobnosti koji su od vitalne važnosti za poslovanje i prema kojima se poduzeće razlikuje u odnosu na konkurenciju. Te temeljne sposobnosti, bez obzira na djelatnost poduzeća, imaju zajedničke karakteristike: predstavljaju izvor konkurentne prednosti time što daju znatan doprinos percipiranoj vrijednosti za kupca, posjeduju mogućnost primjene na različitim tržištima i ne mogu se lako imitirati od strane konkurenata (Prahalad, Hamel, 1990., str. 79.).

Do sada su se analiza lanca vrijednosti i analiza kompetencija poduzeća razmatrale kao temeljne metode za utvrđivanje izvora konkurentskih prednosti poduzeća. Hiper konkurentska okolina u kojoj djeluje većina suvremenih poduzeća utjecala je na novi način sagledavanja procesa definiranja, razvoja i isporuke vrijednosti poduzeća i time naznačila drugačiji pogled na značaj, ulogu i zadatak marketinga u organizaciji. Tako nastaje potreba i prostor za djelovanje nove koncepcije marketinga koja je sveobuhvatna i cjelovita i naziva se koncepcija holističkog marketinga. Slika 25. pokazuje isprepletenost holističkog marketinga i procesa istraživanja, stvaranja i isporuke vrijednosti klijentima.

Slika 25. Holistički marketing i isporuka vrijednosti



Izvor: Kotler, Keller (2008., str. 40.)

Holistički marketing zasniva se na upravljanju interakcijom ključnih sudionika (kupaca, poduzeća, suradnika) i aktivnostima procesa istraživanja, stvaranja i isporuke vrijednosti kupcima. Koncept holističkog marketinga promatra se kao „integriranje aktivnosti istraživanja, stvaranja i isporuke vrijednosti s ciljem izgradnje dugoročnih, međusobno zadovoljavajućih odnosa te zajedničkog prosperiteta među ključnim zainteresiranim

skupinama, odnosno vlasnicima udjela“ (Kotler, Keller, 2008., str. 40.). Istraživanje vrijednosti odnosi se na razumijevanje odnosa kognitivnog prostora kupaca, kompetencija samog poduzeća i resursa suradničkih poduzeća. Stvaranje vrijednosti polazi od uočenih prilika, mogućnosti i sposobnosti stvaranja vrijednosti. Marketing treba identificirati nove koristi sa stanovišta kupaca i pri tome koristiti temeljne sposobnosti poduzeća uz upravljanje mrežom poslovne suradnje. Kod isporuke vrijednosti ključna je sposobnost poduzeća da usklađuje upravljanje odnosima s kupcima, upravljanje vlastitim internim resursima i upravljanje poslovnim partnerstvima.

Autori ističu da holistički marketing podrazumijeva uravnoteženost (ravnomjernu razvijenost) i međusobnu povezanost četiriju dimenzija; marketinga odnosa, integriranog marketinga, internog marketinga i društveno odgovornog marketinga. (1) Marketing odnosa odnosi se na vitalni cilj marketinga i poduzeća, a to je izgradnja i unapređivanje dugoročnih međusobno zadovoljavajućih odnosa s ključnim partnerima poduzeća (klijentima, zaposlenicima, poslovnim partnerima i članovima financijske zajednice). Pri tome poduzeće nastoji stvoriti jedinstvenu marketinšku mrežu s ključnim zainteresiranim skupinama u cilju isporuke superiorne vrijednosti. (2) Integrirani marketing usmjeren je na međusobnu povezanost i usuglašenost marketinških elemenata u cilju efikasne i učinkovite dostave vrijednosti kupcima. (3) Interni marketing bavi se širenjem marketinške filozofije i orijentacije na kupce kroz cijelo poduzeće. Svi zaposleni razumiju, prihvaćaju i primjenjuju marketinške principe dajući svoj doprinos usluživanju klijenata. (4) Društveno odgovoran marketing implementira obavezu poduzeća da djeluje društveno odgovorno u skladu s etičkim, okolišnim, pravnim i društvenim kontekstom.

Od poduzeća se zahtijeva posjedovanje sposobnosti razumijevanja, stvaranja i isporuke vrijednosti za kupca. Da bi postiglo te sposobnosti, poduzeće treba imati razvijen marketing. Holistički marketing, već samim nazivom sugerira povezanost (internu i eksternu) marketinga s različitim područjima djelovanja. Stoga se smatra da je holistički marketing od vitalne važnosti za održavanje i razvoj konkurentske sposobnosti poduzeća. Poduzeća koja prednjače u uspješnom (holističkom) marketingu ostvaruju povoljniji konkurentski položaj u odnosu na ostala poduzeća. Holistički marketing ujedno naglašava povezanost strategije marketinga i korporativne odnosno poslovne strategije te društveno odgovornog opredjeljenja poduzeća.

Studije primjera iz prakse ukazuju da poduzeća iznimne konkurentne sposobnosti objedinjuju karakteristike vizionarskih poduzeća, društveno odgovornih i marketinški orijentiranih poduzeća. Istaknuti primjeri poduzeća superiorne izvedbe marketinške orijentacije (Kotler, Keller, 2008., str. 41.) su: Procter & Gamble, Southwest Airlines, Nike, Disney, Nordstrom, Wal-Mart, McDonald's, Marriot Hotels. Od japanskih: Sony, Toyota, Cannon. Od europskih poduzeća: IKEA, Club Med, Bang & Olufsen, Electrolux, Nokia, Lego, Tesco. Isti autori svrstavaju sljedećih petnaest poduzeća u vodeće prema ocjenama za društvenu odgovornost: Johnson & Johnson, Coca-Cola, Wal-Mart, Anheuser-Busch, Hewlett-Packard, Walt Disney, Microsoft, IBM, McDonald's, 3M, UPS, FedEx, Target, The Home Depot, General Electric.

U šestogodišnjoj studiji Collins i Porras (1994.) uspoređuju uspješnost poduzeća iz 18 različitih djelatnosti. U svakoj djelatnosti promatra se „vizionarsko poduzeće“ i „poredbeno poduzeće“. Vizionarska poduzeća prepoznaju su kao respektabilni predvodnici na tržištu: imaju ambiciozno postavljene ciljeve, prenose ih svojim zaposlenicima i imaju viši cilj od čistog stjecanja bogatstva. U grupi vizionarskih poduzeća koja su daleko nadmašila poredbena bila su poduzeća poput: General Electrica, Hewlett-Packarda, Boeinga. Uočene su zajedničke karakteristike za sva vizionarska poduzeća, bez obzira na djelatnost iz koje dolaze i to: (1) sva vizionarska poduzeća pridržavala su se visokog skupa vrijednosti od kojih nisu odstupala, (2) vizionarska poduzeća izražavala su svoju svrhu s izrazima koji nadahnjuju, i (3) vizionarska poduzeća razvijala su viziju vlastite budućnosti i djelovala u cilju njenog ostvarenja.

Primjerice, IBM se kroz svoju povijest poslovanja pridržavao načela poštivanja individualnog zadovoljstva kupaca i kontinuiranog poboljšanja kvalitete. Johnson & Johnson se pridržavao principa odgovornosti prema kupcima na prvom mjestu, prema zaposlenicima na drugom, prema zajednici na trećem i prema dioničarima na četvrtom mjestu. Za Xerox nadahnuti izjava o svrsi postojanja govori o poboljšanju „uredske produktivnosti“, za Monsanto o „pomoći da se zaustavi glad u svijetu“.

Također, tranziciju „od dobrog do odličnog“ poduzeća proučava Collins (2001.) promatrajući 1400 poduzeća koja su se pojavljivala na listi Fortune 500. Postavljene kriterije zadovoljilo je tek 11 poduzeća iz različitih djelatnosti (Abbot, Circuit City, Fannie Mae, Gillette, Kimberly-Clark, Kroger, Nucor, Phillip Morris, Pitney Bowes, Walgreen's i Wells Fargo). Rezultati istraživanja pokazali su da tranzicija poduzeća od dobrog do odličnog zavisi od korporacijske

kulture, učinkovitih lidera s profesionalnim i ljudskim integritetom te ključnim vrijednostima i svrhom postojanja koja nadmašuje puko stjecanje novca.

Navedena istraživanja upućuju na postojanje povezanosti konkurentske sposobnosti i društvene odgovornosti kod uspješnih poduzeća. No, i dalje su prisutna brojna pitanja; što je prvo; konkurentnost ili društvena odgovornost, bi li financijske performanse bile veće bez primjene društvene odgovornosti te kako mjeriti učinke društvene odgovornosti.

I nekoliko desetljeća nakon Friedmanovog zagovora financijskih interesa dioničara (1962.) i dalje se vode rasprave na temu je li dužnost poduzeća voditi brigu isključivo o interesima financijskih ulagača ili treba voditi brigu o interesima različitih zainteresiranih skupina društva. Međutim, rast očekivanja društvene zajednice i njenih pojedinih zainteresiranih skupina neumitno postavlja u prvi plan strateških odluka pitanje društvene odgovornosti poduzeća (šire definiranih od interesa dioničara). Carroll i Hoy (1984.) navode tri temeljna razloga zašto bi menadžeri trebali brinuti o društveno odgovornom djelovanju poduzeća: (1) pravo poduzeća da egzistira ovisi o njegovom razumijevanju vanjskog okruženja, (2) prijetnje vlada povećanjem zakonske regulative u slučaju da se poslovni sektor ne razvija u skladu s promjenjivim društvenim standardima, i (3) odgovarajuće društveno odgovorno ponašanje poduzeća može unaprijediti dugoročnu sposobnost opstanka poduzeća. Smatra se da poduzeće ne djeluje u vakuumu; ono postoji da služi i zavisi od svog okruženja, ne može biti odvojeno od njega i zbog toga je odgovorno za blagostanje zajednice. Okruženje u tom kontekstu ne predstavljaju samo dioničari/vlasnici i zaposlenici, već također i druge zainteresirane skupine kao što su: kupci, sindikati, dobavljači, konkurenti, vladine agencije, lokalna zajednica i društvo u cjelini. Nadalje, smatra se da i vlasnici dionica imaju korist od društveno odgovornog djelovanja poduzeća, jer ono doprinosi maksimiziranju vrijednosti na dugi rok, odnosno neodgovornim ponašanjem bivaju financijski oštećeni i njegovi dioničari.

Zagovornici društvene odgovornosti poduzeća vjeruju da ono doprinosi povećanju konkurentnosti, odnosno povećanju financijske vrijednosti poduzeća na duži rok. Međutim, problemi nastaju kod praćenja i mjerenja učinaka društvene odgovornosti (Pearce, Robinson, 2000., str. 53. – 58.). Radi se o poteškoćama u praćenju utjecaja društvene odgovornosti na održavanje poslovne sposobnosti i dugoročne profitabilnosti. Da bi se utvrdio profit potrebno je ukalkulirati sve troškove ali i koristi. Međutim, utjecaj društveno odgovornog ponašanja na neto profit nije jednostavno utvrditi jer se radi o društvenim i ekonomskim koristima i

troškovima. Problematično je i provođenje cost-benefit analiza za društveno odgovorno ponašanje. Autori ističu neke od razloga za to: pojedini oblici društveno odgovornih aktivnosti ne traže financijske izdatke, (npr. doniranje artikala pred istekom roka trajnosti, loše etiketiranih ili oštećenih u rukovanju i transportu), donacije se mogu koristiti kao porezna olakšica, dok s druge strane učinci filantropije poduzeća mogu biti enormni kada su povezani s općom dobrobiti društva. Angažman poduzeća u određenim društvenim inicijativama pomaže u afirmaciji generalne percepcije o uključenim poduzećima dok filantropija donosi specifične zasluge angažiranom poduzeću. Društveno odgovorna poslovna praksa može kreirati i uštede u poslovanju i tako rezultirati povećanjem profita. Društveno odgovorno poslovanje donosi višestruke koristi na dugi rok kroz poboljšanje imidža i povećanje „goodwilla“ (engl. dobrohotnost) u zajednici, a nematerijalna imovina može se pokazati od neprocjenjive važnosti za poduzeće u kriznim vremenima. Društveno odgovorna poslovna praksa može preduhitriti novu zakonsku regulativu i tako spriječiti troškove usklađivanja te može privući društveno odgovorne investitore. U svakom slučaju, primjeri neodgovornog društvenog ponašanja poduzeća daju odgovor na pitanje koliki je trošak nedostatka društveno odgovornog ponašanja. Stoga istraživanje utjecaja društvene odgovornosti na financijske performanse poduzeća treba proširiti uključivanjem praćenja društvenih i okolišnih učinaka društvene odgovornosti poduzeća. To ujedno znači i defniranje načina praćenja ulaganja i učinaka društvene odgovornosti poduzeća kroz sve tri dimenzije (ekonomske, društvene, okolišne), kako za poduzeće, tako i za društvenu zajednicu.

Kritičari društvene odgovornosti vjeruju da društveno odgovorna poslovna praksa umanjuje financijske učinke poduzeća, da troškovi društveno odgovornog poslovanja premašuju pozitivne učinke za pojedino poduzeće, da smanjuju mogućnost izbora poslovnih prilika i samim time povećavaju poslovni rizik i smanjuju povrat na uložena sredstva (Pearce, Robinson, 2000., str. 59.).

Međutim, umjesto suprotstavljenog gledišta na društvenu odgovornost i financijske performanse poduzeća, društvenu odgovornost može se promatrati kao sastavnom komponentom vrijednosti, poslovnih strategija i procesa donošenja odluka u funkciji ostvarivanja postavljenih kratkoročnih i dugoročnih ciljeva poduzeća i zajednice u kojoj djeluje. U tom kontekstu, društvena odgovornost poduzeća promatra se kao sastavnim dijelom djelovanja poduzeća, njegove svrhe postojanja, poslovnih procesa i ciljeva.



U nastavku navode se neke od studija kojima se pokušavalo utvrditi povezanost društveno odgovorne poslovne prakse i financijskih performansi poduzeća. Skupine autora Aupperle, Carroll, Hatfield (1985.), Davidson i Worrell (1990.), Hamilton, Jo, Statman (1993.), McGuire, Sundgren, Schneeweis (1988.) provodila su zasebna istraživanja, no nisu uspjeli u pokušaju da utvrde prirodu povezanosti između društvenih i financijskih performansi. Za to postoje različita objašnjenja (Pearce, Robinson, 2000., str. 59.); jedna mogućnost je da nema smislene korelacije između društvene i financijske performanse, druga je da koristi društveno odgovornog poslovanja za poduzeće poništavaju njezini troškovi te nije moguće utvrditi njihov neto financijski efekt, slijede moguće metodološke slabosti ili neadekvatni konceptualni model ili neadekvatne operativne definicije. Kako god bilo, među ekspertima i dalje prevladava osjećaj povezanosti između društveno odgovornog ponašanja poduzeća i profita, iako točna priroda tog odnosa i dalje ostaje nejasna.

U literaturi se navode brojni primjeri poduzeća i njihovih oblika društveno odgovorne poslovne prakse. S obzirom da je zastupljen velik broj američkih autora, najčešće se spominju primjeri američkih poduzeća. Autori izdvajaju sljedeće primjere (2000., str. 58. – 59.): (1) SET Laboratories odlukom o korištenju kukuruza umjesto polistirenskog kikirikija kod isporuke softvera smanjili su troškove za 60% i istovremeno smanjili zagađenje okoliša. (2) Velika američka poduzeća, primjerice DuPont, uvođenjem skraćenog ili fleksibilnog radnog vremena smanjili su izostanke s posla, povećali produktivnost i ostvarili povećanje motivacije zaposlenika. (3) Johnson & Johnson u vrijeme krize s Tylenol proizvodom i opasnosti od trovanja cijanidom 1982. godine zahvaljujući prethodno stečenoj društvenoj reputaciji uspio je povratiti povjerenje javnosti u sigurnost svojih proizvoda. Poduzeće je pretrpjelo minimalnu financijsku štetu usprkos povlačenju proizvoda s policia u vrijednosti od 100 miliona dolara.

Usprkos nesigurnoj povezanosti društveno odgovornog poslovanja i profitabilnost poduzeća, društveno odgovorno ponašanje postaje prioritetom za američka poduzeća. U istraživanju (Kanter, 1991.) u koje je bilo uključeno 2.737 američkih vrhovnih menadžera, čak 92% ispitanika izjavilo je da poduzeća trebaju biti odgovorna i aktivno uključena u rješavanje problema zaštite okoliša, a 84% ispitanika smatralo je da poduzeća trebaju biti aktivno uključena u područje obrazovanja.

Brojna poduzeća smatraju potrebnim integriranje društveno odgovorne poslovne prakse i strategije kako bi efektivno i efikasno odgovorila na glavna društvena pitanja i zahtjeve

današnjice. Vrhovni menadžment mora uključiti smjernice socijalne politike u strateške planove iz kojih će se izvoditi funkcionalne politike i operativni planovi (Anderson, 1989.).

Uz opće prihvaćeno vjerovanje da je za poduzeće dobro činiti dobro (engl. „do well by doing good“) dodatni poticaj prihvaćanju društveno odgovornog ponašanja daju novi trendovi: ponovno oživljavanje pokreta za zaštitu okoliša, porast pregovaračke snage kupaca i globalizacija poslovanja. Društveno odgovorno ponašanje preraslo je u važno područje strateškog razmatranja za mnoga poduzeća. Za dugoročan opstanak i rast menadžeri moraju naučiti integrirati društveno odgovorno poslovanje u strategiju poduzeća (Pearce, Robinson, 2000., str. 59. – 62.).

Na temelju istraživanja provedenih za pripremu *U.N. World Social Summit* u Kopenhagenu, 1995. godine, *World Business Forum* u Istanbulu 1996. godine te za konferenciju *Partnership for Social Cohesion* u Kopenhagenu 1997. godine govori se o postojanju pozitivne veze između društvene odgovornosti i konkurentnosti poduzeća (Moller, 2007.). Društvena odgovornost poduzeća (odnos prema pitanjima okoliša, etičke i društvene misije, ciljevima i operacijama) promatra se kao ključan element strategije poduzeća koja je usmjerena prema održanju i unapređenju konkurentnosti. Ujedno, smatra se da se bez cjelovite strategije društvene odgovornosti poduzeća ne može niti govoriti o dugoročnoj konkurentnosti.

Akceptirajući nužnost objedinjenog sagledavanja društvene odgovornosti i konkurentnosti poduzeća, izazov je oblikovanje i provedba društveno odgovorne strategije. Definiranje jedinstvene misije, ciljeva i planova aktivnosti koje društvenu odgovornost pretvaraju u ključan element strategije poduzeća, kompleksan je proces koji zahtijeva uključivanje svih; od predsjednika uprave do djelatnika na „prvim linijama“. Za početak, potrebno je istinsko razumijevanje i prihvaćanje komplementarnosti konkurentnosti poduzeća i zahtjeva za povećanom odgovornosti poduzeća u odnosu na društvo kao cjelinu.

## **5. DRUŠTVENO ODGOVORNA STRATEGIJA MARKETINGA U PODUZEĆIMA PREHRAMBENE INDUSTRIJE REPUBLIKE HRVATSKE**

Uspješnost poslovanja tržišno orijentiranih poduzeća najčešće se promatra kroz ekonomsku dimenziju i prikazuje korištenjem različitih financijskih pokazatelja poslovne uspješnosti. Promatranje rezultata aktivnosti poduzeća u odnosu na angažirana sredstva temelji se na klasičnom ekonomskom konceptu prema kojem poduzeće ima isključivu svrhu stvaranja vrijednosti vlasnicima kapitala.

Međutim, sve je prisutniji širi koncept društvene odgovornosti poduzeća koji naglašava međusobnu povezanost poduzeća i društvene zajednice u kojoj ono djeluje. Prihvatanje povezanosti tržišno orijentiranog poduzeća s društvenom zajednicom u kojoj djeluje očituje se i u redefiniciji, odnosno proširenju svrhe postojanja i odgovornosti poduzeća. Tako se uz očekivanja za ostvarenjem učinaka na ekonomskom planu, pridružuju zahtjevi za sagledavanjem ostvarenih učinaka na okolišnom i društvenom planu. Prepoznavanje i usklađivanje s očekivanjima šire društvene zajednice pretpostavka je za učinkovitu primjenu društveno odgovornog poslovanja i strategije marketinga u funkciji povećanja konkurentnosti poduzeća.

Odatle i potreba za preispitivanjem primjene društveno odgovorne strategije marketinga u funkciji povećanja konkurentnosti poduzeća na primjerima hrvatskih poduzeća iz prehrambene industrije. Nove spoznaje glede učinkovitosti navedene koncepcije zasigurno bi pridonijele bržem usvajanju i lakšoj primjeni od strane zainteresiranih poduzeća.

Kako se disertacija bavi razmatranjem društveno odgovorne strategije marketinga u hrvatskim poduzećima prehrambene inudstrije, radi boljeg razumijevanja konteksta poslovnog okruženja, u nastavku se ukratko iznose značajke prehrambene inudstrije u Europskoj uniji i Republici Hrvatskoj i utjecaj promjena u okruženju na poslovanje poduzeća kao i ključni čimbenici uspješnosti poduzeća prehrambene industrije.

Naime, Hrvatska će završetkom procesa pridruživanja u skoro vrijeme postati punopravna članica Europske unije, a samim time hrvatska poduzeća, pa i poduzeća hrvatske prehrambene industrije, trebaju etablirati svoj položaj unutar tržišta Europske unije (EU).

U posljednjem desetljeću prisutan je proces konsolidacije u hrvatskim poduzećima pa tako i u poduzećima prehrambene industrije. Jačanje tržišne orijentacije odražava se u rastu broja poduzeća koja nastoje implementirati koncepciju marketinga u svoje poslovne procese. Sve je izraženija neophodnost poznavanja potreba i očekivanja kupaca kao temeljnog orijentira u artikuliranju ponude poduzeća, ali i sustavno unapređivanje efikasnosti poslovanja radi održanja i jačanja konkurentske sposobnosti poduzeća. Pored navedenog, hrvatska poduzeća trebaju artikulirati pristup društvenoj odgovornosti odgovarajući na rastuća očekivanja potrošača i zajednica u kojoj djeluju. Postavlja se pitanje jesu li poduzeća hrvatske prehrambene industrije svjesna izazova i posjeduju li odgovarajuće resurse i kompetencije za njihovo uspješno prevladavanje.

### 5.1. Značajke prehrambene industrije Europske unije

Prehrambena industrija čini značajan udio u sektoru prerađivačke industrije, iako se isti značajno razlikuje od zemlje do zemlje. Prehrambene industrije razlikuju se po svojoj veličini, produktivnosti i stopama rasta. Prehrambena industrija u najširem smislu podrazumijeva sve aspekte proizvodnje i prodaje prehrambenih proizvoda. Agencija za standarde u prehrambenoj industriji vlade Velike Britanije, *The Food Standards Agency*, vrlo široko opisuje prehrambenu inudstriju kao „cijelu industriju od uzgoja i proizvodnje hrane do njezinog pakiranja i distribucije u maloprodaji i restoranima.“<sup>21</sup> Uže definirana djelatnost prehrambene industrije, odnosno industrije hrane i pića prema *Ekonomskom istraživačkom servisnom centru Ministarstva poljoprivrede SAD* glasi: „Prerada hrane i pića koja se odvija u tvornicama za preradu sirovina poljoprivrednog porijekla u poluproizvode ili gotove proizvode korištenjem radne snage, strojeva, energije i znanstvenih spoznaja.“<sup>22</sup> U nastavku prehrambena industrija, odnosno industrija hrane i pića, promatra se u kontekstu ove definicije.

Prehrambena industrija u EU najveći je prerađivački sektor, veći od automobilske i kemijske inudstrije. Europska prehrambena industrija u 2006. ostvarila je 870 milijardi EUR-a prihoda. Ostvaren je umjereni rast prihoda od prodaje od 2,5% u odnosu na 2005. godinu uz istovremeni pad broja zaposlenih od 1,3% (s 4,4 miliona 2005. na 4,3 miliona u 2006. godini).

<sup>21</sup> xxx, 2009. Foods Standards Agency: Food Industry, <http://www.food.gov.uk/foodindustry/>, 15. srpnja 2009.

<sup>22</sup> xxx, 2009. USDA, Economic Research Service, Food Marketing System in the U.S.: Food and Beverage Manufacturing, <http://www.ers.usda.gov/Briefing/FoodMarketingSystem/processing.htm>, 15. srpnja 2009.

Tablica 15. prikazuje usporedbu osnovnih pokazatelja industrije hrane i pića EU-u u 2005. i 2006. godini. Prehrambena industrija koristi kao sirovinsku osnovicu 70% proizvodnje poljoprivrednog sektora EU-u (*Europsko udruženje industrije hrane i pića, CIAA, 2007.a, str. 2.*).

Tablica 15. Osnovni pokazatelji industrije hrane i pića EU-a, 2005. i 2006. godina

		2005.	2006./2005.	2006.*
Prodaja	u mlrd. EURa	850	+ 2,5%	870
Dodana vrijednost	u mlrd. EURa	188		n/a
Broj zaposlenih	u milionima	4,4	- 1,3%	4,3
Broj poduzeća	u tisućama	309,7		n/a

Napomena: \*2006. godina, CIAA (procjena)  
Izvor: CIAA (2007.a, str. 2.)

U prehrambenoj industriji EU-a djeluje 309.700 poduzeća. Tablica 16. prikazuje značaj poduzeća različitih veličina u industriji hrane i pića EU-a prema broju zaposlenih.

Tablica 16. Udjeli poduzeća industrije hrane i pića EU-a prema veličini, 2004. godina, u %

Vrsta poduzeća	Mikro	Mala	Srednja	Velika
(prema broju zaposlenih)	1 do 9	10 do 49	50 do 249	+ 250
Promet	6,3	16,0	25,9	51,7
Dodana vrijednost	8,2	15,6	22,8	53,5
Broj zaposlenih	16,6	20,8	24,2	38,4
Broj poduzeća	77,8	17,6	3,7	0,9

Napomena: Eurostat podaci za 2004. godinu  
Izvor: CIAA (2007.a, str. 6.)

Iako velika poduzeća čine manje od 1% ukupnog broja poduzeća prehrambenog sektora EU-a, ona ostvaruju preko 50% ukupnog industrijskog prometa. Drugih 50% prometa ostvaruje 99% poduzeća (s manje od 250 zaposlenih). Velika poduzeća ostvaruju 53,5% dodane vrijednosti industrije hrane i pića, a zapošljavaju 38,4% ukupno zaposlenih. Navedeni podaci ilustriraju odnos snaga poduzeća različitih veličina i fragmentiranost unutar prehrambene industrije EU.

U tablici 17. prikazano je petnaest najvećih prehrambenih poduzeća prema ostvarenoj prodaji u Europi u 2006. godini. Prema ostvarenoj prodaji i broju zaposlenih ističu se sljedeća četiri poduzeća: Nestle, Heineken, Danone i Unilever.

Tablica 17. Najveća prehrambena poduzeća u Europi prema ostvarenoj prodaji u 2006. g.

Naziv	Sjedište	Kraj poslovne godine	Prodaja u mlrd. EUR 2006.	Rast 2006./2005. u %	Broj zaposlenih u 000	Glavna djelatnost / proizvodi
1. Nestle	CH	Dec06	22,7	5,5	71,0	više p.
2. Heineken N.V.	NL	Dec06	8,8	7,3	38,9	pivo
3. Group Danone	FR	Dec06	8,6	6,2	35,0	mliječni p.
4. Unilever Plc/Unilever N.V.	NL/UK	Dec06	8,6	0,7	44,0	više p.
5. Danish Crown Amba	DK	Oct06	6,5	0,5	26,9	mesni p.
6. Groupe Lactalis	FR	Dec06	6,4	30,6	25,7	mliječni p.
7. Associated British Food	UK	Sep06	5,7	9,5	28,3	šećer i dr.
8. Sudzucker	DE	Feb07	5,8	7,8	19,6	šećer i dr.
9. InBev SA	BE	Dec06	5,5	7,2	n.a.	pivo
10. Carlsberg	DK	Dec06	5,2	6,1	25,7	pivo
11. Scottish&Newcastle	UK	Dec06	4,9	2,0	15,0	pivo i pića
12. Royal Friesland Foods N.V.	NL	Dec06	4,7	5,8	15,3	mliječni p.
13. Ferrero	IT	Dec06	4,6	0,0	n.a.	Slastice
14. Campina	NL	Dec06	3,6	1,5	6,3	mliječni p.
15. Oetker Group	DE	Dec06	3,6	-1,1	15,4	više p.

Izvor: CIAA (2007.a, str. 22.)

Prehrambena industrija EU-a jedna je od najvećih u usporedbi s prehrambenim industrijama drugih promatranih zemalja prema ostvarenoj prodaji i broju zaposlenih. Usporedba veličina prodaje prehrambene industrije i njezin značaj u prerađivačkim sektorima EU-a i drugim promatranim zemljama prikazana je u tablici 18.

Tablica 18. Značaj industrije hrane i pića u promatranim zemljama, 2006. godina

	Ukupna prodaja u mlrd. EUR-a	Rast prodaje u odnosu na prošlu godinu u %	Udio u uk. prodaji prerađivačkog sektora u %	Broj zaposlenih u (u 000)
Australija	43	1,6	19,2	182
Brazil	62	1,3	16,2	1.287
Kanada	53	4,1	13,1	271
Kina	171*	24,2	8,0	4.326
Japan	203*	-3,3	17,5	1.067
Meksiko	38	11,2	23,9	374
Novi Zeland	15**	4,9	31,0	68
SAD	496	0,5	12,3	1.541
EU	870***	2,5	14,0	4.300

Napomena: \*Za Kinu i Japan 2005., \*\*Za Novi Zeland 2004., \*\*\*Za EU (procjena CIAA 2006.)

Izvor: CIAA (2007.a, str. 18.)

Najveće industrije hrane i pića su EU-a, SAD-a, Japana i Kine. I dok prodaja hrane i pića u EU-u i SAD-u bilježi umjereni rast 2006. godine u odnosu na prethodnu godinu, prodaja hrane i pića bilježi pad u Japanu, dok u Kini i Meksiku bilježi dvocifreni rast.

Tablica 19. prikazuje usporedbu ostvarene razine produktivnosti industrija hrane i pića promatranih zemalja iskazanu omjerom vrijednosti outputa i ukupnog broja zaposlenih. Prema ostvarenoj produktivnosti daleko najproduktivnija je industrija hrane i pića iz SAD-a, slijede je industrije hrane i pića Australije, Novog Zelanda, Kanade, Japana i EU-a.

Tablica 19. Usporedba razina produktivnosti industrije hrane i pića, 2006. godina

	<b>Produktivnost (output po zaposlenom u 000 EUR-a)</b>
1. SAD	322
2. Australija	235
3. Novi Zeland	228**
4. Kanada	197
5. Japan	189*
6. EU	159
7. Meksiko	103
8. Brazil	49
9. Kina	40*

Napomena: \*Za Kinu i Japan 2005., \*\* Za Novi Zeland 2004.

Izvor: CIAA (2007.a, str. 18.)

EU bilježi suficit u vanjskotrgovinskoj bilanci proizvodima hrane i pića u razdoblju od 2004. do 2006. godine, kako je prikazano u tablici 20. Zemlje u koje EU najviše izvozi su SAD, Rusija, Japan, Švicarska i Kanada. Zemlje iz kojih EU najviše uvozi su Brazil, Argentina, SAD, Kina i Švicarska (CIAA, 2007.a, str. 18.).

Tablica 20. Kretanje uvoza i izvoza proizvoda hrane i pića EU-a u razdoblju od 2004. do 2006.godine, u milionima EUR-a

	<b>2004.</b>	<b>2005./2004.</b>	<b>2005.</b>	<b>2006./2005.</b>	<b>2006.</b>
Izvoz	44.487	+ 5,5%	46.929	+ 10,7%	51.967
Uvoz	40.950	+ 6,5%	43.602	+ 10,6%	48.235
<b>Suficit</b>	<b>3.537</b>	<b>- 5,9%</b>	<b>3.327</b>	<b>+12,2%</b>	<b>3.732</b>

Izvor: CIAA (2007.a, str. 10.)

Iako EU bilježi značajan rast vanjskotrgovinskog suficita industrije hrane i pića, u zadnjih desetak godina dolazi do smanjenja izvoznog udjela EU-a na globalnom tržištu prehrambenih proizvoda, s 24,2% 1997. godine na 20,8% u 2006. godini u korist Brazila i Kine, (CIAA, 2007.a, str. 19.).

Navedeni podaci ukazuju na sljedeće značajke prehrambene industrije EU: a) najveći prerađivački sektor u EU-u, b) najveća prehrambena industrija u odnosu na promatrane

zemlje, c) ostvaruje značajan suficit u vanjskotrgovinskoj bilanci, d) bilježi opadanje udjela na globalnom tržištu, e) nalazi se na šestom mjestu prema ostvarenoj produktivnosti u odnosu na promatrane zemlje.

## 5.2. Značajke prehrambene industrije Republike Hrvatske

U Republici Hrvatskoj i ostalim zemljama Središnje i Istočne Europe proizvodnja hrane, pića i duhanskih proizvoda (DA)<sup>23</sup> čini značajan udio u prerađivačkoj industriji. Prerađivačka industrija predstavlja okosnicu industrije u zemljama Središnje i Istočne Europe prema visini ostvarene proizvodnje i broju zaposlenih, dok se struktura prerađivačke industrije razlikuje od zemlje do zemlje. Usporedba proizvodnje hrane, pića i duhana u promatranim zemljama prikazana je u tablici 21.

Tablica 21. Usporedba proizvodnje hrane, pića i duhana u zemljama Središnje i Istočne Europe, 2001. godina

	Učešće proizvodnje hrane, pića i duhana (DA) u prerađivačkoj industriji (D) u %	Rang proizvodnje hrane, pića i duhana u prerađivačkoj industriji	Učešće zaposlenih u proizvodnji hrane, pića i duhana u prerađivačkoj industriji u %	Prosječne bruto plaće u proizvodnji hrane, pića i duhana u EUR
Češka	14,4	2	11,2	509
Mađarska	13,1	2	16,3	559
Poljska	22,5	1	18,9	584
Slovačka	13,4	3	11,8	371
Slovenija	15,4	1	8,9	1.180
Bugarska	22,7	1	17,6	156
Rumunjska	30,4	1	10,5	172
Hrvatska	22,4	1	18,1	688

Izvor: WIIW (2002.a)

Proces tranzicije od centralno-planske ekonomije prema tržišno orijentiranoj ekonomiji u zemljama Središnje i Istočne Europe krajem dvadesetog i početkom dvadeset i prvog stoljeća razmatra Kovačević (2003., str. 275.). Promatrane su sljedeće zemlje: Poljska, Rumunjska, Češka, Mađarska, Bugarska, Slovačka, Hrvatska i Slovenija. U radu se ukazuje na paralelno odvijanje procesa tranzicije i procesa privatizacije, deregulacije, liberalizacije i monetarne stabilizacije te njihovih posljedica na razinu i strukturu gospodarske djelatnosti.

<sup>23</sup> Pojašnjenje Nacionalne klasifikacije djelatnosti nalazi se u Prilogu 1. U disertaciji koriste se agregatni podaci na razini proizvodnje hrane, pića i duhanskih proizvoda (DA), odnosno djelatnosti proizvodnje hrane i pića (15) zavisno od raspoloživih podataka. (Oznaka DA iz NKD odnosno NACE Rev.1., statistički standard EU-a).



Osnovni pravac strukturalnih promjena odvijao se u obliku blage deindustrijalizacije koja je kod uspješnih zemalja popraćena izrazitom tercijarizacijom kao kod Mađarske, Češke i Poljske dok je kod ostalih zemalja nastupila izrazita deindustrijalizacija praćena blagom tercijarizacijom uz čak ponovnu agrarizaciju kao na primjer u Rumunjskoj. U razdoblju od 1989. do 2000. godine u svim zemljama zahvaćenim tranzicijom dolazi do smanjenja udjela zaposlenih u prerađivačkoj industriji u odnosu na ukupnu zaposlenost te do pada razine industrijske proizvodnje (izuzev Mađarske i Poljske). U Hrvatskoj smanjuje se udio zaposlenih u prerađivačkoj industriji s više od 36% 1990. godine na ispod 25% 2000. godine. Razina industrijske proizvodnje u Hrvatskoj 2001. godine iznosila je svega 60,4% razine iz 1989. godine (2003., str. 277. – 279.). Nakon deindustrijalizacije devedesetih godina, Hrvatska bilježi rast industrijske proizvodnje (mjestimice brži i od rasta bruto domaćeg proizvoda), što govori o blagoj reindustrijalizaciji. Tako je u razdoblju od 2000. do 2006. godine zabilježen prosječan godišnji rast industrijske proizvodnje u Hrvatskoj po prosječnoj godišnjoj stopi od 4,38% (Sinčić, 2007., str. 25. – 26.).

Kovačević (2003.) ukazuje na nekoliko zajedničkih karakteristika prehrambene industrije promatranih zemalja Središnje i Istočne Europe: (1.) značajno mjesto prehrambene industrije u prerađivačkim industrijama promatranih zemalja, (2) dominantna orijentacija na zadovoljenje domaće potrošnje i povezanost s domaćom poljoprivredom, (3) relativno niska tehnološka razvijenost prehrambene industrije, a što se tiče Hrvatske i relativno nepovoljan konkurentski položaj (usporedba jediničnih troškova rada s austrijskim jediničnim troškovima). Autor smatra snažnu povezanost prehrambene industrije s domaćom poljoprivredom i orijentacijom na domaće tržište ključnim determinantama razvoja prehrambene industrije u zemljama Središnje i Istočne Europe. „Sve eventualne neefikasnosti domaće poljoprivrede... kao i ograničenja rasta temeljenog na domaćem tržištu... osnovne su poteškoće koje se moraju premostiti kako bi se industrija mogla kvalitetno razvijati u budućnosti“ (2003., str. 283.). Prehrambena industrija ubraja se u relativno nisko tehnološki zahtjevne (engl. low-tech), iako uz prisutan porast kapitalne intenzivnosti, dok u zemljama Središnje i Istočne Europe još uvijek dominira ljudski faktor. Inovacije u industriju dolaze putem dobavljača opreme i sirovina te se industrija svrstava u „ponudom dominiranu“ industriju (engl. *supplier-dominated*). Također, prisutna je rastuća koncentracija i preraspodjela tržišne moći između poljoprivrede, proizvođača prehrambenih proizvoda i trgovine. Vertikalne i horizontalne koncentracije proizvođača i trgovaca rezultiraju

koncentracijom ostvarene dodane vrijednosti, tržišnih udjela kao i koncentracijom pregovaračke moći (2003., str. 283.).

Kod usporedbe konkurentnosti prehrambenih industrija pojedinih zemalja Središnje i Istočne Europe autor koristi indikator jediničnih troškova rada po jedinici proizvodnje (engl. *unit labour cost, ULC*), a istu prikazuje tablica 22. Kao osnovica za usporedbu uzeti su jedinični troškovi rada Austrije. I uz određene ograde kod tumačenja prikazanih rezultata (problem konverzije vrijednosti proizvodnje i plaća, iskazivanje vrijednosti po tekućem tečaju, utjecaj fluktuacija tečaja, usporedba nominalnih veličina a ne realne kupovne moći eura među zemljama), navedeni pokazatelji ukazuju na razinu konkurentnosti prehrambenih industrija u odnosu na prehrambenu industriju Austrije. Pri tome se naglašava trend povećanja plaća i produktivnosti rada u prehrambenim industrijama promatranih zemalja tijekom devedesetih godina prošlog stoljeća, gdje su plaće rasle brže od produktivnosti (izuzev Mađarske), što je doprinijelo povećanju jediničnih troškova rada, odnosno smanjivanju konkurentnosti prehrambene industrije (2003., str. 286.).

Tablica 22. Raspon jediničnih troškova rada u prehrambenoj industriji kao postotak austrijskih\*

Bugarska	13-31	Rumunjska	13-31
Češka	23-34	Slovačka	20-31
Mađarska	20-33	Slovenija	49-58
Poljska	22-30	Hrvatska**	78.6-113

Napomena: \*Austrijska razina iz 1996., podaci za pojedine zemlje iz 1998.

\*\*Podaci za Hrvatsku nisu direktno usporedivi; odnose se na 2001., a uspoređuju se s austrijskim iz 2000. godine, pri čemu su iskazani kao paritet kupovne moći BDP iz 1996. (78,6%), odnosno kao PPP bruto formacije kapitala iz 1996. godine (113%). Preuzeto: WIIW, (2002.b, str. 21)

Izvor: Kovačević (2003., str. 286.)

Uvažavajući navedena metodološka ograničenja, prema navedenim pokazateljima jediničnih troškova rada prehrambene industrije mogu se grupirati u tri skupine. U prvoj se nalaze zemlje s najnižim jediničnim troškovima u odnosu na austrijske (Bugarska, Rumunjska, Češka, Slovačka, Mađarska i Poljska), slijedi Slovenija, dok je Hrvatska s relativno najvišim jediničnim troškovima rada u odnosu na austrijske na posljednjem mjestu.

Osnovne začajke prehrambene industrije Republike Hrvatske čine: (1) industrija hrane, pića i duhana najznačajnija je grana prerađivačke industrije prema ostvarenim prihodima od

prodaje, bruto dodanoj vrijednosti i broju zaposlenih, (2) industrija ostvaruje trend rasta prihoda, bruto dodane vrijednosti i produktivnosti rada, (3) industrija ima višak raspoloživih kapaciteta, (4) strani kapital prisutan je u najprofitabilnijim djelatnostima, (5) usprkos povećanju izvoza prehrambene industrije raste deficit vanjsko trgovinske bilance i (6) kumulirani strukturni problemi u poljoprivredi dodatni su otežavajući faktor konkurentnosti prehrambene industrije.

Odabrane pokazatelje industrijske aktivnosti Republike Hrvatske u razdoblju od 2002. do 2006. godine prikazuje tablica 23. Industrija hrane, pića i duhanskih proizvoda Republike Hrvatske sudjeluje u bruto domaćem proizvodu s udjelom od 4,2%, dok u bruto dodanoj vrijednosti prerađivačke industrije sudjeluje s 25,4% u 2006. godini. Industrija hrane, pića i duhanskih proizvoda imala je 2006. godine gotovo 49 000 zaposlenih, što je činilo 20% ukupno zaposlenih u prerađivačkoj industriji. Broj aktivnih poduzeća koja zapošljavaju 10 i više zaposlenih iznosio je 577 poduzeća u 2006. godini (Državni zavod za statistiku, 2008.).

U razdoblju od 2002. do 2006. godine industrija hrane, pića i duhanskih proizvoda bilježi rast prihoda od prodaje, intermedijarnih troškova i bruto dodane vrijednosti<sup>24</sup>. Nakon stagnacije prihoda i ostvarenog pada bruto dodane vrijednosti u 2004. godini u odnosu na 2003. godinu slijedi trogodišnje razdoblje rasta. Kroz 2004., 2005. i 2006. godinu ostvaren je rast prihoda od prodaje i to od 6,1% 2005. u odnosu na 2004. godinu i rast od 16,1% 2006. u odnosu na 2005. godinu. Bruto dodana vrijednost raste, ali sporije od intermedijarnih troškova. Bruto dodanom vrijednosti po zaposlenom prikazuje se vidljiva produktivnost. Rast produktivnosti od 7,7% ostvaren je 2005. u odnosu na 2004., dok je 2006. ostvaren rast od svega 0,58%. Tome je pridonijelo smanjenje zaposlenih u 2005. godini od 2,3% u odnosu na 2004. godinu, dok je u 2006. došlo do povećanja zaposlenosti od 14,9% u odnosu na 2005. godinu.

Kapaciteti kojima raspolaže prehrambena industrija premašuju potrebe za snabdijevanjem domaćeg tržišta pa uspješna poduzeća nastoje proširiti i unaprijediti izvoz svojih proizvoda. Iskorištenost kapaciteta u proizvodnji hrane i pića u 2006. iznosila je 60%, a u 2007. godini 63% (Državni zavod za statistiku, 2009.)<sup>25</sup>. Strani kapital zastupljen je u najprofitabilnijim djelatnostima unutar prehrambene industrije; proizvodnji i preradi duhana, proizvodnji piva,

<sup>24</sup> Bruto dodana vrijednost (BDV) - vrijednost proizvodnje umanjena za intermedijarne potrošnje.

<sup>25</sup> Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, 2009. Industrijska proizvodnja u 2007. godini, Godišnji izvještaj PRODCOM – rezultati, 1347/2008., Zagreb 2009., str. 24.

preradi mlijeka, preradi čaja i kave i u proizvodnji bezalkoholnih pića (Publikacija HGK, 2008.).<sup>26</sup>

Tablica 23. Odabrani pokazatelji industrijske aktivnosti Republike Hrvatske u razdoblju od 2002. do 2006. godine

	2002.	2003.	2004.	2005.	2006.
	<b>Prihod od prodaje proizvoda (u mil. kn)</b>				
Ukupno industrija	99,767	112,370	122,960	132,610	148,930
Prerađivačka industrija	86,318	97,205	106,965	115,736	130,842
Proizvodnja hrane, pića i duhanskih proizvoda	22,381	25,006	25,388	26,943	31,293
	<b>Bruto dodana vrijednost (u mil. kn)</b>				
Ukupno industrija	34,534	39,527	44,987	45,528	49,098
Prerađivačka industrija	29,308	33,746	38,244	37,972	41,772
Proizvodnja hrane, pića i duhanskih proizvoda	7,751	8,747	8,721	9,179	10,612
	<b>Vidljiva produktivnost rada (BDV po zaposlenom), u kunama</b>				
Ukupno industrija	134.710	150.193	170.879	174.322	177.972
Prerađivačka industrija	130.440	145.926	165.673	165.379	170.202
Proizvodnja hrane, pića i duhanskih proizvoda	179.161	199.166	200.487	215.950	217.208
	<b>Broj poduzeća</b>				
Ukupno industrija	2128	2678	2704	2716	3339
Prerađivačka industrija	1968	2511	2430	2538	3154
Proizvodnja hrane, pića i duhanskih proizvoda	278	329	330	324	577
	<b>Broj zaposlenih (godišnji prosjek)</b>				
Ukupno industrija	256.361	263.176	263.270	261.174	275.878
Prerađivačka industrija	224.827	231.252	230.840	229.608	245.424
Proizvodnja hrane, pića i duhanskih proizvoda	43.261	43.917	43.499	42.504	48.858

Napomena: Izvor podataka jest godišnje Strukturno-poslovno istraživanje industrije, a odnosi se na industrijska poduzeća s 10 i više zaposlenih osoba.

Izvor: Državni zavod za statistiku (2008.)

U tablici 24. prikazano je kretanje uvoza i izvoza industrije hrane, pića i duhana u razdoblju od 2003. do 2007. godine. Usprkos rastu izvoza od 2003. do 2007. godine, deficit vanjsko trgovinske bilance je udvostručen uslijed bržeg rasta uvoza od izvoza. U 2003. godini izvoz je pokrivaio 69% uvoza, a 2007. godine izvoz pokriva 65% uvoza.

<sup>26</sup>xxx, 2008. Publikacija Hrvatske gospodarske komore: Poljoprivreda i industrija hrane, pića i duhana, Sektor za poljoprivredu, prehrambenu industriju i šumarstvo, Zagreb, [http://www2.hgk.hr/en/depts/agriculture/poljoprivreda\\_08.pdf](http://www2.hgk.hr/en/depts/agriculture/poljoprivreda_08.pdf), 10. lipnja 2009.

Tablica 24. Izvoz i uvoz proizvoda hrane, pića i duhana u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2003. do 2007. godine, u milionima USD-a

u mil. USD-a	2003.	2004.	2005.	2006.	2007.
<b>Izvoz</b>	606	623	809	985	1.013
<b>Uvoz</b>	874	1.030	1.138	1.341	1.549
<b>Suficit/deficit</b>	-268	-407	-329	-356	-536

Izvor: Hrvatska gospodarska komora (2008.)

Najvažnija izvozna odredišta za poljoprivredne i prehrambene hrvatske proizvode su tradicionalno tržišta susjednih zemalja: Bosne i Hercegovine, Slovenije, Srbije i Crne Gore te Italije, dok je najviše uvoznih prehrambenih proizvoda podrijetlom iz Italije, Njemačke, Austrije, Brazila, Mađarske i Nizozemske (2008.).

Prehrambeni proizvodi čine 77% ukupnog izvoza poljoprivrednih i prehrambenih proizvoda, od čega su najzastupljeniji: šećer, cigarete, Vegeta (dodatak jelima), pivo, mineralne vode i dr. U uvozu najzastupljeniji su sljedeći prehrambeni proizvodi: uljane pogače, šećer, šećer od šećerne trske, dječja hrana, zamrznuta svinjetina i dr. Najznačajniji izvozni poljoprivredni proizvodi su žitarice, duhan, sjemenska roba, mandarine, ljekovito bilje, tartufi i med. Kod uvoza najzastupljeniji su: južno voće, kava, živa goveda, svinje, kakao i uljarice. Hrvatska poljoprivreda proizvodi dovoljne količine za podmirenje potreba domaćeg tržišta u pšenici, kukuruzu, mesu peradi, jajima, medu i vinu (2008.).

Hrvatska ima ukupno 1,2 milijuna hektara poljoprivrednih površina. Oko milijun hektara se obrađuje, a ostale površine čine pašnjaci i livade. U privatnom posjedu nalazi se 84% ukupnih obradivih površina i više od 80% ukupnog stočnog fonda. U poljoprivrednoj djelatnosti registrirano je nešto više od 1700 poduzeća koja zapošljavaju oko 20.000 zaposlenih. Zahvaljujući relativno očuvanoj prirodi i znatnim vodnim resursima, Hrvatska posjeduje značajne resurse za proizvodnju sigurne, visoko kvalitetne i ekološki uzgojene hrane (2008.).

Negativna bilanca razmjene poljoprivrednih i prehrambenih proizvoda ukazuje na postojanje ključnih problema u poljoprivredi i prehrambenoj industriji Republike Hrvatske; cjenovnu nekonkurentnost proizvoda na svjetskom tržištu, neorganiziranost domaćeg tržišta sirovina, tehnološko zaostajanje, nedovoljne inovacije, neadekvatan marketinški pristup. „Prije svega

bi trebalo riješiti već tradicionalne probleme u poljoprivredi, a to su rascjepkanost zemljišta i mali posjedi te mali broj onih koji se poljoprivredom bave kao stalnim izvorom prihoda“ (Sinčić, 2007.).

Navedeni podaci ilustriraju izazove s kojima se suočava prehrambena industrija Republike Hrvatske, ali i postojanje određenih potencijala. Kod definiranja strateškog pravca razvoja, odabira ciljeva i njihove realizacije uz rješavanje kumuliranih problema sugerira se novi, društveno odgovoran pristup. Smatra se potrebnim cjelovito sagledavanje postojeće situacije i mogućih razvojnih pravaca. Kreiranje i odabir razvojnih scenarija za hrvatsku poljoprivredu i prehrambenu industriju treba uključivati sagledavanje ekonomskih, okolišnih i društvenih učinaka. Iako složen i zahtjevan društveno odgovoran pristup strategiji razvoja poljoprivrede i prehrambene industrije omogućio bi poboljšanje ekonomskih učinaka, ispunjavanje očekivanja društvene zajednice uz istovremenu brigu o očuvanju prirodnih resursa.

### 5.3. Utjecaj promjena u okruženju na poslovanje poduzeća prehrambene industrije

U suvremenom svijetu utjecaj promjena prisutan je u gotovo svim područjima ljudske djelatnosti. Radi se o ubrzanim i globalnim promjenama u različitim dijelovima okruženja poduzeća, pa tako i okruženja u kojem posluju poduzeća prehrambene industrije. Za održanje konkurentnosti poduzeća od presudne je važnosti rano uočavanje i razumijevanje mogućih učinaka djelovanja promjena u okruženju. Sposobnost anticipiranja učinaka promjena na poslovanje u vidu prilika i prijetnji kao i sposobnost pravovremenog reagiranja u vidu izgradnje potrebnih kompetencija, oblikovanja poslovnih procesa i ukupne ponude prema nastajućim uvjetima, postaju vitalni elementi konkurentne sposobnosti poduzeća.

O djelovanju promjena i njihovom utjecaju na današnji svijet mogu se naći različita viđenja pojedinih autora, međunarodnih organizacija i konzultantskih kuća. *A.T. Kearney* (2007.) i Čičak, (2008.) ukazuju na sljedeće megatrendove: (1) globalizaciju poslovanja, (2) demografske promjene, (3) promjene zahtjeva potrošača, (4) promjene vezane za prirodne resurse i zaštitu okoliša, (5) promjene regulative i uloge aktivista te pojave zona rizika. Za nastupajuće promjene može se reći da su od iznimne važnosti za poduzeća prehrambene industrije jer zahvaćaju gotovo sve segmente njihova okruženja.

Djelovanje globalizacije odražava se na ekonomskom i tehnološkom planu, jačanju političkih integracija, a vidljivo je kroz osobna umrežavanja, ali i pojačano širenje i umrežavanje znanja. Na gospodarskom planu dolazi do povećanja svjetske razmjene koja 2006. godine dostiže gotovo 12 trilijuna USD, a najveće udjele ostvaruju Europa, Azija i Sjeverna Amerika (*A.T. Kearney, 2007.*). Time se povećava značaj sudjelovanja u svjetskoj razmjeni u odnosu na ostvareni bruto društveni proizvod pojedine zemlje. Međutim, pored ekspanzije ekonomskih aktivnosti, globalizacija donosi i neželjene utjecaje i ograničavajuće faktore (*Čičak, 2008.*). Dolazi do jačanja prijetnji globalizaciji na ekonomskom planu kroz: različite nestabilnosti i krize financijskih sustava, (kreditne krize, oscilacije valuta, povećanje inflacije, globalnu monetarnu ponudu, slabljenje američkog gospodarstva i valutnu deprecijaciju), povećanje trgovanja u trgovačkim blokovima (regionalizacija i protekcionizam, nedostatak globalnih trgovinskih dogovora), terorizam i političku nestabilnost (anti-zapadnjački ekstremizam, nestabilnost zemalja proizvođača nafte), rast potrebe za održivim gospodarskim razvojem (rast zabrinutosti uslijed sve razornijeg utjecaja čovjekovog djelovanja; klimatske i okolišne promjene).

Demografske promjene na svjetskoj populaciji očituju se kroz starenje i smanjivanje jednih nacija, regija i kontinenata i rast i pomlađivanje drugih; kroz opće prisutne migracije stanovništva, urbanizaciju, promjenu strukture obitelji i promjenu uloge žena u društvu (*Čičak, 2008.*).

Stanovništvo u razvijenim regijama stagnira i stari dok zemlje u razvoju bilježe rast populacije i visok udjel mladog stanovništva u ukupnom stanovništvu. Izuzetak je SAD čije stanovništvo također stari, ali nastavlja rasti zbog izraženog doseljavanja. Drugi izuzetak je Kina gdje je ukupna populacija još mlada, ali brzo stari zbog politike jednog djeteta. Primjerice, udio stanovništva u dobi od 0 do 14 godina u Africi kretao se oko 30% posto, u Južnoj Americi oko 25%, Aziji 24%. U razvijenim regijama udio stanovništva iste starosne dobi kretao se u Zapadnoj Europi oko 15%, Istočnoj Europi oko 16%, Sjevernoj Americi oko 19% (*A.T. Kearney, 2007. temeljem podataka U.S. Census Bureau, 2001.*).

Pritisak urbanizacije utječe i na promjene životnog stila, smanjenje veličine kućanstava i aktivno uključivanje žena u radnu populaciju. Tako se prosječna veličina kućanstva smanjuje s 4,1 osobe 1990. godine na 3,6 osobe 2005. godine (s procjenom daljnjeg smanjenja na 3,5 osobe 2010. godine). U isto vrijeme povećava se udio kućanstva s 1 osobom od 14% 1990.

godine na 16% 2000. godine (s procjenom daljnjeg rasta na 19% 2010. godine). Dolazi do povećanog sudjelovanja žena u globalnoj radnoj snazi, od 38,6% 1980. godine na 40,4% 2010. godine (*A.T. Kearney, 2007.*).

Prisutne su i promjene zahtjeva potrošača (Čičak, 2008.). Osim jačanja masovnog tržišta robe široke potrošnje u zemljama u razvoju, povećava se potrošnja usluga, a sve je izraženija raznolikost ponašanja potrošača. *A.T. Kearney (2007.)* analizirajući podatke iz 2000. godine ukazuje da je 17% svjetske populacije (1,1 mlrd ljudi) činilo potrošače sa srednjim i višim prihodima, većinom u razvijenim zemljama. Za 2015. godinu procjenjuje se da će 29% svjetske populacije (2,0 mlrd ljudi) činiti potrošače sa srednjim i višim prihodima, uz pomicanje srednje klase prema zemljama u razvoju.

*GfK (2006.)* ukazuje na prisutnost polarizacije tržišta Zapadne Europe, prema kojoj dolazi do drastičnog smanjenja srednjeg segmenta potrošača. Srednji segment je početkom sedamdesetih godina prošlog stoljeća zauzimaio gotovo 50% ukupnog tržišta, početkom devedesetih opada na 30%, a procjena za 2010. godinu je daljnje smanjenje udjela na 10% do 20%. (Slika polarizacije tržišta Zapadne Europe nalazi se u Prilogu 2.).

Nadalje, sve je zamjetniji utjecaj polarizacije potrošnje između diskontnih i premijskih proizvoda i jačanje svijesti potrošača o dodanoj vrijednosti marke. Potrošači sve više cijene tehničke, funkcionalne i emotivne aspekte dodane vrijednosti pojedinih marki. Samim time potrošači su spremniji platiti premiju za dodanu vrijednost koju cijene, ali se istovremeno odlučuju za jeftinije varijante proizvoda kod kojih ne prepoznaju dodanu vrijednost te sve izraženiju cjenovnu osjetljivost kod bazičnih proizvoda (*A.T. Kearney, 2007.*).

Prirodni resursi i zaštita okoliša sve su izraženiji problem. Rast svjetske populacije, a samim time i rast potražnje, suočava s ograničenom ponudom prirodnih resursa, uz prekomjerno eksploatiranje neobnovljivih izvora energije i bez pravih rješenja korištenja alternativnih izvora. Sve su prisutnije posljedice neodgovornog ponašanja prema okolišu i problem saniranja otpada i zagađenja. Prisutno je zaoštavanje sukoba za prevlast i kontrolu nad pojedinim resursima, ali i rast svijesti i zabrinutosti potrošača i društvene zajednice za okolišne i društvene probleme (Čičak, 2008.). Uočava se prisutnost sljedećih promjena u poslovnim praksama vezanih uz održivi razvoj (*A. T. Kearney, 2007.*): (1) energetske učinkovitosti u proizvodnji i uporabi, (2) uporabe čistih materijala uz praćenje utjecaja



proizvoda na okoliš tijekom cijelog životnog ciklusa, recikliranje i adekvatno zbrinjavanje otpada (3) zdravog života; kontrolirana uporaba rizičnih materijala i sirovina, smanjenje emisija i potrošnje energije i (4) etičnosti u praksi; poštivanje međunarodnih standarda, tzv. „*corporate citizenship*“.

Brojna otvorena društvena i okolišna pitanja utječu na porast napetosti između vlada, poduzeća i predstavnika civilnog društva. Sve je značajniji utjecaj nacionalnih i međunarodnih regulativa s jedne strane i zahtjeva aktivista s druge strane. Poduzeća se moraju suočiti s preuzimanjem odgovornost i aktivne uloge kroz odabir modela uključivanja i suradnje u rješavanju zajedničkih problema zajednica u kojima djeluju. Pored navedenog detektirane su i zone rizika, odnosno područja prijetnji za globalno društvo i ekonomiju, poput globalnih epidemija bolesti, ratnih sukoba, raspada država, terorizma, napada hakera (Čičak, 2008.).

Pitanje održivog razvoja sve je prihvaćenija tema u različitim poslovnim sektorima na koje utječu i potrošači postavljanjem svojih zahtjeva i podizanjem očekivanja prema društveno odgovornoj praksi poduzeća.

Djelovanje navedenih trendova odražava se i na promjenu prioriteta vodećih svjetskih trgovaca i proizvođača u 2007. u odnosu na 2006. godinu, kako prikazuje tablica 25. Kao prvo prioritetno područje navodi se pitanje zdravlja i nutricionizma, slijedi pitanje odnosa trgovaca i dobavljača, a na petom mjestu pojavljuje se i pitanje korporativne odgovornosti (koje se 2006. godine nalazilo tek na 11. mjestu).

Tablica 25. Promjene prioriteta vodećih trgovaca i proizvođača, 2006. i 2007. godina

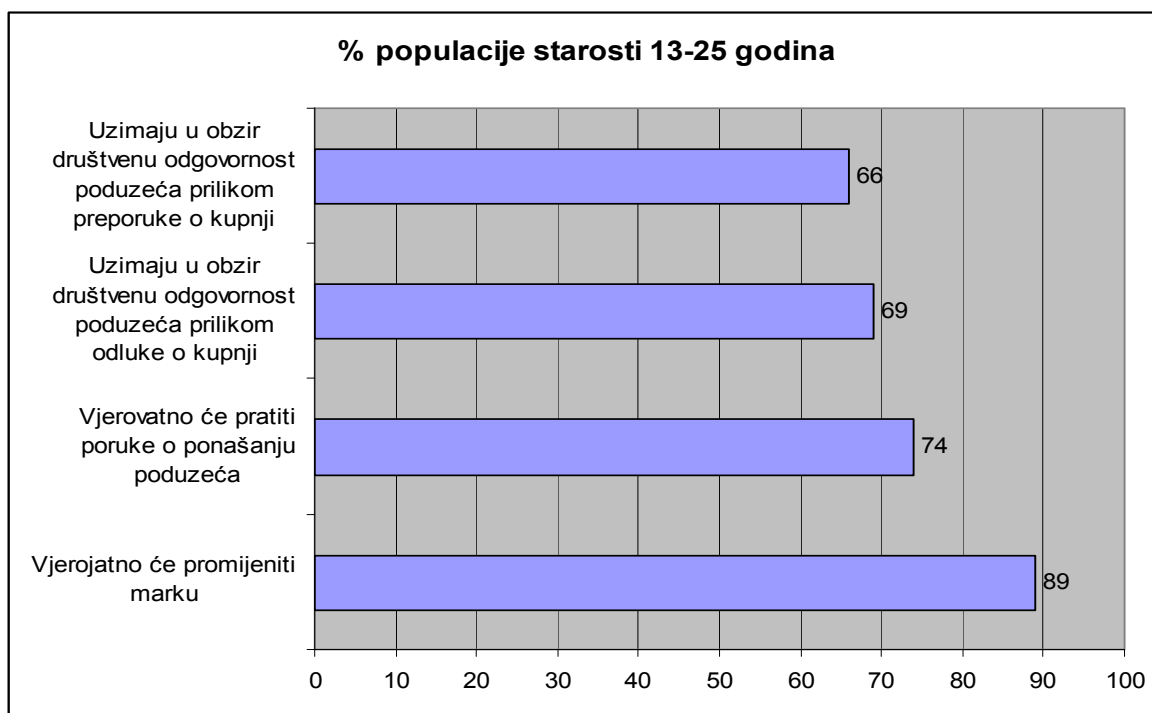
Teme	% odgovora	Rang 2007.	Rang 2006.
Zdravlje i nutricionizam	39,5	1	3
Odnosi trgovci – dobavljači	35,6	2	2
Category / format menadžment	30,1	3	4
Tehnologija i opskrbi lanac	29,1	4	5
Korporativna odgovornost	26,5	5	11
Konkurencija	25,8	6	1

Izvor: CIES (2007., str. 5.)

Stavove potrošača i njihovu spremnost da se angažiraju oko društveno odgovornih pitanja prikazuje slika 26. Prikazan je stav tako zvane „milenijske generacije“, odnosno populacije starosne dobi od 13 do 25 godina.

Mlada generacija zauzela je jasan stav prema izazovima održivog razvoja društva u cjelini, a koje se temelji na društveno odgovornom ponašanju poduzeća. Tako 66% ispitanika navedene populacije uzima u obzir društveno odgovorno djelovanje poduzeća kod preporuke o kupnji. Još veći broj ispitanika, njih 69%, uzima u obzir društvenu odgovornost poduzeća kod kupnje proizvoda. Čak 74% ispitanika smatra da će vjerovatno pratiti poruke o ponašanju poduzeća, a 89% ih smatra vjerojatnim da će promijeniti marku u slučaju društveno neodgovornog ponašanja poduzeća.

Slika 26. Stav „milenijske generacije” prema društvenoj odgovornosti, 2006. godina



Izvor: Čičak, D. (2008.)<sup>27</sup>

U nadolazećem razdoblju može se očekivati značajan utjecaj navedenih globalnih trendova na opće uvjete poslovanja, a njihovo djelovanje u određenoj mjeri odrazit će se i na poduzeća iz prehrambene industrije. Za pretpostaviti je da promjene kupovne moći, veličine kućanstava,

<sup>27</sup> Edelman Trust Barometer 2006., Business Week, November, 2006.

sve veći broj radno aktivnih žena, kao i promjene stavova potrošača prema dodanoj vrijednosti proizvoda te društvenoj odgovornosti mogu značajnije utjecati na ponudu, a time i poslovnu praksu poduzeća prehrambene industrije.

### 5.3.1. Promjene u poslovnom okruženju poduzeća prehrambene industrije Europske unije

Poduzeća prehrambene industrije Europske unije opslužuju 480 miliona potrošača EU-a, a zahvaljujući raznolikosti, sigurnosti i visokoj kvaliteti proizvoda i brojne potrošače za izvoznim tržištima. Sposobnost prilagodbe promjenama preferencija potrošača i rastućoj potražnji za proizvodima s dodanom vrijednosti, uz kulturnu raznolikost i specifičnosti prehrambenih tradicija smatraju se osnovom i ključnim sredstvom za održivi razvoj poduzeća prehrambene industrije Europske unije (CIAA, 2007.a, str. 5.).

Europski proizvođači hrane i pića suočavaju se s brojnim rastućim pritiscima; dostupnosti i rasta cijena sirovina i energenata, jačanjem pregovaračke moći trgovačkih lanaca, porastom očekivanja potrošača, ali i drugih zainteresiranih skupina. Uz ekonomske učinke sve su učestaliji zahtjevi i za demonstriranjem dobre poslovne prakse na području društvenih i okolišnih učinaka.

Poduzeća prehrambene industrije crpe sirovinsku osnovicu iz poljoprivredne proizvodnje. Rast svjetske potražnje za poljoprivrednim proizvodima i rast cijena energenata direktno utječu i na povećanje cijena poljoprivrednih proizvoda. Porast cijena energenata odražava se i na kretanje cijena ambalažnih materijala, troškova prijevoza i dr. Na poduzeća prehrambene industrije pojačava se pritisak porasta cijena inputa, a time se povećava pritisak na prodajne cijene, odnosno profitabilnost poslovanja ukoliko poduzeća nisu u mogućnosti prenijeti pritisak povećanja cijena na potrošače.

Izvešće *OECD*-a iz kolovoza 2008. godine o rastu cijena poljoprivrednih proizvoda govori o gotovo udvostručenju svjetskih cijena žitarica (pšenice, kukuruza, riže, uljarica i dr.) u periodu od 2005. godine do 2007. godine. Za cijene navedenih proizvoda, zajedno s cijenama mesa, šećera i mliječnih proizvoda, očekuje se stabilizacija u narednih desetak godina, ali vjerojatno na višem nivou od razina cijena u prošlom desetljeću. Kretanje cijena poljoprivrednih proizvoda uzrokovano je zajedničkim djelovanjem različitih faktora; sušom i

slabim prinosima u glavnim proizvodnim regijama, niskim razinama zaliha žitarica i uljarica, povećanom upotrebom žitarica u stočarstvu, te korištenjem žitarica u proizvodnji bio goriva. Pad vrijednosti američke valute također je djelomično povezan jer je većina cijena za burzovne artikle istaknuta u američkim dolarima. Nestabilnost koja je opće prisutna u globalnoj ekonomiji potiče ulaganja špekulativnog kapitala koji također utječe na povećanje cijena poljoprivrednih burzovnih artikala. Nadalje, rast cijena energenata, posebice cijene nafte te porast svjetskog stanovništva također utječu na povećanje cijena i potražnje za poljoprivrednim proizvodima. U sljedećem desetljeću *OECD* procjenjuje da će realne cijene žitarica u prosjeku biti više od 10 do 35% u odnosu na prošlo desetljeće.

Demografske promjene, promjene kupovne moći, stila življenja, preferencija i zahtjeva potrošača odražavaju se na promjenu ukupnih očekivanja prema proizvođačima prehrambenih proizvoda. Porastu očekivanja potrošača neminovno slijedi i usklađivanje ponude vrijednosti proizvođača prehrambenih proizvoda, a neuspješne u tom procesu tržište eliminira iz daljnje utakmice.

Internacionalizacija i koncentracija u sektoru trgovine dodatno povećavaju pritisak na poduzeća prehrambene industrije. Postojeća visoka razina fragmenitranosti u sektoru proizvodnje hrane i pića, gdje 99% malih i srednjih poduzeća ostvaruje 50% ukupnog prometa, predstavlja dodatni izazov održavanju konkurentnosti i održanju rasta poslovnih aktivnosti. O visini koncentracije i snazi trgovaca govore podaci da u gotovo svim zemljama Europe prva tri maloprodajna trgovačka lanca drže više od 50% tržišnog udjela, dok u nekim nordijskim zemljama čak više i od 80%. Tablica 26. prikazuje tržišne udjele trgovačkih lanaca prema podacima *AC Nielsena* za 2004. godinu.

Koncentracija u trgovačkom sektoru uzrokuje neravnotežu pregovaračke moći u odnosu na poduzeća iz prehrambene industrije. Rezultat te neravnoteže je gubitak snage i nemogućnost suprotstavljanja uvjetima ugovaranja i poslovnoj praksi trgovačkog sektora. Koncentracija trgovačkog sektora posebno pogađa mala i srednja poduzeća prehrambene industrije. Primjerice, procjenjuje se da dugi ugovoreni uvjeti plaćanja i kasno plaćanje uzrokuje gubitak prihoda prehrambenim poduzećima od cca 2% na godišnjem nivou u EU (*CIAA*, 2008.a str.13.). Odnos snaga vodećih poduzeća prehrambene industrije i vodećih trgovačkih lanaca prikazuje tablica 27.

Tablica 26. Tržišni udjeli najznačajnijih trgovačkih lanaca, odabrane zemlje Europe, 2004. g.

	Tržišni udio prva 3 trgovačka lanca u %	Broj 1.	Broj 2.	Broj 3.
1. Švedska	91	Ica	Axfood	KF
2. Danska	86	Coop	Dansk supermarket	Supergros
3. Norveška	83	Norgesgruppen	Coop	Hakon
4. Finska	80	Kesko	Sok	Tradeka
5. Švicarska	77	Migros	Coop	Denner
6. Austrija	68	Bmi-Rewe	Spar	Hofer-Aldi
7. Belgija	68	Carrefour	Delhaize	Colruyt
8. Francuska	64	Carrefour	Leclerc/Systu	Intermarche
9. Nizozemska	59	Ahold	Laurus	Tsm
10. Velika Britanija	58	Tesco	Sainsbury	Asda
11. Irska	58	Tesco	Dunnes	Suervalue
12. Njemačka	55	Edeka	Rewe	Aldi
13. Španjolska	54	Carrefour	Mercadona	Eroski Group
14. Portugal	47	Sonae	Jmr	Intermarche
15. Grčka	38	Carrefour	Alfabet	Sinavomotos
16. Italija	27	Coop	Conad	Carrefour

Napomena: podaci ACNielsen, 2004. godina

Izvor: CIAA (2008.a, str. 13.)

Koncentracija i jačanje pregovaračke moći trgovine pojačava pritisak na troškovnu efikasnost i održanje profitabilnosti u poslovanju poduzeća prehrambene industrije. Rastu pregovaračke moći trgovine pogoduju trendovi u trgovačkoj djelatnosti; od konsolidacije maloprodaje, poboljšanja imidža trgovaca do razvoja diskontera. U maloprodaji raste udio trgovačkih marki, one zauzimaju sve značajnije udjele u prodaji određenih kategorija proizvoda i najbolje pozicije na policama. Sve navedeno stvara dodatni pritisak na cijenu prehrambenih proizvoda (Čičak, 2008.).

Tablica 27. Vodeća poduzeća prehrambene industrije i trgovački lanci u EU, u mlrd. USD

Trgovina			
Rang	Zemlja	Naziv	Prodaja u mlrd. USD-a
2.	Francuska	<b>Carrefour</b>	92.7
4.	Velika Britanija	<b>Tesco</b>	79.2
5.	Njemačka	<b>Metro</b>	31.8
Prehrambena industrija			
Rang	Zemlja	Naziv	Prodaja u mlrd. USD-a
1.	Švicarska	<b>Nestle</b>	54.4
3.	Velika Britanija/Nizozemska	<b>Unilever</b>	45.8
10.	Francuska	<b>Danone</b>	12.8

Izvor: CIAA (2008.a, str. 13.)

Uz navedene pritiske od strane trgovine, proizvođači prehrambenih proizvoda s markom suočavaju se s rastućom međunarodnom konkurencijom kojoj pogoduje liberalizacija

trgovinskih režima. Takvi tržišni uvjeti otežavaju povrat ulaganja u inovacije, istraživanje i razvoj, dok rast očekivanja i ubrzani razvoj skraćuju životni vijek lansiranih novih proizvoda i količine ostvarene prodaje. Poduzeća prehrambene industrije suočavaju se s padom profitabilnosti i nastoje dio pritiska amortizirati povećanjem operativne efikasnosti i uštedama, izmještanjem proizvodnje kod poslovnih partnera ili preseljenjem proizvodnje u područja s nižim troškovima rada, sirovina i energenata. Unutar prehrambenog sektora odvijaju se procesi konsolidacije, spajanja i preuzimanja u cilju jačanja vlastitih tržišnih pozicija i poboljšanja pregovaračke moći prema trgovačkim lancima (Čičak, 2008.).

Tome se pridružuje i jačanje utjecaja i rasta očekivanja potrošača, ali i cijele društvene zajednice za unapređenjem društveno odgovornog djelovanja poduzeća. Potrošači, kao i druge društvene skupine, nevladine udruge, ali i tijela državne uprave, sve su aktivniji u provođenju akcija i isticanju zahtjeva za konkretnim akcijama unapređenja poslovanja poduzeća i to na područjima: energetske učinkovitosti, uporabi čistih materijala, očuvanju zdravlja i etičnosti u poslovanju. Stavovi švedskih i njemačkih potrošača o zaštiti okoliša, odnosno organski uzgojenoj hrani prikazani su u nastavku.

U istraživanju provedenom na 1000 ispitanika u Švedskoj<sup>28</sup> 2007. godine na zahtjev *Švedske agencije za zaštitu okoliša* čak 82% ispitanika izjavilo je da je spremno plaćati 5% više za proizvode i usluge od poduzeća koja čine napore za ograničavanje klimatskih promjena. 78% švedskih ispitanika smatra da su poduzeća loša u izvještavanju i marketingu o učinjenim akcijama za smanjivanje emisije stakleničkih plinova, 88% ispitanika smatra važnim da se poduzeća obavežu na smanjivanje emisije plinova, te čak 92% ispitanika smatra korisnim ideju o uvođenju eko oznaka za proizvode i usluge s niskom emisijom stakleničkih plinova.

U Njemačkoj u 2006. godini zabilježen je rast tržišta organski uzgojene hrane od 18%. Gotovo svi njemački lanci diskontnih supermarketa imaju vlastite organske ili „bio“ marke proizvoda. Kvaliteta takvih proizvoda smatra se visokom, ali porastom uvoznih organskih proizvoda raste zabrinutost oko njihove kvalitete, s obzirom da zemlje poput Kine ne provode stroge mjere kontrole kakve se provode u zemljama članicama Europske unije.<sup>29</sup> *GfK Panel*

---

<sup>28</sup> xxx, 2007. Increased Willingness to pay more to limit climate change, <http://www.naturvardsverket.se/en/In-English/Menu/GlobalMenu/News/Increased-willingness-to-pay-more-to-limit-climate-change/>, 23. srpnja 2008.

<sup>29</sup> xxx, 2007. Suvremena.hr: Snažan rast njemačkog tržišta „bio“ hrane, <http://www.suvremena.hr/4606.aspx>, 2. kolovoza 2009.

kućanstava<sup>30</sup> za Njemačku iz 2007. godine pokazuje da je čak 94% kućanstava kupilo barem jedan ekološki prehrambeni proizvod. Iako organska hrana u ukupnim troškovima za prehranu sudjeluje s tek oko 3%, zapažen je rast broja kućanstava koja kupuju organsku hranu, a povećava se i učestalost njezine kupnje. Njezin glavni „nedostatak“ je cijena organske hrane, koja je viša u odnosu na konvencionalne proizvode od 30 do 100%. Zbog toga se tek oko 10% kućanstava smatra redovitim potrošačima organske hrane koji realiziraju 60% ukupne prodaje organskih proizvoda.

### 5.3.2. Promjene u poslovnom okruženju poduzeća prehrambene industrije Republike Hrvatske

Prema provedenom istraživanju mišljenja predstavnika sektora inudstrije iz vodećih poduzeća, kao glavni izazovi s kojima se suočavaju poduzeća industrije Republike Hrvatske navedeni su (Sinčić, 2007.): globalizacija, promjene zbog ulaska u EU, CEFTA, tehnološke promjene uvjetovane razvojem, mogućnost povećanja dodane vrijednosti postojećim proizvodima, strateški zaokreti u poslovanju, sektorske konsolidacije i preuzimanja, strateške poslovne mreže i klasterizacija.

Pri tome je globalizacija ocijenjena kao prilika, ali i velika opasnost. Opasnost se povezuje s prijetnjom jeftinijih resursa, osobito radne snage i snage utjecaja velikih korporacija. Iako se utjecaj globalizacije doživljava različito, ocjena je da je ukupan utjecaj velik, da otežava opstanak poslovanja i da je za njega potrebna kreativnost u poslovanju. Promjene zbog ulaska u EU sagledavaju se uglavnom pozitivno i to srednjeg intenziteta utjecaja. Većina poduzeća uključenih u istraživanje već je prisutna svojim asortimanom proizvoda na zahtjevnom EU tržištu, stoga je prilagodba zahtjevima za ta poduzeća uslijedila i prije formalnog ulaska RH u EU. Također je istaknuto da su ponekad hrvatski zakoni i zahtjevi čak stroži nego europski, stoga se promjene zbog ulaska ne doživljavaju kao prijetnja. Također utjecaj CEFTA-e je doživljen neutralno i ispitanici smatraju da gubi na značenju.

Tehnološke promjene uvjetovane razvojem općenito se ocjenjuju pozitivnim, no postavlja se pitanje imaju li poduzeća dovoljno potencijala za konstantno ulaganje u nove tehnologije i kapacitete kako bi opstala. Mogućnost povećanja dodane vrijednosti postojećim proizvodima

---

<sup>30</sup> xxx, 2008. GfK Hrana, <http://www.gfk.hr/arhiva.htm>, 9. lipnja 2008.

ocjenjuje se pozitivnim iako relativno malim; poduzeća su rezervirana prema pozitivnim reakcijama kupaca, promjenama kupovnog ponašanja i krajnjeg povećanja dobiti.

Strateški zaokreti u poslovanju uglavnom nisu dio trogodišnjih poslovnih planova za većinu predstavnika inudistrije. Ispitanici smatraju da je njihov utjecaj pozitivan i srednjeg intenziteta. Većina ispitanika sektorske konsolidacije i preuzimanja nije ocijenila kao osobito važne, a njihov utjecaj procijenjen je srednje pozitivnim (za one koji u tome uspiju; npr. pristup novim tržištima). Ispitanici konsolidaciju ocjenjuju poželjnom u prehrambenoj inudistriji. Strateške poslovne mreže i klasterizacija ocjenjuju se potrebnim i pozitivnim, ali i različito prikladnim u pojedinim industrijama. Njihov utjecaj ocjenjuje se srednjeg intenziteta.

Iz navedenog, vidljiva je određena sličnost, ali i razlike u području interesa i prioriteta poslovnog sektora u Hrvatskoj i na svjestkoj razini. Hrvatski poslovni sektor usmjeren je na prilagodbu posljedicama djelovanja globalizacije, praćenje tehnoloških promjena i propitivanje mogućnosti povećanja dodane vrijednosti postojećim proizvodima. Područja koja još nisu aktualna u hrvatskom poslovnom sektoru, a u svjetskim razmjerima postaju sve značajnija, mogu se podvesti pod zajednički nazivnik društvene odgovornosti poduzeća (uključujući zdravlje potrošača, odnose trgovaca i dobavljača kao i pitanje korporativne odgovornosti).

Utjecaj navedenih promjena prisutan je i u poslovnom okruženju poduzeća hrvatske prehrambene industrije. Njihov izraženiji utjecaj može se očekivati u svim dijelovima poslovnog okruženja; dobavljača, konkurenata, potrošača, trgovaca i dr.

U dijelu nabave hrvatska poduzeća prehrambene industrije oslanjaju se na domaće, ali i inozemne izvore materijala, sirovine i opreme. Stoga se i promjene uvjeta i cijena na svjetskom tržištu odražavaju u određenoj mjeri na njihovo poslovanje. Isto tako ni hrvatska poduzeća ne mogu izbjeći suočavanje sa sve prisutnim izazovima u vidu dostupnosti energenata, vode i tla, utjecaja klimatskih promjena i zagađenja na količinu i kvalitetu sirovinske osnovice, kontrolu uvjeta uzgoja namirnica biljnog i životinjskog porijekla, rješavanje pitanja zbrinjavanja otpada i ambalaže, do rasta cijena skladištenja i transporta.

Stanje u poljoprivredi Republike Hrvatske za potrebe *Europske komisije* analizirano je studijom *ARCOTRASS Consortioma* (2006.). U razdoblju od 2000. do 2005. godine u



Hrvatskoj je zabilježen generalni porast proizvođačkih cijena za veliku većinu poljoprivrednih kultura. U usporedbi s cijenama u EU-u, hrvatske cijene glavnih poljoprivrednih proizvoda su na relativno višem nivou, posebice u usporedbi s DBP-om per capita. Pri tome, garantirane otkupne cijene samo djelomično mogu objasniti relativno viši nivo cijena poljoprivrednih proizvoda u Hrvatskoj. Tome svakako doprinosi proizvodnja na usitnjenim poljoprivrednim površinama i malim gospodarstvima, (nemogućnost postizanja ekonomije obujma), loše upravljanje seoskim gospodarstvima, neracionalno upravljanje budžetom za poljoprivredu i dr. (*ARCOTRASS Consortium*, 2006., str. 26. – 27.). Franić i Kumrić (2008.), analizirajući cjenovnu konkurentnost glavnih grupa poljoprivrednih proizvoda Hrvatske, EU-u, susjednih zemalja i zemalja Zapadnog Balkana, zaključuju da do sada provedene reforme u hrvatskoj poljoprivredi nisu rezultirale značajnijom cjenovnom konkurentnosti u odnosu na prosječne EU cijene. U odnosu na susjedne zemlje, Sloveniju i Mađarsku, Hrvatska također treba ulagati dodatne napore da bi postigla cjenovnu konkurentost posebice kod voća, povrća i proizvodnje mesa. U odnosu na zemlje Zapadnog Balkana (Bosnu i Hercegovinu, Srbiju, Makedoniju, Albaniju), za hrvatske cijene glavnih grupa poljoprivrednih proizvoda zaključuje se da su na konkurentnoj razini, osim u usporedbi sa Srbijom, koja bilježi najniže cijene kod većine poljoprivrednih proizvoda zemalja Zapadnog Balkana, ali i EU-a.

Rast utjecaja, tržišnih udjela i pregovaračke moći trgovačkih lanaca također nepovoljno utječe na pregovaračke pozicije hrvatskih poduzeća prehrambene industrije. Pritisak se odražava kroz sve nepovoljnije uvjete ugovaranja; kontinuirani pritisak na povećanje ugovorenih kondicija, dodatnih bonifikacija, plaćanja za određeni smještaj robe na policama i dr. Na proizvođače se nastoji prebaciti dio troškova i logističkih poslova, a zastupljenost proizvoda često se nastoji uvjetovati proizvodnjom trgovačke marke. Odnos snaga maloprodajnih trgovačkih lanaca i poduzeća prehrambene industrije Republike Hrvatske prema ostvarenim prihodima u 2008. godini prikazuje tablica 28.

Konzum, prvi maloprodajni trgovački lanac ostvaruje čak 4,4 puta veće prihode od najvećeg poduzeća prehrambene industrije. Prvi maloprodajni trgovački lanac ujedno je drugo najveće hrvatsko poduzeće po ostvarenim prihodima u 2008. godini (prvo je INA s ostvarenih 26,745 mlrd. kuna prihoda), dok se najveće poduzeće prehrambene industrije nalazi na dvadesetom mjestu ukupne rang ljestvice hrvatskih poduzeća.

Tablica 28. Usporedba prihoda vodećih maloprodajnih trgovačkih lanaca i vodećih poduzeća prehrambene industrije u RH, 2008. godina, u mlrd. kuna

<b>Trgovina - maloprodaja</b>			
Red. br.	Rang*	Naziv	Prihodi u 2008. godini u mlrd. kuna
1.	2	Konzum	12,757
2.	23	Mercator	2,611
5.	32	Plodine	2,164
6.	38	Kaufland	1,999
7.	52	Billa	1,673
<b>Poduzeća prehrambene industrije</b>			
Red. br.	Rang*	Naziv	Prihodi u 2008. godini u mlrd. kuna
1.	20	Vindija	2,884
2.	25	Podravka	2,465
3.	45	Dukat	1,844
4.	63	PIK Vrbovec	1,520
5.	87	Ledo	1,198

Napomena: \*Rang poduzeća u 1000 najvećih u RH u 2008. godini prema ostvarenom ukupnom prihodu, FINA  
Izvor: Lider (2009., str. 30. – 32.)

GfK Consumer Tracking (2007.) prati podatke o vrijednosnom udjelu trgovački marki u maloprodaji tranzicijskih zemalja koje prikazuje tablica 29. Zastupljenost trgovačkih marki pokazatelj je razvijenosti i snage trgovačkog sektora te stavova i naklonosti potrošača prema proizvodima s trgovačkom markom (Bandl, Kristek, 2008., str. 26.). U Hrvatskoj zastupljenost prodaje trgovačkih marki kreće se oko 10%, po čemu Hrvatska zaostaje u odnosu na Mađarsku, Slovačku, Češku i Poljsku.

Tablica 29. Vrijednosni udio trgovačkih marki u maloprodaji tranzicijskih zemalja, 2007. godina, u %

	<b>Vrijednosni udio trgovačkih marki u %</b>	
	<b>Proizvodi s markom</b>	<b>Trgovačke robne marke</b>
HRVATSKA	90	10
SRBIJA	99	1
BOSNA I HERCEGOVINA	100	0
BUGARSKA	98	2
ČEŠKA	82	18
MAĐARSKA	76	24
POLJSKA	84	16
RUMUNJSKA	98	2
RUSIJA	99	1
SLOVAČKA	76	24
UKRAJINA	100	0

Izvor: Bandl, Kristek (2008., str. 26.)

S obzirom na kretanje udjela trgovačkih marki u drugim tranzicijskim zemljama, može se očekivati daljnji rast njihovog udjela u hrvatskoj maloprodaji. GfK Consumer Tracking

(2007.) bilježi zastupljenost trgovačkih marki u pojedinim kategorijama. U hrvatskoj maloprodaji najveća je zastupljenosti trgovačkih marki s 12% vrijednosnog udjela u kategoriji hrane, 9% u kategoriji pića, 8% u kategoriji osobne higijene i 7% u kategoriji proizvoda za održavanje higijene u kućanstvu (Bandl, Kristek, 2008., str. 25. – 27.).

Navedene promjene u kupovnom ponašanju hrvatskih potrošača proizlaze dijelom iz ograničene raspoložive kupovne moći s kojom raspolažu i sve užurbanijim načinom života, a dijelom iz promjena u razvoju ponude, dostupnosti i pogodnosti kupnje, koje su rezultat razvoja i odnosa snaga pojedinih trgovačkih lanaca prisutnih u hrvatskoj maloprodaji. Razvoj maloprodaje, koncentracija tržišnih udjela, porast snage maloprodajnih trgovačkih lanaca, te promjene u ponašanju hrvatskih potrošača dodatni su izazov za marketinški nastup; oblikovanje ponude, isporuku omjera vrijednosti za novac i komuniciranje vrijednosti hrvatskih poduzeća prehrambene industrije.

Agencija za istraživanje tržišta *GfK* (2008.)<sup>31</sup> provela je istraživanje o stavovima hrvatskih potrošača i spremnosti na kupnju određenih kategorija prehrambenih proizvoda (ekološka hrana, funkcionalna hrana, genetski modificirana hrana). Istraživanje je provedeno na 1000 ispitanika starijih od 15 godina. Za prehrambene ekološke proizvode<sup>32</sup> čulo je 83% ispitanika, međutim, tek se 53% ispitanika izjasnilo da može prepoznati ekološke proizvode na prodajnom mjestu (*GfK*, Hrana, 2008.). U redovite i česte kupce ekoloških proizvoda ubraja se tek 14% ispitanika, dok sveukupno stalne i povremene kupce čini 46% ispitanika, dok se 54% ne može smatrati kupcima ekoloških proizvoda, kako prikazuje slika 27.

U odnosu na ekološke proizvode, o funkcionalnoj hrani<sup>33</sup> čuo je znatno manji postotak ispitanika, njih 57%, dok je za genetski modificiranu hranu<sup>34</sup> čulo čak 91% ispitanika. Pri tome, 90% ispitanika izjasnilo se pozitivno o stavljanju dodatnih oznaka po kojima bi se mogla identificirati genetski modificirana hrana (*GfK*, Hrana, 2008.).

---

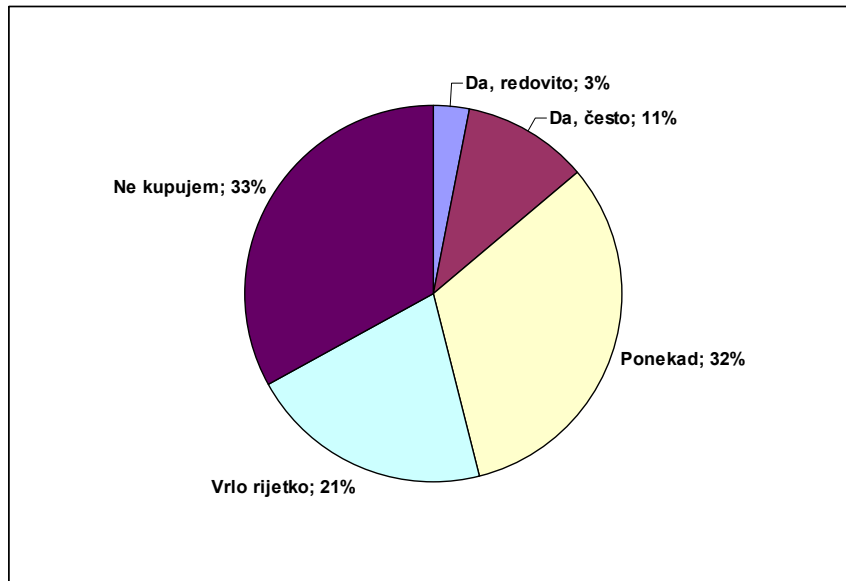
<sup>31</sup> xxx, 2008. *GfK*: Hrana, <http://www.gfk.hr/arhiva.htm>, 9. lipnja 2008.

<sup>32</sup> Ekološki proizvodi: uzgojeni i napravljeni isključivo prema strogim kriterijima organske proizvodnje, bez upotrebe umjetnih gnojiva, pesticida, regulatora rasta biljaka, aditiva i sličnog.

<sup>33</sup> Funkcionalna hrana: hrana kao lijek, hrana koja prema deklaraciji posjeduje povoljan učinak na zdravlje uz adekvatno nutritivno djelovanje.

<sup>34</sup> Genetski modificirana hrana (GMO) su biljke; voće, povrće/usjevi koji se dobivaju križanjem gena različitih vrsta biljaka kako bi takve biljke dobile neka nova, bolja svojstva, veći urod, a time i nešto niže cijene. GMO su i prerađevine voća, povrća/usjeva dobivene od opisanih sirovina.

Slika 27. Učestalost kupnje prehrambenih ekoloških proizvoda od strane hrvatskih potrošača, 2008. godina



Izvor: GfK; Hrana (2008.)

S obzirom na povezanost kupovne moći potrošača, ukupne ekonomske situacije u zemlji i učestalosti kupnje ekoloških proizvoda, uz sadašnju razinu standarda ne treba očekivati veći rast potražnje za ekološkim proizvodima u Hrvatskoj. Međutim, navedeni rezultati istraživanja ukazuju na prostor za formiranje određenih društvenih inicijativa u cilju informiranja, označavanja i promoviranja kratkoročnih i dugoročnih efekata konzumacije pojedinih vrsta hrane na zdravlje potrošača (ekološki uzgojene hrane, funkcionalne, genetski modificirane hrane). Navedene teme ubrajaju se u područje društveno odgovornog marketinga i odgovornog djelovanja poduzeća prehrambene industrije, a ujedno zajedničkim djelovanjem s drugim zainteresiranim skupinama mogu generirati pozitivne učinke, kako za poduzeće, tako i širu društvenu zajednicu.

#### 5.4. Ključni čimbenici uspješnosti poduzeća prehrambene industrije

Konkurentnost prehrambene industrije u Europskoj uniji jedno je od vitalnih područja interesa s obzirom na veličinu i značaj prehrambene industrije u ukupnoj ekonomiji i njezinu ulogu u ostvarivanju ciljeva postavljenih Lisabonskom Agendom. *CIAA, Europsko udruženje proizvođača hrane i pića* od 2006. godine fokusira se na praćenje i usporedbu konkurentnosti

prehrambene industrije EU-a i njezinih glavnih konkurenata, a osnovana je i „*The High Level Group*“ za praćenje konkurentnosti europske industrije hrane i pića. Udruženje je definiralo dva osnovna pravca rasta za industriju hrane i pića (CIAA, 2007.a, str. 5.) i to: (a) pomicanje prema gore u vrijednosnom lancu, proizvodnjom proizvoda više dodane vrijednosti i stavljanjem većeg naglaska na inovativne proizvode i (b) boljim korištenjem prilika za rast na internacionalnim tržištima, kako bi se održale i proširile izvozne aktivnosti.

Poduzeća prehrambene industrije, članice udruženja, *CIAA* i *Europska komisija* postigli su visok stupanj konsensusa o definiranju ključnih područja, postavljenih ciljeva i indikatora konkurentnosti. Za ključne čimbenike konkurentnosti<sup>35</sup> poduzeća prehrambene industrije utvrđeni su: (a) povećanje ulaganja u istraživanje i razvoj i inovacije, (b) poboljšanje izvoznih performansi, (c) osiguranje pristupa sirovinama i (d) unapređenje zakonodavstva.

Udruženje europske industrije hrane i pića (CIAA, 2008.a, str. 4.) izradilo je viziju osnovnih zahtjeva za ostvarenje konkurentnosti, koje se ukratko mogu sažeti u sljedeće:

1. Glavni cilj industrije hrane i pića je snabdijevanje potrošača i društva sa širokom i raznolikom ponudom zdravih, sigurnih, nutritivno vrijednih, održivih i prihvatljivih (cjenovno op. a.) proizvoda hrane i pića.
2. Europska prehrambena industrija je integrirana u globalnu mrežu izvora sirovina, poslovnih odnosa i podugovaratelja, transporta i distribucije robe i investicija. Poduzeća posluju na lokalnoj, regionalnoj i globalnoj razini i sve te dimenzije trebaju biti sagledane kada je u pitanju njihova konkurentnost. Kreatori europske politike trebaju ustrajati u cilju stvaranja dobrog funkcioniranja zajedničkog internog (europskog op.a.) tržišta, ali trebaju uključiti i globalizaciju kao faktor dodatnog pritiska na konkurentnost ali i značajnu priliku za daljnji razvoj.
3. Kao lider na globalnom tržištu, industrija hrane i pića svjesna je vlastite odgovornosti u ispunjavanju zahtjeva potrošača i društva. U ostvarenju postavljenih ciljeva smatra se potrebnim omogućiti proizvodnju i trženje proizvoda bez dodatnih neželjenih zapreka. Održivi rast europska prehrambena industrija nastoji postići kroz intenziviju prisutnost na brzo rastućim tržištima i kroz razvoj proizvoda više dodane vrijednosti; a za pokretanje istraživanja i razvoja i inovacija u malim i srednjim poduzećima koriste se prikladni oblici transfera tehnologija i znanja.

---

<sup>35</sup>CIAA, 2008.a, CIAA annual report 2007., Brussels, CIAA AISBL.

4. Okvir za poslovanje industrije hrane i pića treba biti dovoljno fleksibilan i susretljiv prema poslovnom sektoru, uvažavajući kapacitete malih i srednjih poduzeća. Zakonodavstvo se smatra nužnim u određenim područjima, ali mora biti znanstveno utemeljeno, proporcionalno i moguće za provedbu. Uz zakonodavstvo dužna pažnja posvećuje se i alternativama, npr. smjernicama tamo gdje se očekuje njihovo jednako ili učinkovitije djelovanje od zakonodavstva.

5. Pristup prehrambenoj politici treba biti holistički; sagledavanjem i integriranjem potreba i uloge sektora u cjelini. Stoga se očekuje bolja koordinacija i prioritizacija ključnih ciljeva različitih direktorata *Europske komisije* posebice iz područja poljoprivrede, zdravlja i sigurnosti, okoliša, trgovine i istraživanja i razvoja.

*CIAA* posvećuje i sve veću pažnju pitanjima održivog razvoja i utjecaja na okoliš. U 2007. godini u Briselu održana je konferencija na temu održive poljoprivrede na kojoj su sudjelovali vodeći proizvođači, visoko pozicionirani europski dužnosnici, različite nevladine organizacije, predstavnici akademske zajednice. Različite zainteresirane skupine okupljene su radi razmatranja sadašnjih i budućih izazova u proizvodnji hrane i pića (*CIAA*, 2008. a).

Da bi prehrambena industrija EU-a ostala konkurentna od kreatora europske politike očekuje se stvaranje stimulativnog poslovnog okruženja, dok su poduzeća i menadžment odgovorni za donošenje odgovarajućih poslovnih odluka, ovladavanje najnovijim tehnologijama i unapređivanje upravljanja poslovanjem. Navedene mjere za poboljšanje konkurentnosti trebaju doprinijeti održivom razvoju industrije hrane i pića EU-a i omogućiti poduzećima da efikasnije uslužuju potrošače i brže reagiraju na promjene.

Situacija i izazovi s kojima se suočava prehrambena industrija u Republici Hrvatskoj razlikuju se u odnosu na europsku prehrambenu industriju. Temeljna razlika proizlazi iz negativne vanjskotrgovinske bilance hrvatske prehrambene industrije. Iako vodeća poduzeća prehrambene inudstrije ostvaruju značajan dio prihoda od prodaje na inozemnim tržištima, promatrano na nivou prehrambene industrije, većina prihoda ostvaruje se prodajom na domaćem tržištu, dok izvoz čini relativno mali udio u strukturi ukupnih prihoda (Sinčić, 2007., str. 82.). Također, usprkos kontinuiranom rastu novostvorene vrijednosti i produktivnosti na razini prehrambene inudstrije od 2000. godine na ovamo, prehrambena industrija bilježi negativnu bilancu. Deficit vanjskotrgovinskog poslovanja poljoprivrednim i prehrambenim proizvodima još je značajniji uzme li se u obzir da je prehrambena inudstrija

po proizvodnji i broju zaposlenih najjača grana prerađivačke inudstrije. Kao osnovni razlozi nekonkurentnosti, a time i negativne platne bilance prehrambene industrije navode se: (a) cjenovna nekonkurentnost proizvoda na svjetskom tržištu, (b) neorganiziranost domaćeg tržišta sirovina, (c) tehnološko zaostajanje i (d) nezadovoljavajući marketinški pristup pojedinih poslovnih subjekata (2007.).

Uzevši u obzir navedene izazove smatra se da kreatori politike u Republici Hrvatskoj ne posvećuju odgovarajuću pažnju sistemskom rješavanju problema u poljoprivredi, kao ni stvaranju poticajnog okruženja za unapređivanje konkurentnosti hrvatske prehrambene industrije. Posljedično tome, niti postojeći potencijali poslovnih subjekata u prehrambenoj industriji nisu u potpunosti razvijeni. U odnosu na interes i programe koji se dugoročno planiraju i kontinuirano provode u EU-u, Hrvatska zaostaje u promišljanjima i pristupu kreiranju stimulativnog poslovnog okruženja. U Republici Hrvatskoj još se uvijek najveći dio vremena i energije usmjerava na rješavanje kriznih pitanja (otkupnih cijena pojedinih poljoprivrednih proizvoda, interventnim uvozom i sl.), dok se donošenje i provođenje strategije razvoja i sistemskih mjera za unapređenje konkurentnosti prehrambene industrije zapostavlja i prolongira za neka buduća vremena.

U isto vrijeme, predstavnici poduzeća prehrambene industrije ocijenili su pozitivnim trendom poslovanje u prethodne tri godine (Sinčić, 2007., str. 101. – 116.). Ispitanici su naveli najvažnije vanjske i unutarnje čimbenike konkurentnosti poduzeća. Kao najvažnije unutarnje čimbenike konkurentnosti poduzeća ispitanici su naveli: (1) Dugoročnu strategiju, (2) Istraživanje i razvoj (sustavne inovacije, novi proizvodi, obogaćivanje postojeće ponude), (3) Marketinške aktivnosti (fleksibilnost u ispunjavanju zahtjeva tržišta, osiguranje visoke kvalitete, vrhunski dizajn, prilagodba asortimana mogućnostima i zahtjevima tržišta, odgovarajuća logistička i distributivna mreža), (4) Kontinuirane investicije u tehnologiju i proizvodni proces (snižavanje jediničkih troškova proizvoda) i (5) Kvalitetu ljudi, nositelja važnih poslovnih procesa. Kod vanjskih čimbenika istaknute su sljedeće mogućnosti: (1) Otvaranje novih tržišta u inozemstvu, (2) Proširenje tržišta na nove segmente kupaca i (3) Korištenje vladinih poticajnih mjera.

Uspoređujući ključne čimbenike koje navode predstavnici europske prehrambene industrije i predstavnici hrvatskih prehrambenih poduzeća može se zaključiti da i jedni i drugi ističu važnost ulaganja u istraživanje i razvoj, usvajanje novih tehnologija i poboljšanje izvoznih

performansi. Također i jedni i drugi ističu ulogu regulative (unapređenja zakonodavstva, odnosno postojanje poticajnih mjera). Pored toga, hrvatski predstavnici ukazuju na značaj marketinških aktivnosti i razvoj kvalitetnih kadrova, dok europski predstavnici ukazuju na osiguranje pristupa sirovinama (razvoj menadžementa i primjena marketinga podrazumijevaju se, op. a.), orijentaciju na proizvode više dodane vrijednosti te posvećivanje pažnje održivom razvoju i zaštiti okoliša, odnosno društvenoj odgovornosti poduzeća.

Pitanje osiguranja pristupa sirovinama i drugim resursima, poduzeća hrvatske prehrambene industrije ne ističu u prvi plan. Ipak, ona su uvijek prisutni izazov za prehrambenu industriju, (nedovoljno vertikalno povezanih poslovnih sustava, utjecaj vremenskih prilika, zagađenja, kretanja na svjetskim tržištima itd.), stoga je potrebno da i hrvatska poduzeća prehrambene industrije akceptiraju upozorenja i razmotre mogućnosti osiguranja pristupa sirovinama i drugim resursima.

Iako postoje zanačajne razlike u pristupu, kapacitetima i raspoloživim budžetskim sredstvima između europskih i hrvatskih kreatora politike, predstavnici prehrambenih poduzeća imaju sličan pogled na ključne čimbenike uspjeha. Međutim, poduzeća hrvatske prehrambene industrije trebaju uložiti dodatan napor i iskorak da bi s kreatorima politike razvili dijalog, postigli konsenzus oko ciljeva i dugoročnih programa za poticanje konkurentnosti hrvatske prehrambene industrije. Pri tome moguće je koristiti postojeće primjere i iskustva iz EU-a, prvenstveno kroz primjenu holističkog pristupa u funkciji održivog rasta i razvoja prehrambene industrije temeljene na društveno odgovornom djelovanju poduzeća.

#### 5.5. Društveno odgovorno ponašanje i poduzeća prehrambene industrije Republike Hrvatske

U prethodnim dijelovima poglavlja ukratko su istaknuta glavna obilježja prehrambene industrije, utjecaj glavnih promjena u okruženju na poslovanje poduzeća prehrambene industrije te ključni faktori uspjeha u kontekstu europske i hrvatske prehrambene industrije. Prije razmatranja društvene odgovornosti i na tome zasnovane strategije marketinga hrvatskih prehrambenih poduzeća ukratko su razmatrane osnovne značajke poduzeća prehrambene industrije.



Prehrambena industrija ubraja se u najznačajnije prerađivačke industrije pojedinih zemalja. Tradicionalno je povezana s poljoprivredom određene zemlje, i u velikoj mjeri plasira svoje proizvode kroz postojeće trgovačke sustave, zadovoljavajući potrebe domaćeg stanovništva. Visina i kretanje ostvarenog izvoza upućuju na razinu konkurentne sposobnosti domaće prehrambene industrije u promatranom međunarodnom okruženju. *Europska komisija*, kao i granska udruženja prehrambene industrije u Europskoj uniji ulažu znatne napore za poboljšanje konkurentnosti europske prehrambene industrije. Navedeno može poslužiti kao primjer dobrog upravljanja stvaranjem preduvjeta za održanje konkurentnosti i za hrvatsku prehrambenu industriju.

O hrvatskoj prehrambenoj industriji dostupan je relativno mali broj studija, usprkos činjenici da se radi o jednoj od najznačajnijih grana prerađivačke industrije te da u Republici Hrvatskoj djeluju dva granska udruženja. Unutar *Hrvatske gospodarske komore* djeluje *Sektor za poljoprivredu, prehrambenu industriju i šumarstvo* od 1994. godine, te u sklopu *Hrvatske udruge poslodavaca Udruga prehrambene industrije i poljoprivrede*.

#### 5.5.1. Poduzeća prehrambene industrije u Republici Hrvatskoj

Hrvatska prehrambena industrija<sup>36</sup> prema podacima *Hrvatske gospodarske komore* u 2007. godini ostvarila je 4,5 milijarde EUR-a ukupnih godišnjih prihoda, zapošljavajući 50.290 radnika u 1.369 poduzeća (Publikacija HGK, 2008.). U usporedbi s prehrambenom industrijom EU-a, hrvatska prehrambena industrija čini svega 0,5% ostvarenog prihoda prehrambene industrije u EU-u, odnosno 1,16% zaposlenih u prehrambenoj industriji EU-a.

Usporedba udjela poduzeća različitih veličina (prema broju zaposlenih) u Republici Hrvatskoj i EU-u ukazuje na određene razlike u značaju poduzeća određene veličine, kako je prikazano u tablici 30.

---

<sup>36</sup> Nacionalna klasifikacija djelatnosti: DA15 – proizvodnja hrane i pića

Tablica 30. Usporedba značaja veličine poduzeća industrije hrane i pića u RH i EU, u %

Vrsta poduzeća (prema broju zaposlenih)	Mikro	Mala	Srednja	Velika
	1 do 9	10 do 49	50 do 249	+250
Promet RH*	–	14,5	14,7	<b>70,8</b>
Broj zaposlenih RH*	–	25,7	17,7	<b>56,6</b>
Broj poduzeća RH*	–	92	5,0	<b>3,0</b>
Promet EU**	6,3	16	25,9	<b>51,7</b>
Broj zaposlenih EU**	16,6	20,8	24,2	<b>38,4</b>
Broj poduzeća EU**	77,8	17,6	3,7	<b>0,9</b>

Napomena: Podaci za RH\* 2007., (mikro i mala poduzeća prikazana su zajedno), podaci za EU\*\* 2004. godina  
Izvor: HGK<sup>37</sup> (2009.), CIAA (2007.a)

U Republici Hrvatskoj velika prehrambena poduzeća ostvaruju 70,8% ukupnog prometa, zapošljavaju 56,6% ukupno zaposlenih i čine 3% ukupnog broja poduzeća (podaci za 2007.). U EU-u velika poduzeća ostvaruju 51,7% ukupnog prometa, 38,4% ukupno zaposlenih i čine svega 0,9% poduzeća prehrambene industrije EU-a (podaci za 2004.). Iz navedenih podataka može se zaključiti da velika poduzeća hrvatske prehrambene industrije imaju veću ulogu i značaj u ukupnoj industriji hrane i pića (kako po ostvarenom prometu i broju zaposlenih) u odnosu na velika poduzeća u industriji hrane i pića EU-a. Odnosno, poduzetnički potencijal, a time i uloga malih i srednjih poduzeća u hrvatskoj prehrambenoj industriji slabije su razvijeni u odnosu na ulogu i značaj malih i srednjih poduzeća u EU-u.

Analizirajući podatke o broju poduzeća u proizvodnji hrane i pića, nalaze se razlike u podacima *HGK-a* (koja koristi podatke *FINA-e*) i *Državnog zavoda za statistiku (DZS)*. *HGK* navodi 1.369 poduzeća u proizvodnji hrane i pića u 2007. godini, dok *DZS* navodi 577 aktivnih poduzeća (s 10 i više zaposlenih, u proizvodnji hrane pića i duhana DA, od čega se 4 poduzeća bave proizvodnjom duhanskih proizvoda). Razlika u broju poduzeća odnosi se na uključivanje potkategorije „vrlo mala poduzeća“, odnosno mikro, s manje od 10 zaposlenih (kod *HGK*, odnosno *FINA-e*).

S obzirom da je predmet i područje istraživanja ovog rada društveno odgovorna strategija marketinga i konkurentnost poduzeća za koju poduzeće treba posjedovati i određene resurse za njeno provođenje, te zbog nemogućnosti prikupljanja potrebnih podataka za analizu i izvođenje zaključaka za poduzeća koja zapošljavaju manje od 10 zaposlenih, ista su izuzeta

<sup>37</sup> xxx, 2009. HGK – podaci dobiveni na postavljeni zahtjev, srpanj 2009.

iz daljnje analize. Također su izuzeta poduzeća duhanske industrije zbog prirode djelatnosti i njezine povezanosti sa štetnim utjecajem na zdravlje.

Isto tako, potrebno je napomenuti da se poduzeća koja se bave proizvodnjom hrane i pića većinom nalaze svrstana u prehrambenu industriju, iako se neka mogu naći i u poljoprivredi; zavisno od deklariranih djelatnosti prilikom registracije poslovnog subjekta i deklarirane dominantne poslovne djelatnosti. Naime, značajan broj poduzeća obavlja poslovanje u nekoliko različitih skupina djelatnosti, a njihovi poslovni rezultati statistički se prate i obrađuju ovisno od registracije, odnosno od prijavljene dominantne vrste poslovnih aktivnosti. Tako se primjerice Koncern Agrokor Zagreb, Koka Varaždin, Kutjevo iz Kutjeva, Mesna industrija Braća Pivac iz Vrgorca svrstavaju unutar poljoprivredne djelatnosti.

*Hrvatska gospodarska komora* navodi 10 najznačajnijih poduzeća hrvatske industrije hrane, pića i duhana i 10 najznačajnijih poduzeća hrvatske poljoprivrede, kako prikazuje tablica 31.

Tablica 31. Najznačajnija poduzeća poljoprivrede i industrije hrane, pića i duhana, HGK

Najznačajnija poduzeća hrvatske industrije hrane, pića i duhana	Najznačajnija poduzeća hrvatske poljoprivrede
1. PODRAVKA d.d., Koprivnica	1. ŽITO d.o.o., Osijek
2. VINDIJA d.d., Varaždin	2. KOKA d.d., Varaždin
3. TVORNICA DUHANA ROVINJ d.d., Rovinj	3. AGROKOR d.d., Zagreb
4. DUKAT d.d., Zagreb	4. BELJE d.d., Darda
5. PIK VRBOVEC – MESNA INDUSTRIJA d.d., Vrbovec	5. BRAĆA PIVAC d.o.o., Vrgorac
6. LEDO d.d., Zagreb	6. KUTJEVO d.d., Kutjevo
7. COCA-COLA BEVERAGES HRVATSKA d.d., Zagreb	7. PURIS d.d., Pazin
8. JAMNICA d.d., Zagreb	8. PIK VINKOVCI d.d.
9. KRAŠ d.d., Zagreb	9. VUPIK d.d., Vukovar
10. ZAGREBAČKA PIVOVARA d.d., Zagreb	10. ŽITNJAK d.d., Zagreb

Izvor: Hrvatska gospodarska komora, (2008.)<sup>38</sup>

*Zavod za poslovna istraživanja* (2008.) prikazao je listu 1000 najboljih poduzeća prema ostvarenoj novostvorenoj vrijednosti<sup>39</sup> u 2007. godini. Poduzeća su grupirana prema vrsti djelatnosti, a najznačajnija poduzeća koja se bave proizvodnjom prehrambenih proizvoda rangirana su kroz djelatnosti proizvodnje hrane, pića te poljoprivredu, lovi i ribarstvo. U prvih

<sup>38</sup> xxx, 2008. Publikacija Hrvatske gospodarske komore: Poljoprivreda i industrija hrane, pića i duhana, [http://www2.hgk.hr/en/depts/agriculture/poljoprivreda\\_08.pdf](http://www2.hgk.hr/en/depts/agriculture/poljoprivreda_08.pdf), 10. lipnja 2009.

<sup>39</sup> Novostvorena vrijednost – zbroj bruto dobiti i bruto plaća (zaposlenih, autorskih honorara, ugovora o djelu, studentskih honorara i stipendija) umanjeno za primljene dotacije ili subvencije iz državnog odnosno lokalnog proračuna.

1000 poduzeća prema novostvorenoj vrijednosti uključeno je 39 poduzeća iz djelatnosti proizvodnje hrane, 12 poduzeća iz djelatnosti pića i 19 poduzeća iz djelatnosti poljoprivreda, lov i ribarstvo. Odabrane poslovne pokazatelje za najznačajnija poduzeća hrvatske poljoprivrede, industrije hrane i pića u 2007. godini prikazuje tablica 32.

Prvih 12 poduzeća iz djelatnosti proizvodnje hrane zauzela su na listi 1000 najboljih poduzeća najviša rang mjesta (raspon od 18. do 157.), prvih 12 iz djelatnosti pića zauzela su najširi raspon (rang mjesta od 35. do 918.), dok su prvih 12 poduzeća iz djelatnosti poljoprivrede, lova i ribarstva zauzela srednji raspon (rang mjesta od 19. do 696.).

Odabrani pokazatelji poput novostvorene vrijednosti, ukupnog prihoda, dobiti, izvoza i broja zaposlenih, upućuju na značaj i uspješnost promatranih poduzeća. Ipak, kod usporedbe pojedinih poduzeća treba uzeti u obzir razlike koje proizlaze iz vrste registriranih i dominantnih djelatnosti te razlika u pravnom i organizacijskom obliku pojedinih poduzeća, što se odražava na razlike u obuhvatu prikazanih pokazatelja.

Navedeni pokazatelji se odnose na ekonomske učinke poduzeća u promatranom razdoblju od jedne poslovne godine. Oni su dijelom rezultat poslovnih odluka i aktivnosti poduzeća u promatranom razdoblju, a dijelom su posljedica strategija, odluka i aktivnosti iz prethodnih razdoblja. Primjerice, kod nekih poduzeća povećanje prihoda u promatranj godini rezultat je jednokratne prodaje imovine ili ostvarene akvizicije, a ne ostvarenog organskog rasta. Stoga je za daljnje usporedbe uspješnosti poduzeća potrebno raspolagati vremenskim serijama odabranih pokazatelja ekonomskih učinaka.

Promatrajući novostvorenu vrijednost po zaposlenom, uglavnom dolazi do promjene rang mjesta među navedenim poduzećima (prilog 3., 4., 5. i 6.) Tako prvih pet u proizvodnji hrane prema novostvorenoj vrijednosti čine: Podravka, Dukat, Kraš, Ledo i Vindija, a prema novostvorenoj vrijednosti po zaposlenom: Viro, Franck, Cedevisa, Dukat i Koestlin.

Prvih pet poduzeća u proizvodnji pića prema novostvorenoj vrijednosti čine: Zagrebačka pivovara, Jamnica, Coca-Cola Beverages, Karlovačka pivovara i Carlsberg Croatia, a prema novostvorenoj vrijednosti po zaposlenom: Zagrebačka pivovara, Slavonija Slad, Karlovačka pivovara, Coca-Cola Beverages i Carlsberg Croatia.

Tablica 32. Najzačajnija poduzeća hrvatske poljoprivrede, industrije hrane i pića, odabrani poslovni pokazatelji, 2007. godina

R. Br.	Rang od 1000*		Novostvorena vrijednost u 000 EUR-a	Prihodi u 000 EUR-a	Dobit u 000 EUR-a	Izvoz u 000 EUR-a	Zaposleni (prosječan broj)
<b>PROIZVODNJA HRANE</b>							
1.	18	Podravka, Koprivnica	75.422	364.893	495	86.114	3.910
2.	31	Dukat, Zagreb	44.415	232.239	15.662	26.583	1.388
3.	44	Kraš, Zagreb	35.413	124.157	4.509	37.811	1.785
4.	51	Ledo, Zagreb	30.594	140.125	11.756	18.110	1.022
5.	75	Vindija, Varaždin	22.537	352.090	7.290	12.947	994
6.	76	PIK Vrbovec, Vrbovec	22.441	153.307	622	9.161	1.653
7.	80	Franck, Zagreb	21.738	76.748	10.525	8.176	503
8.	89	Viro, tv. Šećera, Virovitica	19.658	101.859	12.494	40.952	428
9.	100	Koestlin, Bjelovar	17.752	42.424	12.910	5.807	565
10.	107	Zvijezda, Zagreb	16.355	111.737	3.414	20.701	750
11.	139	Sladorana, Županja	12.290	79.042	1.748	51.639	483
12.	157	Cedevita, Zagreb	11.097	40.249	5.343	13.829	272
<b>PROIZVODNJA PIĆA</b>							
1.	35	Zagrebačka pivovara, Zagreb	41.474	112.330	26.369	5.442	518
2.	48	Jamnica, Zagreb	32.218	131.581	8.808	17.671	1.185
3.	54	Coca-Cola Beverages, Zagreb	29.692	139.404	9.153	2.537	734
4.	99	Karlovačka pivovara, Karlovac	17.913	77.288	6.112	13.243	418
5.	159	Carlsberg Croatia, Koprivnica	11.006	49.627	4.187	3.005	306
6.	164	Badel 1862, Zagreb	10.695	51.201	1.141	7.430	509
7.	187	Heineken Adria, Karlovac	9.762	9.837	9.762	0	0
8.	382	Istravino, Rijeka	5.229	53.892	275	10.446	363
9.	425	Maraska, Zadar	4.763	15.848	2.763	2.218	145
10.	765	Slavonija-Slad, Nova Gradiška	2.673	20.035	2.157	8.396	45
11.	905	Bavaria pivo, Zagreb	2.295	25.634	692	1	90
12.	938	Vinoplod-Vinarija, Šibenik	2.231	8.885	99	71	152
<b>POLJOPRIVREDA, LOV I RIBARSTVO</b>							
1.	19	Agrokor koncern, Zagreb	74.244	156.516	55.565	4.075	282
2.	83	Koka, Varaždin	20.981	160.277	4.389	15.687	1.647
3.	109	Kutjevo, Kutjevo	15.713	58.035	5.487	17.207	840
4.	137	Mesna ind. Braća Pivac, Vrgorac	12.322	100.667	6.767	1.391	401
5.	221	Novi agrar, Sarvaš	8.402	28.074	4.728	5	378
6.	383	Agrolaguna, Poreč	5.224	13.163	179	179	277
7.	410	PP Orahovica, Orahovica	4.911	22.927	142	528	504
8.	419	PIK Vinkovci, Vinkovci	4.845	35.390	521	142	303
9.	513	Parkovi plus, Rijeka	3.932	5.749	3.184	0	63
10.	556	Agromedimurje, Čakovec	3.682	10.848	311	0	244
11.	660	Žitnjak, Zagreb	3.071	23.226	97	0	300
12.	696	Parkovi I nasadi, Split	2.909	4.150	48	0	202

\*Rang od 1000 promatranih poduzeća iz različitih djelatnosti, prema novostvorenoj vrijednosti u 2007. godini

Izvor: Zavod za poslovna istraživanja (2008., str. 62., 74., 75.)

Prvih pet poduzeća u poljoprivredi prema novostvorenoj vrijednosti čine: Agrokor koncern, Koka, Kutjevo, Mesna industrija Braće Pivac i Novi agrar, a prema novostvorenoj vrijednosti po zaposlenom: Agrokor koncern, Parkovi plus, Mesna industrija Braće Pivac, Novi agrar i Agrolaguna.

Istraživanje *Zavoda za poslovna istraživanja* uglavnom je obuhvatilo velika poduzeća, s više od 250 zaposlenih. Međutim, među velikim poduzećima prisutne su velike razlike u broju zaposlenih; od poduzeća s brojem zaposlenih nekoliko puta većim, ali i manjim od prosječnog broja zaposlenih.

Promatrajući ostvarene poslovne rezultate s društvenog aspekta, poduzeća s većim brojem zaposlenih, iako ostvaruju niže rezultate po zaposlenom, u isto vrijeme stvaraju značajniji doprinos s društvenog aspekta; osiguravajući veći udio u zaposlenosti radno sposobnog stanovništva, podmirivanjem poreza i doprinosa iz ostvarene razine zaposlenosti i poslovnih aktivnosti i dr. S okolišnog aspekta, poduzeća s višom razinom poslovnih aktivnosti i zaposlenosti generiraju i više učinaka (bilo pozitivnih, bilo negativnih) na prirodne resurse i okoliš u kojem djeluju.

Kako je već istaknuto, provedeno istraživanje odnosi se na ostvarene ekonomske učinke poduzeća. Pokazatelji ekonomskih učinaka govore tek o jednoj dimenziji društvene odgovornosti poduzeća. Ono što nedostaje jest praćenje pokazatelja društvenih i okolišnih učinaka. Kako se smatra da javno objavljivanje i populariziranje rezultata istraživanja uspješnosti poduzeća može pozitivno djelovati na jačanje kompetitivnosti poduzeća i biti dodatni poticaj kontinuiranom unapređenju poslovne prakse, bilo bi poželjno i preporučljivo da se njihovo objavljivanje nastavi praćenjem ekonomskih učinaka, ali i uz uvođenje praćenja društvenih i ekoloških učinaka poduzeća. Stoga se predlaže kontinuirano praćenje uspješnosti hrvatskih poduzeća kroz sve tri dimenzije društvene odgovornosti poduzeća. Smatra se da bi praćenje uspješnosti poduzeća uključivanjem odgovornosti za ekonomske, društvene i okolišne učinke doprinijelo: a) jačanju kompetitivnosti i unapređenju društveno odgovorne poslovne prakse hrvatskih poduzeća, b) boljem informiranju potrošača o primjeni društvene odgovornosti poduzeća, c) stvaranju interesa u javnosti o društvenoj odgovornosti poduzeća. U realizaciji predložene inicijative potrebno je definirati određene zajedničke pokazatelje za praćenje društvenih i okolišnih učinaka.

*Hrvatska gospodarska komora (HGK)* raznim inicijativama i nagradama potiče poslovnu izvrsnost, primjerice znakovi Hrvatska kvaliteta i Izvorno hrvatsko te nagrada Zlatna kuna. *HGK* daje pravo korištenja znakova Hrvatska kvaliteta i Izvorno hrvatsko radi isticanja kvalitete i originalnosti proizvoda, većina kojih se koristi upravo na prehrambenim proizvodima (*HGK, 2005.*)<sup>40</sup>. Velik broj hrvatskih prehrambenih proizvoda odlikuje se visokom kvalitetom, a poduzeća sve više uviđaju važnost isticanja kvalitete i izvornosti prehrambenih proizvoda. Analizom liste nositelja oznaka Hrvatska kvaliteta i Izvorno hrvatsko *Hrvatske gospodarske komore*, utvrđeno je 77 poslovnih subjekata iz područja poljoprivredne proizvodnje i prehrambene industrije nositelja navedenih znakova u 2005. godini (prilog 7.).

Od 10 najznačajnijih poduzeća hrvatske industrije hrane, pića i duhana (prema pregledu *HGK-a*) 6 poduzeća su nositelji navedenih znakova (Podravka, Vindija, Dukat, Coca-Cola, Jamnica, Kraš i Zagrebačka pivovara), dok kod prvih 10 poljoprivrednih poduzeća svega 3 su nositelji navedenih znakova (Belje, Mesna industrija Braća Pivac, Kutjevo).

Nagrada Zlatna kuna *Hrvatske gospodarske komore* dodjeljuje se kao javno priznanje za postignute poslovne rezultate poslovanja od 1993. godine. Dodjela Zlatne kune temelji se na vrednovanju ukupnog poslovnog ugleda poduzeća, njegovog utjecaja na razvoj djelatnosti kojoj pripadaju i doprinosa razvoju hrvatskog gospodarstva u cjelini. Zlatna kuna simbol je uspješnosti i kvalitete u poslovanju, pridonosi ugledu poduzeća, ali je i podstrek ostalima za težnju ka poslovnoj izvrsnosti. Nominirana i nagrađena poduzeća prehrambene industrije u razdoblju od 2002. do 2008. godine prikazuje tablica 33.

U razdoblju od 2002. do 2008. godine za nagradu Zlatna kuna 13 puta nominirano je 9 poduzeća iz prehrambene inudstrije u kategorijama velikog, srednjeg i malog poduzeća. Tri godine uzastopno nominirano je prehrambeno poduzeće Vivera, iz Gline, koje ujedno bilježi i najveći broj nominacija poduzeća prehrambene inudstrije. Po dvije nominacije bilježi Jamnica iz Zagreba, Viro tvornica šećera iz Virovitice, te Dukat (bivša Lura). Jedino poduzeće prehrambene industrije koje je ujedno i dobitnik nagrade Zlatna kuna u promatranom razdoblju je Kraš iz Zagreba i to za 2002. godinu.

---

<sup>40</sup> xxx, 2005. Popis poduzeća nositelja znakova Hrvatska kvaliteta i Izvorno hrvatsko <http://www2.hgk.hr/znakovi/tvrtke/tvrtke.asp>, 10. lipnja 2009.

Pri tome treba napomenuti da pitanje društvene odgovornosti poduzeća i njihovih marketing strategija nije uključeno kao sastavni element navedenih inicijativa, što čini priliku za njihovo skoro programsko i sadržajno obogaćivanje.

Tablica 33. Nominirana poduzeća prehrambene industrije za nagradu Zlatna kuna u razdoblju od 2002. do 2008. godine

Dobitnici / nominirani	Velika poduzeća	Srednja poduzeća	Mala poduzeća
2002. dobitnici	KRAŠ, Zagreb	0	0
2002. nominirani	JAMNICA, Zagreb	0	MEGGLE ADRIA, Matulj
2003. dobitnici	0	0	0
2003. nominirani	LURA, Zagreb	0	0
2004. dobitnici	0	0	0
2004. nominirani	0	0	0
2005. dobitnici	0	0	0
2005. nominirani	JAMNICA, Zagreb	VIVERA, Glina	0
2006. dobitnici	0	0	0
2006. nominirani	0	VIVERA, Glina	0
2007. dobitnici	0	0	0
2007. nominirani	DUKAT, Zagreb	CEDEVITA, Zagreb	0
2007. nominirani	VIRO Tv. šećera, Virovitica	VIVERA, Glina	0
2008. dobitnici	0	0	0
2008. nominirani	GAVRILOVIĆ, Petrinja	0	0
2008. nominirani	VIRO Tv. šećera, Virovitica	0	0

Izvor: Hrvatska gospodarska komora<sup>41</sup> (2009.)

U nastavku promatra se 45 istaknutih hrvatskih poduzeća proizvodnje hrane, pića i poljoprivrede prema dodatnim kriterijima: posjedovanju određenih certifikata, primljenim nagradama, članstvom u organizacijama za poticanje društvene odgovornosti poduzeća, prikazanih u tablici 34. Kod utvrđivanja primjera najbolja poslovne prakse prehrambenih poduzeća pored novostvorene vrijednosti korišteni su i dodatni kriteriji: certifikati i nagrade te deklarirana društvena odgovornost poduzeća.

Od 45 istaknutih poduzeća 62% ističe posjedovanje i korištenje nekog međunarodnog certifikata u svojoj poslovnoj praksi. Pri tome 26% posjeduje ISO 9001 standard, a 36% posjeduje dodatne standarde.

<sup>41</sup> xxx, 2009. HGK – podaci dobiveni na postavljeni zahtjev, srpanj 2009.



Tablica 34. Obilježja istaknutih poduzeća proizvodnje hrane, pića i poljoprivrede u RH

Naziv poduzeća	Dobitnici i nominirani za nagradu Zlatna kuna (2002.-2008.)	Certifikati <sup>42</sup>	Znakovi: Hrvatska kvaliteta, Izvorno hrvatsko	Rang poduzeća, novostvorena vrijednost 2007.	Članovi Global Compact / HRPSOR	Prisutnost informacija o DOP-u	Znak: Super Brands HR (2007., 2008.)
1. Agrokor*	-	ISO 14001, ISO 9001, OHSAS 18001, ISO 22000	+	2	+/+	+	-,+
2. Atlantic Grupa**	-	ISO 14001, ISO 9001	+	-	+/+	+	-
3. Badel1862	-	ISO 9001	+	23	-	-	-,+
4. Biovega	-	ISO 9001	-	-	+/-	+	-
5. Belje*	-	ISO 14001, ISO 9001, OHSAS 18001	+	-	-	-	-
6. Carlsberg Croatia	-	ISO 14001, ISO 9001, OHSAS 18001, ISO 22000	+	21	-	+	-
7. Cedevisa**	nominirani	ISO 14001	+	20	-	-	+, -
8. Coca-Cola Bev. Hrvatska	-	ISO 9001	+	8	+/+	+	-
9. Čakovečki mlinovi	-	-	-	28	-	-	-
10. Danica***	-	ISO 9001, ISO 14001	+	25	-	-	-
11. Dukat	nominirani (2x)	ISO 14001	+	3	-/+	+	+(2),+(2)
12. Đakovština	-	ISO 9001	-	32	-	-/+	-
13. Eko – Mavrović	-	-	-	-	+/-	-/+	(+, 2009.)
14. Franck	-	-	+	11	-	-	-
15. Gavrilović	nominirani	-	+	-	-	-	+, -
16. Heineken Adria	-	-	-	26	-	-	+, -
17. Istravino	-	-	-	33	-	-	-
18. IPK Kandit	-	-	-	30	-	-	-
19. Jamnica*	nominirani (2x)	ISO 9001, ISO 14001	+	6	-	-/+	-,+
20. Kandit premijer	-	-	-	22	-	-	-
21. Karlovačka pivovara	-	ISO 9001, ISO 22000	+	14	-	+	+,+
22. Kraš	dobitnik	ISO 9001, ISO 14001	+	5	-	-/+	-
23. Kutjevo	-	-	+	17	-	-	-
24. Koestlin	-	ISO 9001	+	15	-	-	-
25. Koka	-	ISO 9001	-	12	-	-	-
26. Kvasac	-	ISO 22000	-	27	-	-	-
27. Ledo*	-	ISO 9001	-	7	-	-	-,+
28. Maraska	-	-	+	35	-	-	-
29. Meggle Adria	nominirani	ISO 9001	-	-	-	-	-
30. Mesna ind. Braća Pivac	-	ISO 9001, ISO 14001	+	18	-	+	-

<sup>42</sup>Certifikati: ISO 9001:2000 - sustav upravljanja kvalitetom, ISO 14001:2004 - sustav upravljanja okolišem, OHSAS 18001:1999 - sustav zaštite zdravlja i sigurnosti na radu, ISO 22000:2005 - sustav zdravstvene ispravnosti hrane, GLOBALG.A.P. - sustav kontrole sigurnosti i kvalitete u poljoprivrednoj proizvodnji (Agrokor, Belje) Richemont kvaliteta (Čakovečki mlinovi) HRN EN ISO/IEC 17025 – Ovlašnica za ispitivanja fizikalno-kemijskih svojstava malsinovog ulja i drugih biljnih ulja (SMS)

31. Mlinar	-	ISO 9001	-	24	-	-	-
32. Nestle Adriatic	-	-	-	-	+/-	+	-
33. Perutnina Ptuj – PIPO	-	ISO 9001, ISO 14001	-	27	-	+	-
34. Podravka***	-	ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 22000	+	1	+/+	+	+(4),-
35. PIK Vrbovec*	-	ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001	-	10	-	-	-
36. PIK Rijeka	-	ISO 9001, ISO 22000	+	29	-	-/+	-
37. Sladorana	-	-	-	19	-	-	-
38. SMS	-	-	-	-	+/-	+	+, -
39. Vajda	-	-	-	34	-	-	-
40. Vindija	-	ISO 9001	+	9	+/-	-	+, +
41. Viro, tv. šećera	nominirani (2x)	-	-	13	-	+	-
42. Vivera	nominirani (3x)	-	-	36	-	-/+	-
43. Zagrebačka pivovara	-	-	+	4	-	+	-, +
44. Zvečevo	-	ISO 9001	+	31	-	-/+	-
45. Zvijezda*	-	ISO 9001	+	16	-	-/+	-, +

Napomena: \*Agrokor koncern i povezana društva, \*\*Atlantic Grupa i povezana društva, \*\*\*Podravka i povezana društva  
Izvor: istraživanje autora

Međutim, još uvijek značajan broj poduzeća (38%) ne navodi informacije o posjedovanju i korištenju međunarodnih normi u poslovanju. (Iako je potrebno istaknuti da većina poduzeća navodi primjenu Sustava analize opasnosti i kritičnih kontrolnih točaka, (engl. *Hazard Analysis Critical Control Points*, HACCP), za osiguranje kontrole i nadzora u proizvodnji prehrambenih proizvoda čija je primjena obavezna od 1.1.2009. godine prema Zakonu o hrani (N.N 46/07) i Pravilniku o higijeni hrane (N.N. 99/07)).

Oko polovice promatranih poduzeća (53%) ističe posjedovanje nekog od znakova; Hrvatska kvaliteta i Izvorno hrvatsko, a manje od jedne trećine (31%) dobitnici su oznake SuperBrands Hrvatska. (Od ostalih priznanja Kraš navodi Eko Oskar za 1998. godinu, Zvečevo navodi Hrvatski Oskar za 2001. godinu, a Mlinar pripadnost Zelenoj listi za 2009. godinu).

Status SuperBranda dodjeljuje se identifikacijom iznimnih tržišnih marki, a u ocjenjivanje su uključeni marketinški stručnjaci, predstavnici medija i potrošači koji ocjenjuju kvalitetu, povjerenje, razlikovnost i emotivnu privlačnost marki.<sup>43</sup> U 2007. i 2008. godini oznake Super Brands osvojila su poduzeća; Agrokor, Badel 1862, Dukat, Cedevita, Gavrilović, Heineken,

<sup>43</sup>xxx, 2009. SuperBrands Croatia, <http://www.superbrands.hr/index.php?id=10>, 28. srpnja 2009.

Karlovačka pivovara, Jamnica, Ledo, Podravka, SMS, Vindija, Zagrebačka pivovara, Zvijezda te Eko-Mavrović za 2009. godinu.

U 2007. godini Podravka je osvojila čak 4 oznaka SuperBrands za marke: Čokolino, Fini-Mini, Vegeta i Podravka. Dukat je nositelj 2 oznaka SuperBrands za BioAktiv i Dukat i to i u 2007. i u 2008. godini. Karlovačka pivovara i Vindija također se uzastopni dobitnici znaka SuperBrands za 2007. i 2008. godinu, dok je Agrokor s povezanim društvima: Ledo, Zvijezda, Jamnica nositelj 4 oznake SuperBrands u 2008. godini.

Promatrajući poduzeća koja prednjače po novostovrenoj vrijednosti u industriji hrane, pića i poljoprivredi tek je manji broj uključen u društveno odgovorne inicijative. Svega 20% promatranih poduzeća pristupilo je *Hrvatskoj mreži Global Compact*, a svega 11% poduzeća su članovi *Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj*.

Devet poduzeća su članovi *Hrvatske mreže Global Compact*; Agrokor, Atlantic Grupa, Biovega, Coca-Cola Beverages Hrvatska, Eko-Mavrović, Nestle Adriatic, Podravka, SMS i Vindija. Svega pet poduzeća su članovi Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj; Agrokor, Atlantic Grupa, Coca-Cola Beverages Hrvatska, Dukat i Podravka.

Svega četiri poduzeća aktivno sudjeluju u obje inicijative (*Hrvatskoj mreži Global Compacta* i *Hrvatskom poslovnom savjetu za održivi razvoj*), to su: Agrokor, Atlantic Grupa, Coca-Cola Beverages Hrvatska i Podravka.

Nešto je brojniji odaziv poduzeća u *Zajednicu za društveno odgovorno poslovanje, Sektora za industriju Hrvatske gospodarske komore* kojoj je pristupilo sedam poduzeća industrije hrane i pića: Atlantic Grupa, Badel 1862, Coca-Cola Beverages Hrvatska, Lura, Podravka, Sardina i SMS u 2008. godini.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> xxx, 2008. Hrvatska gospodarska komora; Zajednica za društveno odgovorno poslovanje, [http://www.hgk.hr/wps/portal!/ut/p/\\_s.7\\_0\\_A/7\\_0\\_OH?legacyWcmClippingUrl=http%3A%2F%2Fhgk.biznet.hr%2Fhgk%2Ftekst3.php%3Fa%3Db%26page%3Dtekst%26udruzenja%3D1%26id%3D1801%26kid%3D1472%26skid%3D1980](http://www.hgk.hr/wps/portal!/ut/p/_s.7_0_A/7_0_OH?legacyWcmClippingUrl=http%3A%2F%2Fhgk.biznet.hr%2Fhgk%2Ftekst3.php%3Fa%3Db%26page%3Dtekst%26udruzenja%3D1%26id%3D1801%26kid%3D1472%26skid%3D1980), <http://hgk.biznet.hr/hgk/fileovi/13525.doc>, 28. srpnja 2009.

Iako je relativno mali broj poduzeća aktivno uključen u rad organizacija za promicanje društvene odgovornosti poduzeća, nešto je bolja situacija s prisutnosti informacija o društveno odgovornom poslovanju na internetskim stranicama poduzeća.

Na internetskim stranicama 22 poduzeća (49% promatranih poduzeća) navodi informacije o društvenoj odgovornosti. Međutim, analizom sadržaja na internetskim stranicama promatrana poduzeća mogu se podijeliti u dvije skupine. Prvu čine poduzeća koja osim deklarativne izjave podrobnije opisuju poduzete društveno odgovorne aktivnosti te postojeći sustav vrijednosti. Drugu skupinu čine poduzeća koja deklarativno podržavaju društvenu odgovornost bez konkretnih informacija o društveno odgovornom djelovanju. U prvu skupinu ulazi 14 poduzeća (31%), a u drugu 8 poduzeća (ili narednih 18%). Može se očekivati skoro povećanje broja poduzeća s informacijama o nekim vidovima društveno odgovornog poslovanja (ili deklarativnom područskom) jer je u tijeku pretraga (koncem srpnja 2009.) pet internetskih stranica poduzeća bilo u izradi.

U poduzeća koja sustavnije pristupaju društveno odgovornom djelovanju, a time i informiranju ubrajaju se (poduzeća iz prve skupine): Agrokori, Atlantic Grupa, Biovega, Carlsberg Croatia, Coca-Cola Beverages Hrvatska, Dukat, Karlovačka pivovara, Mesna industrija Braća Pivac, Nestle Adriatic, Perutnina Ptuj, Podravka, SMS, Viro, Zagrebačka pivovara.

Uspoređujući nominirana poduzeća za nagradu Zlatna kuna s članstvom u organizacijama za promicanje društveno odgovornog djelovanja, ustanovljeno je nisko učešće. Od 8 nominiranih poduzeća, jedino je Dukat član *Hrvatskog poslovnog savjeta*, (dok su Jamnica i Cedevita dijelovi društava koji su članovi *Hrvatske mreže Global Compacta* i *Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj*). Poduzeće Kraš, koje je jedini dobitnik nagrade Zlatna kuna, nije član ni jedne od navedenih organizacija za promicanje društveno odgovornog djelovanja.

Slijedom navedenog, u cilju daljnjeg promicanja i šireg prihvaćanja društveno odgovornog djelovanja poduzeća, predlaže se uključivanje društvene odgovornosti kao kriterija za dodjelu nagrade Zlatna kuna, što pretpostavlja definiranje pokazatelja, praćenje i evaluaciju učinaka poduzeća po svim dimenzijama, a ne samo ekonomskoj.

### 5.5.2. Društveno odgovorno ponašanje poduzeća prehrambene industrije u Republici Hrvatskoj

Društveno odgovorno ponašanje donekle je prisutno u hrvatskim poduzećima; uglavnom kod velikih i vodećih poduzeća iz različitih poslovnih sektora, od prehrambenog, građevinskog, financijskog, telekomunikacija i dr. Radi se o poduzećima koja ne samo da predvode u realizaciji različitih oblika društveno odgovorne poslovne prakse, već i po angažiranosti u gotovo svim inicijativama za promicanje i senzibilizaciju javnosti o važnosti društvene odgovornosti. Također, ona su aktivni partneri organizacijama i udruženjima<sup>45</sup> za promicanje društvene odgovornosti u Republici Hrvatskoj te nastoje unapređivati dijalog poslovnog sektora s vladinim tijelima, lokalnom zajednicom i nevladinim udrugama.

Ipak, i vodeća poduzeća u primjeni društveno odgovornog ponašanja trebaju biti svjesna područja za poboljšanja, kako u povezivanju društveno odgovore poslovne prakse s poslovnom strategijom i ciljevima poduzeća, tako i na području upravljanja, mjerenja i izvještavanja o ostvarenim učincima (ekonomskim, društvenim i okolišnim).

S obzirom da je daleko veći broj poduzeća u različitim djelatnostima koja ne prakticiraju i ne razvijaju društveno odgovoran pristup, uočava se potreba za značajnijim angažiranjem poduzeća, ali i drugih društvenih skupina kako bi hrvatsko društvo u cjelini napravilo važniji iskorak ka održivom razvoju zemlje.

U Republici Hrvatskoj djeluje nekoliko inicijativa pokrenutih s ciljem promicanja društveno odgovornog poslovanja poput: Projekt UNDP-a (engl. *United Nation Development Programme*), Hrvatska mreža Global Compacta i Indeks društveno odgovornog poslovanja.

Tako je jedan od zaključaka Projekta UNDP-a za promicanje društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj da iako određen broj hrvatskih poduzeća prakticira određene elemente društveno odgovornog ponašanja, nema sustavnog pristupa i stoga izostaju mogućnosti ostvarivanja dugoročnih prednosti za društvenu zajednicu i poduzeća. Na svojim internetskim

---

<sup>45</sup>Organizacije i udruženja koje u svom radu promiču društvenu odgovornost u RH:  
UNDP – United Nation Development Programme  
HRPSOR – Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj  
HGK – Hrvatska gospodarska komora  
HUP – Hrvatska udruga poslodavaca  
NVK – Nacionalno vijeće za konkurentnost

stranicama UNDP<sup>46</sup> ističe petnaestak primjera dobre društveno odgovorne poslovne prakse hrvatskih poduzeća koja su prikazana u tablici 35. Među navedenim primjerima tek se tri primjera odnose na poduzeća prehrambene industrije: Eko-centar Mavrović, Podravke te dijelom Atlantic Grupa.

Tablica 35. Primjeri dobre društveno odgovorne prakse hrvatskih poduzeća, UNDP

<b>Atlantic Grupa</b>	Studenti na volonterskom stažu
Alstom	Trening zaposlenika protiv korupcije
Belupo	Briga prema zaposlenicima
Croatia Airlines	-
Dalekovod	Deklaracija o politici održivog razvoja
Dalmacijacement	-
<b>Eko-centar Mavrović</b>	Program edukacije eko-poljoprivreda i zdrav život
Ericsson Nikola Tesla	-
Hartman	-
Holcim	-
Konzum	Akcija doniranja računala osnovnim školama
<b>Podravka</b>	Nagrađivanje inovativnih zaposlenika
Selectio	Besplatne radionice za pronalazak boljeg posla
T-HT	Rodiljni dopust – brošura o tome što buduće mame trebaju znati
T-Mobile	Projekt Halo, hitna!

Izvor: UNDP (2009.)

2007. godine *Hrvatska gospodarska komora* (HGK) i *Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj* (HRPSOR) pokrenuli su zajednički projekt Hrvatski indeks društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja (tzv. Indeks DOP-a). Projekt je pokrenut s ciljem poticanja poduzeća na primjenu i unapređivanje društveno odgovorne poslovne prakse te podizanje interesa i pažnje javnosti za pitanja društveno odgovornog poslovanja. Namjera je omogućiti transparentan uvid, usporedbu i promicanje dobrovoljne primjene društveno odgovornih poslovnih praksi počevši od poslovno najuspješnijih malih, srednjih i velikih hrvatskih poduzeća (prema kriterijima za dodjelu Zlatne kune).

Indeks DOP-a temelji se na metodologiji kojom su definirani kriteriji za ocjenjivanje poslovne prakse poduzeća u šest osnovnih područja: ekonomska održivost, uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju, radna okolina, zaštita okoliša, tržišni odnosi i odnosi sa zajednicom. Metodologija je razvijena po uzoru na metodologiju Dow Jones Sustainability i Business in the Community CR Index. U 2008. godini uslijedila je realizacija projekta kroz poziv poduzećima da se uključe ispunjavanjem priloženog upitnika. Upitnik je upućen na 1364 poduzeća, a njegovo ispunjavanje i samim time uključivanje u

<sup>46</sup>xxx, 2009. UNDP: <http://www.drustvena-odgovornost.undp.hr/show.jsp?page=78012>, 27. svibnja 2009.

projekt Indeks DOP-a baziran je na dobrovoljnom pristupu. Upitnik je sadržavao 119 pitanja za velika i srednja poduzeća i 61 pitanje za mala poduzeća, pokrivajući šest navedenih područja. Upitniku je pristupilo tek 152 poduzeća, a svega 32 poduzeća su ga ispunila i vratila. U 32 poduzeća koja su ispunila upitnik, bilo je 11 velikih poduzeća (250 i više zaposlenika), 12 srednjih (od 50 do 249 zaposlenika) i 9 malih poduzeća (do 49 zaposlenih).

Rezultati Indeksa DOP-a ujedno su poslužili kao podloga za dodjelu godišnje nagrade za društveno odgovorno poslovanje. Tako su proglašeni i prvi dobitnici nagrade u 2008. godini. Radilo se o 7 poduzeća, od kojih je samo jedno poduzeće bilo iz prehrambene industrije i to Coca-Cola Beverages Hrvatska. Ostala poduzeća, dobitnici nagrade, bili su: Dalmacijacement, Ericsson Nikola Tesla, Hauska & Partner, Holcim Hrvatska, Končar Institut za elektrotehniku i Vetropack Straža.<sup>47</sup>

U tablici 36. prikazana je usporedba vodećih hrvatskih poduzeća iz različitih djelatnosti koje prednjače u aktivnostima društveno odgovornog poslovanja, izvještavanju o učincima društveno dogovorne poslovne prakse te članstvom u nacionalnim neprofitnim organizacijama s ciljem jačanja prisutnosti društvene odgovornosti u hrvatskom društvu. Od 23 navedena poduzeća, 10 poduzeća (43%) je iz djelatnosti proizvodnje hrane i pića, dok je ostalih 13 poduzeća iz drugih poslovnih djelatnosti.

Iako su mogući različiti oblici angažiranosti poduzeća na širem prihvaćanju društvene odgovornosti, ovdje se promatra aktivnost poduzeća u Hrvatskoj mreži Global Compact<sup>48</sup> i Hrvatskom poslovnom savjetu za održivi razvoj. Dosljednost u provođenju društvene odgovornosti promatra se kroz spremnost poduzeća da izvještava o društveno odgovornom djelovanju. Stoga je analizirana dostupnost informacija o društvenoj odgovornosti poduzeća i oblici izvještavanja, gdje se izvještavanje prema GRI<sup>49</sup> smjernicama smatra najvišom razinom predanosti društvenoj odgovornosti poduzeća. Od 8 poduzeća koja ispunjavaju definirane parametre 2 poduzeća dolaze iz industrije hrane i pića; Coca-Cola Beverages Hrvatska i

---

<sup>47</sup>xxx, 2009. Hrvatska Gospodarska komora, Indeks DOPa, <http://www2.hgk.hr/dop/index.asp>, 29. travnja 2009.  
xxx, 2009. Članovi Global Compacta u Hrvatskoj, <http://www.drustvena-odgovornost.undp.hr/show.jsp?page=78003>, 10. lipnja 2009.

xxx, 2008. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Članovi, <http://www.hrpsor.hr/clanovi.ASPX>, 28. srpnja 2009.

<sup>48</sup>UN Global Compact, Hrvatska mreža osnovana 2007., okuplja 70-tak hrvatskih poduzeća

<sup>49</sup>GRI smjernice – engl. Global Reporting Initiative, Smjernice za izvještavanje o održivosti

Podravka te 6 poduzeća iz drugih djelatnosti; Ericsson Nikola Tesla, Hartmann, Hauska&Partner, Holcim Hrvatska, Končar i Pliva Hrvatska.

Tablica 36. Vodeća hrvatska poduzeća u promicanju i primjeni društvene odgovornosti

Naziv poduzeća	GlobalCompact* Hrvatska mreža, članstvo u 2007.g.	Prisutnost Informacija o DOP-u**	Izveštavanje prema GRI smjernicama	Članstvo HRPSOR-a u 2009.g.	Nagrađeni Indeks DOP-a u 2008.g.
1. Agrokor	+	+	-	+	-
2. Atlantic Grupa	+	+	-	+	-
3. Biovega	+	+	-	-	-
4. Coca-Cola Bev. Hrv.	+	+	+	+	+
5. Dukat	-	+	-/+*	+	-
6. Eko – Mavrović	+	+	-	-	-
7. Nestle Adriatic	+	+	-	-	-
8. Podravka	+	+	+	+	-
9. SMS	+	+	-	-	-
10. Vindija	+	-	-	-	-
11. Dalmacijacement	-	+	-	+	+
12. Ericsson Nikola Tesla	+	+	+	+	+
13. Hartmann	+	+	+	+	-
14. Hauska & Partner	+	+	+	+	+
15. Holcim Hrvatska	+	+	+	+	+
16. INA	+	+	+	-	-
17. Končar	+	+	+	-	+
18. Privredna banka Zagreb	+	+	-	-	-
19. Pliva Hrvatska	+	+	+	+	-
20. T-HT	+	+	-	-	-
21. VIPnet	+	+	-	-	-
22. Vetropack Straža	-	-	-	+	+
23. Zagrebačka banka	-	+	+	+	-

Napomene: \*Članstvo u Hrvatskoj mreži Global Compact: navedena sva prehrambena poduzeća i odabrana vodeća poduzeća iz drugih djelatnosti, \*\*Prisutnost izvještavanja o DOPu (bilo koji od navedenih: informacije na web stranici, godišnje izvješće, zasebno izvješće o društveno odgovornom djelovanju poduzeća)

Informacije s internet stranica pojedinih poduzeća: **Coca-Cola Beverages Hrvatska**, Izvješće o održivosti 2005./2006. (primjena GRI smjernica), **Dukat**: Godišnje izvješće o stanju okoliša za 2003. godinu (drugi nadzorni audit nezavisne certifikatorske kuće, prema ISO 14001), **Ericsson Nikola Tesla**, Godišnji izvještaj za 2008. godinu (primjena GRI smjernica), **Hauska&Partner**, Corporate Responsibility Report 2005./2006. (primjena GRI smjernica), **Hartmann Hrvatska**; Izvješće o održivosti 2007. godina (prema GRI smjernica), **Holcim Hrvatska**, Izvješće o održivom razvoju za 2006. godinu (prema smjernicama GRI), **Ina**, Izvješće o održivom razvoju, 2007. godina (primjena GRI smjernica), **Končar**, Izvješće o društvenoj odgovornosti 2007. godina (primjena GRI smjernica), **Pliva**, Izvješće o održivom razvoju, 2006. godina (primjena GRI smjernica), **Podravka**, Izvješće o održivom razvoju, 2007. godina (primjena GRI smjernica), **Zagrebačka banka**, Socijalno izvješće za 2004. godinu (primjena GRI smjernica), **Biovega**, **Privredna banka Zagreb**, **T-HT** dostupna izvješća o društvenoj odgovornosti (obveza članica Global Compacta; nisu primjenjene GRI smjernice za izvještavanje)

Izvor: istraživanje autora

Prikazani podaci ilustriraju razinu uključenosti i interesa hrvatskih poduzeća za područje društvene odgovornosti. Može se zaključiti da se radi o malom broju poduzeća koja prakticiraju društvenu odgovornost. Uglavnom se radi o vodećim poduzećima iz različitih djelatnosti kod kojih je prisutan strani kapital, pa se njihova angažiranost na području



društvene odgovornosti može promatrati kao obavezni, sastavni dio strategije matičnog poduzeća (Holcim, Hartman, Ericsson Nikola Tesla, Pliva, Coca-Cola Beverages, Nestle Adriatic i dr.). Ujedno to su poduzeća koja primjenjuju visoke standarde u poslovanju, uspješna su u tržišnom nastupu i nastoje integrirati društvenu odgovornost u marketinšku i poslovnu strategiju poduzeća.

Kod prehrambenih poduzeća ističu se Coca-Cola Beverages i Podravka po širini uključenosti u različite inicijative, načinu izvještavanja i nastojanju uključivanja društvene odgovornosti u marketinšku i poslovnu strategiju poduzeća, (iako se i na Coca-Colu odnosi primjedba o implementaciji strategije matičnog poduzeća uz određenu slobodu u taktičkoj provedbi na lokalnom tržištu).

Pored navedenih prehrambenih poduzeća zapažen doprinos u primjeni i prihvaćanju društvene odgovornosti čine Agrokor i Atlantic Grupa. I kod drugih poduzeća mogu se naći određeni elementi društvene odgovornosti (primjerice Biovega, Eko-Mavrović), dok se kod velike većine poduzeća radi tek o formiranju svijesti o potrebi društveno odgovornog djelovanja. Upravo zbog pomanjkanja sustavnog pristupa društvenoj odgovornosti odnosno integriranju u marketinške i poslovne strategije, procese, aktivnosti i odluke izostaju i mogućnosti ostvarivanja dugoročnih učinaka za društvenu zajednicu, ali i ostvarivanja mogućih dugoročnih prednosti za poduzeća.

Brojne korupcijske afere i otkrivene kriminalne djelatnosti jasno pokazuju veličinu problema prisutnih u gotovo svim sferama hrvatskog društva; u zdravstvu, školstvu, vojsci, od javnih do privatnih poduzeća. Do jučer ugledna poduzeća poput Podravke, SMSa, FIME, Badela i dr. pokazala su i drugu stranu kroz odsutnost društvene odgovornosti u upravljačkim strukturama navedenih poduzeća. Upravo takvi događaji predstavljaju najjači argument za uvođenje i sustavnu primjenu društvene odgovornosti. Odatle proizlazi i mogući pravac budućih istraživanja; utvrđivanje uzroka i posljedica aktualnih afera u poslovnom i javnom sektoru.

Druga polovica 2009. i početak 2010. godine donijeli su očekivane potrebne promjene na gospodarskom, političkom i pravnom okviru Republike Hrvatske. Konačno je demonstrirano funkcioniranje pravne države i politička volja da se obračuna s korupcijom i kriminalom. Pojavljuje se nada u oporavak društva i gospodarstva i uspostavu zdravog sustava vrijednosti. Postojanje i poštivanje sustava vrijednosti u društvu, preduvjet je za prihvaćanje društveno

odgovornog ponašanja kao opće norme ponašanja i djelovanja gospodarskih i drugih društvenih subjekata. U takvoj okolini društveno odgovorno ponašanje postaje integrirajući, temeljni dio marketing i poslovne strategije poduzeća u funkciji održanja konkurentnosti poduzeća i doprinosa održivom razvoju društva u cjelini.

## **6. PRIJEDLOG MODELA DRUŠTVENO ODGOVORNE STRATEGIJE MARKETINGA U FUNKCIJI POVEĆANJA KONKURENTNOSTI PODUZEĆA PREHRAMBENE INDUSTRIJE**

Prijedlog modela društveno odgovorne strategije marketinga u funkciji povećanja konkurentnosti poduzeća prehrambene industrije, nastao je sintezom spoznaja i zaključaka do sada provedenih istraživanja. Prije predstavljanja modela i njegovih odrednica izložena je korištena metodologija istraživanja postavljenog problema te su prikazani i interpretirani rezultati provedenog istraživanja. Obrazložen je postupak provedbe istraživanja, definiranja uzorka, korišteni instrumenti istraživanja te su razmotrena ograničenja provedenih istraživanja.

Navedeni su korišteni izvori podataka; primarni i sekundarni. Pored prikupljanja, obrade i interpretacije rezultata primarnih istraživanja, prikazane su vrste, značajke i opseg korištenih bibliografskih jedinica, odnosno sekundarnih izvora podataka.

Iscrpno su prikazani rezultati provedenih istraživanja o stupnju razvijenosti, primjeni i međuodnosima društveno odgovornog poslovanja poduzeća, strategije marketinga i konkurentnosti hrvatskih prehrambenih poduzeća. Posebno su prikazani rezultati istraživanja različitih zainteresiranih skupina o društvenoj odgovornosti poduzeća: stavova društvene zajednice, odnosno predstavnika organizacija za promicanje društvene odgovornosti poduzeća, stavova potrošača i predstavnika poduzeća prehrambene industrije.

Detaljno su obrađene odrednice i specifičnosti predloženog modela društveno odgovorne strategije marketinga u funkciji povećanja konkurentnosti poduzeća hrvatske prehrambene industrije.

### **6.1. Metodologija istraživanja**

U izradi rada, a s ciljem dokazivanja postavljene nulte i pomoćnih hipoteza, primijenjene su različite znanstvene metode istraživanja. Primijenjeno istraživanje, formuliranje i prezentiranje rezultata provedeno je uz korištenje sljedećih znanstvenih metoda: metode analize i sinteze, induktivne i deduktivne metode, metode apstrakcije i konkretizacije, metode

generalizacije i specijalizacije, deskriptivne metode, komparativne metode, metode anketiranja i metode kompilacije. Pored navedenih, u obradi i interpretaciji prikupljenih podataka, a u cilju donošenja zaključaka, korištene su i statističke metode obrade rezultata istraživanja te metoda modeliranja.

Proces istraživanja planiran je i proveden radi prikupljanja relevantnih informacija i spoznaja o postavljenom problemu i predmetu istraživanja. Proces istraživanja usmjeren je na spoznaju prepreka, kao i potrebnih preduvjeta za primjenu koncepta društvene odgovornosti i njegove povezanosti sa strategijom marketinga i konkurentnosti poduzeća. Kako područje društvene odgovornosti poduzeća i na tome zasnovane strategije marketinga obuhvaća odnos poduzeća i pojedinih zainteresiranih skupina, smatralo se potrebnim uključiti u istraživanje predstavnike različitih zainteresiranih skupina; poduzeća, potrošača i društvene zajednice (vladinih institucija, organizacija za promicanje društvene odgovornosti poduzeća).

U procesu istraživanja postavljenog problema, polazeći od definiranog cilja istraživanja, korištena su izviđajna i zaključna istraživanja. Izviđajna istraživanja korištena su za dobivanje uvida u širinu i narav problema. Uglavnom, ona su prethodila formiranju glavne i pomoćnih hipoteza rada, dok je u provedbi primijenjenog istraživanja problema korištena kombinacija izviđajnog istraživanja (predtestiranja anketnih upitnika i strukturiranih intervjua) sa zaključnim istraživanjima (istraživanjima putem anketnih upitnika). Svrha zaključnih istraživanja, koja su polazila od formiranih hipoteza, bila je omogućiti donošenje određenih zaključaka uz ukazivanje na moguće daljnje pravce djelovanja i istraživanja. Zaključna istraživanja dijelom su provedena kao opisna (kojima je cilj bio dobivanje uvida u stanje primjene društvene odgovornosti poduzeća i na tome zasnovane strategije marketinga, te stavova potrošača o važnosti i primjeni društvene odgovornosti poduzeća prehrambene industrije), dok je uzročno istraživanje provedeno s namjerom utvrđivanja povezanosti društvene odgovornosti poduzeća i na tome zasnovane strategije marketinga i konkurentnosti poduzeća prehrambene industrije (utvrđivanja preduvjeta i koristi).

Proces istraživanja proveden je kao „logičan redosljed postupaka koje treba provesti da bi se došlo do pouzdanih i valjanih informacija koje pomažu prilikom odlučivanja u tržišnome poslovanju“ (Marušić, Vranešević, 2001., str. 77.). Proces je proveden u sljedećim fazama: od definiranja problema i ciljeva istraživanja, određivanja izvora podataka i vrste istraživanja,

određivanja metoda i instrumenata istraživanja, određivanja vrste uzorka za prikupljanje primarnih podataka, do analize podataka, interpretacije rezultata i njihovog prikazivanja.

#### 6.1.1. Problem i ciljevi istraživanja

Problem znanstvenog istraživanja odnosi se na utvrđivanje odnosa između društveno odgovorne strategije marketinga i konkurentnosti poduzeća. Namjera istraživanja bila je utvrditi čimbenike koji utječu na mogućnost implementacije društveno odgovorne strategije marketinga u hrvatskim prehrambenim poduzećima, a u funkciji unapređivanja isporučene vrijednosti kupcima, ostvarivanja razlikovne prednosti pred konkurencijom i istovremenog generiranja vrijednosti za društvenu zajednicu.

Problem istraživanja koji je prethodno definiran glasi: „U Republici Hrvatskoj još uvijek se ne raspolaže s dovoljno provjerenih informacija o učinkovitosti primjene društveno odgovorne strategije marketinga na konkurentnost poduzeća. Stoga se smatra upitnim učinak integrirane društveno odgovorne strategije marketinga na konkurentnost poduzeća prehrambene industrije uz istovremeno stvaranje dobrobiti za društvenu zajednicu i okoliš.“

Cilj istraživanja bio je istražiti i analizirati relevantne značajke o društvenoj odgovornosti i strategiji marketinga poduzeća, utvrditi stupanj razvijenosti društveno odgovorne strategije marketinga hrvatskih prehrambenih poduzeća, razmotriti međudnos društvene odgovornosti poduzeća i strategije marketinga te predložiti model društveno odgovorne strategije marketinga u funkciji povećanja konkurentnosti hrvatskih prehrambenih poduzeća.

Primjenom znanstveno utemeljenih metoda rezultati istraživanja trebali su odgovoriti na sljedeća pitanja: (1) Koja je uloga društveno odgovornog ponašanja u tržišno orijentiranim poduzećima? (2) Koje su važnije značajke upravljanja društveno odgovornim poslovanjem poduzeća? (3) Koje su osnovne pretpostavke za primjenu društveno odgovorne strategije marketinga? (4) Koji su učinci primjene društveno odgovorne strategije marketinga u suvremenom poslovnom okruženju? (5) Kakvo je značenje istraživanja potreba i utvrđivanja prioriteta kupaca i društvene zajednice kod poduzeća koja primjenjuju društveno odgovornu strategiju marketinga u poslovanju? (6) Koji je stupanj razvijenosti i primjene aktivnosti istraživanja potreba kupaca i društvene zajednice u hrvatskim poduzećima? (7) Koji je stupanj razvijenosti društveno odgovorne strategije marketinga u hrvatskim poduzećima prehrambene

industrije? (8) Koja su obilježja karakteristična za međudnos strategije marketinga i društveno odgovornog poslovanja u poduzećima prehrambene industrije Republike Hrvatske? (9) Kako izraditi model upravljanja društveno odgovornom strategijom marketinga u funkciji razvoja prehrambenog poduzeća primjenjujući načela društveno odgovornog poslovanja?

#### 6.1.2. Izvori podataka

U izradi disertacije korišteni su primarni i sekundarni izvori podataka. Primarni podaci prikupljeni su korištenjem metode istraživanja putem anketa i strukturiranih intervjuja. Primarni podaci prikupljeni su uključivanjem predstavnika poduzeća hrvatske prehrambene industrije, predstavnika organizacija za promicanje društvene odgovornosti poduzeća i potrošača.

Kod sekundarnih izvora podataka korišteni su različiti dostupni izvori autora domaće i svjetske literature iz područja društvene odgovornosti poduzeća, marketinga i menadžmenta. Kako je područje istraživanja aktualno i za njega vlada velik interes, postoji znatan broj dostupnih izvora i taj se broj stalno povećava. Stoga je uložena prilična napor u prikupljanju i selekciji korištene građe. Prilikom izbora korištenih izvora nastojalo se uključiti relevantne i aktualne informacije, te različita stajališta i promišljanja domaćih i stranih autora iz navedenih područja.

Prikupljeno je više od tristo i osamdeset izvornih jedinica, a korišteni izvori; knjige, članaci i web izvori navedeni su u popisu korištene literature na kraju rada. Nastojalo se uključiti hrvatske, europske i američke autore. Međutim, u dostupnim, pa tako i korištenim izvorima, zamjetna je dominacija američkih autora i radova. Ona ukazuje na značajan utjecaj navedenih autora na promišljanje i prihvaćanje društvene odgovornosti poduzeća. Pored američkih i europskih autora mogu se pronaći brojni radovi autora iz drugih zemalja, međutim njihovo razmatranje prerasta opseg ove disertacije, ali predstavlja pravac daljnjih istraživanja.

U sekundarnim izvorima podataka pored web stranica poduzeća, vladinih institucija, strukovnih udruženja (Hrvatske gospodarske komore, Hrvatske udruge poslodavaca) i organizacija za promicanje društvene odgovornosti poduzeća (Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj, Hrvatske mreže Global Compact i dr.), provedeno je pretraživanje i postojećih baza podataka radi prikupljanja informacija o hrvatskim poduzećima poput Kompassa i Fine.

### 6.1.3. Vrste istraživanja i instrumenti

Uvriježena podjela istraživanja na kvantitativna i kvalitativna istraživanja (Marušić, Vranešević, 2001., str. 83), polazi od samog karaktera prikupljenih podataka te se i ovdje može govoriti o prikupljanju primarnih podataka putem kvantitativnih i kvalitativnih istraživanja.

Kvalitativnim istraživanjima provedeno je pretestiranje anketnih upitnika i strukturirani intervjui s poznavateljima. Pretestiranje anketnih upitnika provedeno je u skupini od 9 poznavatelja, (predstavnik akademске zajednice, agencija za istraživanje tržišta i predstavnik poduzeća zaduženih za marketing i društvenu odgovornost poduzeća). Cilj pretestiranja anketnih upitnika bio je otklanjanje eventualnih nejasnoća i problema kod odgovora i obrade rezultata. Strukturirani intervjui s poznavateljima provedeni su s predstavnicima organizacija za promicanje društvene odgovornosti poduzeća u nastojanju da se prošire i prodube odgovori vezano na postavljeni problem istraživanja.

Kvantitativna istraživanja provedena su istraživanjem putem anketnih upitnika, kao instrumenta istraživanja, na uzorku predstavnika poduzeća hrvatske prehrambene industrije, te potrošača prehrambenih proizvoda.

Prethodno pretestiran anketni upitnik koristio se kao glavni instrument kvantitativnog dijela istraživanja. Korištene su dvije vrste anketnih upitnika; za predstavnike poduzeća i za potrošače. Anketni upitnici s popratnim pismom, u kojem je pojašnjen predmet istraživanja, te svrha i važnost sudjelovanja u istraživanju, bili su odaslani na prikupljene kontakt adrese. (U prilogima na kraju rada; prilog 8. anketni upitnik za predstavnike poduzeća, prilog 9. anketni upitnik za potrošače).

Anketni upitnik za predstavnike poduzeća bio je odaslan putem elektronske pošte, s popratnim pismom o predmetu istraživanja i načinu sudjelovanja. Uslijedio je telefonski kontakt te je korištena osobna preporuka, gdje god je to bilo moguće. Nakon 14 dana uslijedila je ponovna zamolba, odnosno podsjetnik za sudjelovanje u istraživanju elektronskim putem. Anketni upitnik za predstavnike poduzeća sastojao se od četiri grupe pitanja; o društvenoj odgovornosti poduzeća, strategiji marketinga, konkurentnosti poduzeća

i općim podacima o ispitaniku i poduzeću. Upitnik je sadržavao 24 pitanja, otvorenog i zatvorenog tipa (s ponuđenim odgovorima jednostrukog i višestrukog izbora, te skalama ocjene važnosti i rangiranja, pri čemu je korištena skala od 1 do 5). Svrha otvorenih pitanja bila je omogućiti ispitanicima da izraze vlastita razmišljanja, stavove i prijedloge o zadanoj temi istraživanja.

Anketni upitnik za potrošače, s pojašnjem predmeta istraživanja u elektronskom obliku, bio je odaslan na kontakt adrese u obliku elektronske pošte s linkom<sup>50</sup> za aktiviranje i automatsko prikupljanje odgovora. Upitnik je sadržavao 15 pitanja o prehrambenim poduzećima, društvenoj odgovornosti i općim podacima o ispitaniku. Korištena su uglavnom pitanja zatvorenog tipa (s ponuđenim odgovorima i to: jednostrukog i višestrukog izbora, skalom za ocjenu važnosti i rangiranja, pri čemu je korištena skala od 1 do 5).

Strukturirani intervjui vođeni su s predstavnicima organizacija za promicanje društvene odgovornosti poduzeća prema prethodno sastavljenim pitanjima. Svrha strukturiranih intervjua bila je dobiti uvid u stanje i moguća poboljšanja prakse društvene odgovornosti poduzeća iz perspektive organizacija zaduženih za promicanje društvene odgovornosti.

#### 6.1.4. Određivanje uzorka i plan prikupljanja podataka

Proces istraživanja temeljio se na predočenom planu uz prijavu disertacije, s naznakom redoslijeda aktivnosti i vremena potrebnog za njihovo izvršavanje. Prema planu, istraživanje je trebalo uključivati provedbu aktivnosti anketiranja poduzeća te obrade i formuliranja rezultata istraživanja od travnja do srpnja 2009. godine. Međutim, tijekom rada na disertaciji prethodni plan istraživanja je modificiran. Smatralo se potrebnim proširiti istraživanje uključivanjem potrošača kao najvažnije zainteresirane skupine kojoj su marketinške strategije poduzeća usmjerene te predstavnike društvene zajednice. Ekonomska kriza i razdoblje ljetnih odmora utjecali su na slab odaziv predstavnika poduzeća i na produljenje rokova provedbe istraživanja do studenog 2009. godine. Na produljenje rokova utjecala je i odluka o proširenju istraživanja uključivanjem potrošača i predstavnika društvene zajednice.

---

<sup>50</sup> Link za elektronski anketni upitnik za potrošače:  
<http://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=dDR0LTQtdm5EWXE1NkhqNXdHSndnVEE6MA..>



U provedbi istraživanja na predstavnicima poduzećima prehrambene industrije osnovni skup predstavljao je broj aktivnih poduzeća iz prehrambene industrije Republike Hrvatske koja su poslovala u 2007. godini, prema podacima FINA-e, odnosno 1.369 poduzeća. Okvir za izbor uzroka predstavnika poduzeća predstavljala je baza kontakata iz poslovne baze Kompas. Iz navedenog okvira za izbor izvršeno je daljnje uzorkovanje poduzeća. Struktura uzorka utvrđena je na temelju a priori segmentacije, odnosno baza za segmentaciju specificirana je prije analize, i to na način da uzorak istraživanja obuhvaća sva velika i srednja poduzeća te određen broj malih poduzeća (prema kriteriju broja zaposlenih). A priori segmentacija uzorka provedena je na temelju pretpostavke da se društvena odgovornost poduzeća najčešće prvo prihvaća od strane vodećih poduzeća u djelatnosti. To su poduzeća koja su najviše izložena pritiscima javnosti, ali i prednjače po razvijenosti prakse društvene odgovornosti. S druge strane, vrlo mala poduzeća (s manje od 10 zaposlenih) najčešće ne posjeduju dostatne menadžerske resurse za razvoj strategije društvene odgovornosti, a zbog veličine poslovnih aktivnosti ostvaruju i ograničene učinke na društvo i okoliš.

Veličina uzorka za provedbu istraživanja na predstavnicima poduzeća prehrambene industrije određena je na 600 poduzeća, (uključujući sva velika, srednja i mala poduzeća kojih je u bazi 577 te 23 poduzeća s manje od 10 zaposlenih metodom slučajnog odabira). Time je obuhvaćeno 43,83% ukupnog broja poduzeća hrvatske prehrambene industrije.

Jedinicu osnovnog skupa čini predstavnik pojedinog poduzeća (jedno poduzeće, jedan predstavnik, jedan anketni upitnik). Međutim, kod većih poduzeća, poduzeća s različitim djelatnostima i u sastavu kojih djeluje više samostalnih organizacijskih cjelina, primjerice Agrokori, Atlantic i Podravka sudjelovalo je više predstavnika s više anketnih upitnika (tako da je obuhvaćen koncern, odnosno grupa, ali i pojedina poduzeća iz njihovog sastava, d.o.o. ili d.d.).

Ciljane osobe za sudjelovanje u istraživanju poduzeća bili su menadžeri visokog ili srednjeg ranga, prvenstveno iz područja marketinga, strategije, sektora za razvoj ljudskih potencijala, odnosa s javnošću, odnosno osobe zadužene za društveno odgovorno poslovanje poduzeća (ako je bilo takve).

Osnovni skup kod istraživanja potrošača prehrambenih proizvoda čine svi stanovnici Republike Hrvatske. Uzimajući u obzir limitirane resurse te prednosti i nedostatke korištenja

slučajnog, odnosno namjernog uzorka, istraživanje stavova potrošača o društvenoj odgovornosti prehrambenih poduzeća ipak je provedeno na namjernom uzorku. Okvir za izbor uzorka određen je postojećom bazom s elektronskim kontaktima. Uzorkovanje, odabir jedinica uzorka, izvršeno je prema dostupnosti elektronskih adresa u društvenoj mreži autora. Jedinicu istraživanja kod istraživanja potrošača predstavljala je osoba, odnosno potrošač hrvatskih prehrambenih proizvoda. Poziv za uključivanje u istraživanje s linkom na elektronski anketni upitnik poslan je na 250 elektronskih adresa.

Kod uključivanja predstavnika društvene zajednice korišten je uzorak poznavatelja sastavljen od predstavnika javne uprave i civilnog društva. Kontaktirano je 10 institucija: (1) Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, (2) Ministarstvo poljoprivrede, ribarstva i ruralnog razvoja, (3) Uprava poljoprivrede i prehrambene industrije, (4) Hrvatski centar za čistiju proizvodnju, (5) Hrvatska gospodarska komora, (6) Zajednica za društveno odgovorno poslovanje, (7) Društvo za zaštitu potrošača, (8) Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HRPSOR), (9) Udruga ODRAZ i (10) Udruga za održivi razvoj (UZOR).

#### 6.1.5. Ograničenja istraživanja

S obzirom na postojanje različitih zainteresiranih skupina i njihovih očekivanja od primjene društvene odgovornosti poduzeća smatralo se potrebnim pored predstavnika poduzeća uključiti predstavnike potrošača kao najznačajnije zainteresirane skupine za poduzeće i predstavnike društvene zajednice. Međutim, različite skupine imaju različita očekivanja koja nije moguće jednoznačno definirati niti se njihovo ispunjavanje može promatrati isključivo kroz ekonomske parametre. Dakle, u razmatranje bi trebalo uvesti društvene i okolišne učinke poduzeća. No, kako je već istaknuto, još uvijek se ne može govoriti o jednoznačno definiranom setu parametara za praćenje učinaka društvene odgovornosti poduzeća, a pored toga, svega par prehrambenih poduzeća nastoji izvještavati o društvenim i okolišnim učincima prema globalnim smjernicama za izvještavanje. Stoga je istraživanje usmjereno na stavove predstavnika pojedinih skupina o važnosti, djelovanju i učincima društvene odgovornosti poduzeća.

Kod interpretacije i korištenja rezultata provedenih istraživanja potrebno je ukazati i na određena ograničenja. Ograničenja proizlaze iz načina odabira i uključivanja različitih

zainteresiranih skupina, odnosno predstavnika poduzeća, potrošača i društvene zajednice te korištenih instrumenata istraživanja.

Kod provedenog istraživanja može se propitivati način određivanja uzoraka za prikupljanje podataka, a posljedično i rezultati takvog istraživanja. Kod određivanja uzoraka nije korištena metoda slučajnog odabira, već su korišteni drugi načini uzorkovanja poznati u literaturi. Tako je kod istraživanja predstavnika poduzeća prehrambene industrije korišten kvotni uzorak, kod istraživanja potrošača namjerni uzorak, a kod istraživanja predstavnika društvene zajednice uzorak poznavatelja. S obzirom na opisane postupke određivanja uzorka predstavnika potrošača, te kvalitativno istraživanje stavova predstavnika društvene zajednice, dobiveni rezultati ne smatraju se reprezentativnim, već indikativnim, te se uz navedno ograničenje koriste za potrebe disertacije.

Potrebno je ukazati i na oblike korištenih instrumenata za istraživanje. Strukturirani intervjui i anketni upitnici koji su se koristili kao instrumenti istraživanja rezultat su vlastitog promišljanja autora i provedenog predtestiranja i ne predstavljaju korištenje ranije poznatog i znanstveno verificiranog instrumenta istraživanja.

Isto tako, potrebno je istaknuti da se radi o jednokratnom istraživanju koje je, za razliku od kontinuiranih istraživanja, usmjereno na analiziranje postojećeg stanja i utvrđivanja glavnih čimbenika, odnosno može se smatrati da je istraživanjem utvrđeno polazno stanje o stupnju razvijenosti primjene društvene odgovornosti i na tome zasnovane strategije marketinga u prehrambenim poduzećima. Time je ujedno stvorena podloga za razmatranje daljnjih pravaca istraživanja i razvoj kontinuiranog istraživanja promatranog problema.

Uz navedena ograničenja, dobiveni rezultati korišteni su za daljnju analizu, interpretaciju i izvođenje zaključaka za potrebe disertacije. Pored toga, ukazuje se na svrhovitost nastavka daljnjeg istraživanja definiranog problema kako bi se omogućilo praćenje razvoja primjene društveno odgovorne strategije marketinga u funkciji povećanja konkurentnosti poduzeća.

## 6.2. Prikaz i interpretacija rezultata istraživanja

Kako je središnji problem razmatranja definiran kao utjecaj društveno odgovornog poslovanja i na tome zasnovane strategije marketinga na konkurentnost poduzeća, nastojalo se u sagledavanju problema uključiti aktualna znanstvena stajališa, ali i stajališta praktičara. S obzirom da je društvena odgovornost poduzeća vrlo široko i do kraja nedefinirano područje, koje se k tome zasniva i na dobrovoljnoj primjeni, mogući su različiti pristupi i načini djelovanja poduzeća unutar promatranog područja. Polazeći od pretpostavke da društvena odgovornost poduzeća podrazumijeva brigu o koristima za poduzeće i društvenu zajednicu, potrebno je ponuditi modele koji bi olakšali primjenu, praćenje provedbe i utvrđivanje uspješnosti koncepta društvene odgovornosti i na tome zasnovane strategije marketinga poduzeća. Kako koncept društvene odgovornosti poduzeća, ali i holističkog marketinga, podrazumijeva brigu poduzeća o interesima različitih zainteresiranih skupina, u istraživanje su bili uključeni predstavnici poduzeća, potrošača i društvene zajednice, odnosno predstavnika organizacija za promicanje društvene odgovornosti poduzeća.

### 6.2.1. Rezultati istraživanja predstavnika organizacija za promicanje društvene odgovornosti poduzeća

Istraživanje stavova društvene zajednice o društvenoj odgovornosti poduzeća nastojalo je uključiti stavove javne uprave i civilnog društva. Stoga je uzorak poznavatelja sastavljen od predstavnika sljedećih institucija: (1) Ministarstva gospodarstva, rada i poduzetništva, (2) Ministarstva poljoprivrede, ribarstva i ruralnog razvoja, (3) Uprave poljoprivrede i prehrambene industrije, (4) Hrvatskog centra za čistiju proizvodnju, (5) Hrvatske gospodarske komore, (6) Zajednice za društveno odgovorno poslovanje, (7) Društva za zaštitu potrošača, (8) Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HRPSOR), (9) Udruge ODRAZ i (10) Udruge za održivi razvoj (UZOR).

Međutim, kontaktirani predstavnici navedenih tijela javne uprave nisu se odazvali na sudjelovanje u istraživanju. Od 10 kontaktiranih institucija strukturirani intervjui realizirani su s predstavnicima 3 organizacija; HRPSOR-a, ODRAZ-a i UZOR-a. Realizirano je ukupno 5 strukturiranih intervjua: jedan s predstavnicom HRPSORa, dva s predstavnicama ODRAZ-a i dva s predstavnicima UZOR-a. Strukturirani intervjui omogućili su dobivanje uvida u stanje i moguća poboljšanja prakse društvene odgovornosti poduzeća iz perspektive predstavnika

organizacija zaduženih za promicanje društvene odgovornosti. Intervjui su vođeni tijekom rujna i listopada 2009.

Strukturirani intervju uključivao je pitanja vezana za: (a) razinu razvijenosti društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, (b) potrebne preduvjete za njegovo širenje, (c) pristup društvenoj odgovornosti u kontesktu pristupanja EU-u te (d) koristi za poduzeća od primjene društvene odgovornosti.

Prema mišljenju predstavnice HRPSOR-a društvena odgovornost poduzeća u Hrvatskoj još uvijek se nalazi na deklarativnoj razini. Poduzeća najčešće povezuju društvenu odgovornost s izjavama o misiji poduzeća ili s ISO standardima, ali u većini slučajeva izostaje strateški pristup društvenoj odgovornosti. Iako općenito u društvu postoji tradicija visoke razine socijalne osviještenosti (npr. zaštite prava radnika), najveći broj poduzeća još uvijek postupa i radi po inerciji. Najčešće društvenu odgovornost poduzeća prakticiraju poduzeća iz inozemstva, koristeći obrasce iz matičnih poduzeća te adaptirajući ih tržišnim prilikama u pojedinoj zemlji. Primjeri dobre prakse društvene odgovornosti poduzeća prisutni su u poduzećima poput: Vetropacka, Ericsson Nikola Tesla, Holcim, Hartmann, Coca-Cola.

Kao osnovne preduvjete za šire prihvaćanje društvene odgovornosti poduzeća predstavnica HRPSOR-a smatra: funkcioniranje pravne države, definiranje i provedbu strategije održivog razvoja Republike Hrvatske, definiranje pravnog okvira, (npr. vrednovanje društvene odgovornosti u procesu javne nabave), senzibilizaciju potrošača (odustajanje od kupnje proizvoda društveno neodgovornih poduzeća).

Za zemlje kandidatkinje pred ulaskom u EU postoji pozitivan impuls u vidu pretpristupnih fondova za uređenje institucionalnog okvira društveno odgovornog poslovanja. Europa prepoznaje i ističe važnost društvene odgovornosti poduzeća u svim krovnim dokumentima, te potiče njegovu primjenu namjenskim sredstvima pojedinih fondova za unapređenje konkurentnosti i inovativnosti, što bi trebao biti dodatan poticaj i za hrvatska poduzeća u bliskoj budućnosti.

Za poduzeća društveno odgovorno poslovanje treba predstavljati mudar, zdravo razumski pristup (engl. „common sense“) koji sugerira da se dugoročno isplati činiti dobro. Društveno odgovorno poslovanje trebalo bi biti odraz strateškog, dugoročnog i sistematičnog pristupa

razvoju poslovanja, a ne samo izraz senzibiliteta vodećeg menadžera, smatra predstavnic HRPSOR-a. Međutim, zabrinjava porast afera i negativnih događaja oko do jučer uglednih poduzeća koja su slovila za primjer društveno odgovornih poduzeća poput Podravke, SMS-a i drugih.

Predstavnice ODRAZ-a<sup>51</sup> istaknule su da je ODRAZ bio prva organizacija koja je temu društveno odgovornog poslovanja poduzeća pokrenula u Hrvatskoj. Međutim, smatraju da još uvijek prioritet imaju egzistencijalni materijalni uvjeti, a tek njihovim rješavanjem može se očekivati pridavanje veće pažnje i važnosti društvenoj odgovornosti poduzeća u hrvatskom društvu. Iako su neke od inicijativa pokrenutih pred dvadesetak godina zamrle, s današnjeg stanovišta može se reći da je tema zaživjela. Društvena odgovornost poduzeća najčešće se izjednačava s filantropijom (što prema mišljenju predstavnica ODRAZ-a također ukazuje na stupanj razvoja društva i pogleda na društvenu odgovornost poduzeća). Velika poduzeća najčešće su i najveći davatelji, to su poduzeća u sastavu većih multinacionalnih poduzeća; Vetropack, Hartmann, Ericsson Nikola Tesla, Holcim Koromačno, Coca-Cola). Međutim, rijetki su primjeri poduzeća koja sama iniciraju strateške projekte, (osim prethodno istaknutih), primjerice Energetski institut Hrvoje Požar i projekti zaštite od požara u Nacionalnim parkovima.

Predstavnice ODRAZ-a kao osnovne preduvjete za šire prihvaćanje društvene odgovornosti poduzeća navode: aktivniju ulogu države, razvoj dijaloga i sinergijsko djelovanje države i ostalih sektora. Smatraju da se osjeća nedostatak dijaloga, transparentnosti i uključivanja različitih zainteresiranih skupina, kako kod donošenja krovnih strategija, poput Strategije održivog razvoja RH, tako i razvoja operativnih sektorskih planova za njezinu provedbu. Također nedovoljnim se ocjenjuje povezivanje sadržaja i oblika suradnje između pojedinih resornih ministarstava, a koja je nužna za kompleksne teme poput društvene odgovornosti poduzeća, odnosno održivog razvoja. Promoviranje uspješnih primjera, te povezivanje nagrađivanja uspješnih poduzeća s društvenom odgovornosti predstavljao bi dodatni poticaj, kao i povećanje informacija, edukacija i interesa medija te jačanje i razvoj civilnog društva (npr. potrošači nemaju informacije i ne mogu prepoznati proizvode i poslovne prakse društveno odgovornih od neodgovornih poduzeća).

---

<sup>51</sup> xxx, 2009. Odraz: neprofitne organizacije koja okuplja stručnjake različitih disciplina koji promišljaju koncept održivog razvoja na dobrobit lokalne zajednice, [http://www.odraz.hr/stranice/o\\_nama.html](http://www.odraz.hr/stranice/o_nama.html), 25. listopada 2009.

Što se pristupanja EU-u tiče, istaknuto je da EU daje strateške smjernice, ali je pristup fleksibilan i postoji visoka razina spremnosti za dogovaranje (umjesto da vlada postavi uvjete koje industrija neće moći poštovati ili bi mogli ugroziti njezinu konkurentnost, u EU-u se od npr. automobilske industrije očekuje da sama predloži što i do kada će poduzeti po pojedinim pitanjima bitnim za zaštitu okoliša). Dakle, za razliku od Hrvatske, EU stvara daleko poticajnije okruženje za prakticiranje društvene odgovornosti poduzeća.

Hrvatska poduzeća tek trebaju sagledati važnost i koristi društveno dogovornog poslovanja, trebaju sama inicirati, pokretati strateške projekte, njegovati dijalog sa socijalnim mikro mrežama u njihovom okruženju, više sama istupati u javnosti, a vlastita izvješća o postignutom podvrgavati neutralnoj prosudbi. Predstavnice smatraju da raduju primjeri uključivanja u zajednicu Podravke i SMS-a, iako nedavni događaji bacaju ružno svjetlo na oba navedena poduzeća.

Predstavnici Udruge za održivi razvoj (UZOR) Hrvatske također su istaknuli da u hrvatskom društvu prevladava deklarativan pristup društvenoj odgovornosti, jer se na društvenu odgovornost još uvijek ne gleda kao na jedan od prioriteta. Navode da je u narednom razdoblju prioritet održanje ekonomskog standarda građana, a u sljedećih pet godina društveno odgovorna proizvodnja prehrambenih proizvoda te podizanje razine svijesti potrošača o održivom razvoju kao jedinom mogućem pravcu razvoja čovječanstva.

Smatraju da postojeći zakonski uvjeti negativno djeluju na šire prihvaćanje društvene odgovornosti poduzeća. Smatraju da zakonska regulativa u ekonomskom smislu treba poticati one koji se ponašaju društveno odgovorno, a kažnjavati neodgovorne. Poticaje bi trebalo biti moguće kvantificirati u ekonomskom, okolišnom i društvenom pogledu. Uloga medija i potrošača ocjenjuje se iznimno važnim predujvetom šireg prihvaćanja društvene odgovornosti poduzeća.

Na pristupanje u EU-u gledaju pozitivno s aspekta prihvaćanja i poštivanja određenih standarda u koje se ubraja i društvena odgovornost poduzeća, te očekuju primjenu sankcija za društveno neodgovorna poduzeća.

Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentnost poduzeća ocjenjuju izrazito pozitivnim, a vodeće ljude smatraju ključnim za uspostavu društvene odgovornosti poduzeća.

Za poduzeća prehrambene industrije smatraju da nedovoljno praktiraju društvenu odgovornost (kao pozitivan primjer ističu Vindiju), a kao glavni razlog navode izostanak obvezujućih i poticajnih mjera.

Istraživanje stavova predstavnika organizacija za promicanje društvene odgovornosti poduzeća pokazalo je priličnu podudarnost u stavovima. Provedeni intervjui na uzorku poznavatelja (predstavnika društvene zajednice) upućuju na sljedeće indikativne zaključke:

1. Društvena odgovornost poduzeća u Hrvatskoj nalazi se na deklarativnoj razini i još uvijek se ne smatra prioritetnim područjem.
2. Izostaje strateški pristup društvenoj odgovornosti. U većini slučajeva društvena odgovornost poduzeća izraz je senzibiliteta vodećeg menadžera, a ne odraz strateškog, dugoročnog i sistematičnog pristupa razvoju poslovanja poduzeća.
3. Najčešće društvenu odgovornost poduzeća praktiraju poduzeća iz inozemstva koristeći obrasce iz matičnih poduzeća koji se adaptiraju prema tržišnim prilikama u pojedinoj zemlji. Ona ujedno predstavljaju primjere najbolje prakse u Hrvatskoj, poput Vetropacka, Ericsson Nikole Tesle, Holcima, Hartmanna, Coca-Cole.
4. Osnovni preduvjeti za šire prihvaćanje društvene odgovornosti smatraju se: aktivnija uloga države (definiranje pravnog okvira, funkcioniranje pravne države), razvoj dijaloga i uključivanja različitih zainteresiranih skupina, promoviranje i poticanje društveno odgovornih poduzeća, educiranje medija, senzibilizacija potrošača i jačanje civilnog društva.
5. Društvena odgovornost implicira dugoročne koristi za poduzeće; dugoročno se isplati činiti dobro.
6. Očekuje se pozitivan utjecaj pridruživanja Hrvatske EU-u u odnosu na povećanje značaja i važnosti društvene odgovornosti poduzeća i stvaranja poticajnijeg okruženja za primjenu društvene odgovornosti poduzeća.

#### 6.2.2. Rezultati istraživanja potrošača o društvenoj odgovornosti prehrambenih poduzeća

Istraživanje stavova potrošača o društvenoj odgovornosti prehrambenih poduzeća provedeno je slanjem elektronskog anketnog upitnika na 250 elektronskih adresa. S obzirom na korištenje namjernog uzorka, dobiveni rezultati o stavovima potrošača o društvenoj odgovornosti prehrambenih poduzeća mogu se smatrati indikativnim te ih se koristi uz



navedeno ograničenje. Pristiglo je 164 odgovora, odnosno ostvarena je stopa povrata od 65,6%, što se može smatrati zadovoljavajućom stopom povrata. Istraživanje je provedeno tijekom lipnja i srpnja 2009. godine prije izbijanja afere vezanih za pojedina poduzeća koja su obuhvaćena istraživanjem (Podravka, SMS, Badel). poduzeća.

Svih 164 ispitanika odgovorilo je potvrdno na pitanje o kupovini prehrambenih proizvoda i time se kvalificiralo za nastavak sudjelovanja u istraživanju. Pri tome, 54% ispitanika izjavilo je da redovito kupuje prehrambene proizvode po vlastitom odabiru, 37% ispitanika izjavilo je da kupuje prehrambene proizvode uz dogovor s ostalim ukućanima, dok se 9% ispitanika izjasnilo da ponekad sudjeluje u kupnji prehrambenih proizvoda. Demografske karakteristike ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju prikazani su u tablici 37.

Tablica 37. Demografske karakteristike ispitanika, potrošači prehrambenih proizvoda

<b>Karakteristika</b>	<b>N = 164</b>	<b>%</b>
<b>Spol</b>		
Ž	98	<b>60</b>
M	66	<b>40</b>
<b>Dob</b>		
15 do 20	6	<b>4</b>
21 do 30	30	<b>18</b>
31 do 45	58	<b>35</b>
46 do 60	68	<b>42</b>
Više od 60	2	<b>1</b>
<b>Stupanj obrazovanja</b>		
Osnovna škola	2	<b>1</b>
Srednja škola	35	<b>21</b>
Visoka /viša	93	<b>57</b>
Magisterij/doktorat	34	<b>21</b>
<b>Mjesečna primanja kućanstva</b>		
Do 2500 kn	2	<b>1</b>
2501 do 5000 kn	16	<b>10</b>
5001 do 10 000 kn	54	<b>33</b>
10 001 do 15 000 kn	46	<b>28</b>
Više od 15 000 kn	31	<b>19</b>
Ne želim odgovoriti	15	<b>9</b>
<b>Mjesto boravka / županija</b>		
Zagrebačka	19	<b>12</b>
Krapinsko-zagorska	1	<b>0,6</b>
Sisačko-moslavačka	1	<b>0,6</b>
Karlovačka	1	<b>0,6</b>
Varaždinska	2	<b>1,2</b>
Koprivničko-križevačka	110	<b>67</b>
Primorsko-goranska	5	<b>3</b>
Zadarska	3	<b>1,8</b>

Splitsko-dalmatinska	1	<b>0,6</b>
Istarska	1	<b>0,6</b>
Grad Zagreb	20	<b>12</b>

Izvor: istraživanje autora

Od 164 ispitanika 60% bilo je pripadnica ženskog spola, 77% ispitanika bilo je u dobi od 31 do 60 godina, 57% ispitanika imalo je, ili je bilo u postupku stjecanja visoke ili više naobrazbe, a većina kućanstava, njih 61% imalo je prihode između 5001 i 15000 kuna. Veličina i karakteristike namjernog uzorka mogu se smatrati indikativnim za istraživanje postavljenog problema.

Kao što se prethodno pretpostavljalo, svi ispitanici posjeduju iskustvo u korištenju i nabavci prehrambenih proizvoda. Međutim, ispitanici se razlikuju prema učestalosti odlaska u nabavku i načinu odabira proizvoda. Značajan je udio ispitanika (37%) koji redovito kupuju prehrambene proizvode uz dogovor s ostalima ukućanima oko vrste proizvoda i proizvođača prehrambenih proizvoda. To ukazuje na mogućnost značajnog utjecaja stavova i mišljenja ostalih članova kućanstva. Međutim, istraživanje utjecaja stavova ostalih članova kućanstva na donošenje odluke o kupnji prehrambenih proizvoda nije definirano kao predmet razmatranja u ovom radu, već se time ukazuje na mogući pravac daljnjih istraživanja.

Kao presudne faktore koji utječu na donošenje odluke o kupnji prehrambenih proizvoda ispitanici su naveli: (1.) kvalitetu proizvoda (82%), (2.) prethodno iskustvo, naviku korištenja (71%), (3.) domaći proizvođač (63%), (4.) cijenu (61%), (5.) okus proizvoda (54%), (6.) poznatost proizvođača (52%), te (7.) pouzdanost, ugled i društveno odgovorno ponašanje poduzeća (47%), kako prikazuje tablica 38.

Kvaliteta proizvoda, uz naviku korištenja i domaće porijeklo prema odgovorima ispitanika najvažniji su kriteriji za donošenje odluke o kupnji. To ukazuje da hrvatski potrošači visoko cijene i prepoznaju kvalitetu proizvoda te iskazuju svojevrsnu lojalnost domaćim proizvodima, koja se može temeljiti na tradiciji i pozitivnom iskustvu, svjesnom preferiranju domaćih proizvoda, ali se može odnositi i na nedovoljno/neodgovarajuće iskustvo s proizvodima inozemnog porijekla. Cijena i okus sljedeći su kriteriji po važnosti u odgovorima ispitanika, što ukazuje da iako ispitanici ističu kvalitetu na prvom mjestu, također vode računa i o cijeni prehrambenih proizvoda, kao i prilagođenosti okusa proizvoda njihovim preferencijama. Kako se preferencije, između ostalog, formiraju pod utjecajem iskustva i

navika korištenja dosadašnjih proizvoda, to također govori u prilog odabira domaćih kvalitetnih prehrambenih proizvoda.

Tablica 38. Faktori utjecaja na donošenje odluke o kupnji potrošača prehrambenih proizvoda

Faktori	N	%
1. Kvaliteta proizvoda (zdravstvena ispravnost i sigurnost)	134	82
2. Prethodno iskustvo, navika korištenja	116	71
3. Domaći, hrvatski proizvođač	103	63
4. Cijena	100	61
5. Okus proizvoda	89	54
6. Poznatost proizvođača	85	52
7. Pouzdanost, ugled, društveno odgovorno ponašanje poduzeća	77	47
8. Poznato ime, marka proizvoda	63	38
9. Promotivne akcije (popusti, nagrade)	55	34
10. Preporuka osobe koju uvažavate	50	30
11. Ambalaža od recikliranog ili biorazgradivog materijala	28	17
12. Proizvod oglašavan u medijima (TV, radio, tisak i sl.)	20	12
13. Nešto drugo	1	1

Izvor: istraživanje autora

Poznatost imena proizvođača (52%) i njegov ugled u zajednici (47%) sljedeći su kriteriji koje ispitanici smatraju važnim kod donošenja odluke o kupnji prehrambenih proizvoda. Pouzdanost i ugled poduzeća u zajednici proizlaze u velikoj mjeri iz kvalitete ponude njihovih proizvoda i usluga kao i zadovoljstva korisnika omjerom kvalitete i cijene, ali su pod utjecajem ukupnih poslovnih, marketinških i društveno odgovornih aktivnosti koje poduzeće poduzima. Ipak, s 47% odgovora ispitanika uloga društveno odgovornog ponašanja poduzeća nalazi se tek na sedmom mjestu i ne može se smatrati prioritarnim faktorom kod donošenja odluke o kupnji prehrambenih proizvoda kod hrvatskih potrošača.

Poznatost imena, marke proizvoda prema odgovorima ispitanika, nalazi se na osmom mjestu, slijede promotivne aktivnosti (u vidu unapređenja prodaje) i preporuke osoba od povjerenja dok ispitanici najmanji značaj pridaju medijskim porukama kao faktoru od utjecaja na donošenje odluke o kupnji prehrambenih proizvoda. Takav rezultat može se povezati sa zreloom fazom životnog ciklusa u kojoj se nalazi velika većina prehrambenih proizvoda, u kojoj proizvođači (rjeđe) koriste oglašavanje, uglavnom za isticanje bitnih razlika i prednosti marki, dok se unapređenje prodaje koristi za privlačenje potrošača konkurentskih proizvoda, poticanje promjene marke ili nagrađivanje vjernosti dosadašnjih potrošača.

U istraživanju potrošače se zamolilo da navedu imena pet poduzeća koja proizvode hranu ili piće kojih se prvo mogu sjetiti. U tablici 39. navedeni su rezultati spontanog prisjećanja ispitanika. Značajno veći broj navoda prvo rangiranog poduzeća (Podravke) u odnosu na ostala poduzeća može se objasniti strukturom prigodnog uzorka u kojem su više od polovice zastupljeni stanovnici Koprivničko-križevačke županije.

Tablica 39. Rang prehrambenih poduzeća, spontano prisjećanje potrošača

Poduzeće – rang	N	Poduzeće – rang	N
1. Podravka	141	23. Barilla	3
2. Kraš	53	23. Lero	3
3. Vindija	50	23. SMS	3
4. Dukat (Lura)	32	23. Badel	3
5. Gavrilović	27	23. Zvečevo	3
6. Ledo	23	28. Maraska	2
7. Coca-Cola	19	28. Sirela	2
8. Agrokor	17	28. Adria	2
8. PIK Vrbovec	17	28. Belje	2
8. Zvijezda	17	28. Koka	2
11. Nestle	13	28. Improm (Gušti)	2
11. Franck	13	34. Ital-Ice, Puris, Marodi,	Po 1
13. Jamnica	12	Mlinotest, Segestica, Mlinar,	Po 1
14. Danica	11	Mlin Podravske Sesvete,	Po 1
15. Knorr (Unilever)	8	Cedevita, Danone, Kraft,	Po 1
16. Koestlin	7	Kellog's, Vitaminka,	Po 1
17. Carlsberg	6	Makronova, IPK Osijek,	Po 1
18. Kandit	4	Istravino, Fructal, Pepsi, Pago	Po 1
18. Studenac	4	54. Bez odgovora (8 anketa)	0
18. NaturaAgro	4		
18. Kolinska	4		
18. Klara	4		

Izvor: istraživanje autora

Iako se Podravka pojavljuje kao prvo rangirano prehrambeno poduzeće, njezina povezana društva (Danica i Studenac) pojavljuju se tek na 14. mjestu, odnosno 18. mjestu. Objašnjenje za takav rezultat (s obzirom na sastav prigodnog uzorka ispitanika), može se tražiti u nekonzistentnim marketinškim i komunikacijskim strategijama povezanih društava.

Na 2. mjestu prema spontanom prisjećanju nalazi se Kraš. Vindija se prema rezultatima spontanog prisjećanja nalazi na 3. mjestu, a Koka na 28. mjestu. Kao i kod Podravke, postoji raskorak između ranga matičnog i povezanog poduzeća, što se može povezati s marketinškom i komunikacijskom strategijom isticanja krovnog imena poduzeća (i značajno manjih ulaganja u povezano društvo).

Agrokor dijeli 8. mjesto s poduzećima iz svojeg sastava: PIK Vrbovec i Zvijezda, dok se Ledo nalazi na 6. mjestu, Jamnica na 13., a Belje na 28. mjestu. Prema rezultatima ispitanika čak 4 poduzeća iz sastava Agrokora nalaze se među prvih 10 spontano navedenih imena poduzeća prehrambenih proizvoda, što ukazuje na uspješnost korištene marketinške i komunikacijske strategije, izgradnje jakih marki linija proizvoda i postignutu poznatost imena kod potrošača. Coca-Cola se nalazi na 7. mjestu kao prvo poduzeće u stranom vlasništvu, Nestle na 11. mjestu, Unilever (Knorr) na 15. mjestu, a Carlsberg na 17. mjestu (usprkos koprivničkoj proizvodnoj lokaciji i sastavu prigodnog uzorka ispitanika).

Nadalje, ispitanici su od ponuđenih 55 poduzeća trebali označiti ona za koja smatraju da se primjereno društveno odgovorno ponašaju odnosno vode brigu o potrošačima, zaposlenicima, dobavljačima, lokalnoj zajednici i okolišu. Rangiranje društveno odgovornih poduzeća prema odgovorima ispitanika prikazano je u tablici 40.

Tablica 40. Rang prehrambenih poduzeća prema društvenoj odgovornosti, stav potrošača

Naziv poduzeća	N	%	Naziv poduzeća	N	%
1. Podravka	106	65	29. Zg. pivovara	11	7
2. Vindija	76	46	30. Kandit	11	7
3. Kraš	75	46	31. Pipo	10	6
4. Danica	65	40	32. Istravino	9	5
5. Ledo	60	37	33. Maraska	9	5
6. Carlsberg Croatia	54	33	34. Droga Kolinska	8	5
7. Eko Mavrović	53	32	35. Heineken	8	5
8. Agrokor	51	31	36. Kraft (Milka)	8	5
9. Gavrilović	48	29	37. Unilever (Knorr)	8	5
10. Franck	42	26	38. IPK Tv. ulja, Čepin	6	4
11. Dukat	40	24	39. MI Braća Pivac	6	4
12. Jamnica	39	24	40. PIK Rijeka	6	4
13. SMS	38	23	41. Vivera	6	4
14. Zvijezda	36	22	42. Kandit premijer, Os	6	4
15. Cedevisa	33	20	43. Danone	4	2
16. Nestle	25	15	44. Adria	4	2
17. Atlantic	24	15	45. IPK Kandit	4	2
18. Coca-Cola, HBC	23	14	46. Karlovačka pivovara	4	2
19. PIK Vrbovec	21	13	47. Sladorana, Županja	4	2
20. NaturaAgro	19	12	48. Bavaria pivo	3	2
21. Zg. pekare Klara	17	10	49. PPK Valpovo	3	2
22. Koestlin	16	10	50. Đakovština	2	1
23. Biovega	15	9	51. PPK, Karlovac	2	1
24. Mlinar, KŽ	15	9	52. Jadranska pivovara	1	1
25. Viro, tv. Šećera	14	9	53. Karolina	1	1
26. Badel 1862	13	8	54. MI Vajda	1	1
27. Ferrero	12	7	55. Wrigley	1	1
28. Zvečevo	12	7	56. Ne znam	7	4

Izvor: istraživanje autora

I dok se Podravke spontano prisjećalo čak 86% ispitanika, znatno manji broj, svega 65% ispitanika smatra Podravku društveno odgovornim poduzećem. S druge strane, Podravkino povezano poduzeće Danica rangirano je na visoko 4. mjesto prema stavovima potrošača o društvenoj odgovornosti.

Kraš i Vindija pojavljuju se na visokom drugom i trećem mjestu kod spontanog prisjećanja, ali i na rang listi društveno odgovornih poduzeća (uz zamjenu pozicija, Vindija na drugom, a Kraš na trećem mjestu). Agrokor i povezana društva (Ledo, Jamnica, Zvijezda, PIK Vrbovec) i Franck ostvarili su slične visoke pozicije i kod spontanog prisjećanja, ali i kao poduzeća za koja potrošači smatraju da se primjereno društveno odgovorno ponašaju.

Dukat, Gavrilović, Coca-Cola, Nestle, Unilever i Kolinska bilježe pad na rang listi društvene odgovornosti u odnosu na listu spontanog prisjećanja potrošača. Značajno bolju poziciju na rang listi društvene odgovornosti prema ocjeni potrošača ostvario je Carlsberg Croatia, Eko Mavrović (kojeg nije bilo u spontanom prisjećanju), SMS te Cedevisa, odnosno Atlantic. Ispitanici su ocjenjivali važnost društvene odgovornosti poduzeća kod donošenja odluke o zaposlenju, kupnji proizvoda i investiranju u dionice poduzeća, a rezultati su prikazani u tablici 41.

Tablica 41. Važnost društvene odgovornosti poduzeća kod različitih odluka potrošača

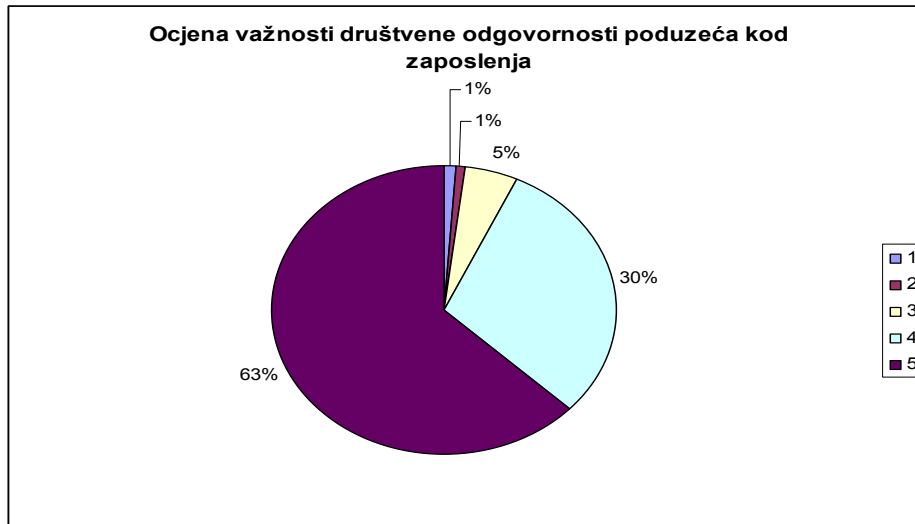
Važnost društvene odgovornosti poduzeća						
	Kod zaposlenja		Kod kupnje proizvoda		Kod investiranja	
	N	u %	N	u %	N	u %
Ocjena 1	1	1	0	0	6	4
Ocjena 2	2	1	13	8	8	5
Ocjena 3	9	5	33	20	36	22
<b>Ocjena 4</b>	49	<b>30</b>	57	<b>35</b>	38	<b>23</b>
<b>Ocjena 5</b>	103	<b>63</b>	61	<b>37</b>	76	<b>46</b>

Izvor: istraživanje autora

Prema rezultatima provedenog istraživanja ispitanici najviše pažnje posvećuju društvenoj odgovornosti kada se radi o odabiru poduzeća kao mjesta za rad (93% ispitanika, ocjena 4 i 5), zatim kod kupnje proizvoda (72% ispitanika, ocjena 4 i 5) te kod investiranja u dionice poduzeća (69% ispitanika, ocjena 4 i 5), kako je prikazano slikama 28., 29. i 30. Važnost društvene odgovornosti za ispitanike najjače je izražena kod odabira poduzeća kao mjesta za rad (slika 28.). Ukupno 93% ispitanika pridaje veliku važnost radu u društveno odgovornom

poduzeću; 63% ispitanika smatra društvenu odgovornost poduzeća izuzetno važnom (ocjena 5), a 30% ispitanika vrlo važnom, (ocjena 4).

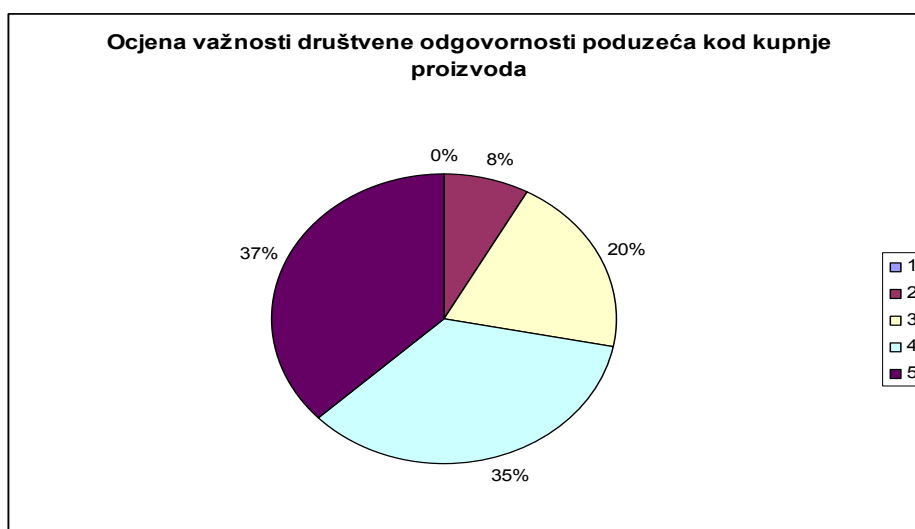
Slika 28. Važnost društvene odgovornosti poduzeća prilikom zapošljavanja



Izvor: istraživanje autora

Veliku važnost društvenoj odgovornosti poduzeća kod kupnje proizvoda pridaje 72% ispitanika (slika 29.). Međutim, svega 37% ocjenjuje društvenu odgovornost poduzeća kod kupnje proizvoda izuzetno važnom (ocjena 5), a 35% ispitanika smatra društvenu odgovornost kod kupnje proizvoda vrlo važnom, (ocjena 4).

Slika 29. Važnost društvene odgovornosti poduzeća kod kupnje proizvoda



Izvor: istraživanje autora

Kod kupnje dionica 69% ispitanika izjavilo je da pridaje važnost društvenoj odgovornosti poduzeća (slika 33.). Čak 46% ispitanika smatra društvenu odgovornost kod kupnje dionica izuzetno važnom, (ocjena 5), a 23% vrlo važnom, (ocjena 4).

Slika 30. Važnost društvene odgovornosti poduzeća kod investiranja u dionice



Izvor: istraživanje autora

Rezultati ukazuju na postojanje određenog interesa ispitanika za društvenu odgovornost poduzeća; očekivanja ispitanika prvenstveno su usmjerena na ispunjavanje obveza poslodavaca prema zaposlenicima, dok su očekivanja ispitanika prema društvenoj odgovornosti poduzeća slabije izražena kod kupnje proizvoda i kod investiranja u dionice poduzeća.

U tablici 42. prikazani su odgovori predstavnika potrošača vezano na procjenu postojećeg stanja i preduvjeta šireg prihvaćanja društvene odgovornosti poduzeća (mogućnost višestrukog odabira između ponuđenih tvrdnji).

Ispitanici se najviše slažu s tvrdnjama o nedovoljnim informacijama u medijima (81%), nedovoljnoj upoznatosti potrošača (80%) kao i nedostatku primjene jasnih kriterija za utvrđivanje društveno odgovornih od društveno neodgovornih poduzeća (79%) te ukupno narušenog sustava vrijednosti u hrvatskom društvu (77%).



Tri četvrtine ispitanika smatra da javni i poslovni sektor ne pridaje dovoljno važnosti društvenoj odgovornosti poduzeća (74%). 64% ispitanika smatra da potrošači nedovoljno uzimaju u obzir društveno odgovorno ponašanje poduzeća kod kupnje prehrambenih proizvoda, a 60% ispitanika smatra da kod hrvatskih poduzeća prevladava kratkoročna profitna orijentacija.

Tablica 42. Postojeće stanje i preduvjeti za šire prihvaćanje društvene odgovornosti poduzeća, stajalište potrošača

<b>Ponudene tvrdnje</b>	
81%	nedovoljne informacije u medijima o društveno odgovornom, ali i neodgovornom ponašanju poduzeća
80%	potrošači nisu u dovoljnoj mjeri upoznati s društveno odgovornom praksom hrvatskih prehrambenih poduzeća
79%	nema jasnih kriterija (nagrada, odnosno sankcija) za društveno odgovorno (ili neodgovorno) djelovanje poduzeća
77%	u hrvatskom društvu potpuno je narušen sustav vrijednosti
74%	javni i poslovni sektor ne pridaje dovoljno važnosti društvenoj odgovornosti poduzeća
64%	potrošači nedovoljno uzimaju u obzir društveno odgovorno ponašanje poduzeća kod kupnje prehrambenih proizvoda
60%	u hrvatskim poduzećima prevladava orijentacija na stvaranje profita u što kraćem roku
47%	nedovoljan angažman nevladinih udruga i raznih aktivista
46%	hrvatska poduzeća prehrambene industrije nedovoljno primjenjuju društveno odgovorno poslovno ponašanje
35%	poduzeća nedovoljno uvažavaju očekivanja kupaca i njihovo vrednovanje društveno odgovornog ponašanja kod odluke o kupnji

Izvor: istraživanje autora

Manje od polovice ispitanika (47%) smatra nedovoljnim angažman civilnog sektora na području društvene odgovornosti, 46% ispitanika smatra hrvatska prehrambena poduzeća nedovoljno društveno odgovornima, a oko jedne trećine (35%) ispitanika smatra da poduzeća nedovoljno uvažavaju očekivanja kupaca i njihovo vrednovanje društveno odgovornog ponašanja kod donošenja odluke o kupnji.

Nadalje, ispitanici su odabirali tvrdnje koje najbolje opisuju njihove stavove, sadašnje aktivnosti i namjere o budućim aktivnostima vezanim za praćenje društvene odgovornosti poduzeća, tablica 43.

Kod ocjenjivanja vlastite spremnosti na poduzimanje određenih aktivnosti prema pojedinim poduzećima ispitanici su pokazali različite razine interesa. Dvije trećine ispitanika izjasnilo se da ne kupuje proizvode od poduzeća kojima ne vjeruju. Ipak u nastavku, manje od polovice

ispitanika (46%) izjasnilo se spremnim odustati od kupnje proizvoda u slučaju društveno neodgovornog ponašanja poduzeća, odnosno tek 42% ispitanika izjavilo je da kod kupnje uzima u obzir društveno odgovorno ponašanje poduzeća.

Tablica 43. Sadašnje aktivnosti i namjere potrošača vezane uz društvenu odgovornost

<b>Ponudene tvrdnje</b>	
76%	ne kupuje proizvode od poduzeća kojima ne vjeruje
47%	vjerojatno će pratiti poruke i informacije o ponašanju poduzeća
46%	vjerojatno će promijeniti marku proizvoda u slučaju društveno neodgovornog ponašanja prehrambenog poduzeća
43%	kod davanja preporuke o kupnji uzima u obzir društveno odgovorno ponašanje poduzeća
42%	prilikom kupnje uzima u obzir društveno odgovorno ponašanje poduzeća

Izvor: istraživanje autora

Navedeni rezultati ukazuju na postojanje određenog interesa hrvatskih potrošača prema društvenoj odgovornosti marketinga i poduzeća u cjelini. Najveći broj ispitanika društvenu odgovornost poduzeća povezuje s obavezom poslodavca prema zaposlenicima, odnosno smatra važnom kod odabira poslodavca. Ispitanici su iskazali relativno nisku spremnost na odustajanje od potrošnje proizvoda od poduzeća koja se društveno neodgovorno ponašaju (46%), osim u slučaju gubitka potpunog povjerenja u određeno poduzeće (76%). Nadalje, 47% ispitanika izjavilo je da će vjerojatno pratiti poruke i informacije o ponašanju poduzeća u budućnosti

Tablica 44. prikazuje usporedbu stavova potrošača prema društvenoj odgovornosti poduzeća i njihovoj spremnosti na angažman prema društveno neodgovornim poduzećima.

Uspoređeni su odgovori ukupnog broja ispitanika (kolona 3 i 4) i ispitanika mlađe dobne skupine (kolona 5 i 6). Uz određena ograničenja, odgovori hrvatskih potrošača mogu se usporediti i sa stavovima milenijske generacije (od 13 do 25 godina) prema društvenoj odgovornosti poduzeća (slika 26., poglavlje 5.). Potrebno je napomenuti da se podaci o stavovima milenijske generacije odnose na 2006. godinu (Edelman Trust Barometer, 2006.) te da veličina uzorka i zemlje iz kojih su ispitanici nisu poznate. Mlađa dobna skupina kod hrvatskih potrošača uključuje ispitanike u dobi od 15 do 30 godina što je uvjetovano strukturom prigodnog uzorka, gdje svega 36 ispitanika pripada navedenoj dobnoj skupini, a podaci se odnose na 2009. godinu. Međutim, uzevši u obzir i navedena ograničenja, podaci

moгу poslužiti kao indikator razlika u stavovima potrošača prema društvenoj odgovornosti poduzeća.

Tablica 44. Stavovi hrvatskih potrošača prema društvenoj odgovornosti poduzeća

	<b>Tvrdnje</b>	<b>N = 164</b>	<b>%</b>	<b>N = 36</b>	<b>%</b>
<b>1</b>	Poduzimam akcije prema poduzećima kojima ne vjerujem (NE KUPUJEM)	126	<b>76</b>	24	<b>67</b>
<b>2</b>	Ubuduće namjeravam poduzimati akcije prema poduzećima kojima ne vjerujem	32	19	5	14
<b>3</b>	Sudjelujem u razmjeni mišljenja o poduzećima i proizvodima putem interneta	13	<b>8</b>	3	<b>8</b>
<b>4</b>	Ubuduće namjeravam sudjelovati u razmjeni mišljenja o poduzećima i proizvodima putem interneta	32	19	9	25
<b>5</b>	Kod davanja preporuke o kupnji uzimam u obzir društvenu odgovornost poduzeća	71	<b>43</b>	13	<b>36</b>
<b>6</b>	Ubuduće kod davanja preporuka namjeravam uzimati u obzir društvenu odgovornost poduzeća	48	29	10	28
<b>7</b>	Kod kupnje uzimam u obzir društvenu odgovornost poduzeća	69	<b>42</b>	8	<b>23</b>
<b>8</b>	Ubuduće namjeravam uzimati u obzir društvenu odgovornost poduzeća kod kupnje proizvoda	37	22	8	23
<b>9</b>	Vjerojatno ću pratiti poruke i informacije o ponašanju poduzeća.	78	<b>47</b>	19	<b>53</b>
<b>10</b>	Vjerojatno ću promijeniti marku proizvoda u slučaju društveno neodgovornog ponašanja prehrambenog poduzeća.	75	<b>46</b>	14	<b>39</b>

Izvor: istraživanje autora

Rezultati provedenog istraživanja ukazuju na nisko sudjelovanje (8%) hrvatskih potrošača, i hrvatskih potrošača mlađe dobne skupine u razmjeni mišljenja o poduzećima i njihovim proizvodima putem interneta, dok nešto veći broj ispitanika smatra da će u budućnosti sudjelovati u razmjeni mišljenja (19% ukupnog broja ispitanika i 25% ispitanika mlađe dobne skupine). Oko polovice ispitanika smatra vjerojatnim da će pratiti poruke i informacije o ponašanju poduzeća (47%) hrvatskih potrošača i (53%) hrvatskih potrošača mlađe dobne skupine, dok isto smatra čak 74% milenijske generacije.

Kod kupnje 42% hrvatskih ispitanika izjasnilo se da uzima u obzir društvenu odgovornost poduzeća (samo 23% hrvatskih potrošača mlađe dobne skupine), dok čak 66% pripadnika milenijske generacije izjavljuje da uzima u obzir društvenu odgovornost kod kupnje.

O vjerojatnosti promjene marke proizvoda u slučaju društveno neodgovornog ponašanja poduzeća izjasnilo se 46% hrvatskih ispitanika, odnosno 39% hrvatskih ispitanika mlađe

dobne skupine. O promjeni marke proizvoda u slučaju društveno neodgovornog ponašanja poduzeća izjasnilo se čak 89% milenijske generacije.

Indikativni rezultati istraživanja stavova hrvatskih potrošača o društvenoj odgovornosti prehrambenih poduzeća upućuju na sljedeće:

1. O postojećoj situaciji i preduvjetima za šire prihvaćanje društvene odgovornosti poduzeća većina ispitanika smatra; da su u medijima nedovoljno prisutne informacije o društvenoj odgovornosti poduzeća, da potrošači nisu dovoljno upoznati s društvenom odgovornosti poduzeća, da nedostaju jasni kriteriji za raspoznavanje društveno odgovornih od društveno neodgovornih poduzeća, te da je narušen ukupan vrijednosni sustav u hrvatskom društvu. Nadalje, velik broj ispitanika smatra da javni i poslovni sektor ne pridaje dovoljno važnosti društvenoj odgovornosti, da potrošači sami nedovoljno uzimaju u obzir društveno odgovorno ponašanje poduzeća kod kupnje prehrambenih proizvoda, te da kod hrvatskih poduzeća prevladava kratkoročna profitna orijentacija.
2. Usporedbom rangiranih poduzeća prema spontanom prisjećanju potrošača i poduzeća za koje potrošači smatraju da su društveno odgovorna, uočene su razlike u poznatosti imena poduzeća i percepciji društvene odgovornosti. Primjerice, iako je Podravka prvo rangirana kod spontanog prisjećanja i kao društveno odgovorno poduzeće, značajno manji broj ispitanika smatra Podravku društveno odgovornom. Kraš i Vindija pojavljuju se na drugom, odnosno trećem mjestu kod spontanog prisjećanja i na rang listi društveno odgovornih poduzeća. Visoke pozicije kod spontanog prisjećanja i rangiranja prema društvenoj odgovornosti zauzeli su Agrokor (i povezana društva) i Franck. Lošiju poziciju na rang listi društvene odgovornosti u odnosu na spontano prisjećanje bilježe Dukat, Gavrilović, Coca-Cola, Nestle, Unilever i Kolinska. Značajno bolju poziciju ostvaruju Carlsberg Croatia, Eko Mavrović (kojeg nije bilo u spontanom prisjećanju), SMS te Cedevida, odnosno Atlantic. Pri tome, percepcija potrošača o društvenoj odgovornosti ne podudara se s aktivnostima i ponašanjem koje pojedina poduzeća primjenjuju. Tako je Coca-Cola (uz brojna priznanja, aktivnosti i uložene napore o izvještavanju o DOP-u) najlošije rangirana prema stajalištu potrošača. Istovremeno Kraš i Vindija, iako se ne ističu provođenjem društveno odgovornih inicijativa, prema percepciji potrošača prednjače na rang listi društveno odgovornih poduzeća.

3. Rezultati istraživanja ukazuju na relativno slab interes i pažnju hrvatskih potrošača prema društvenoj odgovornosti poduzeća, osim u slučaju gubitka potpunog povjerenja, kada tri četvrtine ispitanika izjavljuje da bi odustalo od kupnje. Ipak, može se govoriti o izostanku pritiska potrošača na poduzeća radi primjene društvene odgovornosti jer manje od polovine ispitanika kod kupnje vodi računa o društvenoj odgovornosti poduzeća, te je spremno promijeniti marku proizvoda u slučaju društveno neodgovornog ponašanja prehrambenog poduzeća.
  
4. Iz usporedbe rezultata provedenog istraživanja hrvatskih potrošača i spremnosti na aktivizam potrošača u drugim zemljama (podaci u prilogu), odnosno stavovima milenijske generacije, može se zaključiti da potrošači u Hrvatskoj polažu manje pažnje društvenoj odgovornosti poduzeća. Neprepoznavanje važnosti društvene odgovornosti poduzeća u hrvatskom društvu, a time i nepostojanja odgovarajućih pritisaka u poslovnom okruženju može se nepovoljno odraziti na konkurentnost hrvatskih poduzeća u narednom razdoblju. Hrvatska poduzeća trebaju pravodobno uočavati i pripremati se za promjene u poslovnom okruženju bez obzira na tržište na kojem posluju. Poduzeća koja posluju na domaćem tržištu kako bi zadržala i unaprijedila tržišne pozicije trebaju se pripremiti za ulazak inozemnih poduzeća s razvijenijom društveno odgovornom praksom u zahtjevnijim poslovnim okruženjima. I hrvatska poduzeća koja se žele probiti na zahtjevnija inozemna tržišta trebaju ubrzano raditi na integraciji društvene odgovornosti i strategije poduzeća u cilju jačanja vlastite konkurentske sposobnosti.

#### 6.2.3. Rezultati istraživanja predstavnika poduzeća prehrambene industrije o društvenoj odgovornosti, strategiji makretinga i konkurentnosti

Istraživanje o društvenoj odgovornosti, strategiji marketinga i konkurentnosti poduzeća prehrambene industrije provedeno je uključivanjem predstavnika poduzeća. Anketni upitnici odaslani su na kontakt adrese 600 poduzeća prehrambene industrije (43,83% ukupnog broja poduzeća). Sakupljeno je i obrađeno 54 anketna upitnika predstavnika poduzeća iz 47 poduzeća hrvatske prehrambene industrije. Istraživanjem je obuhvaćeno 7,83% poduzeća iz određenog uzorka od 600 poduzeća (koje je uključivalo sva velika, srednja i mala poduzeća s

više od 10 zaposlenih u bazi, ukupno 577 poduzeća, i 23 slučajno odabrana poduzeća s manje od 10 zaposlenih).

Jedinicom osnovnog skupa definiran je predstavnik pojedinog poduzeća (jedno poduzeće, jedan predstavnik, jedan anketni upitnik). Međutim, kod većih poduzeća, poduzeća s različitim djelatnostima i u sastavu kojih djeluje više samostalnih organizacijskih cjelina, primjerice Agrokor, Atlantic i Podravka, sudjelovalo je više predstavnika s više anketnih upitnika (tako da je obuhvaćen koncern, odnosno grupa, ali i pojedina poduzeća iz njihovog sastava, d.o.o. ili d.d.). Stoga je iz 47 poduzeća prikupljeno 54 anketna upitnika.

Karakteristike poduzeća uključenih u istraživanje te demografske karakteristike ispitanika, predstavnika poduzeća koji su sudjelovali u istraživanju prikazane su u tablici 45. i 46.

Tablica 45. Karakteristike poduzeća uključenih u istraživanje, u %

Karakteristike	Ukupno	VELIČINA PODUZEĆA		
		0 - 249 zap.	250 i više zap.	
<b>Broj zaposlenih</b>				
250 i više	64,8	0,0	100,0	
50 - 249	24,1	68,4	0,0	
10 - 49	7,4	21,1	0,0	
0 - 9	3,7	10,5	0,0	
<b>Vrsta vlasništva poduzeća</b>				
Poduzeće u pretežitom ili potpunom državnom vlasništvu	14,8	5,3	20,0	
Poduzeće u pretežitom ili potpunom hrvatskom vlasništvu	64,8	73,7	60,0	
Poduzeće u pretežitom ili potpunom stranom vlasništvu	20,4	21,1	20,0	
<b>Poslovni prihodi u 2007.</b>				
Do 100 mil. kn	31,5	63,2	14,3	
100 - 500 mil. kn	33,3	36,8	31,4	
Više od 500 mil. kn	35,2	0,0	54,3	
<b>Dobit u 2007.</b>				
Gubitak	13,0	15,8	11,4	
Do 50 mil. kn	37,0	63,2	22,9	
Više od 50 mil. kn	50,0	21,1	65,7	
<b>Novostvorena vrijednost u 2007.</b>				
Nema (u minusu)	5,6	0,0	8,6	
Do 50 mil. kn	37,0	84,2	11,4	
Više od 50 mil. kn	57,4	15,8	80,0	
<b>Total</b>	<b>N</b>	<b>54</b>	<b>19</b>	<b>35</b>
	<b>%</b>	<b>100,0</b>	<b>35,2</b>	<b>64,8</b>

Izvor: istraživanje autora

Istraživanje je provedeno na uzorku hrvatskih prehrambenih poduzeća, od kojih 64,8% čine velika poduzeća, a 35,2% mala i srednja poduzeća, prema kriteriju broja zaposlenih. Uzevši u obzir da velika poduzeća ostvaruju 70,8% ukupnog prometa industrije hrane i pića u Republici Hrvatskoj (HGK, 2009.) uzorak na kojem je provedeno istraživanje, a kojim je obuhvaćeno 64,8% velikih poduzeća može se smatrati relevantnim za istraživanje definiranog problema.

Tablica 46. Demografske karakteristike uzorka ispitanika, predstavnika poduzeća, u %

Karakteristike	Ukupno	VELIČINA PODUZEĆA	
		250 i više zap.	0 - 249 zap.
<b>Spol</b>			
Ženski	29,6	28,6	31,6
Muški	70,4	71,4	68,4
<b>Godine radnog iskustva</b>			
10 i manje godina	48,1	42,9	57,9
11 - 20 godina	22,2	28,6	10,5
21 godina i više	29,6	28,6	31,6
<b>Visina stručne spreme</b>			
Doktor znanosti	1,9	2,9	0,0
Magistar znanosti	13,0	20,0	0,0
Magistar specijalist	5,6	5,7	5,3
MBA	3,7	2,9	5,3
Visoka stručna sprema	63,0	57,1	73,7
Viša stručna sprema	11,1	11,4	10,5
Srednja stručna sprema	1,9	0,0	5,3
<b>Vrsta stručne spreme</b>			
ekonomska	70,4	77,1	57,9
pravna	1,9	2,9	0,0
tehnička	13,0	11,4	15,8
nešto drugo	5,6	2,9	10,5
NZ/ BO	9,3	5,7	15,8
<b>Rang u poduzeću</b>			
Najviša razina	7,4	5,7	10,5
Viša menadžerska razina	33,3	28,6	42,1
Srednja menadžerska razina	35,2	42,9	21,1
Srednja – niža menadžerska razina	18,5	17,1	21,1
Nešto drugo (navedite)	5,6	5,7	5,3
<b>Total</b>	<b>N</b>	<b>54</b>	<b>35</b>
	<b>%</b>	<b>100,0</b>	<b>64,8</b>

Izvor: istraživanje autora

U odnosu na strukturu vlasništva 14,8% poduzeća u uzorku je u pretežitom ili potpunom državnom vlasništvu, 64,8% je u potpunom ili pretežnom hrvatskom (privatnom) vlasništvu, a 20,4% poduzeća je pretežno ili potpuno u stranom vlasništvu. Prema poslovnim prihodima ostvarenim u 2007. godini 31,5% poduzeća iz uzorka ostvarilo je poslovni prihod do 100 mil.

kuna, 33,5% poduzeća ostvarilo je poslovni prihod u rasponu od 100 do 500 mil. kuna, a 35,2% poduzeća ostvarilo je poslovni prihod iznad 500 mil. kuna.

U tablici 46. prikazane su demografske karakteristike predstavnika poduzeća koji su sudjelovali u istraživanju. Od ukupnog broja ispitanika, 70,4% bilo je muškog, a 29,6% ženskog spola. Gotovo polovica (48,1%) ispitanika imala je manje od 10 godina radnog staža, 22,2% imalo je između 10 i 20 godina radnog staža, dok je 29,6% ispitanika imalo više od 20 godina radnog iskustva. Prema visini obrazovanja 24,2% ispitanika imalo je dodatni stupanj obrazovanja nakon završenog fakulteta (doktorat, magisterij, MBA), 63% ispitanika imalo je fakultetsku naobrazbu, a 13% višu odnosno završenu srednju školu. Prema visini pozicije koju obnašaju u poduzeću 7,4% ispitanika radilo je na najvišoj menadžerskoj poziciji, 33,3% na višoj menadžerskoj poziciji, 35,2% na srednjoj menadžerskoj razini, 18,5% na srednjoj do nižoj menadžerskoj razini, dok 5,6% ispitanika nije bilo na menadžerskoj poziciji.

Na početku anketnog upitnika ispitanici su trebali odabrati jednu od ponuđenih definicija koja po njihovom mišljenju najbolje opisuje pojam društvene odgovornosti, odnosno društveno odgovornog ponašanja poduzeća, tablica 47.

Tablica 47. Definicije društveno odgovornog ponašanja poduzeća, u %

		Ukupno	VELIČINA PODUZEĆA	
			250 i više zap.	0 - 249 zap.
1. Poslovanje u skladu s zakonskim propisima i etičkim načelima.		1,9	2,9	0,0
2. Poslovanje u skladu s propisima i etičkim načelima uz poneku donaciju / sponzorstvo.		7,4	5,7	10,5
3. Poslovanje u skladu s propisima i etičkim načelima uz provođenje pojedinih društvenih i ekoloških inicijativa.		35,2	20,0	63,2
4. Poslovanje iznad zakonskih normi i etičkih načela, postizanje ravnoteže ekonomskih, društvenih i okolišnih učinaka.		44,4	57,1	21,1
5. Obveza menadžmenta da pravi izbore i poduzima akcije koje će doprinijeti dobrobiti i interesima društva i poduzeća.		9,3	14,3	0,0
6. Nešto drugo		1,8	0,0	5,2
Total	N	54	35	19
	%	100,0	64,8	35,2

Izvor: istraživanje autora

Rezultati ukazuju na razlike u gledištima predstavnika prehrambenih poduzeća na društvenu odgovornost. Više od jedne trećine (35,2%) ukupnih ispitanika (čak 63,2% ispitanika iz malih i srednjih poduzeća) društvenu odgovornost smatra poslovanjem u skladu s propisima i



etičkim standardima uz podršku ponekoj društvenoj ili ekološkoj inicijativi. (Kada se uključe i odgovori ispitanika koji su odabrali prve dvije definicije slično gledište dijeli 44,5% ispitanika, odnosno čak 73,7% ispitanika iz malih i srednjih poduzeća).

Najveći broj ispitanika 44,4% (57,1% ispitanika iz velikih poduzeća) slaže se s opisom društveno odgovornog ponašanja poduzeća kao „poslovne prakse iznad zakonom propisanih normi, kojom poduzeće nastoji postići ravnotežu između svojih ekonomskih, okolišnih i društvenih učinaka dajući time svoj doprinos održivom razvoju društva u cjelini.“ Ovom rezultatu mogu se pribrojiti i odgovori 9,3% ispitanika (14,3% ispitanika iz velikih poduzeća) koji na društveno odgovorno ponašanje poduzeća gledaju kao „obvezu menadžmenta da pravi izbore i poduzima akcije koje će doprinijeti dobrobiti i ispunjenju interesa društva (uvažavajući različite interese zainteresiranih skupina) i poduzeća.“ Stoga se može reći da nešto više od polovine ispitanika (53,7%) na društvenu odgovornost gleda kao na sustavno djelovanje iznad postojećih propisa i etičkih načela, odnosno obavezu menadžmenta da poduzima akcije radi dobrobiti poduzeća i društva.

Razvidan je širok raspon gledišta na društvenu odgovornost kao i značajan udio ispitanika (naročito iz malih i srednjih poduzeća) koji društvenu odgovornost ne promatraju kao sustavno djelovanje iznad postojećih propisa i etičkih načela. Time je potvrđena polazna pretpostavka da mala i srednja poduzeća ne raspolažu adekvatnim saznanjima o društvenoj odgovornosti poduzeća, odnosno da velika poduzeća imaju više spoznaja i svjesnija su značenja društvene odgovornosti za poduzeće i društvo (raspolažu sa značajnijim resursima i izložena su većim pritiscima javnosti).

Ispitanici su ocjenjivali važnost preduvjeta za provođenje društveno odgovornog poslovanja kao sastavnog dijela poslovne i marketing strategije poduzeća. Ponuđene tvrdnje ocjenjivali su ocjenama od 1 do 5, gdje je ocjena 1 značila „uopće nije važno“, a ocjena 5 „izrazito važno“ (tablica 48.).

Srednjom ocjenom većom od 3,5 ocijenjeno je ukupno 11 tvrdnji, odnosno preduvjeta, i to: (1) postojanje sustava vrijednosti u poduzeću, (2) predanost vrhovnog menadžmenta, (3) jasno postavljeni ciljevi i prioriteti poduzeća, (4) poticajne mjere za društveno odgovorno ponašanje poduzeća, (5) uključivanje odgovornosti poduzeća prema društvenoj zajednici i okolišu kod definiranja poslovne i marketing strategije, (6) sustavno praćenje zadovoljstva kupaca, (7)

sustavno istraživanje potreba kupaca, (8) pritisak vlade i vladinih institucija, (9) poslovne politike i procedure koje sadrže upute za društveno odgovorno ponašanje zaposlenika, (10) komunikacija i prikupljanje informacija o potrebama društvene zajednice i (11) suočavanje s urgentnim okolišnim i energetske izazovima. Ispitanici smatraju važnijim preduvjete na koje poduzeće može samo utjecati u odnosu na vanjske preduvjete (utjecaj okruženja).

Tablica 48. Najvažniji preduvjete za provođenje društveno odgovornog poslovanja kao sastavnog dijela poslovne i marketing strategije poduzeća

	Ukupno srednja ocjena	VELIČINA PODUZEĆA	
		250 i više zap.	0 - 249 zap.
1. Postojanje sustava vrijednosti u poduzeću (uključujući odgovornost poduzeća za njegove učinke na društvo i okoliš)	4,52	4,60	4,37
2. Predanost vrhovnog menadžmenta (ponašanje i djelovanje)	4,43	4,40	4,47
3. Jasno postavljeni ciljevi i prioritete poduzeća (ekonomski, okolišni, društveni)	4,22	4,23	4,21
4. Poticajne mjere za društveno odgovorno ponašanje poduzeća (porezne olakšice i sl.)	4,02	4,00	4,05
5. Uključivanje odgovornosti poduzeća prema društvenoj zajednici i okolišu kod definiranja poslovne i marketing strategije	3,93	4,09	3,63
6. Sustavno praćenje zadovoljstva kupaca	3,85	3,86	3,84
7. Sustavno istraživanje potreba kupaca	3,78	3,97	3,42
8. Pritisak vlade i vladinih institucija (stroži zakoni i sankcije za njihovo nepridržavanje)	3,75	3,94	3,42
9. Poslovne politike i procedure koje sadrže upute za društveno odgovorno ponašanje zaposlenika	3,70	3,69	3,74
10. Komunikacija i prikupljanje informacija o potrebama društvene zajednice	3,70	3,89	3,37
11. Suočavanje s urgentnim okolišnim i energetske izazovima	3,67	3,86	3,32
12. Uključivanje društvenih i okolišnih ciljeva u sustav praćenja i ocjenjivanja uspješnosti menadžmenta	3,47	3,50	3,42
13. Pritisak kupaca (odustajanje od kupnje zbog društveno NEodgovornog ponašanja poduzeća)	3,43	3,69	2,95
14. Društvena osuda i kritika (pritisak, djelovanje građanskih udruga i pokreta)	3,43	3,54	3,21
15. Javna priznanja i nagrade	3,41	3,29	3,63
16. Poticanje angažiranosti zaposlenika na društvenim inicijativama	3,33	3,37	3,26
17. Uspješne društveno odgovorne aktivnosti konkurenata	3,26	3,29	3,21
18. Zahtjevi zaposlenika za društveno odgovornim ponašanjem poduzeća	3,26	3,37	3,05
19. Zahtjevi investitora za društveno odgovornim djelovanjem poduzeća	3,24	3,46	2,84
20. Nešto drugo			

Izvor: istraživanje autora

Ispitanici su ocjenjivali koristi društvene odgovornosti za poduzeće (tablica 49.)

Tablica 49. Koristi društveno odgovornog poslovanja za poduzeće

	Ukupno srednja ocjena	VELIČINA PODUZEĆA	
		250 i više zap.	0 - 249 zap.
1. Unapređuje ugled i imidž poduzeća u društvu.	4,13	4,17	4,05
2. Jača poziciju i imidž marki proizvoda.	3,94	3,89	4,05
3. Izgrađuje se odnos povjerenja s društvenom zajednicom; manja ranjivost u kriznim situacijama.	3,78	3,74	3,84
4. Usmjerenost poduzeća na postignuća iznad postavljenih standarda (ekonomskih, društvenih i okolišnih) potiče razvoj konkurentske sposobnosti poduzeća.	3,61	3,49	3,84
5. Povećava se predanost poduzeća stalnom usavršavanju i unapređivanju procesa i proizvoda, znanja i vještina - povećana kvaliteta proizvoda i usluga	3,56	3,40	3,84
6. Poduzeće je usmjereno na stalno istraživanje i praćenje potreba korisnika (kupaca, potrošača) i njihovog zadovoljstva - veća lojalnost postojećih kupaca	3,55	3,47	3,68
7. Sredstvo razlikovanja, diferenciranja ponude poduzeća u odnosu na konkurenciju.	3,54	3,49	3,63
8. Otvorenost prema različitim zainteresiranim skupinama potiče protok ideja i inovacija iz okoline prema poduzeću te uočavanje novih poslovnih prilika.	3,44	3,29	3,74
9. Povećava privlačnost i interes investitora i financijskih analitičara.	3,36	3,29	3,47
10. Dijalog s različitim zainteresiranim skupinama omogućuje bolje razumijevanje očekivanja društvene zajednice prema poduzeću - povećana sposobnost privlačenja novih kupaca	3,33	3,29	3,42
11. Povećana sposobnost privlačenja talentiranih ljudi s tržišta rada u poduzeće.	3,31	3,11	3,68
12. Povećano zadovoljstvo i lojalnost zaposlenika.	3,24	3,14	3,42
13. Doprinosi snižavanju operativnih troškova (ekološka i energetska učinkovitost, ekonomičnije i profitabilnije poslovanje).	3,21	3,18	3,26
14. Povećava motivaciju i predanost zaposlenika.	3,13	3,06	3,26
15. Povećanje prodaje i tržišnih udjela.	2,98	2,97	3,00
16. Povećana produktivnost	2,91	2,74	3,21
17. Nešto drugo			

Izvor: istraživanje autora

Srednjom ocjenom većom od 3,5 ocijenjene su sljedeće tvrdnje o koristima društveno odgovornog poslovanja za poduzeće: (1) unapređenje ugleda i imidža poduzeća u društvu, (2) jačanje pozicija i imidža marki proizvoda, (3) izgradnja odnosa povjerenja s društvenom zajednicom i manja ranjivost poduzeća u kriznim situacijama i (4) usmjerenost poduzeća na postignuća iznad postavljenih standarda koja potiče razvoj konkurentske sposobnosti poduzeća.

Razmatrane su i prepreke za šire prihvaćanje društveno odgovornog ponašanja poduzeća. Od ponuđenih tvrdnji ispitanici su mogli odabrati pet po njima najznačajnijih (moguće više odgovora). Rezultati su prikazani u tablici 50.

Tablica 50. Najznačajnije prepreke za šire prihvaćanje društvene odgovornosti poduzeća, u %

	Ukupno	VELIČINA PODUZEĆA		
		250 i više zap.	0 - 249 zap.	
Pretjerana orijentacija na kratkoročne ciljeve i profit	90,7	91,4	89,5	
Nedostatak sustava vrijednosti u društvu	66,7	65,7	68,4	
Nedostatak spoznaja o koristima društvene odg. za vlasnike	53,7	60,0	42,1	
Nemotiviranost menadž. i nepoznavanje primjera dobre prakse	37,0	34,3	42,1	
Nedostatak poticaja i interesa društvene zajednice	38,9	42,9	31,6	
Nedovoljna edukacija o strateškoj važnosti društvene odg.	51,9	40,0	73,7	
Nedovoljan angažman udruga i organizacija	7,4	11,4	0,0	
Nedostatak financijskih sredstava	46,3	42,9	52,6	
Vrijednosti i ciljevi nisu dobro iskomunicirani zaposlenicima	5,6	5,7	5,3	
Nekonzistentnost i nejasna uloga medija	7,4	5,7	10,5	
Preokupiranost borbom za opstanak	48,1	51,4	42,1	
Nespремnost potrošača da više vrednuju društv. odg. poduzeća	38,9	37,1	42,1	
Nešto drugo	5,6	8,6	0,0	
Total	N	54	35	19
	%	100,0	64,8	35,2

Izvor: istraživanje autora

Kao najznačajnije prepreke za šire prihvaćanje društveno odgovornog ponašanja poduzeća izdvojene su: (1) pretjerana orijentacija na kratkoročne ciljeve i profit, (2) nedostatak sustava vrijednosti u hrvatskom društvu, (3) nedostatak spoznaja o utjecaju društvene odgovornosti na stvaranje vrijednosti vlasnicima i investitorima, (4) nedovoljna edukacija o strateškoj važnosti društvene odgovornosti i (5) preokupiranost borbom za opstanak i održanjem poslovnih aktivnosti.

Ispitanici iz manjih i srednjih poduzeća u najznačajnije prepreke izdvojili su: (1) pretjeranu orijentaciju na kratkoročne ciljeve i profit, (2) nedovoljnu edukaciju o strateškoj važnosti društvene odgovornosti poduzeća, (3) nedostatak sustava vrijednosti u društvu i (4) nedostatak financijskih sredstava.

Predstavnicima prehrambenih poduzeća ocjenjivali su općeniti utjecaj društvene odgovornosti na konkurentnost poduzeća i to u razdoblju prije 5 godina, danas i kroz narednih 5 godina, ocjenjujući jačinu utjecaja ocjenom od 1 do 5 (tablica 51.).

Tablica 51. Utjecaj društvene odgovornosti na konkurentnost poduzeća, stajalište predstavnika poduzeća

	Ukupno srednja ocjena	VELIČINA PODUZEĆA	
		250 i više zap.	0 - 249 zap.
PRIJE 5 GODINA	2,06	2,14	1,89
DANAS	2,94	3,00	2,84
ZA 5 GODINA	4,09	4,09	4,11

Izvor: istraživanje autora

U proteklih 5 godina ocijenjen je slab utjecaj društvene odgovornosti na konkurentnost poduzeća (ocjena 2,06), dok je utjecaj društvene odgovornosti na konkurentnost u današnje vrijeme ocijenjen srednje jakim (ocjena 2,94). U narednih 5 godina očekuje se porast utjecaja, a time i važnosti društvene odgovornosti za konkurentnost poduzeća (ocjena 4,09).

Nadalje, ispitanici su procjenjivali učinak društvene odgovornosti na konkurentnost poduzeća iz kojeg dolaze (tablica 52.). Promatrajući razdoblje prije 5 godina ispitanici su ocijenili slabim učinak društvene odgovornosti na konkurentnost poduzeća iz kojeg dolaze (ocjena 2,31), iako je ocjena nešto viša u odnosu na ocjenu općenite važnosti u istom razdoblju (2,06). Ocjene učinka društvene odgovornosti na konkurentnost poduzeća u današnje vrijeme gotovo su identične; ocjena općenite važnosti (2,94) i učinka za konkretno poduzeće iz kojeg ispitanici dolaze (2,93). U narednom razdoblju ispitanici više ocjenjuju općenitu važnost utjecaja društvene odgovornosti na konkurentnost (4,09) nego njezin učinak za poduzeće iz kojeg dolaze (3,87).

Tablica 52. Učinak društvene odgovornosti na konkurentnost poduzeća iz kojeg ispitanici dolaze

	Ukupno srednja ocjena	VELIČINA PODUZEĆA	
		250 i više zap.	0 - 249 zap.
PRIJE 5 GODINA	2,31	2,34	2,26
DANAS	2,93	2,86	3,05
ZA 5 GODINA	3,87	3,77	4,05

Izvor: istraživanje autora

Navedeno ukazuje na suzdržanost ispitanika prema učinku društvene odgovornosti na konkurentnost poduzeća iz kojeg dolaze. S obzirom na očekivanu veliku važnost utjecaja društvene odgovornosti na konkurentnost poduzeća u narednom razdoblju, može se smatrati da su ispitanici skeptični prema budućoj primjeni, a time i učincima društvene odgovornosti poduzeća iz kojeg dolaze. Kod toga, ispitanici iz malih i srednjih poduzeća optimističniji su u procjeni učinka društvene odgovornosti na konkurentnost vlastitog poduzeća.

Predstavnici poduzeća prehrambene industrije definirali su najvažnije zainteresirane skupine koje poduzeće treba uzimati u obzir prilikom donošenja poslovnih odluka. U tablici 53. prikazan je rezultat odgovora ispitanika o najvažnijoj zainteresiranoj skupini za poduzeće.

Tablica 53. Najvažnija zainteresirana skupina, stajalište predstavnika prehrambenih poduzeća, u %

	Ukupno	VELIČINA PODUZEĆA	
		250 i više zap.	0 - 249 zap.
Investitori	11,1	11,4	10,5
Političke grupe	3,7	5,7	0,0
Klijenti (kupci - trgovci)	14,8	11,4	21,1
Krajnji potrošači	44,4	31,4	68,4
Zaposlenici	3,7	5,7	0,0
Lokalna zajednica	11,1	17,1	0,0
Vlada	3,7	5,7	0,0
Sindikati	1,9	2,9	0,0
Ne zna/ bez odgovora	5,6	8,6	0,0
Total	N	54	35
	%	100,0	64,8

Izvor: istraživanje autora

Rezultati su potvrdili prethodnu pretpostavku da su potrošači za poduzeće najvažnija zainteresirana skupina. Međutim, pored krajnjih potrošača u odgovorima predstavnika prehrambenih poduzeća o najvažnijoj zainteresiranoj skupini pojavljuju se i: klijenti (kupci, trgovci) i investitori, a predstavnici velikih poduzeća navode i lokalnu zajednicu. Navedeno ukazuje na prepoznatu važnost navedenih zainteresiranih skupina za poduzeća, odnosno određeni respekt velikih poduzeća u odnosu na lokalnu zajednicu u kojoj djeluju.

U sljedećem koraku ispitanici su utvrđivali važnost drugih zainteresiranih skupina koje poduzeća uzimaju u obzir kod donošenja poslovnih odluka, tablica 54. (mogućnost više odgovora).

Tablica 54. Važnost drugih zainteresiranih skupina, stajalište predstavnika prehrambenih poduzeća, u %

	Ukupno	VELIČINA PODUZEĆA	
		250 i više zap.	0 - 249 zap.
Investitori	33,3	42,9	15,8
Političke grupe	5,6	8,6	0,0
Klijenti (kupci - trgovci)	70,4	68,6	73,7
Krajnji potrošači	44,4	51,4	31,6
Zaposlenici	64,8	68,6	57,9
Lokalna zajednica	50,0	42,9	63,2
Poslovna udruženja	14,8	17,1	10,5
Dobavljači	37,0	40,0	31,6
Vlada	37,0	48,6	15,8
Građanske neprofitne organizacije, udruge	31,5	31,4	31,6
Mediji	35,2	37,1	31,6
Akadska zajednica	13,0	11,4	15,8
Nacionalna zakonodavna tijela	14,8	20,0	5,3
Međunarodna zakonodavna tijela	14,8	17,1	10,5
Konkurenti	38,9	40,0	36,8
Sindikati	18,5	25,7	5,3
Nešto drugo	1,9	2,9	0,0
Total	N	54	35
	%	100,0	64,8

Izvor: istraživanje autora

Uzevši u obzir da je u prethodnom odgovoru najveći broj ispitanika potrošače izdvojio kao najvažniju zainteresiranu skupinu, ovdje se promatra važnost drugih zainteresiranih skupina: (1) klijenti, (2) zaposlenici, (3) lokalna zajednica, (4) konkurenti, (5) dobavljači i vlada, (6) mediji i (7) investitori. Predstavnici velikih poduzeća u druge važne zainteresirane skupine ubrajaju: (1) klijente i zaposlenike, (2) vladu, (3) investitore te (4) dobavljače i konkurente. Predstavnici malih i srednjih poduzeća u druge važne zainteresirane skupine navode: (1) klijente, (2) lokalnu zajednicu, (3) konkurente te (4) dobavljače, medije i građanske udruge.

U zainteresirane skupine kojima se ne pridaje velika važnost kod donošenja odluka, prema odgovorima ispitanika jesu: političke grupe, akademska zajednica, poslovna udruženja, zakonodavna tijela te sindikati. Iskazana mala važnost navedenih skupina ukazuje na percepciju mogućeg utjecaja pojedine skupine na konkretno poduzeće.

Predstavnici prehrambenih poduzeća razmatrali su ključne čimbenike uspjeha poduzeća u prehrambenoj industriji u sadašnjosti (tablica 55.) i budućnosti (56.). Od ponuđenih

čimbenika ispitanici su odabirali pet po njihovom mišljenju najznačajnijih (mogućnost više odgovora).

Tablica 55. Ključni čimbenici uspjeha poduzeća prehrambene industrije danas, stajalište predstavnika prehrambenih poduzeća, u %

	Ukupno	VELIČINA PODUZEĆA	
		250 i više zap.	0 - 249 zap.
Kontinuirana prilagodba potrebama kupaca i potrošača	77,8	77,1	78,9
Efikasna i fleksibilna poslovna izvedba	18,5	20,0	15,8
Diferenciranje ponude u odnosu na konkurenciju	40,7	48,6	26,3
Briga o zdravlju i nutricionističkim potrebama potrošača	46,3	37,1	63,2
Kontrola kvalitete kroz cijeli nabavni lanac („od polja do stola“)	61,1	57,1	68,4
Korporativna odgovornost za ekološke i društvene učinke poduzeća	7,4	2,9	15,8
Pristup sirovinama odgovarajuće kvalitete i cijene	24,1	25,7	21,1
Korištenje naprednih tehnologija (energetski učinkovitih i ugodn. za okoliš)	29,6	20,0	47,4
Konkuriranje temeljem niskih cijena	38,9	54,3	10,5
Brza i stalna prilagodba promjenama iz okoline	14,8	11,4	21,1
Poslovanje u skladu s organizacijskim vrijednostima (org. kultura)	1,9	0,0	5,3
Znanje, iskustvo i motiviranost zaposlenika	37,0	37,1	36,8
Izgradnja kompetencija bitnih za poslovanje u narednom razdoblju	1,9	2,9	0,0
Strategija uskladena sa svrhom i vrijednostima poduzeća	5,6	8,6	0,0
Superiorna izvedba i intenzitet marketinških aktivnosti	9,3	11,4	5,3
Pregovaračka moć proizvođača u odnosu na dobavljače	5,6	5,7	5,3
Pregovaračka moć proizvođača u odnosu na trgovce	16,7	14,3	21,1
Snaga i imidž marke proizvoda i poduzeća	44,4	40,0	52,6
Veličina poduzeća	11,1	14,3	5,3
Odnosi poduzeća s različitim zainteresiranim skupinama	7,4	11,4	0,0
Total	N	54	35
	%	100,0	64,8

Izvor: istraživanje autora

Ispitanici iz velikih poduzeća ključnim čimbenicima uspjeha u sadašnjem trenutku smatraju: (1) kontinuiranu prilagodbu potrebama kupaca i potrošača, (2) kontrolu kvalitete kroz cijeli nabavni lanac, (3) konkuriranje temeljem niskih cijena, (4) diferenciranje ponude u odnosu na konkurenciju te (5) snagu i imidž marke proizvoda i poduzeća. Ispitanici iz malih i srednjih poduzeća najvažnije čimbenike uspjeha poduzeća smatraju: (1) kontinuiranu prilagodbu potrebama kupaca i potrošača, (2) kontrolu kvalitete kroz cijeli nabavni lanac, (3) brigu o zdravlju i nutricionističkim potrebama potrošača, (4) snagu i imidž marke proizvoda i



poduzeća i (5) korištenje naprednih tehnologija (energetski učinkovitih i prijateljskih za okoliš).

Od čimbenika koji se odnose na integraciju društvene odgovornosti i strategije poslovanja u funkciji povećanja konkurentnosti najviše su rangirani: kontrola kvalitete kroz cijeli nabavni lanac, briga o zdravlju i nutricionističkim potrebama potrošača te korištenje naprednih tehnologija, dok su ostali čimbenici nisko rangirani poput: odgovornosti poduzeća za ekološke i društvene učinke, usklađenost poslovne strategije i poslovanja sa svrhom, vrijednostima i organizacijskom kulturom poduzeća.

U tablici 56. prikazani su stavovi ispitanika o budućim ključnim čimbenicima uspjeha poduzeća u prehrambenoj industriji (mogućnost više odgovora).

Tablica 56. Ključni čimbenici uspjeha poduzeća u prehrambenoj industriji u budućnosti, stajalište predstavnika prehrambenih poduzeća, u %

	Ukupno	VELIČINA PODUZEĆA	
		250 i više zap.	0 - 249 zap.
Kontinuirana prilagodba potrebama kupaca i potrošača	57,4	54,3	63,2
Efikasna i fleksibilna poslovna izvedba	14,8	14,3	15,8
Diferenciranje ponude u odnosu na konkurenciju	35,2	40,0	26,3
Briga o zdravlju i nutricionističkim potrebama potrošača	50,0	40,0	68,4
Kontrola kvalitete kroz cijeli nabavni lanac („od polja do stola“)	59,3	48,6	78,9
Korporativna odgovornost za ekološke i društvene učinke poduzeća	22,2	25,7	15,8
Pristup sirovinama odgovarajuće kvalitete i cijene	9,3	8,6	10,5
Korištenje naprednih tehnologija (energetski učinkov. i prijatelj. okoliš)	18,5	14,3	26,3
Brza i stalna prilagodba promjenama iz okoline	35,2	37,1	31,6
Poslovanje u skladu s organizacijskim vrijednostima (org. kultura)	1,9	0,0	5,3
Znanje, iskustvo i motiviranost zaposlenika	48,1	48,6	47,4
Izgradnja kompetencija bitnih za poslovanje u narednom razdoblju	9,3	11,4	5,3
Poslovna strategija usklađena sa svrhom i vrijednostima poduzeća	13,0	17,1	5,3
Superiorna izvedba i intenzitet marketinških aktivnosti	7,4	8,6	5,3
Pregovaračka moć proizvođača u odnosu na trgovce	11,1	8,6	15,8
Snaga i imidž marke proizvoda i poduzeća	44,4	37,1	57,9
Veličina poduzeća	18,5	17,1	21,1
Odnosi poduzeća s različitim zainteresiranim skupinama	14,8	22,9	0,0
NZ/ BO	27,8	42,9	0,0
Total	N	54	19
	%	100,0	35,2

Izvor: istraživanje autora

Najvažnije čimbenike uspjeha poduzeća u budućnosti ispitanici smatraju: (1) kontrolu kvalitete kroz cijeli nabavni lanac, (2) kontinuiranu prilagodbu potrebama kupaca i potrošača, (3) brigu o zdravlju i nutricionističkim potrebama potrošača, (4) znanje, iskustvo i motiviranost zaposlenika i (5) snagu i imidž marki proizvoda i poduzeća.

Uspoređujući ključne čimbenike sadašnje i buduće uspješnosti prehrambenih poduzeća prema odgovorima ispitanika, razlika je u rangu prvih pet navedenih čimbenika; jedino se umjesto sadašnjeg čimbenika, diferenciranja ponude u odnosu na konkurenciju kod budućih čimbenika pojavljuje čimbenik znanja, iskustva i motiviranosti zaposlenika. Od navedenih budućih čimbenika uspješnosti poslovanja koji se odnose na integraciju društvene odgovornosti i strategije poslovanja i nadalje u prvih pet rangirani su: kontrola kvalitete kroz cijeli nabavni lanac, briga o zdravlju i nutricionističkim potrebama potrošača, dok su ostali čimbenici nešto više rangirani (odgovornost poduzeća za ekološke i društvene učinke, poslovna strategija usklađena sa svrhom i vrijednostima poduzeća).

#### 6.2.3.1. Faktorska analiza koristi i preduvjeta

Faktorska analiza primijenjena je kod analiziranja preduvjeta za provođenje društveno odgovornog poslovanja kao sastavnog dijela poslovne i marketing strategije poduzeća i koristi društveno odgovornog poslovanja za poduzeće. Faktorskom analizom nastojalo se od navedenih (19 tvrdnji kod preduvjeta i 16 tvrdnji kod koristi) reducirati na manji broj faktora koji utječu kao preduvjeti, odnosno čine koristi za poduzeće. Izvedeni faktori su međusobno nezavisne linearne kombinacije originalnih, međusobno koreliranih varijabli.

Faktorska analiza napravljena je Principal Component metodom uz pretpostavku da sve ocjene imaju jedanku težinu i važnost (s obzirom da se radi o Lichertovoj skali i metodi upotrebe školskih ocjena) te je upotrijebljena Rescaled Component tehnika uz rotaciju („Varimax with Kaiser Normalization“) svih komponenata uz određen broj iteracija.

U tablici 57. prikazana je faktorska analiza preduvjeta za provođenje društveno odgovornog poslovanja kao sastavnog dijela poslovne i marketing strategije poduzeća. Varijanca je opravdana u više od 60% slučajeva. Faktorskom analizom nastojalo se od navedenih 19 tvrdnji reducirati na manji broj faktora koji predstavljaju preduvjete za provođenje društveno odgovornog poslovanja kao sastavnog dijela poslovne i marketinške strategije poduzeća.

Tablica 57. Faktorska analiza preduvjeta za provođenje društveno odgovornog poslovanja

	Raw				Rescaled			
	Component				Component			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Postojanje sustava vrijednosti u poduzeću (uključujući odgovornost poduzeća za njegove učinke na društvo i okoliš)	0,009	-0,088	0,098	0,222	0,015	-0,145	0,162	0,366
Jasno postavljeni ciljevi i prioriteti poduzeća (ekonomski, okolišni, društveni)	0,361	0,172	-0,025	0,136	0,522	0,248	-0,036	0,197
Predanost vrhovnog menadžmenta (ponašanje i djelovanje)	0,181	-0,025	0,034	0,162	0,274	-0,037	0,052	0,244
Poslovne politike i procedure koje sadrže upute za društveno odgovorno ponašanje zaposlenika	0,002	0,317	0,285	0,407	0,002	0,336	0,302	0,431
Uključivanje odgovornosti poduzeća prema društvenoj zajednici i okolišu kod definiranja poslovne i marketing strategije	0,089	0,170	0,164	0,573	0,109	0,207	0,200	0,698
Uključivanje društvenih i okolišnih ciljeva u sustav praćenja i ocjenjivanja uspješnosti menadžmenta	0,303	0,242	-0,109	0,614	0,325	0,260	-0,117	0,658
Poticanje angažiranosti zaposlenika na društvenim inicijativama	0,560	-0,010	-0,351	0,126	0,629	-0,011	-0,395	0,142
Sustavno istraživanje potreba kupaca	0,143	0,831	0,003	0,138	0,152	0,879	0,003	0,146
Sustavno praćenje zadovoljstva kupaca	0,077	0,879	0,089	0,160	0,074	0,849	0,086	0,155
Komunikacija i prikupljanje informacija o potrebama društvene zajednice	0,081	0,234	0,128	0,547	0,087	0,253	0,139	0,592
Suočavanje s urgentnim okolišnim i energetske izazovima	0,135	0,344	0,672	0,110	0,142	0,361	0,706	0,116
Pritisak kupaca (odustajanje od kupnje zbog društveno NEodgovornog ponašanja poduzeća)	0,362	0,689	0,401	0,171	0,326	0,621	0,361	0,154
Uspješne društveno odgovorne aktivnosti konkurenata	0,150	0,601	0,359	-0,100	0,154	0,616	0,369	-0,103
Zahtjevi investitora za društveno odgovornim djelovanjem poduzeća	0,852	0,007	0,410	0,175	0,801	0,007	0,386	0,165
Zahtjevi zaposlenika za društveno odgovornim ponašanjem poduzeća	0,691	0,239	-0,047	0,018	0,773	0,268	-0,052	0,020
Društvena osuda i kritika (pritisak, djelovanje građanskih udruga i pokreta)	0,832	0,195	0,319	-0,207	0,801	0,187	0,307	-0,199
Javna priznanja i nagrade	0,613	0,178	0,211	-0,766	0,537	0,156	0,185	-0,671
Poticajne mjere za društveno odgovorno ponašanje poduzeća (porezne olakšice i sl.)	0,097	0,101	0,726	0,179	0,101	0,105	0,755	0,186
Pritisak vlade i vladinih institucija (stroži zakoni i sankcije za njihovo nepridržavanje)	0,048	0,064	0,811	0,138	-0,050	0,066	0,846	0,144

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. a. Rotation converged in 7 iterations.

Izvor: istraživanje autora

Prikazani su dobiveni faktori s pojedinim korelacijama za svaku tvrdnju. Rotacijom kroz 7 iteracija dobivena su ukupno 4 faktora, odnosno preduvjeta. Kod interpretiranja faktora isključena je tvrdnja „predanost vrhovnog menadžmenta“ zbog niskog opterećenja i male razlike u opterećenju za tvrdnju kod prvog i četvrtog faktora. U prvom faktoru su tvrdnje koje imaju najveće opterećenje vezane na zahtjeve investitora, zaposlenika i društvenih kritika te se faktor može nazvati „pritisak javnosti, investitora i zaposlenika“. Drugi faktor uključuje

tvrdnje koje imaju najveće opterećenje vezane na praćenje zahtjeva i potreba kupaca i aktivnosti konkurencije te se faktor može nazvati „zahtjevi kupaca i aktivnosti konkurencije“. Treći faktor odnosi se na tvrdnje koje imaju najveće opterećenje vezane na pritisak i poticajne mjere vlade te suočavanje s urgentnim okolišnim i energetske izazovima te se faktor može nazvati „mjere vlade i urgentni izazovi održivosti“. Četvrti faktor odnosi se na tvrdnje koje imaju najveće opterećenje vezane na stavove, odluke i način upravljanja u poduzeću te se faktor može nazvati „uključenost društvene odgovornosti u strategiju, postupke i način upravljanja poduzećem“.

Na temelju provedene faktorske analize odgovora ispitanika osnovne preduvjeta za primjenu društvene odgovornosti poduzeća čine: (a) pritisak javnosti, investitora i zaposlenika, (b) zahtjevi kupaca i aktivnosti konkurencije, (c) mjere vlade i urgentni izazovi održivosti i (d) uključenost društvene odgovornosti u strategiju, postupke i način upravljanja poduzećem.

U nastavku su prikazani rezultati faktorske analize za koristi koje poduzeće ostvaruje društveno odgovornim poslovanjem. Faktorskom analizom nastojalo se od navedenih 16 tvrdnji reducirati na ukupno tri faktora koji predstavljaju koristi za poduzeće. Rescaled Component tehnika korištena je uz rotaciju („Varimax with Kaiser Normalization“) svih komponenata uz 5 iteracija. Ovim se rješenjem objašnjava 73% ukupne varijance. Izvedeni faktori su međusobno nezavisne linearne kombinacije originalnih, međusobno koreliranih varijabli.

Dobivene su tri skupine faktora koje čine koristi od primjene društveno odgovornog poslovanja za poduzeće. Faktorska analiza je ponovljena bez uključivanja tvrdnje „Povećava privlačnost i interes investitora i financijskih analitičara“ jer se tvrdnja pojavljivala kod sva tri faktora s pozitivnim predznakom, srednje jakosti (Faktorska analiza koristi sa 16 faktora, prilog 10.). Faktorska analiza s 15 tvrdnji vezanih za koristi društveno odgovornog poslovanja za poduzeće prikazana je u tablici 58.

U prvom faktoru su tvrdnje koje imaju najveće opterećenje vezane uz poboljšanje motivacije, predanosti, zadovoljstva i lojalnosti zaposlenika, povećanju produktivnosti, operativne efikasnosti i predanosti stalnom unapređivanju procesa i proizvoda. Prvi faktor može se nazvati „povećanje zadovoljstva, motivacije i doprinosa zaposlenika unapređivanju operativne izvedbe poduzeća i predanosti stalnom unapređivanju procesa i proizvoda poduzeća“.

Tablica 58. Faktorska analiza koristi društveno odgovornog poslovanja za poduzeće

	Raw			Rescaled		
	Component			Component		
	1	2	3	1	2	3
Povećanje prodaje i tržišnih udjela.	0,309	0,482	0,247	0,343	0,535	0,274
Jača poziciju i imidž marki proizvoda.	0,087	0,775	0,130	0,094	0,843	0,142
Sredstvo razlikovanja, diferenciranja ponude poduzeća u odnosu na konkurenciju.	0,300	0,869	0,330	0,262	0,759	0,288
Unapređuje ugled i imidž poduzeća u društvu.	0,296	0,825	0,185	0,287	0,802	0,179
Povećava motivaciju i predanost zaposlenika.	0,956	0,397	-0,103	0,844	0,351	-0,091
Doprinosi snižavanju operativnih troškova (ekološka i energetska učinkovitost, ekonomičnije i profitabilnije poslovanje).	0,857	0,325	0,241	0,769	0,291	0,216
Izgrađuje se odnos povjerenja s društvenom zajednicom; manja ranjivost u kriznim situacijama.	0,504	0,742	0,188	0,454	0,668	0,169
Usmjerenost poduzeća na postignuća iznad postavljenih standarda (ekonomskih, društvenih i okolišnih) potiče razvoj konkurentske sposobnosti poduzeća.	0,522	0,740	0,160	0,496	0,702	0,152
Dijalog s različitim zainteresiranim skupinama omogućuje bolje razumijevanje očekivanja društvene zajednice prema poduzeću - povećana sposobnost privlačenja novih kupaca	0,270	0,259	0,650	0,296	0,284	0,714
Poduzeće je usmjereno na stalno istraživanje i praćenje potreba korisnika (kupaca, potrošača) i njihovog zadovoljstva - veća lojalnost postojećih kupaca	0,028	0,104	0,824	-0,030	0,109	0,865
Otvorenost prema različitim zainteresiranim skupinama potiče protok ideja i inovacija iz okoline prema poduzeću te uočavanje novih poslovnih prilika.	0,428	0,200	0,934	0,379	0,177	0,828
Povećana sposobnost privlačenja talentiranih ljudi s tržišta rada u poduzeće.	0,419	0,551	0,797	0,351	0,461	0,667
Povećano zadovoljstvo i lojalnost zaposlenika.	0,814	0,203	0,360	0,779	0,194	0,345
Povećana produktivnost	0,873	0,267	0,357	0,791	0,242	0,324
Povećava se predanost poduzeća stalnom usavršavanju i unapređivanju procesa i proizvoda, znanja i vještina - povećana kvaliteta proizvoda i usluga	0,665	0,397	0,332	0,609	0,363	0,304
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. a. Rotation converged in 5 iterations.						

Izvor: istraživanje autora

Drugi faktor ima visoko faktorsko opterećenje pozitivnog predznaka za tvrdnje koje se odnose na povećanje tržišnih udjela, jačanje imidža marki i ugleda poduzeća u društvu, diferenciranje ponude u odnosu na konkurenciju, izgradnju odnosa povjerenja sa zajednicom i poticanje razvoja konkurentske sposobnosti poduzeća. Drugi faktor može se nazvati „jačanje tržišnih pozicija, imidža marki, sredstvo diferenciranja, jačanja ugleda i izgradnje odnosa povjerenja poduzeća u zajednici te poticaj razvoju konkurentske sposobnosti poduzeća“. U trećem faktoru pozitivno su naglašene tvrdnje vezane za unapređenje dijaloga i razmjenu informacija

s različitim zainteresiranim skupinama, stalno praćenje potreba korisnika te sposobnost privlačenja talentiranih novih zaposlenika. Treći faktor može se nazvati „otvorenost i dijalog s različitim zainteresiranim skupinama, povećavanje zadovoljstva postojećih kupaca, povećana sposobnost privlačenja novih kupaca i uočavanja novih poslovnih prilika“.

Provedenom faktorskom analizom odgovora ispitanika utvrđena su glavne koristi od primjene društvene odgovornosti za poduzeće: (a) povećanje zadovoljstva, motivacije i doprinosa zaposlenika unapređivanju operativne izvedbe poduzeća i predanosti stalnom unapređivanju procesa i proizvoda poduzeća, (b) jačanje tržišnih pozicija, imidža marki, sredstvo diferenciranja, jačanja ugleda i izgradnje odnosa povjerenja poduzeća u zajednici te poticaj razvoju konkurentske sposobnosti poduzeća i (c) otvorenost i dijalog s različitim zainteresiranim skupinama, povećavanje zadovoljstva postojećih kupaca, povećana sposobnost privlačenja novih kupaca i uočavanja novih poslovnih prilika.

#### 6.2.3.2. Provedba društvene odgovornosti i marketinga u poduzećima

Utjecaj društvene odgovornosti i na tome zasnovane strategije marketinga na povećanje konkurentnosti poduzeća ispitanici su ocijenili srednje jakim (3,06) u sadašnjem trenutku, tablica 59. U budućem razdoblju očekuje se jačanje utjecaja od srednje jakog na jaki (ocjena 3,83). Ispitanici iz malih i srednjih poduzeća ocijenili su nešto višim ocjenama utjecaj društvene odgovornosti i na tome zasnovane strategije marketinga na povećanje konkurentnosti poduzeća u odnosu na ispitanike iz velikih poduzeća i u sadašnjosti i u budućnosti.

Tablica 59. Utjecaj društvene odgovornosti i na tome zasnovane strategije marketinga na povećanje konkurentnosti poduzeća

	Ukupno srednja ocjena	VELIČINA PODUZEĆA	
		250 i više zap.	0 - 249 zap.
DANAS	3,06	3,00	3,16
U budućnosti (za 5 do 10 godina)	3,83	3,77	3,95

Izvor: istraživanje autora

Istraživanje je provedeno i o načinu na koji poduzeća provode društvenu odgovornost, tablica 60. (mogućnost više odgovora). Rezultati ukazuju da u većini slučajeva poduzeća reagiraju na pritiske i zahtjeve iz okoline (reaktivan pristup), ili primjenjuju ad hoc pristup (samo za tu

prigodu). Tek jedna trećina poduzeća iz uzorka sustavno i planski provodi društveno odgovorno djelovanje.

Tablica 60. Način provođenja društvene odgovornosti u prehrambenim poduzećima, u %

Karakteristike	Ukupno	VELIČINA PODUZEĆA	
		250 i više zap.	0 - 249 zap.
<b>Način provođenja</b>			
Ad hoc (spontane, pojedinačne akcije)	35,2	22,9	57,9
Po inerciji (jer se tako i prije radilo)	13,0	14,3	10,5
Odgovor na pristigle zahtjeve iz okruženja	53,7	62,9	36,8
Sustavno i planski (definirana područja i kriteriji)	33,3	34,3	31,6
Nešto drugo. (navedite)	1,9	2,9	0,0
<b>Tko određuje prioritete</b>			
Glavni menadžer	50,0	40,0	68,4
Konsenzus članova vrhovnog menadžmenta	38,9	45,7	26,3
Uključivanje predstavnika različitih poslovnih cjelina	16,7	17,1	15,8
Posebno oformljena komisija, odbor	5,6	5,7	5,3
Nešto drugo. (navedite)	7,4	8,6	5,3
<b>Tko je zadužen za provedbu</b>			
Glavni menadžer	11,5	5,9	22,2
Član Uprave /izdvojena cjelina uz Upravu	11,5	14,7	5,6
Organizacijska cjelina / sektor, služba	61,5	70,6	44,4
Unutar postojeće cjeline /sektora, službe, radno mjesto	13,5	8,8	22,2
Osoba ili tim zaduženi za društ. odg. i održivi razvoj	13,5	11,8	16,7
<b>Način utvrđivanja prioriteta</b>			
Afinitet glavnog menadžera	27,8	22,9	36,8
U skladu s vrijednostima poduzeća	38,9	34,3	47,4
Prema strateškim i marketinškim ciljevima	46,3	54,3	31,6
Posebno definirani kriteriji za tu svrhu	13,0	14,3	10,5
Dijalog s interesnim skupinama	7,4	8,6	5,3
Neformalni kriteriji ili nešto drugo	7,4	11,4	0,0

Izvor: istraživanje autora

Rezultati istraživanja predstavnika prehrambenih poduzeća ukazuju na razlike u načinu provođenja društvene odgovornosti između velikih, malih i srednjih poduzeća. Velika poduzeća najčešće su izložena velikim pritiscima i brojnim upitima iz okoline te u najvećem broju slučajeva primjenjuju reaktivan pristup, dok se sustavan pristup provodi u značajno manjoj mjeri. Mala i srednja poduzeća najčešće primjenjuju ad hoc i reaktivan pristup i tek na trećem mjestu sustavan pristup.

Određivanje prioriteta društveno odgovornog djelovanja najčešće je u nadležnosti glavnog menadžera ili se radi o konsenzusu članova vrhovnog menadžmenta, a za provođenje najčešće je zadužena određena organizacijska cjelina unutar poduzeća. Prioriteti društveno odgovornog

djelovanja kod velikih poduzeća najčešće se određuju konsenzusom vrhovnog menadžmenta u skladu sa strateškim i marketinškim ciljevima (54,3%), predstavljaju odraz vrijednosti poduzeća (34,3%) i afiniteta glavnog menadžera (22,9%).

Prioritete društveno odgovornog djelovanja kod malih i srednjih poduzeća uglavnom određuje glavni menadžer u skladu s vrijednostima poduzeća (47,4%), vlastitim afinitetima (36,8%) te u skladu sa strategijom i marketing ciljevima (31,6%).

Oblici društveno odgovornog djelovanja u prehrambenim poduzećima prikazani su u tablici 61. (mogućnost više odgovora). Poduzeća najčešće iskazuju opredjeljenje za društvenom odgovornosti u vrijednostima, odnosno viziji i misiji poduzeća, poslovnoj i marketinškoj strategiji te kodeksima i politikama poduzeća. Oko trećine poduzeća društvenu odgovornost povezuje s poslovnim procesima i procedurama, godišnjem izvješću o rezultatima poslovanja i internet stranicom poduzeća. Tek oko jedne petine poduzeća izvještava zasebno o društvenoj odgovornosti i doprinosu održivom razvoju i ubraja društvenu odgovornost u ključne ciljeve poduzeća. Svega 17% poduzeća iz uzorka društvenu odgovornost povezuje s poslovnim i marketinškim planovima, a tek u 3,8% povezuje društvenu odgovornost sa sustavom praćenja učinaka menadžmenta.

Najčešći oblik društvene odgovornosti u poduzećima provodi se kroz donacije i sponzorstva (90,7%), provođenje zakonskih i etičkih načela (75,9%), kontrolu dobavljačkog lanca (46,3%), kao dio strategije marketinga (44,4%), dok se kao strateški pristup ukupnom poslovanju provodi tek u manje od trećine poduzeća (31,5%).

Praćenje učinaka društveno odgovornog djelovanja najčešće se provodi praćenjem utroška budžeta i izvještaja o ostvarenim aktivnostima (49,1%), usporedbom postavljenih ciljeva i ostvarenja i praćenjem zadovoljstva korisnika (32,1%) te istraživanjem imidža marke i poduzeća (30,2%). Zamjetan je i broj ukupnih poduzeća koja ne prate učinke (17%), društveno odgovornog djelovanja, odnosno učinke ne prati čak jedna petina velikih poduzeća.



Tablica 61. Oblici društveno odgovornog djelovanja u prehrambenim poduzećima, u %

Karakteristike	Ukupno	VELIČINA PODUZEĆA	
		250 i više zap.	0 - 249 zap.
<b>Prisutnost opredjeljenja za društvenu odgovornost poduzeća</b>			
u vrijednostima poduzeća	54,7	37,1	88,9
kodeksi i politike	37,7	45,7	22,2
poslovna i marketing strategija	39,6	40,0	38,9
poslovni procesi i procedure	34,0	37,1	27,8
zasebna izvješća o društ. odg. i održivom razvoju	22,6	28,6	11,1
vizija i misija poduzeća	49,1	45,7	55,6
ključni ciljevi poduzeća	20,8	20,0	22,2
poslovni i marketing planovi	17,0	17,1	16,7
sustav praćenja učinaka menadžmenta	3,8	2,9	5,6
godišnja izvješća o rezultatima poslovanja	32,1	42,9	11,1
internet stranice	30,2	31,4	27,8
nešto drugo	1,9	2,9	0,0
<b>Oblici društvene odgovornosti poduzeća</b>			
Donacije i sponzorstva	90,7	88,6	94,7
Provođenje zakonskih propisa i etičkih načela	75,9	71,4	84,2
Strateški pristup društ. odgovornom poslovanju	31,5	28,6	36,8
Kontrola dobavljačkog lanca	46,3	51,4	36,8
Dio strategije marketinga	44,4	48,6	36,8
Izveštavanje o aktivnostima društ. odg. poslovanja	25,9	34,3	10,5
Sustavan dijalog s ključnim interesnim skupinama	16,7	17,1	15,8
<b>Način mjerenja učinaka</b>			
nema sustava praćenja	17,0	20,6	10,5
praćenje utroška budžeta i izvješće o aktivnostima	49,1	55,9	36,8
usporedba postavljenih ciljeva i ostvarenih učinaka	32,1	35,3	26,3
cost-benefit analiza (usporedba uloženog i ostvarenog)	15,1	20,6	5,3
istraživanje imidža, ugleda poduzeća i marke proizvoda	30,2	29,4	31,6
povećanje zadovoljstva korisnika	32,1	26,5	42,1
povećanje lojalnosti klijenata	13,2	5,9	26,3

Izvor: istraživanje autora

Prikazani rezultati upućuju na razlike u načinu provedbe društvene odgovornosti kod velikih, malih i srednjih poduzeća. Mala i srednja poduzeća iskazuju veću povezanost opredjeljenja za društvenom odgovornosti i temeljnih vrijednosti, vizije i misije poduzeća te izraženiji ad hoc pristup u odnosu na reaktivan. Mala i srednja poduzeća u manjoj mjeri izvještavaju o učincima društvene odgovornosti u godišnjim izvješćima o poslovanju, zasebnim izvješćima i internet stranicama, ali više pažnje posvećuju praćenju ostvarenih učinaka.

Iako se oko trećine predstavnika prehrambenih poduzeća izjašnjava za sustavnu provedbu društvene odgovornosti u poduzeću iz kojeg dolaze, način i postupci primjene to ne potvrđuju. Sustavna primjena društvene odgovornosti poduzeća treba se odražavati u:

marketinškim i poslovnim strategijama, ključnim ciljevima poduzeća, načinu praćenja učinaka, dijalogu s različitim zainteresiranim skupinama, načinu izvještavanja o postignutim učincima, kontroli dobavljačkog lanca. Sustavna primjena društvene odgovornosti poduzeća podrazumijeva društveno odgovorne poslovne prakse i društveno odgovornu poslovnu i marketinšku strategiju. Sustavna primjena znači praksu iznad zakonom propisanih normi, dok velika većina promatranih prehrambenih poduzeća društvenu odgovornost još uvijek poistovjećuje s poštivanjem zakona i filantropijom poduzeća.

Pored provedbe društveno odgovornog poslovanja u poduzeću, ispitanici su ocjenjivali provedbu strategije marketinga i postojanje njihove povezanosti u poduzeću iz kojeg dolaze. U tablici 62. navedeni su rezultati odgovora o prevladavajućoj usmjerenosti poduzeća, odnosno glavnoj poslovnoj koncepciji.

Tablica 62. Prevladavajuća usmjerenost prehrambenih poduzeća, stajalište ispitanika, u %

Usmjerenost poduzeća	Ukupno	VELIČINA PODUZEĆA	
		250 i više zap.	0 - 249 zap.
visoku učinkovitost proizvodnje, niske troškove i masovnu distribuciju	20,4	22,9	15,8
izradu superiornih proizvoda i njihovo stalno poboljšavanje	11,1	2,9	26,3
prodajne i promidžbene napore	16,7	20,0	10,5
razumijevanje i ispunjavanje potreba kupaca	9,3	5,7	15,8
kompletni i povezani (holistički) pristup	42,6	48,6	31,6
Total	N	54	19
	%	100,0	35,2

Izvor: istraživanje autora

Prema rezultatima istraživanja gotovo polovica ispitanika velikih prehrambenih poduzeća smatra da primjenjuju holistički pristup, usmjerenost na proizvodnju i usmjerenost na prodaju. Jedna trećina ispitanika malih i srednjih prehrambenih poduzeća smatra da primjenjuju holistički pristup odnosno holističku koncepciju marketinga, zatim usmjerenost na proizvod, a prisutna su i ostala usmjerenja poduzeća. Navedeni rezultati potvrđuju paralelno postojanje, odnosno istovremenu primjenu različitih oblike poslovnih koncepcija poduzeća.

Odgovori ispitanika o ulozi marketinga u prehrambenom poduzeću prikazani su u tablici 63. U najvećem broju slučajeva ispitanici smatraju da je marketing jednaka funkcija po važnosti s ostalim funkcijama u poduzeću (46,3%), dok jedna trećina ispitanika (33,3%) smatra da marketing obavlja integrirajuću funkciju u poduzeću iz kojeg dolaze. Iako je prethodno

najveći broj ispitanika izjavio da poduzeće primjenjuje koncepciju holističkog marketinškog pristupa kod uloge marketinga najveći broj ispitanika ipak smatra da je marketing jednaka funkcija po važnosti s ostalima u poduzeću iz kojeg dolaze. Postavlja se pitanje može li iz te pozicije marketing, odnosno poduzeće u cjelini, uspješno primjenjivati holističku koncepciju marketinga.

Tablica 63. Uloga marketinga u prehrambenom poduzeću, stajalište ispitanika, u %

		Ukupno	VELIČINA PODUZEĆA	
			250 i više zap.	0 - 249 zap.
marketing je funkcija jednake važnosti s ostalim funkcijama		46,3	45,7	47,4
marketing je važnija funkcija od proizvodnje, financija i kadrova		5,6	5,7	5,3
marketing je glavna funkcija u poduzeću		3,7	2,9	5,3
kupac je kontrolna funkcija svih ostalih funkcija u poduzeću		7,4	5,7	10,5
kupac je kontrolna funkcija, a marketing integrirajuća funkcija		33,3	34,3	31,6
nešto drugo (navedite)		1,9	2,9	0,0
NZ/ BO		1,9	2,9	0,0
Total	N	54	35	19
	%	100,0	64,8	35,2

Izvor: istraživanje autora

Rezultati ocjene ispitanika o povezanosti društveno odgovornog djelovanja poduzeća i marketinga u poduzeću iz kojeg dolaze prikazani su u tablici 64., a najzastupljenije vrste marketinških društvenih inicijativa u poduzeću u tablici 65.

Tablica 64. Stupanj povezanosti društveno odgovornog djelovanja poduzeća i marketinga, stajalište ispitanika, u %

		Ukupno	VELIČINA PODUZEĆA	
			250 i više zap.	0 - 249 zap.
Slab		13,0	8,6	21,1
Osrednji		55,6	62,9	42,1
Veliki		20,4	17,1	26,3
Izrazito veliki		9,3	8,6	10,5
NZ/ BO		1,9	2,9	0,0
Total	N	54	35	19
	%	100,0	64,8	35,2
<b>Srednja ocjena</b>		<b>3,26</b>	<b>3,26</b>	<b>3,26</b>

Izvor: istraživanje autora

Prema odgovorima ispitanika povezanost društveno odgovornog djelovanja poduzeća i marketinga ocijenjena je srednjom ocjenom (3,26), što ukazuje na prostor za poboljšanje u promatranom području. Osrednji stupanj povezanosti društveno odgovornog djelovanja i

marketinga podudara se s prethodno ocijenjenim osrednjim utjecajem društveno odgovornog poslovanja i na tome zasnovane strategije marketinga na konkurentnost poduzeća (tablica 59.).

Tablica 65. Zastupljenost marketinških društvenih inicijativa, stajalište ispitanika, u %

		Ukupno	VELIČINA PODUZEĆA	
			250 i više zap.	0 - 249 zap.
Društveni marketing poduzeća (Kampanje promjene ponašanja)	Ne provodi se uopće	53,7	51,4	57,9
	Provode se prvi puta	9,3	11,4	5,3
	Provode se 3 godine i više	24,1	25,7	21,1
	NZ/ BO	13,0	11,4	15,8
Total	N	54	35	19
	%	100,0	64,8	35,2
Marketing ideala (Promidžba društvenih pitanja; sponzorstvima, licenciranim ugovorima i oglašavanjem)	Ne provodi se uopće	22,2	22,9	21,1
	Provode se prvi puta	7,4	2,9	15,8
	Provode se 3 godine i više	61,1	68,6	47,4
	NZ/ BO	9,3	5,7	15,8
Total	N	54	35	19
	%	100,0	64,8	35,2
Marketing vezan uz opću dobrobit (Doniranje postotka prihoda za određenu svrhu; prihod za vrijeme najavljenog perioda)	Ne provodi se uopće	42,6	40,0	47,4
	Provode se prvi puta	7,4	5,7	10,5
	Provode se 3 godine i više	38,9	45,7	26,3
	NZ/ BO	11,1	8,6	15,8
Total	N	54	35	19
	%	100,0	64,8	35,2
Filantropija poduzeća (Darivanje u novcu, dobrima ili vremenu za pomoć neprofitnim organizacijama, grupama ili pojedincima)	Ne provodi se uopće	9,3	11,4	5,3
	Provode se prvi puta	9,3	11,4	5,3
	Provode se 3 godine i više	75,9	74,3	78,9
	NZ/ BO	5,6	2,9	10,5
Total	N	54	35	19
	%	100,0	64,8	35,2
Angažiranost zaposlenika u zajednici (Dobrovoljni rad ili usluge u zajednici)	Ne provodi se uopće	55,6	60,0	47,4
	Provode se prvi puta	9,3	5,7	15,8
	Provode se 3 godine i više	25,9	28,6	21,1
	NZ/ BO	9,3	5,7	15,8
Total	N	54	35	19
	%	100,0	64,8	35,2
Društveno odgovorne poslovne prakse poduzeća (Usvajanje i provođenje poslovnih praksi koje štite okoliš i prava ljudi i životinja)	Ne provodi se uopće	18,5	22,9	10,5
	Provode se prvi puta	13,0	11,4	15,8
	Provode se 3 godine i više	61,1	62,9	57,9
	NZ/ BO	7,4	2,9	15,8
Total	N	54	35	19
	%	100,0	64,8	35,2

Izvor: istraživanje autora

Međutim, u budućnosti se očekuje jačanje utjecaja društvene odgovornosti i na tome zasnovane strategije marketinga na konkurentnost poduzeća. No, da bi se isti ostvario, smatra se potrebnim razviti primjenu koncepcije holističkog marketinga, s marketingom kao integrirajućom funkcijom ostalih funkcija u poduzeću radi uspješne integracije različitih oblika društveno odgovornog djelovanja i marketinga poduzeća.

Rezultati istraživanja ukazuju na najčešće i najmanje korištene vrste marketinških društvenih inicijativa. U hrvatskim prehrambenim poduzećima postoji tradicija (provode se 3 i više godina) provođenja različitih inicijativa. Najraširenija inicijativa je filantropija koju primjenjuje čak tri četvrtine (75,9%) poduzeća uključenih u istraživanje. Slijedi marketing ideala (61,1%), kojeg u većem broju slučajeva provode velika poduzeća, i društveno odgovorne poslovne prakse (61,1%). Najmanje zastupljene inicijative jesu: društveni marketing (kampanje promjene ponašanja), angažiranost zaposlenika u zajednici i marketing povezan uz opću dobrobit (doniranje određenog postotka od prodaje za određenu svrhu određeno vrijeme).

#### 6.2.3.3. Konkurentski položaj prehrambenih poduzeća

Konkurentski položaj hrvatskih prehrambenih poduzeća iz uzorka istraživanja promatran je kroz tržišne udjele poduzeća, primjenu društvene odgovornosti i primjenu marketinških znanja. Predstavnicima poduzeća ocjenjivali su položaj poduzeća iz kojeg dolaze i poduzeća koje smatraju najznačajnijim konkurentom kroz navedene karakteristike. Od ispitanika se tražilo da ocijene pozicije kroz vremensku dimenziju; prije pet godina, danas i za pet godina. Usporedni prikaz rezultata predstavljen je u tablici 66.a),b),c),d) i slici 31.a),b),c).

Obradom rezultata provedenog istraživanja konkurentskog položaja hrvatskih prehrambenih poduzeća dobivene su srednje ocjene tržišne pozicije, primjene društveno odgovornog poslovanja i marketinških znanja prema stajalištu ispitanika.

U sadašnjem trenutku ispitanici su primjenu društveno odgovornog poslovanja poduzeća iz kojeg dolaze ocijenili srednjom ocjenom (3,37), tržišnu poziciju u rasponu od povoljne do jake (3,57), a primjenu marketinških znanja (3,67) od srednje razvijene do odmah do vodeće. U odnosu na razdoblje prije pet godina današnja primjena društveno odgovornog poslovanja i marketinških znanja je poboljšana, dok tržišna pozicija bilježi pad (s 3,8 na 3,57).

Uspoređujući današnje konkurentske pozicije poduzeća iz kojeg dolaze s pozicijama u razdoblju od narednih pet godina, očekivanja ispitanika su optimistična; predviđa se blago poboljšanje tržišnih pozicija (3,65), ali i poboljšanje primjene društvene odgovornosti poduzeća (3,76) i unapređenje primjene marketinških znanja (3,87).

Tablica 66. Konkurentski položaj prehrambenog poduzeća u odnosu na najznačajnijeg konkurenta, stajalište ispitanika

a) Položaj poduzeća u odnosu na tržišni udio

Konkurentski položaj poduzeća (Tržišni udio)	Ukupno srednja ocjena	VELIČINA PODUZEĆA		Najznačajniji konkurent (Tržišni udio)	Ukupno srednja ocjena	VELIČINA PODUZEĆA	
		250 i više zap.	0 - 249 zap.			250 i više zap.	0 - 249 zap.
PRIJE 5 GODINA	3,80	4,11	3,21	PRIJE 5 GODINA	3,5	3,6	3,5
DANAS	3,57	3,77	3,21	DANAS	3,8	3,8	3,8
ZA 5 GODINA	3,65	3,66	3,63	ZA 5 GODINA	3,7	3,8	3,5

b) Položaj poduzeća prema primjeni društvene odgovornosti poduzeća

Konkurentski položaj poduzeća (Primjena DOP)	Ukupno srednja ocjena	VELIČINA PODUZEĆA		Najznačajniji konkurent (DOP)	Ukupno srednja ocjena	VELIČINA PODUZEĆA	
		250 i više zap.	0 - 249 zap.			250 i više zap.	0 - 249 zap.
PRIJE 5 GODINA	3,09	3,09	3,11	PRIJE 5 GODINA	3,0	3,3	2,5
DANAS	3,37	3,31	3,47	DANAS	3,2	3,5	2,8
ZA 5 GODINA	3,76	3,71	3,84	ZA 5 GODINA	3,6	3,8	3,1

c) Položaj poduzeća prema primjeni marketinških znanja

Konkurentski položaj (primjena marketin.znanja)	Ukupno srednja ocjena	VELIČINA PODUZEĆA		Najznačajniji konkurent (marketinška znanja)	Ukupno srednja ocjena	VELIČINA PODUZEĆA	
		250 i više zap.	0 - 249 zap.			250 i više zap.	0 - 249 zap.
PRIJE 5 GODINA	3,41	3,69	2,89	PRIJE 5 GODINA	3,3	3,6	2,8
DANAS	3,67	3,89	3,26	DANAS	3,7	3,9	3,4
ZA 5 GODINA	3,87	4,06	3,53	ZA 5 GODINA	3,9	4,2	3,4

d) Struktura vlasništva promatranih poduzeća

Promatrana poduzeća	Ukupno u %	VELIČINA PODUZEĆA		Najznačajniji konkurent	Ukupno u %	VELIČINA PODUZEĆA	
		250 i više zap.	0 - 249 zap.			250 i više zap.	0 - 249 zap.
Hrvatsko vlasništvo (državno i privatno)	79,6	80,0	79,0	DOMAĆE POD.	63,0	48,6	89,5
Strano vlasništvo	20,4	20,0	21,0	INOZEMNO POD.	33,3	45,7	10,5
NZ/BO	0	0	0,0	NZ/ BO	3,7	5,7	0,0
Total	N	54,0	19,0	Total	N	54,0	19,0
	%	100,0	35,2		%	100,0	64,8

Izvor: istraživanje autora

Promatrajući raspon ocjena kroz promatrano razdoblje od 10 godina, najveći pozitivni pomak u konkurentskoj poziciji hrvatskih poduzeća prehrambene industrije očekuje se u području primjene društvene odgovornosti poslovanja ( $3,76 - 3,09 = 0,67$ ) te u području primjene marketinških znanja ( $3,87 - 3,41 = 0,46$ ), uz očekivani povratak, odnosno približavanje nekadašnjim tržišnim pozicijama ( $3,65 - 3,80 = - 0,15$ ).

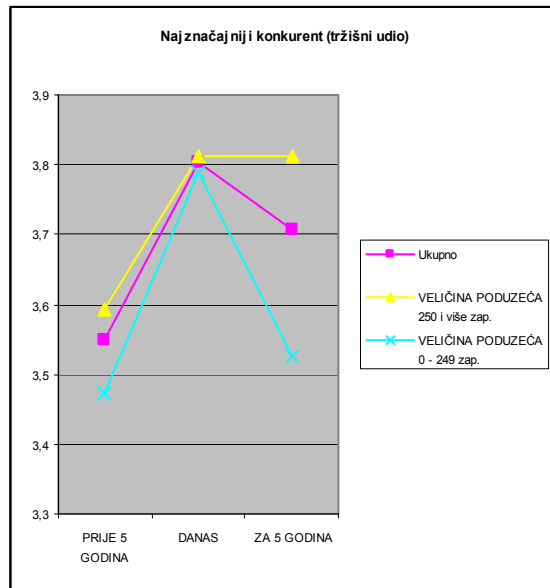
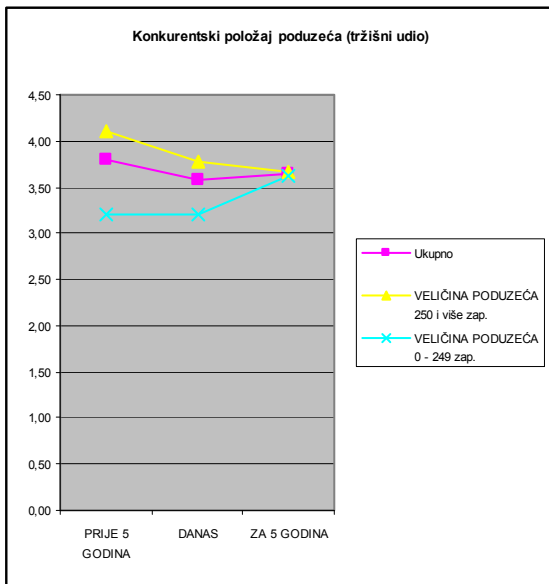
Uspoređujući rezultate prema veličini poduzeća kroz promatrano razdoblje od 10 godina, primjetne su razlike, posebno kod položaja poduzeća u odnosu na tržišni udio i primjenu marketinških znanja. Predstavnici velikih poduzeća usprkos ocijenjenom poboljšanju primjene društvene odgovornosti (3,09, 3,31, 3,71) i primjene marketinških znanja (3,69, 3,89, 4,06) očekuju slabljenje tržišnih pozicija od jakih prema povoljnijim (4,11, 3,77, 3,66). Predstavnici malih i srednjih poduzeća očekuju poboljšanje u primjeni društvene odgovornosti poduzeća (3,11, 3,47, 3,84) i primjeni marketinških znanja (2,89, 3,26, 3,53), ali i jačanje tržišnog položaja (3,21, 3,21, 3,63) poduzeća.

Prema strukturi vlasništva, 80% velikih poduzeća iz promatranog uzorka su u hrvatskom vlasništvu (državnom i privatnom), dok su njihovi najznačajniji konkurenti podjednako domaća poduzeća (u 48,6% slučajeva), odnosno inozemna poduzeća (u 45,7% slučajeva). Kod malih i srednjih poduzeća 79% je u hrvatskom vlasništvu, dok su njihovi najznačajniji konkurenti u većini hrvatska poduzeća (u 89,5% slučajeva).

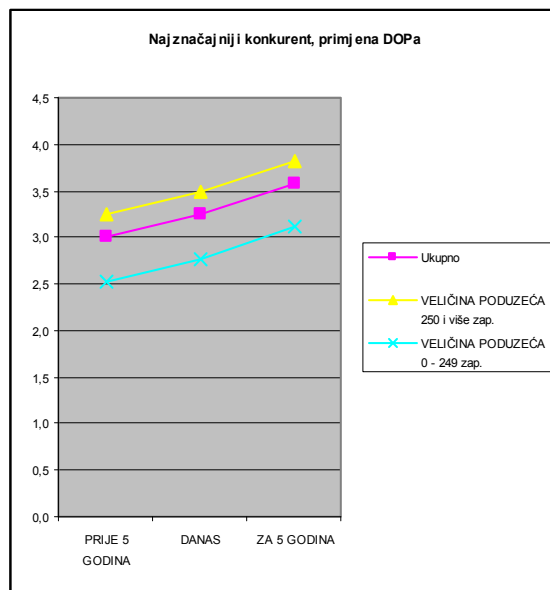
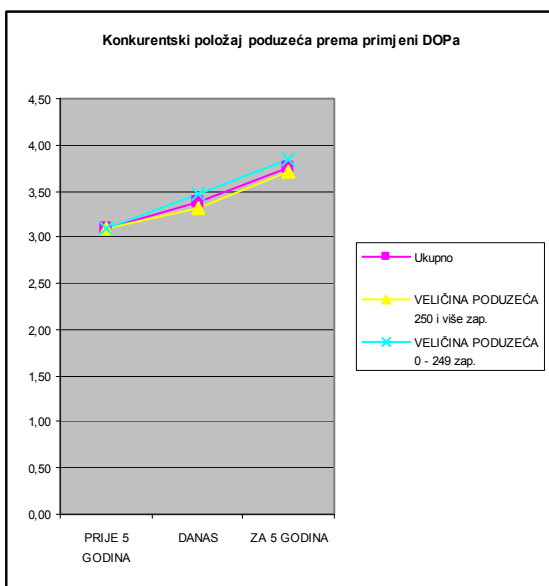
Usporedba konkurentskog položaja poduzeća iz kojeg ispitanici dolaze u odnosu na najznačajnijeg konkurenta prikazana je slikom 31.a),b),c). Usporedba je prikazana kroz tri točke u promatranom razdoblju; prije 5 godina, danas i za 5 godina, za koje su ispitanici ocjenjivali tržišne pozicije, primjenu društvene odgovornosti i marketinška znanja za poduzeće iz kojeg dolaze i najznačajnijeg konkurenta. Iz prikazanih rezultata uočava se sličan trend porasta primjene društvene odgovornosti poduzeća i marketinških znanja kod najznačajnijeg konkurenta, dok se kod položaja na tržištu najznačajnijeg konkurenta očekuje blagi pad tržišnog udjela u razdoblju od narednih pet godina, čime bi došlo do približavanja konkurentskih pozicija poduzeća i najznačajnijeg konkurenta na tržištu krajem promatranog razdoblja.

Slika 31. Usporedni prikaz konkurentskog položaja hrvatskih prehrambenih poduzeća

a) položaj poduzeća u odnosu na tržišni udio

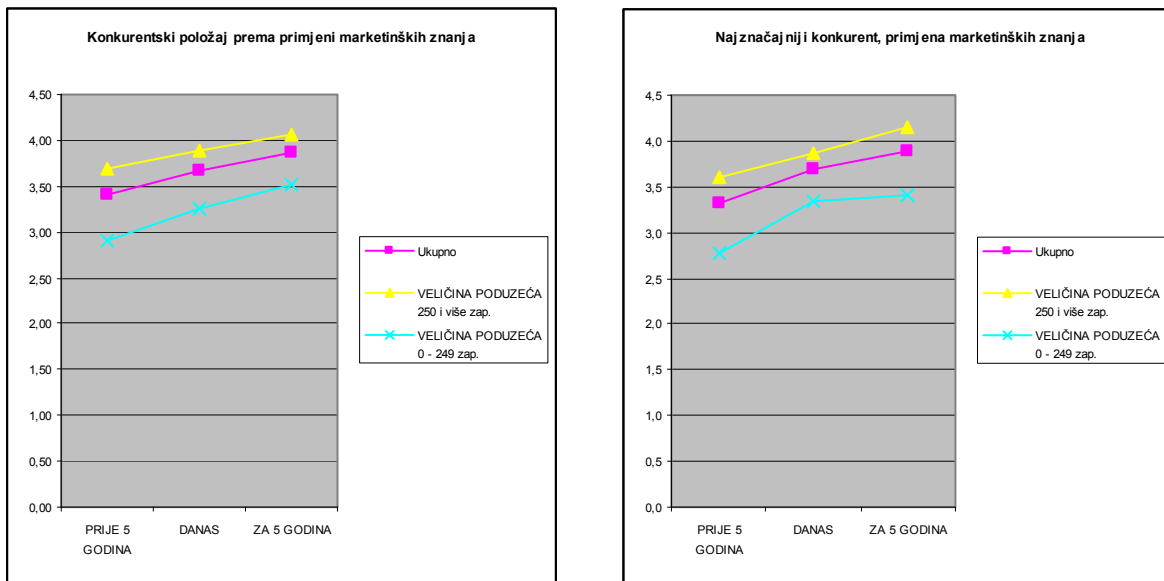


b) položaj poduzeća u odnosu na primjenu društvene odgovornosti poduzeća





c) položaj poduzeća u odnosu na primjenu marketinških znanja



Izvor: istraživanje autora

Rezultati istraživanja konkurentskog položaja za velika poduzeća uspoređujući ih s ocjenama najznačajnijeg konkurenta (u razdoblju od prije pet godina do danas) ukazuju na sličnosti ocjena kod primjene marketinških znanja, dok je primjena društvene odgovornosti poduzeća najznačajnijeg konkurenta ocijenjena nešto višim ocjenama. U navedenom razdoblju konkurentski položaj poduzeća izražen tržišnim udjelom je opadao, dok se povećavao tržišni udio najznačajnijeg konkurenta. Predstavnici velikih poduzeća za razdoblje od narednih pet godina očekuju stagnaciju tržišnih udjela najznačajnijeg konkurenta, iako očekuju poboljšanje primjene društvene odgovornosti i primjene marketinških znanja konkurenata.

Rezultati istraživanja konkurentskog položaja malih i srednjih poduzeća u usporedbi s najznačajnijim konkurentom u promatranom razdoblju ukazuju na sličnost ocjena u primjeni marketinških znanja, dok se primjena društvene odgovornosti u poduzeću ocjenjuje značajno višom u odnosu na najznačajnijeg konkurenta. U razdoblju prije pet godina do danas, položaj malih i srednjih poduzeća na tržištu ocijenjen je povoljnim, ali stagnirajućim, dok se položaj najznačajnijeg konkurenta povećavao u rasponu od povoljnog prema jakom. U razdoblju od narednih pet godina mala i srednja poduzeća očekuju jačanje vlastitih tržišnih pozicija uz poboljšanje u primjeni društvene odgovornosti poduzeća i marketinških znanja u odnosu na najznačajnijeg konkurenta.

Temeljem prikazane usporedbe stavova predstavnika velikih prehrambenih poduzeća o konkurentskom položaju poduzeća iz kojeg dolaze i najznačajnijeg konkurenta, može se zaključiti da velika poduzeća percipiraju potrebu poboljšanja vlastitih marketinških znanja i prakse društvene odgovornosti kako bi izjednačila snage (u marketinškim znanjima i praksom društvene odgovornosti) s najznačajnijim konkurentom i branila stečene tržišne pozicije u narednom razdoblju.

Na osnovi prikazanih stavova predstavnika malih i srednjih prehrambenih poduzeća o konkurentskom položaju poduzeća iz kojeg dolaze i najznačajnijeg konkurenta, može se zaključiti da mala i srednja poduzeća u narednom razdoblju očekuju značajnije poboljšanje vlastite prakse društvene odgovornosti i marketinških znanja. Boljom primjenom prakse društvene odgovornosti i marketinških znanja od konkurenta, mala i srednja poduzeća očekuju rast tržišnih udjela u odnosu na sadašnje pozicije i u odnosu na najznačajnijeg konkurenta.

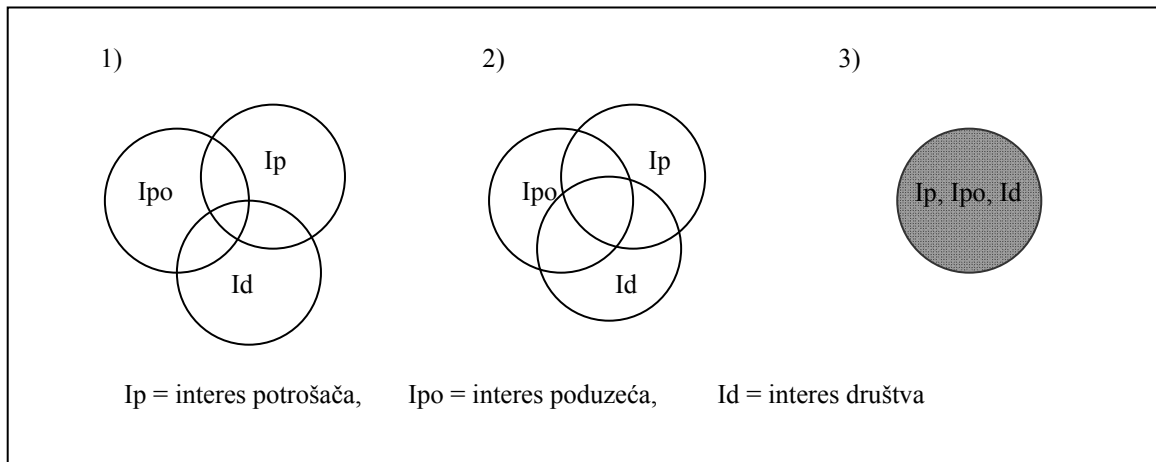
Slijedom navedenog, bez obzira na razlike u strategijama tržišnog nastupa u narednom razdoblju, (defanzivne) velikih poduzeća i (ekspanzivne) malih i srednjih poduzeća, i kod jednih i drugih izražena su očekivanja za daljnjim unapređenjem marketinških znanja i društvene odgovornosti poduzeća.

### 6.3. Modeliranje društveno odgovorne strategije marketinga u funkciji povećanja konkurentnosti poduzeća prehrambene industrije

Na osnovi dostupne literature iz promatranog područja, provedenih istraživanja i analize rezultata primjenom odgovarajućih znanstvenih metoda, predlaže se model društveno odgovorne strategije marketinga u funkciji povećanja konkurentnosti poduzeća prehrambene industrije.

Socioekonomsko gledište promatra društvenu odgovornost poduzeća šire od isporuke ekonomskih učinaka njegovim vlasnicima. Društvena odgovornost poduzeća i na tome zasnovana strategija marketinga počivaju na potrebi postizanja što višeg stupnja usuglašenosti interesa; potrošača, poduzeća i društva. Potreba za sukladnosti različitih interesa prepoznata je već kod društvene koncepcije marketinga (Meler, 1994., str.46.), a prikazana je slikom 32.

Slika 32. Postizanje sukladnosti radi zadovoljenja različitih interesa



Izvor: Meler (1994., str. 46.)

Polazna pretpostavka provedenih istraživanja bila je da se poduzeća suočavaju s izazovom učinkovite integracije društveno odgovornog poslovanja i strategije marketinga. U prilog ispravnosti navedene pretpostavke govore rezultati istraživanja o razlikama u percepciji potrošača o društveno odgovornim poduzećima i naporima koja pojedina poduzeća ulažu u društveno odgovorno djelovanje. Isto tako, istraživanje je potvrdilo razlike u razumijevanju, definiranju, načinu provedbe i vrstama inicijativa kod promatranih prehrambenih poduzeća. Međutim, usprkos postojećim razlikama u tumačenjima i primjeni društvene odgovornosti kao i razlika u strategiji budućeg tržišnog nastupa, predstavnici prehrambenih poduzeća imaju podjednaka očekivanja o nužnosti razvoja i visoke razine primjene marketinških znanja i društvene odgovornosti u bliskoj budućnosti.

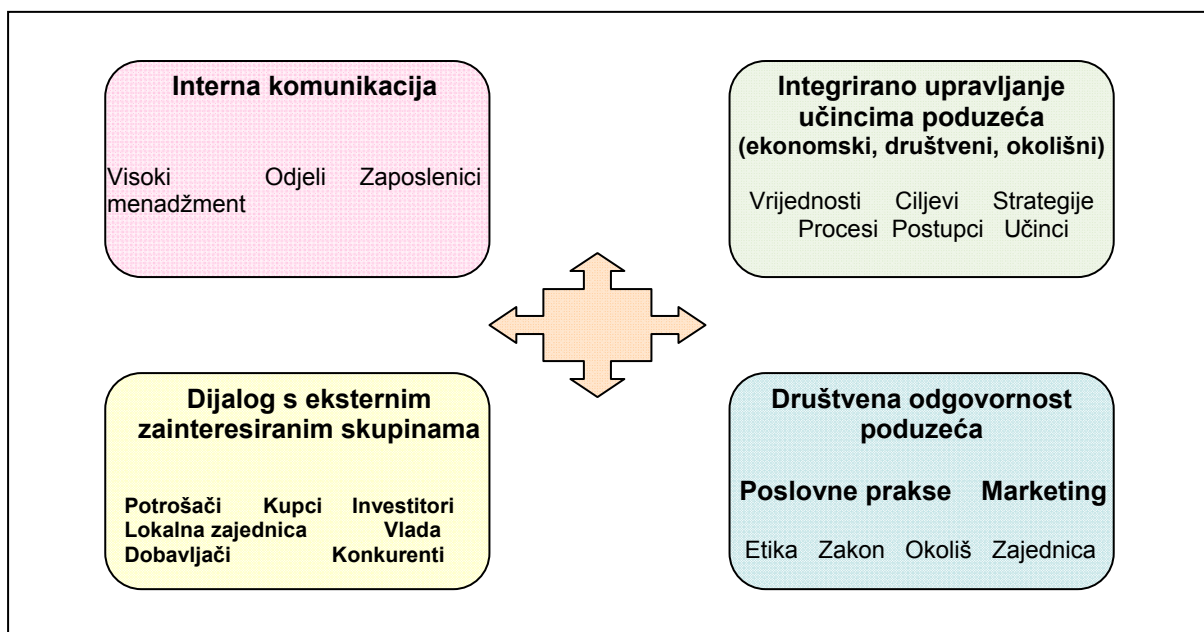
Predloženi model zasniva se na prihvaćanju socioekonomskog gledišta na društvenu odgovornost prema kojem poduzeće ima obaveze prema vlasnicima, ali i drugim zainteresiranim skupinama i stoga upravlja svojim ekonomskim, ali i društvenim i okolišnim učincima. Nastoji se odgovoriti na sljedeća pitanja; kako osigurati sukladnost između različitih interesa i uspješnu integraciju društveno odgovornog poslovanja i strategije marketinga poduzeća.

Stoga, predloženi model naglašava uspostavu dijaloga s različitim zainteresiranim skupinama kao neophodni preduvjet za postizanje sukladnosti različitih interesa. Primjena predloženog modela trebala bi olakšati primjenu strateškog i sistemskog pristupa integracijom društvene

odgovornosti i strategije marketinga u funkciji povećanja konkurentnosti poduzeća. Model sadrži osnovne elemente i postupke putem kojih vrijednosti i načela društveno odgovornog ponašanja postaju integralni dio poslovne i marketing strategije i prakse poduzeća. Prijedlog modela integracije društvene odgovornosti i strategije marketinga izložen je slikom 33. i 34.

Model je razvijen na temelju ranije izloženog koncepta holističkog marketinga Kotlera i Kellera (2008., str.18.). Koncept holističkog marketinga ističe široku i integriranu perspektivu marketinga i potrebu za povezanim i usklađenim djelovanjem poduzeća u skladu s izazovima marketinškog okruženja, stoga se isti smatra polazištem modela integracije društvene odgovornosti i strategije marketinga poduzeća.

Slika 33. Model integracije društvene odgovornosti i strategije marketinga poduzeća, baziran na holističkom pristupu



Izvor: vlastiti rad

Model integracije društvene odgovornosti i strategije marketinga poduzeća ističe povezanost društvene odgovornosti s poslovnim praksama i strategijom marketinga poduzeća. Cjelovit pristup društvenoj odgovornosti marketinga i poduzeća pretpostavlja ravnomjernu razvijenost i međusobnu povezanost četiriju različitih dimenzija: (1) interne komunikacije u poduzeću, (2) dijaloga s eksternim zainteresiranim skupinama, (3) integriranog upravljanja učincima poduzeća i (4) cjelovitom primjenom društvene odgovornosti poduzeća (povezanost društvene odgovornosti s poslovnom praksom i marketingom poduzeća).

Internom komunikacijom postiže se razumijevanje, prihvaćanje i primjena društveno odgovornih i marketinških principa. Svi zaposlenici uključeni su u provedbu i unapređenje društveno odgovornih poslovnih praksi poduzeća i marketinga radi usluživanja klijenata poduzeća. Time koncepcija društveno odgovornog marketinga postaje filozofija cijelog poduzeća.

Uspostava dijaloga s eksternim zainteresiranim skupinama preduvjet je za razvoj i unapređivanje dugoročnih odnosa temeljenih na razumijevanju i uvažavanju različitih interesa i postizanja što veće razine sukladnosti interesa potrošača, poduzeća i društvene zajednice (odnosno ključnih zainteresiranih skupina).

Integrirano upravljanje učincima poduzeća naglašava sagledavanje ekonomke, društvene i okolišne dimenzije. Upravljanje ekonomskim, društvenim i okolišnim učincima podrazumijeva dosljedno usuglašavanje i povezivanje; vrijednosti, ciljeva, strategija, procesa, organizacijske strukture i kulture te praćenja učinaka s konceptom društveno odgovornog poslovnog i marketinškog pristupa. Integriranim djelovanjem svih elemenata poduzeća osigurava se sistemska i strateška provedba društveno odgovornog poslovanja i marketinga poduzeća u cilju povećanja konkurentnosti poduzeća.

Društvena odgovornost poduzeća uključuje društveno odgovoran marketing i poslovne prakse poduzeća, a proizlazi iz prihvaćanja obaveza i odgovornosti poduzeća širih od obaveza prema vlasnicima, odnosno dioničarima. To znači da je poduzeće svjesno da rezultati i posljedice poduzetih poslovnih aktivnosti nadmašuju odnos s korisnicima i da se prenose na društvo u cjelini. Društveno odgovorno poduzeće primjenjuje i kontinuirano razvija svoje društveno odgovorne poslovne prakse i društveno odgovoran marketinški pristup uvažavajući etički, okolišni, zakonodavni i društveni kontekst.

Razrada modela integracije društvene odgovornosti i strategije marketinga poduzeća razvijena je na temelju Koontz, Weihrich (1988., str. 70.) procesa planiranja, a prikazana je slikom 34. Razradom modela stavlja se težište na: (1) uspostavu dijaloga radi upoznavanja i postizanja sukladnosti interesa različitih zainteresiranih skupina, (2) objedinjavanje društveno odgovorne poslovne prakse poduzeća i društveno odgovorne strategije marketinga kao nerazdvojivih

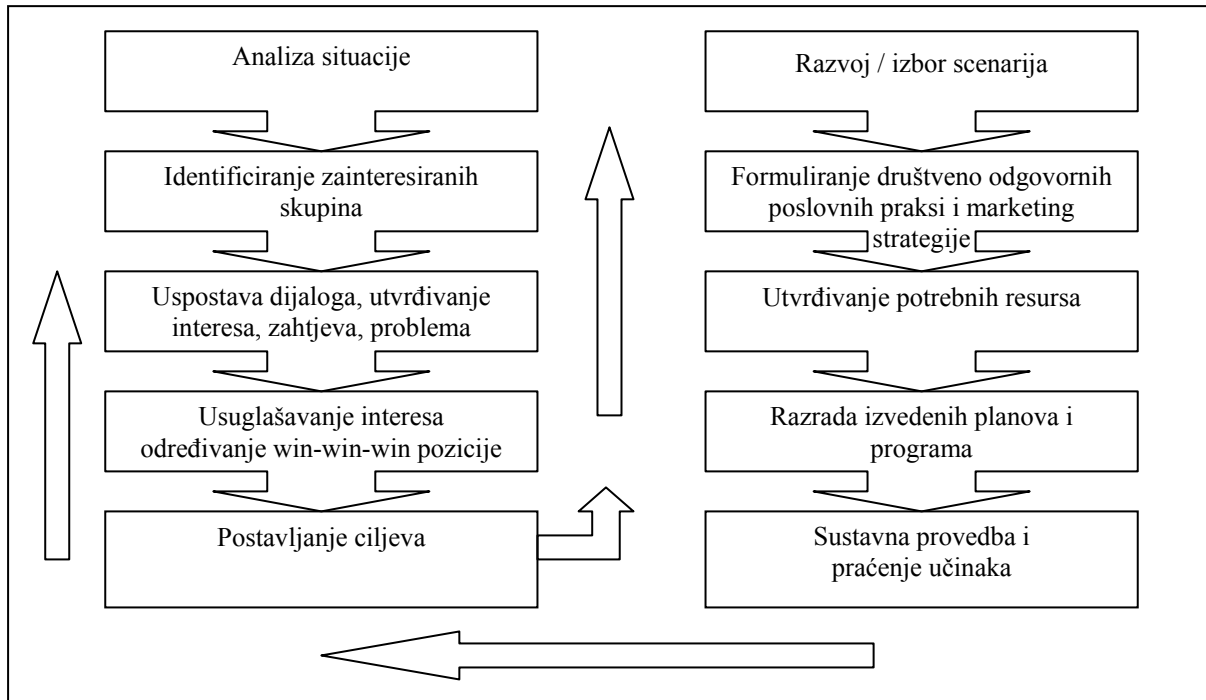
dijelova društvene odgovornosti poduzeća i (3) sustavno društveno odgovorno djelovanje radi postizanja sinergijskih učinaka.

Integracija društvene odgovornosti i strategije marketinga poduzeća prikazana je kroz 10 koraka. Početni korak je analiza postojeće situacije u kojoj poduzeće analizira gdje se danas nalazi, gdje se želi nalaziti u budućnosti i kako tamo stići. Pored analize razloga postojanja poduzeća i analize glavnih područja djelovanja te dobrih i loših strana poduzeća razmatraju se i prilike i prijetnje iz eksterne okoline poduzeća. Identificiranje različitih zainteresiranih skupina, utvrđivanje ključnih skupina, uspostava dijaloga radi upoznavanja njihovih interesa, zahtjeva i problema sastavni su koraci upoznavanja s očekivanjima okoline prema poduzeću. Sljedeći korak je usuglašavanje interesa radi postizanja što veće sukladnosti interesa različitih skupina i svođenja očekivanja u realne okvire. Kod postavljanja ciljeva potrebno je definirati ekonomske, okolišne i društvene ciljeve koje će poduzeće svojim djelovanjem i angažiranjem partnera nastojati realizirati. U koraku razvoja i izbora scenarija uključivanjem ključnih zainteresiranih skupina poduzeće dobiva širi i bolji uvid u moguće scenarije (nove poslovne mogućnosti) i izbor onih realizacijom kojih će se ostvariti najviša sukladnost ciljeva uz što efikasnije i učinkovitije korištenje organizacijskih resursa. Slijedi formuliranje društveno odgovornih poslovnih praksi i društveno odgovorne strategije marketinga poduzeća. Utvrđivanje potrebnih resursa odnosi se na poduzeće, ali i partnere u provedbi prethodno formuliranih strategija djelovanja poduzeća. Kod utvrđivanja potrebnih resursa kao i kod razrade izvedbenih planova i programa, poduzeće uključuje ključne zainteresirane skupine važne za provedbu. Time se postiže bolja pripremljenost i veća spremnost za angažiranje na izvedbi programa pojedinih dijelova poduzeća, ali i vitalnih zainteresiranih skupina. Sustavna provedba, praćenje učinaka, kontrola i revidiranje čine završni korak započetog i ujedno inicijalni korak novog kruga formuliranja i provedbe integracije društvene odgovornosti i strategije marketinga poduzeća.

Razradom modela naglašava se uključenost različitih zainteresiranih skupina, uspostava dijaloga i usklađivanje društveno odgovornih poslovnih praksi i društveno odgovorne strategije marketinga u cilju sustavnog društveno odgovornog djelovanja u funkciji povećanja konkurentnosti poduzeća. Sustavno društveno odgovorno djelovanje poduzeća temeljeno na uključenosti različitih zainteresiranih skupina i integriranom društveno odgovornom djelovanju poduzeća i marketinga, trebalo bi rezultirati sinergijskim učincima za poduzeće i društvo. Za poduzeće to bi značilo unapređenje konkurentnosti na duži rok, a za društvo

(zainteresirane skupine) postizanje učinaka kojih bez takve suradnje ne bi bilo moguće ostvariti.

Slika 34. Razrada modela integracije društvene odgovornosti i strategije marketinga poduzeća



Izvor: vlastiti rad

U prilog važnosti integracije društvene odgovornosti i marketinga govori Kotlerovo viđenje uloge društvene odgovornosti za poduzeća: „...budućnost donosi mnoge izazove i prilike za marketinške menadžere... Pred tvrtkama koje su sposobne stvoriti novu vrijednost za klijenta na društveno odgovoran način stoji cijeli svijet i čeka da bude osvojen“ (Kotler et al., 2006., str. 200.).

## 7. ZAKLJUČAK

Društvena odgovornost poduzeća područje je od velikog interesa teoretičara i praktičara u svjetskim razmjerima. Različiti pristupi teoretičara doprinose obogaćivanju i razvoju koncepta, međutim, izostaje konsenzus oko definicije, elemenata, područja provedbe i praćenja učinaka. Stoga je aktualan izazov kreiranja jedinstvenog, holističkog koncepta društvene odgovornosti poduzeća. Holistički koncept trebao bi predstavljati svojevrsnu integraciju teorijskih postavki; društvene izbedbe poduzeća, različitih zainteresiranih skupina i prava na građanstvo poduzeća, odnosno evoluciju pristupa društvenoj odgovornosti u skladu s izazovima suvremenog društva.

Određen prilog u tom pravcu predstavlja definicija društvene odgovornosti poduzeća nastala sintezom sastavnih elemenata društvene odgovornosti uključujući: sustavno i dobrovoljno djelovanje, poslovne prakse iznad zakonskih i etičkih normi, uvažavanje interesa različitih zainteresiranih skupina i upravljanje ekonomskim, okolišnim i društvenim učincima poduzeća. Prema tome, društvenu odgovornost poduzeća može se definirati *kao oblik ponašanja, djelovanja, odnosno sustavnu i dobrovoljnu poslovnu praksu iznad zakonskih i etičkih normi, kojom poduzeće nastoji postići ravnotežu između svojih ekonomskih, okolišnih i društvenih učinaka i interesa različitih zainteresiranih skupina.*

Velika očekivanja od primjene društvene odgovornosti poduzeća u rješavanju nagomilanih problema u društvu potaknuta su nezadovoljavajućim rezultatima drugih društvenih mehanizama i sve većom ulogom poduzeća u društvu. Uz moć i resurse s kojima poduzeća raspolažu s pravom se postavlja pitanje odgovornosti za učinke i propuste. Od poduzeća se očekuje preuzimanje odgovornosti za posljedice njegovog djelovanja na društvo i okoliš kao i briga o potrebama društvene zajednice. Spoznaja o povezanosti problema suvremenog društva i primjene ekonomskog modela govori u prilog prihvatanja socioekonomskog modela poslovanja, pri čemu se društvena odgovornost poduzeća promatra kao nužna modifikacija i poboljšanje postojećeg tržišnog, odnosno kapitalističkog sustava.

Društvena odgovornost poduzeća podrazumijeva istovremenu odgovornost za ekonomsko, zakonsko, etičko i filantropsko djelovanje. Međutim, kako se radi o dobrovoljnom pristupu poduzeća se značajno razlikuju po razvijenosti i primjeni poslovnih praksi iznad postojećih normi. Također, razlikuju se i motivi primjene. Društveno osjetljiva poduzeća djeluju ovisno



o prisutnosti i jačini vanjskih pritisaka, dok društveno odgovorna poduzeća djeluju uslijed moralne zabrinutosti i osjećaja dužnosti. Društvena osjetljivost češće se prakticira kod američkih poduzeća, dok su društvenoj odgovornosti sklonija europska i japanska poduzeća. Smatra se da u SAD-u prevladava klasičan pristup društvenoj odgovornosti prema kojem je osnovna zadaća poduzeća stvaranje profita, dok u Europi postoji veća tradicija socioekonomskog pristupa koji definira ulogu poduzeća šire od pukog stvaranja profita.

Poduzeće, odnosno upravljačka struktura poduzeća, određuje u kojoj mjeri će se društvena odgovornost primjenjivati. Na prihvaćanje društvene odgovornosti poduzeća, pored procjene koristi i troškova, utječu društveni stavovi, vrijednosti i očekivanja te etičke i zakonodavne norme. Društvena odgovornost poduzeća povezana je s ponašanjem zaposlenika i menadžera. Shvaćanje društvene odgovornosti i etičnost njihova ponašanja oblikuje se pod utjecajem individualnih karakteristika, stupnja moralnog razvoja, strukturnih varijabli, organizacijske kulture, a zavisi i od intenziteta konkretnog problema. Izloženost poduzeća vrijednosnoj prosudbi društvene zajednice potiče poduzeće na razvoj etičke klime i društvene odgovornosti u poduzeću u cilju prevencije pojave neželjenih događaja.

Zagovornici društvene odgovornosti ističu koristi primjene za poduzeće i društvo koje bi u konačnici trebale rezultirati povećanjem konkurentnosti poduzeća i dobrobiti društvene zajednice. Moguće koristi za poduzeće pronalaze se u: diferencijaciji ponude poduzeća, jačanju ugleda poduzeća i imidža marki, uspostavi odnosa povjerenja s društvenom zajednicom, jačanju reputacije u investitorskoj zajednici, rastu motivacije i predanosti zaposlenika, generiranju financijskih učinaka i unapređenju konkurentne prednosti poduzeća.

Poteškoće nastaju kod pokušaja utvrđivanja konkretnih koristi primjene društvene odgovornosti za poduzeća i društvo. Društvena odgovornost poduzeća obuhvaća široko područje djelovanja uključujući različite resurse i dimenzije učinaka; ekonomske, okolišne i društvene. Postojanje različitih dimenzija učinaka društvene odgovornosti otežava njihovo mjerenje, upravljanje i izvještavanje. Vrednovanje društvene izvedbe poduzeća stoga zahtijeva uspostavu odgovarajućeg sustava za praćenje učinaka, ali i njihove nezavisne revizije. Iako je praćenje rezultata društvene odgovornosti poduzeća složeno i ima dosta otvorenih pitanja, broj poduzeća koja o njima izvještavaju je u porastu. Organizacije za promicanje društvene odgovornosti zalažu se za primjenu standardiziranog sustava praćenja i izvještavanja o učincima društvene odgovornosti poduzeća radi jednostavnijeg korištenja i

veće dostupnosti informacija. Daljnji rast interesa i pozornosti javnosti prema društvenoj odgovornosti poduzeća utjecat će, pored navedenog, da poduzeća u sve većem broju prihvaćaju odgovornost za upravljanje, kako ekonomskim, tako i društvenim i okolišnim učincima.

I razvoj marketinga, kao znanstvene discipline i koncepcije, odnosno prevladavajuće poslovne filozofije, odvija se pod utjecajem promjena uvjeta poslovanja i evolucije svijesti marketinških stručnjaka. Holistička koncepcija marketinga nastala je kao odgovor na potrebu sveobuhvatnog i povezanog pristupa u skladu s izazovima suvremenog marketinškog okruženja. Ona naglašava četiri glavne dimenzije suvremenog marketinga: internog marketinga, integriranog marketinga, marketinga odnosa i društveno odgovornog marketinga.

Društveno odgovoran marketing prihvaća spoznaju da rezultat poslovnih aktivnosti poduzeća nadmašuje odnos poduzeća i njegovih korisnika te se prenosi na društvo u cjelini. Zadatak poduzeća je da djeluje temeljem identificiranih potreba i želja ciljnih tržišta ispunjavajući ih efikasnije i učinkovitije od konkurencije, štiteći i povećavajući dobrobit cjelokupnog društva. Nastoji se rješavati konflikt ciljeva i interesa utvrđivanjem prioriteta između interesa poduzeća za profitom, zadovoljavanja kratkoročnih želja potrošača i dugoročnih interesa društva. Stoga društveno odgovoran marketing treba proaktivno djelovati u skladu s etičkim, okolišnim, pravnim i društvenim kontekstom.

Temeljna zamjerka na račun marketinške teorije i prakse odnosi se na reaktivan pristup; promjene su uslijedile tek nakon suočavanja s kritikama i inicijativama koje je pokrenulo društvo i pojedine skupine. Iako implementacija društvene odgovornosti (kao i marketinške filozofije) podrazumijeva uključenost svih funkcija, vodeća uloga, a time i najveći dio odgovornosti, leži na najvišoj razini menadžmenta i integrirajućoj, odnosno vodećoj poslovnoj filozofiji. Stoga se odgovornost marketinške funkcije i struke ne može izjednačavati s drugim funkcijama u poduzeću, već se od marketinga očekuje da preuzme i odgovarajući dio odgovornosti kada se radi o društvenoj odgovornosti poduzeća.

Također, neusklađeno korištenje naziva društveni marketing i društveno odgovoran marketing te različitih društvenih marketinških inicijativa stvara poteškoće u razumijevanju i primjeni. Tako se pojam društveni marketing koristi kao naziv koncepcije za isticanje specifičnog područje primjene marketinga, a naziv društveni marketing poduzeća (korporativni društveni

marketing) koristi za kampanje promjene ponašanja unutar društvenih marketinških inicijativa. U društvene marketinške inicijative autori ubrajaju različite oblike marketinških aktivnosti i programa usmjerenih na ostvarivanje koristi za društvenu zajednicu; društveni marketing poduzeća, marketing ideala, marketing povezan s općom dobrobiti, filantropiju poduzeća, angažiranost zaposlenika u zajednici uključujući i društveno odgovorne poslovne prakse poduzeća.

Mišljenje je da se društvena odgovornost poduzeća zasniva na društveno odgovornim poslovnim praksama i društveno odgovornom marketingu. Društvena odgovornost poduzeća podrazumijeva upravljanje učincima svih djelatnosti koje poduzeće poduzima. To znači sustavnu primjenu odgovornosti prema društvu i okolišu u redovnom poslovanju u svim poslovnim procesima i aktivnostima, odnosno primjenu društveno odgovorne poslovne prakse. Međutim, poduzeće se ne može smatrati društveno odgovornim (primjenjivati društveno odgovorne poslovne prakse) bez društveno odgovornog marketinga. U krajnjem slučaju to bi značilo da poduzeće ne upravlja svim svojim učincima, u ovom slučaju učincima marketinških aktivnosti, na društvo i okoliš.

Također, povremeno angažiranje na društvenim marketinškim inicijativama bez sustavnog upravljanja učincima marketinga i poslovnih praksi ne može se smatrati društveno odgovornim ponašanjem poduzeća. Predlaže se upotreba pojma društveno odgovoran marketing za koncepciju marketinga, odnosno marketing koji sustavno upravlja učincima svojih aktivnosti i vodi brigu o potrebama i željama potrošača i dobrobiti društva.

Uspostava upravljanja ekonomskim, društvenim i okolišnim učincima zahtjevan je izazov za poduzeće, uz neizvjestan utjecaj na njegovu konkurentnost. Ipak, poduzeća svjesna rastućeg pritiska javnosti razvijaju sustavnu primjenu društvene odgovornosti i marketinških znanja kao važnih sposobnosti za uspjeh na sadašnjim i budućim tržištima. Odatle proizlazi potreba za dodatnim spoznajama o koristima, postupcima i modelima primjene i praćenja učinaka društvene odgovornosti poduzeća u praksi. S obzirom da se radi o dobrovoljnoj praksi, poduzeća koriste i razvijaju vlastite pristupe, što dodatno otežava praćenje i evaluaciju postignutih učinaka i usporava prijenos znanja i učenja na primjerima najbolje prakse.

Koncept istraživanja društvene odgovornosti poduzeća prehrambene industrije bazira se na uključivanju stavova različitih zainteresiranih skupina kako bi se naglasila međuzavisnost

pojedinih skupina, različitost njihovih interesa i potreba za uspostavom dijaloga i međusobne suradnje u cilju postizanja što veće sukladnosti različitih interesa. Istraživanjem su obuhvaćeni stavovi predstavnika prehrambenih poduzeća, potrošača i društvene zajednice, odnosno predstavnika organizacija za promicanje društvene odgovornosti poduzeća. I uz prethodno navedena metodološka ograničenja, rezultati provedenih istraživanja indikator su postojećih stavova pojedinih skupina prema društvenoj odgovornosti.

Provedena su istraživanja u cilju pronalaženja odgovora na postavljene hipoteze, odnosno potvrde postavljenih hipoteza i argumenata koji ih potkrepljuju, i to: (1) u suvremenim tržišnim uvjetima poduzeće ne može dugoročno opstati i biti konkurentno ukoliko ne upravlja svojim ekonomskim, društvenim i okolišnim učincima poslovanja; (2) proaktivan pristup društveno dogovornog ponašanja poduzeća manifestira se u vidu pronalaženja, pokretanja i podržavanja od strane poduzeća onih aktivnosti koje istodobno generiraju najveće dugoročne koristi za poduzeće i društvenu zajednicu; (3) vodeća poduzeća primjenjuju društveno odgovoran način poslovanja; (4) za uspješnu implementaciju društveno odgovorne strategije marketinga nužno je poznavanje čimbenika koji utječu na njihovu učinkovitost; te sustavno provođenje identifikacije, evaluacije i usklađivanja potreba i ciljeva kupaca, poduzeća i društvene zajednice; (5) primjena društveno odgovorne strategije marketinga potrebna je hrvatskim prehrambenim poduzećima radi dugoročnog poboljšanja konkurentne sposobnosti.

Postavljene su temeljna znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze koje se primjenom znanstvenih metoda pokušalo potvrditi ili osporiti. Temeljna znanstvena hipoteza jest:

*(H1): Znanstvenim metodama moguće je dokazati da društveno odgovorno ponašanje poduzeća i na tome zasnovana marketinška strategija povećavaju konkurentnost poduzeća prehrambene industrije Republike Hrvatske.*

Hipotezom se pretpostavlja da društveno odgovorno ponašanje i na tome zasnovana marketinška strategija doprinosi povećanju konkurentnosti poduzeća prehrambene industrije Republike Hrvatske.

Rezultati provedenih primijenjenih istraživanja ukazali su na nedovoljno razvijenu praksu društvene odgovornosti u poduzećima hrvatske prehrambene industrije, kao i nezadovoljavajuće postojeće preduvjete u hrvatskom društvu za primjenu društvene

odgovornosti poduzeća. Istraživanjem nije potvrđen utjecaj društveno odgovornog ponašanja i na tome zasnovane marketinške strategije na konkurentnost promatranih poduzeća prehrambene industrije.

Temeljem rezultata provedenih istraživanja i analizom zaključaka svih postavljenih hipoteza smatra se da temeljna znanstvena hipoteza **nije potvrđena**.

Najznačajniji zaključci do sada provedenih istraživanja temeljem kojih je temeljna znanstvena hipoteza osporena jesu:

1. U hrvatskom društvu nisu razvijeni preduvjeti šire primjene društvene odgovornosti poduzeća.
2. Društvena odgovornost kod većine poduzeća u Hrvatskoj primjenjuje se na deklarativnoj razini i nedostaje strateški, sistematičan i dugoročan pristup razvoju poslovanja baziranom na društvenoj odgovornosti poduzeća.
3. Predstavnici prehrambenih poduzeća najznačajnijim preprekama za primjenu društvene odgovornosti smatraju prevladavajuću kratkoročnu poslovnu orijentaciju i nedostatak spoznaja o učincima društvene odgovornosti na stvaranje vrijednosti za različite zainteresirane skupine.
4. Postoje značajne razlike u razumijevanju društvene odgovornosti predstavnika prehrambenih poduzeća.
5. Kod prehrambenih poduzeća postoji svijest o važnosti dijaloga poduzeća i različitih zainteresiranih skupina, ali se rijetko primjenjuje, kao i usuglašavanje različitih interesa.
6. Prehrambena poduzeća imaju tradiciju u primjeni određenih društvenih marketinških inicijativa, pri čemu filantropija poduzeća, odnosno donacije i sponzorstva predstavljaju dominantan oblik.
7. Prehrambena poduzeća rijetko koriste sustavni pristup integraciji društvene odgovornosti, marketing i poslovne strategije stoga izostaje i mogućnost ostvarivanja sinergijskih učinaka za društvenu zajednicu i poduzeće.

Postavljene pomoćne hipoteze glase:

(h1): *Uspješna implementacija društveno odgovorne strategije marketinga može doprinijeti konkurentnosti poduzeća prehrambene industrije.*

Zaključak o potvrdi ili odbacivanju hipoteze formiran je na temelju rezultata provedenih istraživanja koja ukazuju na: razlike u tumačenju i prakticiranju društvene odgovornosti u promatranim poduzećima, početnu fazu primjene društvene odgovornosti, te nedovoljnu integraciju društvene odgovornosti i poslovnih i marketinških strategija i praksi poduzeća.

Provedenim istraživanjem **nije potvrđen** doprinos uspješne implementacije društveno odgovorne strategije marketinga konkurentnosti promatranih poduzeća.

Istraživanje je pokazalo da se pored razlika u interpretaciji i načinima primjene društvene odgovornosti integraciji društvene odgovornosti i strategije marketinga sustavno pristupa u malom broju poduzeća. Stoga nije potvrđen dosadašnji doprinos uspješne implementacije društveno odgovorne strategije marketinga na konkurentnost poduzeća prehrambene industrije.

Međutim, u prilog postavljene hipoteze govore stavovi ispitanika o očekivanom porastu značaja društvene odgovornosti i na tome zasnovanoj strategiji marketinga za konkurentnost poduzeća u budućnosti, te rezultati usporedne analize očekivanih konkurentskih pozicija iskazanih tržišnim položajem poduzeća, primjenom društvene odgovornosti i marketinških znanja.

Istraživanje na uzorku predstavnika prehrambenih poduzeća ukazuje na trend rasta očekivanog utjecaja društvene odgovornosti na konkurentnost poduzeća u promatranom razdoblju od 10 godina (prije pet godina, danas i za pet godina). Stavovi ispitanika ukazuju na očekivani porast općenitog utjecaja društvene odgovornosti na konkurentnost poduzeća i to od slabog utjecaja početkom razdoblja, srednjeg utjecaja u današnje vrijeme do velikog utjecaja u narednih pet godina. Nešto nižom ocjenom (još uvijek unutar velikog utjecaja) procjenjuje se učinak društvene odgovornosti na konkurentnost poduzeća iz kojeg predstavnici dolaze.

Ispitanici su procjenjivali konkurentski položaj poduzeća u razdoblju od 10 godina ocjenjujući promjene u tržišnom udjelu, primjeni društvene odgovornosti i marketinških znanja poduzeća iz kojeg dolaze i poduzeća kojeg smatraju najznačajnijim konkurentom. Rezultati su pokazali

da se očekuju povoljniji tržišni udjeli onih poduzeća kod kojih se istovremeno očekuje postizanje više razine u primjeni društvene odgovornosti i marketinških znanja.

*(h2): Za uspješnu implementaciju društveno dogovorne strategije marketinga nužno je definirati sve bitne čimbenike koji mogu utjecati na uspjeh implementacije.*

Hipotezom se pretpostavlja postojanje bitnih čimbenika za implementaciju društveno odgovorne strategije marketinga. Bitnim čimbenicima pretpostavljaju se odnos društva, potrošača i poduzeća prema društvenoj odgovornosti.

Navedena hipoteza smatra se **potvrđenom** temeljem rezultata provedenog istraživanja, odnosno primjenom faktorske analize.

Iako predstavnici potrošača, organizacija za promicanje društvene odgovornosti poduzeća i predstavnici prehrambenih poduzeća nemaju u potpunosti identičan stav prema bitnim čimbenicima za implementaciju društveno odgovorne strategije marketinga, u odgovorima predstavnika različitih skupina apostrofirani su: pritisak javnosti, zahtjevi potrošača, aktivnost vlade i djelovanje poduzeća.

Predstavnici organizacija za promicanje društvene odgovornosti poduzeća ukazali su na sljedeće bitne čimbenike: uspostava pravnog okvira i funkcioniranje pravne države, aktivnu ulogu države, razvoj dijaloga i uključenost zainteresiranih skupina, promoviranje i nagrađivanje uspješnih društveno odgovornih poduzeća, edukaciju medija, senzibilizaciju potrošača i jačanje civilnog društva.

Predstavnici potrošača ukazali su na sljedeće čimbenike bitne za implementaciju društvene odgovornosti: postojanje informacija u medijima, upoznavanje potrošača s društvenom odgovornosti poduzeća, postojanje jasnih kriterija za razlikovanje društveno odgovornih od društveno neodgovornih poduzeća, izgrađen sustav vrijednosti u društvu, pridavanje važnosti društvenoj odgovornosti od strane javnog i poslovnog sektora, posvećivanje pažnje društvenoj odgovornosti poduzeća kod kupnje proizvoda.

Predstavnici prehrambenih poduzeća ukazali su na sljedeće najvažnije čimbenike sa stanovišta poduzeća: postojanje sustava vrijednosti u poduzeću, predanost vrhovnog

menadžmenta društvenoj odgovornosti, jasno postavljeni ciljevi i prioriteta poduzeća, poticajne mjere društvene zajednice, uključivanje odgovornosti poduzeća prema društvenoj zajednici i okolišu kod definiranja poslovne i marketinške strategije, sustavno praćenje potreba i zadovoljstva kupaca, pritisak vlade i institucija, poslovne politike i procedure u poduzeću koje sadrže upute za društveno odgovorno ponašanje zaposlenika, komunikacija i prikupljanje informacija o potrebama društvene zajednice te suočavanje s urgentnim okolišnim i energetske izazovima.

Provedenom faktorskom analizom čimbenika sa stanovišta prehrambenih poduzeća uočena su četiri faktora bitna za implementaciju društveno odgovornog poslovanja kao sastavnog dijela poslovne i marketing strategije poduzeća. To su: (1) pritisak javnosti, investitora i zaposlenika, (2) zahtjevi potrošača i aktivnosti konkurencije, (3) aktivnosti vlade i urgentni izazovi održivosti, (4) stavovi, odluke i način upravljanja u poduzeću.

*(h3): Neophodna je detaljna analiza sadašnjeg stupnja razvijenosti i primjene društveno odgovorne strategije marketinga hrvatskih prehrambenih poduzeća.*

Pretpostavlja se da se stupanj razvijenosti i primjene društveno odgovorne strategije marketinga hrvatskih prehrambenih poduzeća može utvrditi istraživanjem stavova predstavnika društvene zajednice, potrošača i poduzeća.

Predložena pretpostavka smatra se **potvrđenom** temeljem istoznačnih rezultata provedenih istraživanja stavova potrošača, predstavnika društvene zajednice i poduzeća. Rezultati ukazuju da se primjena društveno odgovorne strategije marketinga hrvatskih prehrambenih poduzeća nalazi u početnoj fazi.

Potrošači, prema rezultatima provedenog istraživanja, smatraju da javni i poslovni sektor ne pridaje dovoljno važnosti društvenoj odgovornosti, te smatraju da kod poduzeća prevladava kratkoročna profitna orijentacija.

Rezultati istraživanja stavova predstavnika organizacija za promicanje društvene odgovornosti poduzeća ukazuju da se društvena odgovornost poduzeća u Republici Hrvatskoj u većini slučajeva provodi na deklarativnoj razini i da nedostaje strateški, dugoročan i sistematičan pristup razvoju poslovanja baziran na primjeni društvene odgovornosti poduzeća.



Primjeri najbolje prakse povezuju se s inozemnim poduzećima (iz različitih vrsta djelatnosti) koja primjenjuju obrasce društveno odgovornog poslovanja iz matičnih poduzeća prilagođavajući ih lokalnim uvjetima poslovanja.

Poduzeća, prema rezultatima istraživanja stavova predstavnika poduzeća prehrambene industrije, provode određene vrste marketinških društvenih inicijativa u razdoblju dužem od tri godine. Najraširenija aktivnost je filantropija poduzeća (doniranje u novcu i robi), a koristi se marketing ideala (promidžba određenih društvenih pitanja spoznorstvima i oglašavanjem) te primjena društveno odgovornih poslovnih praksi. Kako donacije i sponzorstva predstavljaju najrašireniji oblik društveno odgovornog djelovanja u promatranim poduzećima, a čak tri četvrtine ispitanika smatra pridržavanje zakonskih i etičkih normi oblikom društveno odgovornog djelovanja, (dok se u stvari od društveno odgovornog poduzeća očekuje djelovanje iznad postavljenih standarda), zaključuje se da se primjena društvene odgovornosti nalazi u početnoj fazi.

Nadalje, stupanj povezanosti društveno odgovornog djelovanja poduzeća i marketinga ocjenjuje se osrednjim, što ukazuje na prostor i potrebu za poboljšanjem, uzimajući u obzir da se uspješna implementacija društveno odgovorne strategije marketinga zasniva na uspješnoj integraciji društveno odgovornog djelovanja poduzeća i marketinga.

Slijedom navedenog, može se zaključiti da iako kod prehrambenih poduzeća postoji tradicija u primjeni marketinških društvenih inicijativa, filantropija poduzeća, odnosno donacije i sponzorstva, predstavljaju još uvijek dominantan oblik društvene odgovornosti. Stoga se može zaključiti da se primjena društveno odgovorne strategije marketinga hrvatskih prehrambenih poduzeća nalazi u početnoj fazi.

*(h4): Primjena širokog spektra alata interne i eksterne analize neophodna je u utvrđivanju kompatibilnosti potreba potrošača, poduzeća i šire društvene zajednice.*

Pretpostavlja se da se kompatibilnost interesa i potreba potrošača, poduzeća i šire društvene zajednice postiže identificiranjem ključnih zainteresiranih skupina, uspostavom dijaloga radi utvrđivanja interesa, zahtjeva, problema i njihovim usuglašavanjem.

Hipoteza se smatra **djelomično potvrđenom** na temelju rezultata istraživanja stavova potrošača, predstavnika organizacija za promicanje društvene odgovornosti poduzeća i predstavnika poduzeća. Provedena istraživanja ističu važnost dijaloga sa zainteresiranim skupinama. Međutim, pretpostavka se smatra djelomično potvrđenom jer poduzeća vrlo rijetko koriste dijalog sa zainteresiranim skupinama, što znači da u velikom broju slučajeva ne dolazi do utvrđivanja kompatibilnosti različitih potreba, odnosno usuglašavanja različitih ciljeva.

Prema rezultatima istraživanja stavova predstavnika organizacija za promicanje društvene odgovornosti poduzeća za razvoj primjene društvene odgovornosti pored definiranja određenih društvenih pravila i vrijednosti u društvu, potreban je razvoj dijaloga i uključivanje različitih zainteresiranih skupina, senzibilizacija potrošača, educiranje medija i jačanje civilnog sektora društva.

Predstavnici potrošača u provedenom istraživanju također ukazuju na postojanje nedovoljnih informacija u medijima, nedovoljnoj upućenosti potrošača o djelovanju poduzeća te nedostatku kriterija za razlikovanje društveno odgovornih od društveno neodgovornih poduzeća.

S druge strane, predstavnici poduzeća u provedenom istraživanju kao najznačajniju zainteresiranu skupinu navode potrošače, dok se kao ostale važne zainteresirane skupine navode: klijenti, zaposlenici, lokalna zajednica, konkurenti, dobavljači i vlada, mediji i investitori.

Međutim, iako su ključne zainteresirane skupine identificirane, svega nekolicina poduzeća iz promatranog uzorka razvija sustavan dijalog s ključnim zainteresiranim skupinama.

Iako do uspostave dijaloga s ključnim zainteresiranim skupinama rijetko dolazi, faktorska analiza koristi društveno odgovornog poslovanja za poduzeće ukazuje na korisnost uspostave dijaloga. Faktorskom analizom grupirane su tvrdnje o koristima u tri faktora; (1) poboljšanja motivacije, produktivnosti zaposlenika i operativne učinkovitosti, (2) jačanja tržišnih pozicija, imidža marki, ugleda poduzeća i diferencijacije i (3) otvorenost prema javnosti, lakše uočavanje novih poslovnih prilika, praćenje potreba kupaca i dijalog s različitim zainteresiranim skupinama.

(h5): *Uspješna integracija zahtijeva razradu modela za prepoznavanje, evaluaciju i realizaciju društveno odgovornih programa provedbom kojih se ostvaruje najveća vrijednost za kupce, poduzeće, društvenu zajednicu i okoliš.*

Pretpostavlja se da uspješna integracija društvene odgovornosti i strategije marketinga zahtijeva upotrebu određenih alata za prepoznavanje, odabir i realizaciju društveno odgovornih programa kojima se ostvaruje najveća sukladnost interesa potrošača, poduzeća i društvene zajednice.

Hipoteza se smatra **potvrđenom** temeljem rezultata provedenog istraživanja predstavnika organizacija za promicanje društvene odgovornosti poduzeća i predstavnika poduzeća.

Stavovi predstavnika organizacija za promicanje društvene odgovornosti poduzeća ukazuju na izostanak strateškog pristupa društvenoj odgovornosti hrvatskih poduzeća. U većini slučajeva društvena odgovornost poduzeća izraz je senzibiliteta vodećeg menadžera, a ne odraz strateškog, dugoročnog i sistemskog pristupa razvoju poslovanja poduzeća. Najčešće društvenu odgovornost poduzeća prakticiraju poduzeća iz inozemstva (iz različitih djelatnosti) koja koriste obrasce iz matičnih poduzeća uz prilagodbu prema lokalnim prilikama, te se upravo ta poduzeća ističu kao primjeri najbolje prakse. Stoga se može smatrati da su ta poduzeća uspješnija u integraciji društvene odgovornosti i strategije marketinga jer primjenjuju određene metode koje ne koriste domaća poduzeća.

Rezultati istraživanja stavova predstavnika poduzeća ukazuju da se među najznačajnijim preprekama šire primjene društveno odgovornog ponašanja poduzeća nalaze: pretjerana orijentacija na kratkoročne ciljeve i profit, nedostatak sustava vrijednosti u hrvatskom društvu, ali i nedovoljne spoznaje o utjecaju društvene odgovornosti na stvaranje vrijednosti vlasnicima i investitorima, kao i nedovoljna edukacija o strateškoj važnosti društvene odgovornosti.

Kao najvažnije preduvjete za provođenje društveno odgovornog poslovanja kao sastavnog dijela poslovne i marketinške strategije poduzeća ispitanici ističu one na koje poduzeće samo utječe: sustav vrijednosti i predanost vrhovnog menadžmenta, jasno postavljene ciljeve i prioritete poduzeća, uključivanje odgovornosti poduzeća prema društvenoj zajednici i okolišu

kod definiranja poslovne i marketinške strategije, sustavno praćenje potreba i zadovoljstva kupaca, poslovne politike i procedure koje sadrže upute za društveno odgovorno ponašanje zaposlenika, te komunikacija i prikupljanje informacija o potrebama društvene zajednice.

Međutim, na odustnost postojanja i korištenja odgovarajućih modela za integraciju društvene odgovornosti i strategije marketinga ukazuje nizak stupanj povezanosti društveno odgovornog djelovanja s ključnim ciljevima poduzeća, poslovnim procesima i procedurama, kao i poslovnim i marketing planovima.

*(h6): Hrvatska poduzeća nedovoljno uvažavaju očekivanja kupaca i njihovo vrednovanje društveno odgovornog ponašanja poduzeća kod donošenja odluke o kupnji.*

Pretpostavlja se da hrvatska poduzeća ne uvažavaju postojeća očekivanja kupaca prema društvenoj odgovornosti poduzeća i važnost koju potrošači pridaju društveno odgovornom ponašanju poduzeća kada donose odluku o kupnji prehrambenog proizvoda.

Početna pretpostavka smatra se **djelomično potvrđenom**. Hrvatska poduzeća ocjenjuju praćenje potreba i zadovoljstva potrošača dosta važnim, dok jedna trećina ispitanika smatra nespremnost potrošača da više vrednuju društvenu odgovornost preprekom njezine šire primjene. Međutim, može se smatrati da hrvatska poduzeća nedovoljno uvažavaju stavove potrošača jer se navedeni argumenti nalaze tek na sredini rang ljestvice prioriteta poduzeća i to kako kod preduvjeta, tako i prepreka za provedbu društvene odgovornosti.

Istraživanje uključivanjem predstavnika prehrambenih poduzeća ukazuje da se kod najvažnijih preduvjeta za provođenje društvene odgovornosti sustavno istraživanje potreba kupaca i praćenje zadovoljstva kupaca nalaze na šestom, odnosno sedmom mjestu, iako su ocijenjeni ukupnom ocjenom „dosta važnim“. Kod razmatranja prepreka za šire prihvaćanje društvene odgovornosti poduzeća nespremnost potrošača da više vrednuju društveno odgovorna poduzeća nalazi se tek na sedmom mjestu prema odabiru nešto više od jedne trećine ispitanika.

Manje od polovice predstavnika potrošača prilikom odluke o kupnji proizvoda uzima u obzir društveno odgovorno ponašanje poduzeća, čime se društvena odgovornost poduzeća nalazi tek na sedmom mjestu, odnosno veća važnost kod odluke o kupnji pridaje se: kvaliteti

proizvoda, prethodnom iskustvu/navici korištenja, domaćem porijeklu proizvoda, cijeni, okusu proizvoda i poznatosti imena proizvođača. Stoga se zaključuje da društveno odgovorno ponašanje poduzeća ne ulazi u najvažnije faktore utjecaja na odluku potrošača o kupnji prehrambenog proizvoda.

Rezultati istraživanja predstavnika potrošača ukazuju da potrošači smatraju da je u društvu općenito nedovoljno informacija o društveno odgovornom, ali i neodgovornom djelovanju poduzeća, te smatraju da nema jasnih kriterija (niti sankcija i nagrada) za društveno odgovorno, odnosno društveno neodgovorno ponašanje poduzeća.

Potrebu veće senzibilizacije potrošača za pitanja društvene odgovornosti poduzeća ističu i predstavnici organizacija za promicanje društvene odgovornosti poduzeća.

*(h7): Hrvatska poduzeća prehrambene industrije nedovoljno primjenjuju društveno odgovornu strategiju marketinga u cilju povećanja dugoročne konkurentnosti poduzeća.*

Hipoteza pretpostavlja da prehrambena poduzeća nedovoljno koriste strategiju marketinga zasnovanu na društvenoj odgovornosti poduzeća u cilju povećanja dugoročne konkurentnosti poduzeća.

Postavljena hipoteza smatra se **potvrđenom** temeljem rezultata istraživanja sekundarnih i primarnih izvora. Iz rezultata istraživanja može se zaključiti da postoje razlike u načinu razumijevanja društvene odgovornosti i načinima na koji se ona primjenjuje. Temeljem analize primjera poduzeća prehrambene industrije primjena sustavnog pristupa društvenoj odgovornosti kroz integraciju s poslovnim praksama i strategijom marketinga ocjenjuje se nedovoljnom.

Istraživanje sekundarnih izvora upućuje na relativno nisku uključenost i razinu interesa hrvatskih poduzeća za područje društvene odgovornosti. Radi se o malom broju, vodećih poduzeća iz različitih djelatnosti kod kojih je prisutan strani kapital, pa se njihova angažiranost na području društvene odgovornosti može promatrati kao obavezni, sastavni dio strategije marketinga i društvene odgovornosti matičnog poduzeća. Ujedno to su poduzeća koja primjenjuju visoke standarde u poslovanju, uspješna su u tržišnom nastupu i prednjače u integraciji društvene odgovornosti s marketinškom i poslovnom strategijom poduzeća.

Kod hrvatskih prehrambenih poduzeća svega se nekoliko poduzeća ističe razinom integracije društvene odgovornosti u poslovne prakse i strategiju marketinga, odnosno nastoji razviti sustavan pristup. Po širini uključenosti u različite inicijative, načinu izvještavanja i naporima uložnim u integraciju društvene odgovornosti u poslovne prakse i strategiju marketinga ističu se Coca-Cola Beverages i Podravka, a određen doprinos u prihvaćanju i implementaciji društvene odgovornosti čine Agrokor i Atlantic Grupa. Slijedi ih skupina poduzeća kod kojih je društvena odgovornost zastupljena u određenim elementima poslovanja, dok se kod velike većine prehrambenih poduzeća tek formira svijest o potrebi društveno odgovornog djelovanja.

Upravo zbog pomanjkanja sustavnog pristupa, odnosno integriranja društvene odgovornosti u marketinške i poslovne strategije, procese, aktivnosti i odluke poduzeća, izostaje i mogućnost ostvarivanja sinergijskih učinaka za društvenu zajednicu i ostvarivanja mogućih dugoročnih prednosti u vidu unapređenja konkurentnosti poduzeća.

Rezultati istraživanja provedenog na uzorku predstavnika prehrambenih poduzeća već kod definiranja pojma društvene odgovornosti ukazuju na postojanje razlika u načinu razumijevanja. Manje od polovice ispitanika društveno odgovorno ponašanje definira poslovnim praksama iznad zakonom propisanih normi kojim se nastoji postići razvnoteža ekonomskih, okolišnih i društvenih učinaka, dok više od trećine ispitanika društveno odgovorno ponašanje definira poslovnom praksom u skladu sa zakonskim i etičkim normama uz angažiranje poduzeća na pojedinim društvenim i ekološkim inicijativama. Treba uzeti u obzir i osrednju povezanost društveno odgovornog djelovanja poduzeća i marketinga prema ocjeni ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju.

Uz razlike u shvaćanju društvene odgovornosti, prisutne su i razlike u načinu provođenja i reagiranja te zastupljenosti pojedinih vrsta marketinških društvenih inicijativa. U najčešće primjenjivane oblike društvene odgovornosti poduzeća iz promatranog uzorka navode donacije i sponzorstva te provođenje zakonskih propisa i etičkih načela, koja se u više od polovine poduzeća provode na temelju pristiglih zahtjeva iz njihove okoline, a svega jedna trećina im pristupa sustavno i planski.

Novo spoznaje koje su rezultat provedenog proučavanja postavljenog problema mogu se rekapitulirati kroz sljedeće zaključke o postavljenim hipotezama:

- temeljna znanstvena hipoteza koja glasi;

(H1): *Znanstvenim metodama moguće je dokazati da društveno odgovorno ponašanje poduzeća i na tome zasnovana marketinška strategija povećavaju konkurentnost poduzeća prehrambene industrije Republike Hrvatske.*

analizom rezultata provedenih istraživanja **nije potvrđena**. Glavnim razlogom smatra se nedovoljno razvijena primjena društvene odgovornosti i na tome zasnovane strategije marketinga kod promatranih poduzeća hrvatske prehrambene industrije,

- pomoćne hipoteze koje glase;

(h1): *Uspješna implementacija društveno odgovorne strategije marketinga može doprinijeti konkurentnosti poduzeća prehrambene industrije,*

provedenim istraživanjem **nije potvrđena**. Utvrđene su značajne razlike u interpretaciji i načinima primjene društvene odgovornosti poduzeća, a rijetki su pokušaji sustavne integracije društvene odgovornosti i strategije marketinga. Stoga nije potvrđen dosadašnji doprinos uspješne implementacije društveno odgovorne strategije marketinga na konkurentnost poduzeća prehrambene industrije.

(h2): *Za uspješnu implementaciju društveno odgovorne strategije marketinga nužno je definirati sve bitne čimbenike koji mogu utjecati na uspjeh implementacije,*

provedenim istraživanjem **je potvrđena**. Utvrđeni su sljedeći bitni čimbenici uspješne implementacije društveno odgovornog poslovanja kao sastavnog dijela poslovne i marketing strategije: a) pritisak javnosti, investitora i zaposlenika, b) zahtjevi potrošača i aktivnosti konkurencije, c) aktivnosti vlade i urgentni izazovi održivosti, d) stavovi, odluke i način upravljanja u poduzeću.

(h3): *Neophodna je detaljna analiza sadašnjeg stupnja razvijenosti i primjene društveno odgovorne strategije marketinga hrvatskih prehrambenih poduzeća,*

provedenim istraživanjem **je potvrđena**. Utvrđena je početna faza primjene društveno odgovorne strategije marketinga hrvatskih prehrambenih poduzeća.

(h4): *Primjena širokog spektra alata interne i eksterne analize neophodna je u utvrđivanju kompatibilnosti potreba potrošača, poduzeća i šire društvene zajednice,*

provedenim istraživanjem **djelomično je potvrđena**. Utvrđena je važnost postojanja dijaloga s zainteresiranim skupinama, ali ga većina promatranih poduzeća hrvatske prehrambene industrije ne provodi.

(h5): *Uspješna integracija zahtijeva razradu modela za prepoznavanje, evaluaciju i realizaciju društveno odgovornih programa provedbom kojih se ostvaruje najveća vrijednost za kupce, poduzeće, društvenu zajednicu i okoliš,*

provedenim istraživanjem **je potvrđena**. Utvrđena je razlika u praksi društvene odgovornosti hrvatskih i inozemnih poduzeća. Kod hrvatskih poduzeća izostaje strateški pristup, dok inozemna poduzeća koriste obrasce i metode svojih matičnih poduzeća te se smatraju uspješnijim u integraciji društvene odgovornosti i strategije marketinga.

(h6): *Hrvatska poduzeća nedovoljno uvažavaju očekivanja kupaca i njihovo vrednovanje društveno odgovornog ponašanja poduzeća kod donošenja odluke o kupnji,*

provedenim istraživanjem **djelomično je potvrđena**. Promatrana poduzeća prehrambene industrije nedovoljno uvažavaju stavove potrošača, ali niti hrvatski potrošači ne poklanjaju dovoljno pažnje društvenoj odgovornosti poduzeća kod donošenja odluke o kupnji prehrambenih proizvoda.

(h7): *Hrvatska poduzeća prehrambene industrije nedovoljno primjenjuju društveno odgovornu strategiju marketinga u cilju povećanja dugoročne konkurentnosti poduzeća,*

Provedenim istraživanjem **je potvrđena**. Analizom primjera poduzeća prehrambene industrije utvrđena je nedovoljna sustavna primjena društvene odgovornosti i integracija s poslovnim praksama i strategijom marketinga, a time izostaju i mogući sinergijski učinci za poduzeće i društvo.

Provedenim istraživanjima dan je doprinos kroz pregled teorijskih postavki, pristupa i koncepata društvenoj odgovornosti, strategiji marketinga i konkurentnosti poduzeća te



praktičan doprinos analizom postojećeg stanja i razvoja primjene društvene odgovornosti prehrambenih poduzeća u Republici Hrvatskoj s posebnim osvrtom na stupanj razvoja, bitne čimbenike, postojeće oblike i načine društveno odgovornog djelovanja poduzeća. Istraživanjem se nastojalo sagledati društvenu odgovornost poduzeća kroz nekoliko različitih dimenzija, odnosno uključivanjem stajališta potrošača, poduzeća i predstavnika društvene zajednice (u ovom slučaju organizacija za promicanje društvene odgovornosti poduzeća).

Temeljem provedenih istraživanja predložen je model integracije društvene odgovornosti i strategije marketinga poduzeća. Predloženi model treba osigurati uspješnu implementaciju društvene odgovornosti u poslovne prakse i strategiju marketinga i time omogućiti doprinos konkurentnosti poduzeća, odnosno sinergijskih učinaka za poduzeće i društvenu zajednicu. Model se temelji na cjelovitom pristupu društvenoj odgovornosti marketinga i poduzeća i pretpostavlja ravnomjernu razvijenost i međusobnu povezanost četiriju različitih dimenzija; (1) interne komunikacije u poduzeću, (2) dijaloga s eksternim zainteresiranim skupinama, (3) integriranog upravljanja učincima poduzeća i (4) cjelovitu primjenu društvene odgovornosti poduzeća kroz poslovne prakse i marketinšku strategiju poduzeća.

Preporuke za daljnja istraživanja u području društvene odgovornosti, strategije marketinga i konkurentnosti poduzeća odnose se na;

- a) ponovno istraživanje na uzorku poduzeća hrvatske prehrambene industrije radi praćenja razvoja primjene društvene odgovornosti i konkurentnosti poduzeća,
- b) testiranje predloženog modela integracije društvene odgovornosti i strategije marketinga poduzeća,
- c) definiranje kriterija za praćenje i usporedbu ekonomskih, društvenih i okolišnih učinaka poduzeća,
- d) ponovno istraživanje promjena stavova potrošača prema društvenoj odgovornosti poduzeća,
- e) istraživanje utjecaja referentnih grupa na stavove potrošača prema društvenoj odgovornosti poduzeća,
- f) istraživanje stavova drugih zainteresiranih skupina o društvenoj odgovornosti poduzeća,
- g) istraživanje utjecaja konkurentskih aktivnosti na prihvaćanje društvene odgovornosti poduzeća,
- h) istraživanje primjera svjetske najbolje prakse društvene odgovornosti prehrambenih poduzeća,

- i) utjecaj završetka procesa pridruživanja Republike Hrvatske Europskoj uniji na promjenu preduvjeta za primjenu društvene odgovornosti poduzeća

Rezultati dosadašnjih istraživanja o bitnim preduvjetima, razvijenosti i oblicima primjene, korištenim metodama i ostvarenim koristima ukazuju na značajna područja za poboljšanje primjene društvene odgovornosti i na tome zasnovane strategije marketinga. Predložen je i model u funkciji poboljšanja integracije društvene odgovornosti i poslovne i marketinške strategije poduzeća radi ostvarivanja sinergijskih učinaka za društvenu zajednicu i konkurentnost poduzeća.

Iako provedenim istraživanjima nije potvrđen dosadašnji doprinos implementacije društveno odgovorne strategije marketinga na konkurentnost poduzeća prehrambene industrije, izraženo je očekivanje poboljšanja stupnja povezanosti društveno odgovornog poslovanja i strategije marketinga, kao i jačanje njihovog doprinosa konkurentnosti poduzeća u narednih pet godina.

Smatra se da se daljnjim praćenjem razvoja i unapređenjem primjene društvene odgovornosti i na tome zasnovane strategije marketinga te korištenjem predloženog modela od strane poduzeća prehrambene industrije može očekivati postizanje znanstvenim metodama mjerljivog doprinosa unapređenju konkurentnosti poduzeća.

## LITERATURA:

1. Ackerman, R., W., 1973. How companies Respond to Social Demand's, *Harvard Business Review*, 51(4), str. 88. – 98.
2. Ackerman, R., W., Bauer, R., A., 1976. *Corporate Social Responsiveness, The Modern Dilemma*, Reston, Va., Reston Publishing Co.
3. Adam, J. H., 1989. *Longman Dictionary of Business English*, Harlow, York Press.
4. Aleksić, A., 2009. Uloga upravljanja organizacijskim promjenama u izgradnji održive konkurentske sposobnosti poduzeća, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 7(2), str. 37. – 47.
5. Anderson, J.C., Hakansson, H. I Johanson J., 1994. Dyadic Business Relationships within a Business Network Context, *Journal of Marketing*, 58, str. 1. – 15.
6. Anderson, J., W., 1989. *Corporate Social Responsibility: Guidelines for Top Management*, Westport, CT: Quorum Books, Greenwood Press.
7. A.T. Kearney, 2007. *Globalni mega trendovi*, A.T. Kearney, 5. Progressive konferencija, Progressive magazin, Rovinj, 15. – 16.5.2008.
8. Aupperle, K., E., Carroll, A., B., Hatfield, J., D., 1985. An Empirical Examination of the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability, *Academy of Management Journal*, 28 (2), June, str. 446. – 463.
9. Baehr, M., E., Jones, J., W., Nerad, A., J., 1993. Psychological Correlates of Business Ethics Orientation in Executives, *Journal of Business and Psychology*, Spring, str. 291. – 308.
10. Baker, M., J., 1994. *Marketing – An Introductory Text*, 5<sup>th</sup> ed., London, The Macmillan Press Ltd.
11. Baker, R., W., 2005. *Capitalism's Achilles Heel: Dirty Money and How to Renew the Free-Market System*, Chichester, John Wiley and Sons.
12. Bandl, A., Kristek, M., 2008. *Trendovi u ponašanju kupaca u Hrvatskoj i CEE*, GfK, Centar za istraživanje tržišta, Progressive konferencija, Rovinj, 15. – 16.5.2008.
13. Baron, D., P., 2005. *Business and its Environment*, 5<sup>th</sup> ed., Upper Saddle River, NJ, Pearson Education Inc.
14. Bauer, R., A., Fenn, D., H., 1973. What is a Corporate Social Audit?, *Harvard Business Review*, 51(1), str. 37 – 48.
15. Bazala, A., 1988. Društveni marketing, *Ekonomski vjesnik*, br.2, Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku.
16. Blowfield, M., Murray, A., 2008. *Corporate Responsibility, a critical introduction*, New York, Oxford Universtiy Press Inc.
17. Boal K., B., Perry, N., 1985. The Cognitive Structure of Social Responsibility, *Journal of Management*, 11(3), str. 71. – 82.
18. Boddy, D., Paton, R., 1998. *Management – An Introduction*, London, Prentice Hall.
19. Borden N., H., 1964. The Concept of the Marketing Mix. *Journal of Advertising Research*, 24 (4), 7. – 12.
20. Bowen, H., R., 1953. *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper & Row.

21. Brenner, S., N. Molander, E., A., 1977. Is the Ethics of Business Changing?, *Harvard Business Review*, 55, str. 57. – 71.
22. Buble, M., 2006. *Menadžment*, Split, Ekonomski fakultet Split.
23. Buble, M. (red.), 2005. *Strateški menadžment*, Zagreb, Sinergija d.o.o.
24. Buchholz, R., A., 1990. *Essential of Public Policy for Management*, 2<sup>nd</sup> ed., Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.
25. Campbell, A. Devine, M., Young, D., 1990. *A Sense of Mission*, London, Hutchinson.
26. Cardy, R., L., Selvarajan, T., T., 2000. Assessing Ethical Behavior Revisited: The Impact of Outcomes on Judgment Bias, Toronto, *Annual Meeting of the Academy of Management*.
27. Carroll, A., B., 2008. A History of Corporate Social Responsibility, Concepts and Practices, In: Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Siegel, D., S. (eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, New York , Oxford University Press Inc.
28. Carroll, A., 2007. Corporate Social Responsibility, In: Visser, W., Mattern, D., Pohl, M., T., N. (eds): *The A to Z of Corporate Social Responsibility, A Complete Reference Guide to Concepts, Code and Organisations*, Chichester, John Wiley & Sons, Ltd., str. 122. – 131.
29. Carroll, A., B., 1999. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definition Construct, *Business and Society*, 38(3), str. 268. – 295.
30. Carroll, A., B., 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons*, 34(4), str. 39. – 48.
31. Carroll, A., B., 1979. A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, 4(4), str. 497. – 505.
32. Carroll, A., B., 1977. (ed.) *Managing Corporate Social Responsibility*, Boston, Little, Brown and Co.
33. Carroll, A., B. i Hoy, F., 1984. Integrating Corporate Social Policy into Strategic Management, *Journal of Business Strategy*, 4, Winter, str. 48. – 57.
34. Carson, T., L., 1993. Does the Stakeholder Theory Constitute a New kind of Social Responsibility?, *Business Ethics Quarterly*, 3, str. 171. – 176.
35. Cavanagh, F., G., McGovern, F. A., 1988. *Ethical Dilemmas In The Modern Corporation*, New Jersey, Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc.
36. Center for Corporate Citizenship, 2005. *State of Corporate Citizenship in the US: Business Perspectives in 2005*, Boston, MA: Center for Corporate Citizenship at Boston College/US Chambers of Commerce.
37. Certo, S., C., Certo, S., T., 2006. *Modern Management*, 10th ed., Upper Saddle River, New Jersey, Pearson Education, Inc.
38. Certo, S., C., Peter, J., P., 1995. *Strategic Management: Concepts and Applications*, (ed.) Ottensmeyer, E., Chicago, Austin Press/Irwin, str. 3. – 27.
39. Chandler, A., D., 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*, Cambridge, MA, MIT Press.
40. Christensen, C., R., Andrews, K., R., Bower, J., L., Hamermesh, R., G. & M., E., Porter, 1982. *Business Policy: Text and Cases*, Fifth Ed., Homewood, IL, Irwin.
41. Churchill, G., A., Jr., Peter, J., P., 1995. *Marketing – Creating Value for Customers*, Richard D. Burr Ridge, IL, Irwin Inc.

42. CIAA, 2007.a Data & trends of the European Food and Drink Industry 2007., Brussels, CIAA AISBL, December.
43. CIAA, 2007.b CIAA benchmarking report 2007. update, The competitiveness of the EU food and drink industry, Brussels, CIAA AISBL, June.
44. CIAA, 2008.a CIAA review of key competitiveness indicators, 2008. report, Brussels CIAA AISBL, June.
45. CIAA, 2008.b CIAA annual report 2007., Brussels, CIAA AISBL.
46. Cohen, J., 2007. Philanthropy, In: Visser, W., Mattern, D., Pohl, M., Tolhurst, N. (eds.) *The A to Z of Corporate Social Responsibility, A Complete Reference Guide to Concepts, Code and Organisations*, Chichester, John Wiley & Sons, Ltd., str. 363. – 365.
47. Cohen, J., 2007. Stakeholders, In: Visser, W., Mattern, D., Pohl, M., Tolhurst, N. (eds.) *The A to Z of Corporate Social Responsibility, A Complete Reference Guide to Concepts, Code and Organisations*, Chichester, John Wiley & Sons, Ltd., str. 433. – 434.
48. Cole, G., 1990. *Management: theory and practice* 3rd ed., London: DP Publications.
49. Collins, J., C., Porras, J., I., 1994. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, New York, Harper Business.
50. Collins, J.C., Porras, J.I., 1996. Building Your Company's Vision, *Harvard Business Review*, 74(5), str. 65. – 77.
51. Collins, J., C., 2001. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...and Other's Don't*, New York, HarperCollins.
52. Context, 2006. *Global Corporate Responsibility Trends*, London, Context.
53. Coyone, K., P., 1987. Sustainable Competitive Advantage – what it is, what it isn't, In: *Readings in Strategic Management*, Texas, Business Publications Inc.
54. Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Siegel, D., S., eds., 2008. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, New York, Oxford University Press Inc.
55. Crane, A., Matten, D., 2007. Business Ethics, In: Visser, W., Mattern, D., Pohl, M., Tolhurst, N. (eds.): *The A to Z of Corporate Social Responsibility, A Complete Reference Guide to Concepts, Code and Organisations*, Chichester, John Wiley & Sons, Ltd. str. 52. – 59.
56. Crosier, K., 1975. What exactly is Marketing?, *Quarterly Review of Marketing*, Winter, str. 21. – 25.
57. Čičak, D., 2008. *Globalni trendovi i izazovi hrvatske maloprodaje*, A.T. Kearney, 5. Progressive konferencija, Progressive magazin, Rovinj, 15. – 16.5.2008.
58. Daft, L., R., 1997. *Management*, Fourth Edition, Forth Worth, The Dryden Press.
59. D'Aveni, R., 1994. *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, New York, Free Press.
60. Davidson, W., N., Worrell, D., L., 1990. A Comparison and Test of the Use of Accounting and Stock Market Data in Relating Corporate Social Responsibility and Financial Performance, *Business and Economics Review* 21(3) str. 7. – 19.
61. Davis, K., 1960. Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?, *California Management Review*, 2, spring, str. 70. – 76.

62. Davis, K., 1973. The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities, *Academy of Management Review*, 16 (2), str. 312. – 322.
63. Davis, K., 1975. Five Propositions for Social Responsibility, *Business Horizons*, 34(3), str. 23. – 31.
64. Davis, K., Frederick, W., C., 1984. *Business and Society: Management, Public Policy, Ethics*, 5th ed., New York, McGraw –Hill Book Co.
65. Day, G., S., 1994. Strategy Evaluation, In: Portable MBA on Strategy, (eds.) Fahey, L., Randall, R., M., New York, John Wiley & Sons.
66. De Bakker, G., A., Groenwegen, P., Den Hond, F., 2005. A Bibliometric Analysis of 30 years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance, *Business & Society*, 44(3), str. 283. – 317.
67. De Wit, B., Meyer, R., 1994. *Strategy: Process, Content, Context – an international perspective*, St. Paul, MN, West Publishing Company.
68. Dibb, S., Simkin, L., Pride, M., W., Ferrell, C., O., 1995. *Marketing*, Zagreb, Mate, d.o.o.
69. Donaldson, T., Dunfee, T., W., 1999. *Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
70. Drucker, P., 1973. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York, Harper and Row.
71. Drucker, P., Miller, D., Dahl, R., 1961. *Power and Democracy in America*, (eds.) D'Antonio, W., Ehrlich, H., University of Notre Dame Press.
72. Drucker, P., 1961. *Praksa rukovođenja*, Zagreb, Privreda.
73. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, 2009. *Industrijska proizvodnja u 2007. godini, Godišnji izvještaj PRODCOM – rezultati, 1347/2008.*, Zagreb 2009.
74. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, 2008. *Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2008. godina*, CROSTAT, Zagreb, prosinac 2008.
75. Đikić, D., et al., 2001. *Ekološki leksikon*, Springer, O., P. (ed.) Zagreb, Barbat, Ministarstvo zaštite okoliša i prostornog uređenja Republike Hrvatske
76. Eberstadt, N., N., 1973. What History Tells us about Corporate Responsibilities, *Business and Society Review/Innovation*, autumn, 76. – 81.
77. Eels, R., 1956. *Corporate Giving in a Free Society*, New York, Harper.
78. Eels, R. i Walton, C., 1974. *Conceptual Foundations of Business*, 3<sup>rd</sup> ed., Homewood, Ill., Ricard D. Irwin, Inc.
79. Elkington, J., 200. Triple Bottom Line, In: Visser, W., Mattern, D., Pohl, M., Tolhurst, N. (eds.): *The A to Z of Corporate Social Responsibility, A Complete Reference Guide to Concepts, Code and Organisations*, Chichester, John Wiley & Sons, Ltd., str. 465. – 466.
80. Eriksen, E., Weigård, J., 2000. The End of Citizenship, In: McKinnon, C., Hampsher-Monk, I. (eds.) *The Demands of Citizenship*, London, Continuum, str. 13. – 24.
81. Ernst & Ernst, 1978. *Social Responsibility Disclosure, Survey of Fortune 500 Annual Reports*, Cleveland, Ohio.
82. Evan, W., M., Freeman R., E., 1988. A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism, In: Beauchamp, T., Bowie, N. (eds.), *Ethical Theory and Business*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, str. 75. – 93.

83. Evans, J., R., Berman, B., 1994. *Marketing*, 6<sup>th</sup> ed., New York, Macmillan Publishing Company.
84. Evans, J., R., Berman, B., 1987. *Marketing*, 3<sup>rd</sup> ed., New York, Macmillan Publishing Company.
85. Filipović, R. (ur.) 1979. Langenscheidtov džepni rječnik, Zagreb, Mladost.
86. Frederic, W., C., 1960. The Growing Concern over Business Responsibility, *California Management Review*, 2, str. 54. – 61.
87. Frederic, W., C., 1978. From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business and Society Thought, *Business and Society*, Vol. 33, No.2, str.150. – 164.
88. Frederic, W., C., 1998. Moving to CSR4: What to Pack for Trip?, *Business & Society*, 37(1), Mar., str. 40. – 59.
89. Frederic, W., C., 2006. *Corporation Be Good: The Story of Corporate Social Responsibility*, Indianapolis, Dog Ear Publishing.
90. Frederic, W., C., Davis, K., Post, J. E., 1988. *Business and Society, Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, 6<sup>th</sup> ed., New York, McGraw-Hill Book Co.
91. Freeman, R., E., 1984. *Strategic Management; A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman.
92. Friedman, M., 1970. September 13. *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, New York Times Magazine, str. 32. – 33., 122., 124. i 126.
93. Friedman, M., 1962. *Capitalism and Freedom*, Chicago, University of Chicago Press.
94. Galbraith, J., K., 1952. *American Capitalism: The Concept of Countervailing Power*, Boston, Houghton Mifflin.
95. Garriga, E., Mele, D., 2004. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), str. 51. – 71.
96. Gellerman, S., W., 1986. Why “Good” Managers Make Bad Ethical Choices, *Harvard Business Review*, srpanj – kolovoz, str. 85. – 90.
97. GfK, 2007. *Consumer Tracking*, GfK, 5. Progressive konferencija, Progressive magazin, Rovinj, 15. – 16.5.2008.
98. Goodpaster, K., E., Matthers, J., B., 2003. Can a Corporation Have a Conscience? *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*, Harvard Business School Publishing, Boston, str. 131. – 155.
99. Graham, J., W., 1995. Leadership, Moral Development, and Citizenship Behavior, *Business Ethics Quarterly*, 5(1), str. 43. – 54.
100. Griffin, J., J., Mahon, J., F., 1997. The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate: Twenty-Five Years of Incomparable Research, *Business & Society*, 36(1), str. 5. – 31.
101. Grönross, C., 1997. From Marketing Mix to Relationship Marketing – Towards a Paradigm Shift in Marketing, *Management Decision*, 35(3-4), str. 322. – 340.
102. Gupta, P., S., 1990. *The Basic Arts of Marketing*, 3<sup>rd</sup> ed., London, Random House Business Book Ltd.
103. Hamel, G., Prahalad, C. K., 1994. *Competing for the Future*, Boston, Harvard Business Scholl Press.
104. Hammer, M., Champy, J. A., 1993. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, New York, Harper Business Books.

105. Hamilton, S., Jo, H., Statman, M., 1993. Doing Well While Doing Good? The Investment Performance of Socially Responsible Mutual Funds, *Financial Analysts Journal*, 49(6), str. 62. – 66.
106. Handy, C., 2003. What's a Business For? *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*, Boston, Harvard Business School Publishing, str. 65. – 82.
107. Hart, S. L., 1997. Beyond Greening: Strategies for sustainable world, *Harvard Business Review*, 75(1), str. 66. – 76.
108. Havlik, P., 2000. Restructuring and industrial competitiveness of CEECs, *WIIW Industry Studies*, The Vienna Institute for International Economics Studies.
109. Hayek, F. A., 1944. *The Road to Serfdom*, Chicago, University of Chicago Press.
110. Heald, M., 1970. *The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900-1960*. Cleveland, The Press of Case Western Reserve University.
111. Heald, M., 1957. Management's Responsibility to Society: The Growth of an Idea, *Business History Review*, 31(4), str. 375. – 384.
112. Hollensen, S., 2003. *Marketing Management – A Relationship Approach*, Harlow-Essex, Pearson Education Ltd.
113. Holmes, S., L., 1976. Executive Perceptions of Corporate Social Responsibility, *Business Horizons*, 19(3), str. 34. – 40.
114. Hunt, S., D., 1983. General Theories and Fundamental Explananda of Marketing, *Journal of Marketing*, 47, Fall, str. 11. – 17.
115. Hutton, W., 1995. *The State We're In*, London, J. Cape.
116. Jones, T., M., 1980. Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined, *California Management Review*, 22(3), str. 59. – 67.
117. Johnson, H., L., 1971. *Business in Contemporary Society: Framework and Issues*, Belmont, Calif.: Wadsworth Publishing Co., Inc.
118. Johnson G., Scholes, K., 1997. *Exploring Corporate Strategy*, 4<sup>th</sup> ed., Hemmel Hempstead, Prentice Hall.
119. Kaku, R., 2003. The Path of Kyosei, *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*, Harvard Business School Publishing, Boston, str. 105. – 129.
120. Kahn, W., A., 1990. Toward an Agenda for Business Ethics Research, *Academy of Management Review*, 15(2), str. 311. – 328.
121. Kanter, R., M., 1991. Transcending Business Boundaries: 12.000 World Managers View Change, *Harvard Business Review* 69(3), May-June, str. 151. – 164.
122. Kanter, R., M., 2003. From Spare Change to Real Change, The Social Sector as Beta Site for Business Innovation, *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*, Boston, Harvard Business School Publishing, str. 189. – 213.
123. Kaplan, R., Norton, D., 1996. *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, MA. Harvard Business School Press.
124. Keith, R., 1960. The Marketing Revolution, *Journal of Marketing*, 24, January, str. 35. – 38.
125. Kelley, T., 1998. *To Do Right or Just to Be Legal*, New York Times, February 8, str. BU12



126. Keynes, J., M., 1936. *The General Theory of Employment Interest and Money*, Harcourt, New York, Brace and Co.
127. Klaić, B., 1987. *Rječnik stranih riječi*, Zagreb, Nakladni zavod Matice hrvatske.
128. Kohlberg, L., 1984. Essays in Moral Development, *The Psychology of Moral Development*, vol. 2, New York, Harper & Row.
129. Kohlberg, L., 1981. Essays in Moral Development, *The Psychology of Moral Development*, vol. 1, New York, Harper & Row.
130. Kolonski, R., J., 1991. Foundational Considerations in the Corporate Social Responsibility Debate, *Business Horizons*, 34(4), str. 9. – 18.
131. Koontz, H., Weihrich, H., 1988., *Management*, 9ed., McGraw-Hill Companies, NY.
132. Kotler, P., Lee, N., 2009. *DOP Društveno odgovorno poslovanje, Suvremena teorija i najbolja praksa*, Zagreb, M.E.P. d.o.o.
133. Kotler, P., Keller, K., L., 2008. *Upravljanje marketingom*, 12. izdanje, Zagreb, Mate d.o.o.
134. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G., 2006. *Osnove marketinga*, Četvrto europsko izdanje, Zagreb, Mate d.o.o.
135. Kotler, P., Lee, N., 2005. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, Hoboken, J. Wiley & Sons, Inc.
136. Kotler, P., Keller, K., L., 2005. Holistic Marketing: A Broad, Integrated Perspective to Marketing Management, *Strategic Marketing Series*, New York, Vivaldi Partners
137. Kotler, P., 2003. *Marketing Management*, Pearson Education International, Inc., Upper Saddle River, NJ.
138. Kotler, P., 2001. *Upravljanje marketingom*, 9. izdanje, Zagreb, Mate d.o.o.
139. Kotler, P., 2000. *Marketing Management – The Millennium Edition*, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall.
140. Kotler, P., Andreasen, A., 1991. *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, 4<sup>th</sup> ed., Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, Inc.
141. Kotler, P., Zaltman, G., 1971. Social Marketing: An Approach to Planned Social Change, *Journal of Marketing*, 35(3), str. 3. – 12.
142. Kovačević, Z., 2003. Prehrambena inudstrija u Središnjoj i Istočnoj Europi, In: *Osnove poslovnog upravljanja* (ed.) Tipurić, D., Zagreb, Ekonomski fakultet Zagreb, str. 271. – 305
143. KPMG, 2005. International Survey of Corporate Responsibility Reporting, Amsterdam, KPMG.
144. Kreitner, R., 1989. *Management*, Fourth Edition, Boston, Houghton Mifflin Company.
145. Kumar, N., 2004. *Marketing As Strategy: The CEOs Agenda for Driving Growth and Innovation*, Boston, Harvard Business School Press.
146. Lado, A. A., Boyd, N. G., Wright, P., 1992. A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration, *Journal of Management*, 18(1), str. 77. – 91.
147. Lauterborn, R., 1990. New Marketing Litany: 4P's Passe; C-Words Take Over, *Advertising Age*, 61(41), str. 26.

- 148.Lazer, W., Kelley, E., 1973. *Social Marketing: Perspectives and Viewpoints*, Homewood, IL., Richard D. Irwin.
- 149.Levitt, T., 1986. *The Marketing Imagination*, The Free Press, New York.
- 150.Lider, 2009.a Prehrambena industrija, 50 najvećih, specijalno izdanje, Zagreb, Lider press d.d., 12. lipanj 2009.
- 151.Lider, 2009.b 1000 najvećih hrvatskih tvrtki u 2008. godini, Zagreb, Lider press d.d.
- 152.Lindblom, C., K., 1994. *The Implications of Organizational Legitimacy for Corporate Social Performance and Disclosure*, New York, Conference „The Critical Perspectives on Accounting“
- 153.Lipson, H., A., 1975. Do Corporate Executives Plan for Social Responsibility?, *Business and Society Review*, Winter, str. 80. – 81.
- 154.Lockett, A., Moon, J., Visser, W., 2006. Corporate Social Responsibility in Management Research: Focus, Nature, Salience and Sources of Influence, *Journal of Management Studies*, 43(1), str. 115. – 136.
- 155.Logsdon, J., M., Wood, D., J., 2002. Global Corporate Citizenship: From Domestic to Global Level of Analysis, *Business Ethics Quarterly*, 12(2), str. 155. – 187.
- 156.Logsdon, J., M., Wood, D., J., 2005. Global Business Citizenship: Multi-Level Motivations, In: Hooker, J. (ed.): *International Corporate Responsibility: Exploring the Issues*, Pittsburgh, Carnegie Mellon University Press, str. 423. – 446.
- 157.Lydenberg, S., D., 2005. *Corporations and the Public Interest: Guiding the Invisible Hand*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- 158.Magnet, M., 1994. The New Golden Rule of Business, *Fortune*, 28.11., str. 60. – 64.
- 159.Margolis, J., D., Walsh, J. P., 2003. Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business, *Administrative Science Quarterly*, 48(2), str. 268. – 305
- 160.Martin, R., L., 2003. Calculating the Return on Corporate Responsibility, *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*, Boston, Harvard Business School Publishing, str. 83. – 103.
- 161.Marušić, M., Vranešević, T., 2001. Istraživanje tržišta, 5. izdanje, Zagreb, Adeco.
- 162.Marx, K., 1865. *Value, Price, and Profit: An Introduction to the Theory of Capitalism*, abridged by P. Zarembka, 2000, Amsterdam and New York.
- 163.Matten, D., Crane, A., 2005. Corporate Citizenship: Towards an Extended Theoretical Conceptualization, *Academy of Management Review*, 30(1), str. 166. – 179.
- 164.McCarthy, E.J., 1960. *Basic Marketing: A Managerial Approach*, 6ed., Homewood, IL., Irwin.
- 165.McGuire, J., B., Sundgren, A., Schneeweis, T., 1988. Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance, *Academy of Management Journal* 31(4), str. 854. – 872.
- 166.McIntosh, M., 2007. Corporate Citizenship, In: Visser, W., Mattern, D., Pohl, M., Tolhurst, N. (eds.): *The A to Z of Corporate Social Responsibility, A Complete Reference Guide to Concepts, Code and Organisations*, Chichester, John Wiley & Sons, Ltd., str. 97. – 102.
- 167.Melé, D., 2008. Corporate Social Responsibility Theories, In: Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Siegel, D., S. (eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, New York, Oxford University Press Inc., str. 47. – 82.

168. Meler, M., 1994. *Društveni marketing*, Osijek, Ekonomski fakultet Osijek.
169. Mencer, I., 1993. *Recenzirani nastavni materijali*, Rijeka, Pomorski fakultet Rijeka.
170. Mosen, R., J., 1974. The Social Attitudes of Management, In: McGuire, J., M., (ed.) *Contemporary Management: Issues and Views*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.
171. Moon, J. Crane, A., Matten, D., 2005. Can Corporation be Citizens? Corporate Citizenship as a Metaphor for Business Participation in Society, *Business Ethics Quarterly*, 15(3), str. 429. – 453.
172. Mintzberg, H., 1990. Strategy Formation: Schools of Thought, In: *Perspectives on Strategic Management*, (ed.) Frederickson, J., New York, Harper&Row, str. 105. – 235.
173. Muirhead, S., A., 1999. *Corporate Contributions: The View from 50 Years*, New York: The Conference Board.
174. Omazić, M., A., 2007. *Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća*, doktorska disertacija, Zagreb, Ekonomski fakultet u Zagrebu.
175. Parry, G., 1991. Paths to Citizenship, In Vogel, D., Moran, M. (eds.) *Frontiers of Citizenship*, New York, St. Martin Press.
176. Pearce, J., A., Robinson, R., B., 2000. *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy*, 7<sup>th</sup> ed., Chicago, IL, Richard D. Irwin, Inc.
177. Perkov, D., Petar, S., Rajsman, M., 2008. *Challenges of Change Management in Croatian Enterprises*, In: *Transitional Challenges of EU Integration and Globalization*, 7-10. October 2008., ICES 2008, School of Economics and Business, Sarajevo, University of Sarajevo.
178. Porter, M., E., 1979. How Competitive Forces Shape Strategy, *Harvard Business Review*, 57(2), str. 137. – 145.
179. Porter, M., E., 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, Free Press.
180. Porter, M., E., 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press.
181. Porter, M. E., 1994. Toward a Dynamic Theory of Strategy, In: *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda*, (eds.) Rumelt, R., P., Schendel, D., E., Teece, D., J., Boston, SAD, Harvard Business School Press, str. 423. – 461.
182. Porter, M., E., 1996. What is Strategy?, *Harvard Business Review*, 74(6), str. 61. – 78.
183. Porter, M., E., Kramer, M., R., 2003. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*, Boston, Harvard Business School Publishing, str. 27. – 64.
184. Prahalad, C., K., Hamel, G., 1990. The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, svibanj-lipanj, str. 79. – 91.
185. Prahalad, C., K., Hammond, A., 2003. Serving the World's Poor, Profitably, *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*, Boston, Harvard Business School Publishing, str. 1. – 25.
186. Preston, L., E., Post, J., E., 1975. *Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
187. Preston, L., E., Post, J., E., 1981. Private Management and Public Policy, *California Management Review*, 23(3), str. 56. – 63.

188. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (eds.), 2007. *Osnove marketinga*, Zagreb, Adverta.
189. Purcell, T., V., Weber, J., 1979. Institutionalizing Corporate Ethics: *A Case History, Special Study, No. 71*, The Presidents Association, The Chief Executive Officers' Division of American Management Association, New York.
190. Ricardo, D., 1817. *On the Principles of Political Economy, and Taxation*, London, J. Murray.
191. Robbins, P., T., 2001. *Greening the Corporation: Management Strategy and the Environmental Challenge*, London, Earthscan Publications.
192. Robbins, S., P., Coulter, M., 2007. *Management*, 9th ed., Upper Saddle River, New Jersey, Pearson Education Inc.
193. Robbins, S., P., Coulter, M., 2005. *Management*, 8th ed., Upper Saddle River, New Jersey, Pearson Education Inc.
194. Robbins, S., P., 1991. *Essentials Organizational Behavior*, Prentice Hall.
195. Rocco, F., 2000. *Marketinško upravljanje*, Zagreb, Školska knjiga, d.d.
196. Rumelt, R., P., 1991. How Much Does Industry Matter?, *Strategic Management Journal*, 12(3), str. 167. – 185.
197. Samuelson, P., A., Nordhaus, W., D., 2007. *Ekonomija*, 18. izdanje, Mate d.o.o, Zagreb.
198. Schweitzer, M., E., L. Ordonez, L., Douma, B., 2004. Goal setting as a motivator of unethical behaviour, *Academy of Management Journal* 47(3), str. 422. – 432.
199. Selekman, B., M., 1959. *A Moral Philosophy for Management*, New York, McGraw-Hill.
200. Sethi, S., P., 1975. Dimensions of Corporate Social Performance; An Analytic Framework, *California Management Review*, 17(3), str. 58. – 64.
201. Sikavica, P., Bahtijarević -Šiber, F., Pološki Vokić, N., 2008. *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga.
202. Smith, C., 2003. The New Corporate Philanthropy, *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*, Boston, Harvard Business School Publishing, str. 157. – 187.
203. Smith, C., 1994. The New Corporate Philanthropy, *Harvard Business Review*, 72(3), May-June, str. 105. – 116.
204. Stanton, J., W., Etzel, J., M., Walker, J., B., 1991. *Fundamentals of Marketing*, 9th ed., New York, McGraw – Hill Inc.
205. Steiner, G., 1971. *Business and Society*, New York, Random House.
206. Steiner, G., Miner, J., Gray, E., 1986. *Management Policy and Strategy* 3rd ed., New York, Macmillan.
207. Sternberg, E., 2000. *Just Business: Business Ethics in Action*, 2<sup>nd</sup> ed., Oxford: Oxford University Press.
208. Stiglitz, J., E., 2003. *The roaring nineties: A new history of the world's most prosperous decade*, New York, W.W. Norton & Company, Inc.
209. Swanson, D., L., 1995. Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model, *Academy of Management Review*, 20(1), str. 43. – 64.
210. Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A., 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategy Management Journal*, 18(7), str. 509. – 533.

211. Thompson, A. A. jr., Strickland A. J. III., Gamble, J. E., 2008. *Strateški menadžment – U potrazi za konkurentskom prednošću*, Zagreb, Mate.
212. Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić D., Pološki Vokić, N., 2010. *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada*, Zagreb, M.E.P. d.o.o.
213. Tipurić, D., (ed.), 2003. Konkurentna sposobnost poduzeća, In: *Osnove poslovnog upravljanja*, Zagreb, Ekonomski fakultet Zagreb, str. 1. – 34.
214. Tipurić, D., Galetić, L., 1998. Strategic and Organizational Differences Between Industrial and Non-industrial Firms in Transition Economy, *Anthology of Business and Economics Society International*, Volume II, Worcester, str. 421. – 429.
215. Trevino, L., K., Youngblood, S., A., 1990. Bad Apples in Bad Barrels: A Causal Analysis of Ethical Decision-Making Behavior, *Journal of Applied Psychology*, August, str. 378. – 385.
216. Tuzzolino, F., Armandi, B., R., 1981. A Need-Hierarchy Framework for Assessing Corporate Social Responsibility, *Academy of Management Review*, 6(1), str. 21. – 28.
217. Ulrich, D., Lake, D., 1991. Organizational Capability: Creating Competitive Advantage, *Academy of Management Executive*, 5(1), str. 77. – 92.
218. Visser, W., Mattern, D., Pohl, M., Tolhurst, N., (eds.) 2007. *The A to Z of Corporate Social Responsibility, A Complete Reference Guide to Concepts, Code and Organisations*, Chichester, John Wiley & Sons, Ltd.
219. Visser, W., 2007. Sustainability, In: Visser, W., Mattern, D., Pohl, M., Tolhurst, N. (eds.): *The A to Z of Corporate Social Responsibility, A Complete Reference Guide to Concepts, Code and Organisations*, Chichester, John Wiley & Sons, Ltd., str. 445. – 446.
220. Vogel, D., 2005. *The Market for Virtue, The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, Washington, D.C., The Brookings Institution.
221. Vranešević, T., Viganli, C., Vrontis, D., 2004. *Upravljanje strateškim marketingom*, Zagreb, Accent.
222. Waddock, S., Smith, N., 2000. Relationships: The Real Challenge of Corporate Global Citizenship, *Business & Society Review*, 105(1), str. 47. – 62.
223. Walton, C., C., 1967. *Corporate Social Responsibilities*, Belmont, Calif., Wadsworth Publishing Co., Inc.
224. Walton, C., C., (ed.) 1977. *The Ethics of Corporate Conduct*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
225. Watrick, S., L., Cochran, P., L., 1985. The Evolution of the Corporate Social Performance Model, *Academy of Management Review*, 10(4), str. 758. – 769.
226. Weaver, G., 2004. Ethics and Employees: Making the Connection, *Academy of Management Executive*, May, str. 121. – 125.
227. Weaver, G., R., Trevino, L., K., Cochran, P., L., 1999. Integrated and Decoupled Corporate Social Performance: Management Commitments, External Pressures and Corporate Ethics Practices, *Academy of Management Journal*, 42(5), str. 539. – 552.
228. Weber, J., 1981. Institutionalizing Ethics into the Corporation, *MSU Business Topics*, Spring, str. 47. – 52.
229. Webster, F., E., 1997. The Future Role of Marketing in the Organization, *Reflections on the Futures of Marketing*, (eds.) Lehmann, D., R., Jocz, K., MA: Marketing Science Institute, Cambridge, str. 39. – 66.

230. Wehrich, H., Koontz, H., 1994. *Menedžment*, 10. izdanje, Zagreb, Mate.
231. Werther, W., B., Chandler, D., 2006. *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment*, Thousand Oaks, CA, Sage.
232. Wind, Y., Robertson S., T., 1983. Marketing Strategy, New Direction for Theory and Research, *Journal of Marketing*, 47, Spring, str. 12. – 25.
233. Windsor, D., 2001. Corporate citizenship: evolution and interpretation, In: Andriof, J., McIntosh, M. (eds.), *Perspectives on Corporate Citizenship*, Sheffield, Greenleaf Publishing, str. 39. – 52.
234. Windsor, D., 2006. Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches, *Journal of Management Studies*, 43(1), str. 93. – 114.
235. WIIW, 2002.a WIIW Countries in transition 2002, *WIIW Handbook of Statistics*, The Vienna Institute for International Economic Studies.
236. WIIW, 2002.b *Recent Economic Developments and the Competitiveness of the Croatian Manufacturing Industry – Final Report*, The Vienna Institute for International Economic Studies.
237. Wood, D., 2007. Corporate Social Performance, CSP, In: Visser, W., Mattern, D., Pohl, M., T., N. (eds.) *The A to Z of Corporate Social Responsibility, A Complete Reference Guide to Concepts, Code and Organisations*, Chichester, John Wiley & Sons, Ltd., str. 120. – 122.
238. Wood, D. J., 1991. Corporate Social Performance Revisited, *Academy of Management Review*, 16 (4), str. 691. – 718.
239. Wren, D., A., 2005. *The History of Management Thought*, 5th ed., Hoboken, New York, John Wiley & Sons, Inc.
240. Zavod za poslovna istraživanja, 2008. The Best 500 najboljih 2007. godine. 500 najvećih stvaratelja nove vrijednosti u Hrvatskoj, Zagreb, Lider press d.d.

### Internet stranice:

1. Aleksić, A., 2009. Uloga upravljanja organizacijskim promjenama u izgradnji održive konkurentske sposobnosti poduzeća, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 7(2), str.37-47., <http://www.google.hr/search?hl=hr&q=hrcak.srce.hr%2Ffile%2F69015&meta=&aq=null&oq>, 16. siječnja 2010.
2. Anderson, S., Cavanagh, J., 2002. *Compiled Information, Report on the Top 200 corporations*, Institute for Policy Studies, released in December 2000, <http://www.corporations.org/system/top100.html>, 28. srpnja 2009.
3. Baker, M., 2009. CSR, definition, <http://www.mallenbaker.net/csr/definition-php>, 27. svibnja 2009., <http://www.mallenbaker.net/csr/CSRfiles/AA1000.html>, 27. svibnja 2009., <http://www.mallenbaker.net/csr/CSRfiles/djsgi.html>, 28. svibnja 2009.
4. Debold, E., 2007. Zadatak biznisa je spasiti svijet, 1.dio, [http://www.quantum21.net/slike/src/2007/06/29/07\\_07\\_elizabeth\\_debold\\_1\\_dio.pdf](http://www.quantum21.net/slike/src/2007/06/29/07_07_elizabeth_debold_1_dio.pdf), 3. kolovoza 2009.
5. Eden, L., Hillman, A., Rodriguez, P., Siegel, D., 2006. Part Focused Issue- Three Lenses on the Multinational Enterprise: Politics, Corruption and Corporate Social Responsibility, *Journal of International Business Studies*, 37(6), <http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v37/n6/index.html#Focused-Issue-Section>, 10. svibnja 2009.
6. Franić, R., Kumrić, O., 2008. *Report on Croatian Agricultural Producer Prices*, University of Zagreb, Faculty of Agriculture, Department of Agricultural Economics and Rural Sociology,

- [http://bib.irb.hr/datoteka/416746.Croatia-Report\\_on\\_Agricultural\\_Prices-110908\\_.doc](http://bib.irb.hr/datoteka/416746.Croatia-Report_on_Agricultural_Prices-110908_.doc), 3. kolovoza 2009.
7. Fombrun, C. J., Foss, C. B., 2001. *The Reputation Quotient*, The Gauge, 14(3), May 14th, [http://www.reputationinstitute.com/press/01\\_15\\_14\\_GUAGE.pdf](http://www.reputationinstitute.com/press/01_15_14_GUAGE.pdf), 27. svibnja 2009.
  8. Gärke, I., 2001. *Studija o razvoju prehrambene industrije u Bosni i Hercegovini*, za: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) [http://www.esiweb.org/pdf/bridges/bosnia/GTZ\\_Prehrambena.pdf](http://www.esiweb.org/pdf/bridges/bosnia/GTZ_Prehrambena.pdf), 18. lipnja 2009.
  9. Gutierrez, C., M., 2003. *Corporate Citizenship*, Kellogg Company, [http://www.kelloggs.com/kellogco/corporate\\_citizenship/index.html](http://www.kelloggs.com/kellogco/corporate_citizenship/index.html), 25. ožujka 2004.
  10. Holme, R. Watts, P., 2000. *Corporate social responsibility: making good business sense*, World Business Council for Sustainable Development, <http://www.wbcsd.org/DocRoot/IunSPdIKvmYH5HjbN4XC/csr2000.pdf>, 14. svibnja 2009.
  11. Kambalame, D., 2006. *Social Responsibility Working Group*, ISO organization, Regional Workshop, September, 2006., [http://www.iso.org/iso/search.htm?qqt=sa+8000&active\\_tab=site&published=on](http://www.iso.org/iso/search.htm?qqt=sa+8000&active_tab=site&published=on), (pdf), 27. svibnja 2009.
  12. Meadows, Dennis, Meadows D., Randers, J., 2007. *Održiva budućnost - 1. dio*, [http://www.quantum21.net/slike/src/2007/01/01/01\\_07\\_meadows\\_1\\_dio.pdf](http://www.quantum21.net/slike/src/2007/01/01/01_07_meadows_1_dio.pdf); 4. kolovoza 2009.
  13. Moller, K., 2007. Strategija poduzeća: društvena odgovornost, <http://www.quantum21.net/?id=606>, 5. ožujka 2009.
  14. Sinčić, D., 2007. *Industrijska Hrvatska – pogled poslodavaca*, HUP, CRO Industrija, Zagreb, svibanj 2007., pdf, <http://www.industrija.hup.hr/DisplayDocument.aspx?IDDDocument=1>, 29. travnja 2009.
  15. Smith, A., 1776. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Methuen & Co., Ltd., London, <http://www.econlib.org/library/Smith/smWNCover.html>, (2000), 12. prosinca 2009.
  16. Porter, M., 2009. Ekskluzivna izjava, Pliva Business Forum, Zagreb, 2009., <http://www.vern.hr/>, 2. rujna 2009.
  17. Powell, S., 2003. Intervju: Angel Cabrera, Emerald Group Publishing Limited, UK. For Croatia Novem d.o.o., 2007., [http://www.quantum21.net/slike/src/2006/12/30/01\\_07\\_angel\\_cabrera.pdf](http://www.quantum21.net/slike/src/2006/12/30/01_07_angel_cabrera.pdf), 4. kolovoza 2009.
  18. Ranogajec, B., 2008. Vetropack Straža zbog nedostatnih kapaciteta lani dokupljivala staklo, <http://www.poslovni.hr/74293.aspx>, 28. srpnja 2009.
  19. Tipurić, D., 2008. *Konkurentska prednosti i generičke konkurentne strategije*, <http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/20099%20Konkurentska%20prednost%20i%20generi%C4%8Dke%20konkurentne%20strategije.pdf>, 10. siječnja 2010.
  20. Vidaković, D., 2009. *Kontrola prehrambenog lanca*, <http://encyclopedia.thefreedictionary.com/food+industry>, 18. lipnja 2009.
  21. Wise, R., 2004. *Creating Strategy-focused Organizations using The Balanced Scorecard*, <http://www.nccaiim.org/Downloads/ncc0012.ppt>, 9. ožujka 2004.
  22. xxx, 2006. Agrokor, <http://www.agrokor.hr/203.aspx>, <http://www.agrokor.hr/123.aspx>, 20. srpnja 2009.
  23. xxx, 2009. American Marketing Association, <http://www.marketingpower.com/layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M>, 30. kolovoza 2009. <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>, 30. kolovoza 2009.
  24. xxx, 2009. American Marketing Association,

- <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/Statement%20of%20Ethics.aspx>, 30. studenog 2009.
25. xxx, 2006. ARCOTRASS Consortium; Study on the State of Agriculture in Five Applicant Countries: Country Report Croatia, [http://ec.europa.eu/agriculture/analysis/external/applicant/summary\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/analysis/external/applicant/summary_en.pdf), 3. kolovoza 2009.
  26. xxx, 2006. Ashridge Business School, <http://www.ashridge.org.uk/Website/Content.nsf/wFARACB/Accountability+and+Reporting?opendocument>, 15. svibnja 2009.
  27. xxx, 2006. Aspen Skiing Company “2003-4 Sustainability Report”, <http://www.aspensnowmass.com/environment/>, 6. veljače 2006.
  28. xxx, 2004. Association of Fundraising Professionals, [http://www.afpnet.org/tier3\\_print.cfm?folder\\_id=2345&content\\_item\\_id=2286](http://www.afpnet.org/tier3_print.cfm?folder_id=2345&content_item_id=2286), 27. svibnja 2004. [http://www.aafrc.org/images/giving\\_usa\\_2003\\_sources\\_pie.jpg](http://www.aafrc.org/images/giving_usa_2003_sources_pie.jpg), 27. svibnja 2004.
  29. xxx, 2009. Atlantic, [http://www.atlantic.hr/hr/o\\_nama/drustvene\\_aktivnosti](http://www.atlantic.hr/hr/o_nama/drustvene_aktivnosti), 20. srpnja 2009. [http://www.atlantic.hr/hr/o\\_nama/sustav\\_upravljanja\\_kvalitetom](http://www.atlantic.hr/hr/o_nama/sustav_upravljanja_kvalitetom), 20. srpnja 2009.
  30. xxx, 2008. A.T. Kearney, *Global Innovation Practice 2007.*, Future Innovation Paradigms - Potential, Opportunities and Threats, Frankfurt, January 17th, 2008, [http://www.ecb.int/events/pdf/conferences/cecwe\\_conf/Engel.pdf?cb3266f33aa9af3b8a959bc2069da3c6](http://www.ecb.int/events/pdf/conferences/cecwe_conf/Engel.pdf?cb3266f33aa9af3b8a959bc2069da3c6), 20. svibnja 2009.
  31. xxx, 2002. Badel, <http://www.badel1862.hr/kvaliteta.asp>, 20. srpnja 2009.
  32. xxx, 2007. Belje, <http://www.belje.hr/onama/kvaliteta.asp>, 20. srpnja 2009. <http://www.belje.hr/djelatnosti/prehrambena.asp>, 20. srpnja 2009.
  33. xxx, 2009. Biovega, <http://www.biovega.hr/index.php/>, 20. srpnja 2009. <http://www.biovega.hr/upload/file/46/filename/UN%20GLOBAL%20COMPACT%20-%20HRVATSKI-FINAL.pdf>, 20. srpnja 2009.
  34. xxx, 2007. BSR, BSR/Fleishman-Hillard, Corporate Responsibility Survey Fact Sheet 2007 BSR Conference, [http://www.bsr.org/ClientFiles/BAS/Media/BSR\\_Survey-Fact-Sheet.pdf](http://www.bsr.org/ClientFiles/BAS/Media/BSR_Survey-Fact-Sheet.pdf), 3. rujna 2009.
  35. xxx, 2006. BSR, <http://www.bsr.org/resources/featured-resources.cfm>, 12. kolovoza 2009.
  36. xxx, 2004. Business for Social Responsibility, Introduction, <http://www.bsr.org/BSRResources/WhitePaperDetail.cfm?DocumentID=48809>, 25. ožujka 2004.
  37. xxx, 2009. Carlsberg, <http://www.carlsberg.hr/Kompanija/Drustvenaodgovornost/Pages/default.aspx>, 20. srpnja 2009. <http://www.carlsberg.hr/Kompanija/Drustvenaodgovornost/Zastitaokolisa/Pages/Zastitaokolisa.aspx>, 20. srpnja 2009. <http://www.carlsberg.hr/Kompanija/Kvaliteta/implementacijaisostandarda/Pages/default.aspx>, 20. srpnja 2009.
  38. xxx, 2009. Cedevida, <http://www.cedevita.hr/hr/onama/politikaOkolis>, 20. srpnja 2009.
  39. xxx, 2005. Center for Corporate Citizenship, [http://csr-news.net/directory/websearch\\_page\\_1?query=Csr+reporting%2C+2005&x=0&y=0](http://csr-news.net/directory/websearch_page_1?query=Csr+reporting%2C+2005&x=0&y=0), 12. svibnja 2009.
  40. xxx, 2009. Chartered Institute of Marketing, <http://www.cim.co.uk/about/history.aspx>, 30. kolovoza 2009.



41. xxx, 2009. CIAA, Data & trends of the European Food and Drink Industry 2008., [http://www.ciaa.be/asp/documents/brochures\\_form.asp?doc\\_id=63](http://www.ciaa.be/asp/documents/brochures_form.asp?doc_id=63), 3. kolovoza 2009.
42. xxx, 2008. CIAA, Managing Environmental Sustainability in the European Food & Drink Industries, [http://www.ciaa.be/asp/documents/brochures\\_form.asp?doc\\_id=60](http://www.ciaa.be/asp/documents/brochures_form.asp?doc_id=60), 3. kolovoza 2009.
43. xxx, 2007. CIAA, Managing Environmental Sustainability in the European Food & Drink Industries, [http://www.ciaa.be/asp/documents/brochures\\_form.asp?doc\\_id=50](http://www.ciaa.be/asp/documents/brochures_form.asp?doc_id=50), 3. kolovoza 2009.
44. xxx, 2007. CIES, Annual Outlook, [http://www.ciesnet.com/pfiles/annual-report/2007\\_CIES\\_Annual\\_Outlook.pdf](http://www.ciesnet.com/pfiles/annual-report/2007_CIES_Annual_Outlook.pdf), 20. srpnja 2009.
45. xxx, 1999. Clarkson Center for Business Ethics, Principles of Stakeholder Management, Toronto, Joseph L. Rotman School of Management, <http://www.rotman.utoronto.ca/ccbe/details.aspx?ContentID=215>, 18. kolovoza 2009.
46. xxx, 2008. Coca-Cola Beverages Hrvatska, <http://www.coca-colahellenic.hr/na-putu-ka-odrzivosti/odrzivi-razvoj.html>, <http://www.coca-colahellenic.hr/o-nama/proizvodnja.html>, 20. srpnja 2009.
47. xxx, 2006. Context, <http://csr-news.net/directory/tag/ioew-ranking-2005>, 20. svibnja, 2009.
48. xxx, 2002. Corporate Social Responsibility Newswire Service press release, KPMG Survey: More Top U.S. Companies Reporting on Corporate Responsibility, KPMG, LLP., June 10, 2002., <http://www.csrwire.com/print.cgi/1153.html>, 25. ožujka 2004.
49. xxx, 2009. CSR Wire News, [http://www.csrwire.com/home/more\\_news/?category=23](http://www.csrwire.com/home/more_news/?category=23), 28. svibnja 2009.
50. xxx, 2003. CSR Wire, Oak Brook, IL, „McDonald’s Social Responsibility Report: One-Year Global Update 05/02/2003, <http://www.csrwire.com/article.cgi/1799.html>, 15. srpnja 2004.
51. xxx, 2007. Čakovečki mlinovi, <http://www.cak-mlinovi.hr/index.php?what=aktualnosti&id=25>, <http://www.cak-mlinovi.hr/index.php?what=dokumenti>, 20. srpnja 2009.
52. xxx, 2009. Članovi Global Compacta u Hrvatskoj, <http://www.drustvena-odgovornost.undp.hr/show.jsp?page=78003>, 10. lipnja 2009.
53. xxx, 2005. Danica, <http://www2.hgk.hr/znakovi/tvrtke/Danica.asp>, 20 srpnja 2009.
54. xxx, 2009. Danica, <http://www.podravka.hr/kompanija/sustav-upravljanja>, 20 srpnja 2009.
55. xxx, 2006. Dow Jones Sustainability Indexes, [http://www.sustainability-index.com/07\\_html/sustainability/corpsustainability.html](http://www.sustainability-index.com/07_html/sustainability/corpsustainability.html), 27. svibnja 2009.
56. xxx, 2007. Društvena odgovornost, UNDP, [http://www.drustvenaodgovornost.undp.hr/upload/file/173/86574/FILENAME/Global\\_Compact\\_launh\\_-\\_pressdoc.doc](http://www.drustvenaodgovornost.undp.hr/upload/file/173/86574/FILENAME/Global_Compact_launh_-_pressdoc.doc), 27. svibnja 2009.
57. xxx, 2009. Dukat, <http://www.dukat.hr/2007/dukat.html>, 20. srpnja 2009.
58. xxx, 2009. Đakovština, <http://www.djakovstina.hr/novosti.php?j=0>, <http://www.djakovstina.hr/zanimljivosti.php?j=0>, 20. srpnja 2009.
59. xxx, 2009. Eko-Mavrović, <http://www.eko-mavrovic.hr/index.html>, [http://www.eko-mavrovic.hr/em\\_pressroom.shtml](http://www.eko-mavrovic.hr/em_pressroom.shtml), 20. srpnja 2009.

60. xxx, 2006., Ethical Performance, Explorers discover at least 147 different species of CSR, Ethical Performnce, January, [www.ethicalperformance.com](http://www.ethicalperformance.com), 18. lipnja 2009.
61. xxx, 2009. European Commission [http://ec.europa.eu/enterprise/csr/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/csr/index_en.htm), 28. svibnja 2009.
62. xxx, 1996. EuroStat, NACE, Rev.1: Statistical Classification of Economic Acitvities in The European Community, pdf, [http://www.chass.utoronto.ca/datalib/other/E0032\\_en.pdf](http://www.chass.utoronto.ca/datalib/other/E0032_en.pdf), 15. srpnja 2009.
63. xxx, 2009. Food Industry, <http://encyclopedia.thefreedictionary.com/food+industry>, 18. lipnja 2009.
64. xxx, 2009. Foods Standards Agency: Food Industry, <http://www.food.gov.uk/foodindustry/>, 15. srpnja 2009.
65. xxx, 2009. Franck, <http://www.franck.hr/>, 20. srpnja 2009.
66. xxx, 2009. Gavrilović, <http://www.gavrilovic.hr/>, 20. srpnja 2009.
67. xxx, 2006. GfK: (Ne)predvidivost tržišta prodaje – budućnost trgovine u Centralnoj i Istočnoj Europi, <http://www.gfk.hr/press1/polarizacija.htm>, 3. kolovoza 2009.
68. xxx, 2008. GfK: Hrana, <http://www.gfk.hr/arhiva.htm>, 9. lipnja 2008.
69. xxx, 2009. Giving USA, [http://www.givingusa.org/press\\_releases/gusa/GivingReaches300billion.pdf](http://www.givingusa.org/press_releases/gusa/GivingReaches300billion.pdf), 2. rujna 2009.
70. xxx, 2009. Global Compact – svjetski sporazum: <http://www.drustvena-odgovornost.undp.hr/show.jsp?page=78001>, 27. svibnja 2009.
71. xxx, 2009. Global Reporting Initiative (GRI): Smjernice za izvještavanje o doprinosu održivom razvoju, <http://www.globalreporting.org/Home>, 27. svibnja 2009.
72. xxx, 2007. Hauska & Partner certificirana prema ISO 9001 i SA 8000, <http://www.suvremena.hr/2802.aspx>, 28. srpnja 2009.
73. xxx, 2009. Heineken grupa, <http://www.heineken.com/global/?indirect=1>, 20. srpnja 2009.
74. xxx, 2009. HRPSOR, <http://www.hrpsor.hr/op.html>, 28. svibnja 2009.
75. xxx, 2008. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Izvješća hrvatskih kompanija, <http://www.hrpsor.hr/popisizvjescia.html>, 28. srpnja 2009.
76. xxx, 2008. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Članovi, <http://www.hrpsor.hr/clanovi.ASPX>, 28. srpnja 2009.
77. xxx, 2008. Hrvatska gospodarska komora; Sektor za poljoprivredu, prehrambenu industriju i šumarstvo, Zagreb, srpanj 2008., [http://www2.hgk.hr/en/depts/agriculture/poljoprivreda\\_08.pdf](http://www2.hgk.hr/en/depts/agriculture/poljoprivreda_08.pdf), 29. travnja 2009.
78. xxx, 2009. Hrvatska gospodarska komora; Indeks DOPa, <http://www2.hgk.hr/dop/index.asp>, 29. travnja 2009.
79. xxx, 2008. Hrvatska gospodarska komora; Zajednica za društveno odgovorno poslovanje, [http://www.hgk.hr/wps/portal!/ut/p/ s.7\\_0\\_A/7\\_0\\_OH?legacyWcmClippingUrl=http%3A%2F%2Fhgk.biznet.hr%2Fhgk%2Ftekst3.php%3Fa%3Db%26page%3Dtekst%26udruzenja%3D1%26id%3D1801%26kid%3D1472%26skid%3D1980](http://www.hgk.hr/wps/portal!/ut/p/ s.7_0_A/7_0_OH?legacyWcmClippingUrl=http%3A%2F%2Fhgk.biznet.hr%2Fhgk%2Ftekst3.php%3Fa%3Db%26page%3Dtekst%26udruzenja%3D1%26id%3D1801%26kid%3D1472%26skid%3D1980), <http://hgk.biznet.hr/hgk/fileovi/13525.doc>, 28. srpnja 2009.
80. xxx, 2009. Hrvatska gospodarska komora; Zajednica obnovljivih izvora energije, [http://www.hgk.hr/wps/portal!/ut/p/ s.7\\_0\\_A/7\\_0\\_OH?legacyWcmClippingUrl=http%3A%2F%2Fhgk.biznet.hr%2Fhgk%2Ftekst3.php%3Fa%3Db%26page%3Dtekst%26udruzenja%3D1%26id%3D1796%26kid%3D1472%26skid%3D1977](http://www.hgk.hr/wps/portal!/ut/p/ s.7_0_A/7_0_OH?legacyWcmClippingUrl=http%3A%2F%2Fhgk.biznet.hr%2Fhgk%2Ftekst3.php%3Fa%3Db%26page%3Dtekst%26udruzenja%3D1%26id%3D1796%26kid%3D1472%26skid%3D1977), 29. srpnja 2009.

81. xxx, 2009. Hrvatska gospodarska komora; Zajednica za zaštitu okoliša u gospodarstvu, [http://www.hgk.hr/wps/portal!/ut/p/ s.7\\_0\\_A/7\\_0\\_OH?legacyWcmClippingUrl=http%3A%2F%2Fhgk.biznet.hr%2Fhgk%2Ftekst3.php%3Fa%3Db%26page%3Dtekst%26udruzenja%3D1%26id%3D1091%26kid%3D1472%26skid%3D1510](http://www.hgk.hr/wps/portal!/ut/p/ s.7_0_A/7_0_OH?legacyWcmClippingUrl=http%3A%2F%2Fhgk.biznet.hr%2Fhgk%2Ftekst3.php%3Fa%3Db%26page%3Dtekst%26udruzenja%3D1%26id%3D1091%26kid%3D1472%26skid%3D1510), 28. srpnja 2009.
82. xxx, 2009. Hrvatska gospodarska komora, podaci o broju i udjelima poduzeća prehrambene industrije Republike Hrvatske te nominirani za nagradu Zlatna kuna – odgovor na postavljeni zahtjev, srpnja 2009.
83. xxx, 2009. IBLF – International Business Leaders Forum – Međunarodni forum poslovnih lidera, <http://www.iblf.org/>, 1. lipnja 2009
84. xxx, 2009. Indeks DOPa, <http://www2.hgk.hr/dop/>, 29. svibnja 2009.
85. xxx, 2007. Increased Willingness to pay more to limit climate change, <http://www.naturvardsverket.se/en/In-English/Menu/GlobalMenu/News/Increased-willingness-to-pay-more-to-limit-climate-change/>, 23. srpnja 2008.
86. xxx, 2009. Istravino, [http://www.istravino-rijeka.hr/?rubrika=o\\_istravinu](http://www.istravino-rijeka.hr/?rubrika=o_istravinu), 20. srpnja 2009.
87. xxx, 2009. IPK Kandit, <http://www.kandit.hr/>, 20. srpnja 2009.
88. xxx, 2009. Jamnica, <http://www.jamnica.hr/#>, 20. srpnja 2009.
89. xxx, 2008. Karlovačka pivovara, <http://www.karlovačka.com/hr/>, 20. srpnja 2009.
90. xxx, 2008. Koestlin, <http://www.koestlin.hr/o-nama/upravljanje-kvalitetom/o-kvaliteti>, 20. srpnja 2009.
91. xxx, 2003. Koka, <http://www.vindija.hr/>, 20. srpnja 2009.  
[http://www.vindija.hr/default.asp?FlashID=353&IzbornikL\\_FlashID=353&Top\\_FlashListID=247%20](http://www.vindija.hr/default.asp?FlashID=353&IzbornikL_FlashID=353&Top_FlashListID=247%20), 20. srpnja 2009.
92. xxx, 2005. KPMG, <http://www.kpmg.com/GLOBAL/EN/Pages/default.aspx>, 15. svibnja 2009.
93. xxx, 2009. Kraš, <http://www.kras.hr/index.php?page=responsibility&id=1>, 20. srpnja 2009.
94. xxx, 2009. Kutjevo, <http://www.kutjevo.com/index.php?f=rub&id=203>, 20. srpnja 2009.
95. xxx, 2007. Kvasac, <http://www.kvasac.hr/Default.aspx?sec=91>, 20. srpnja 2009.
96. xxx, 2009. Ledo, <http://www.ledo.hr/v4/index.html>, 20. srpnja 2009.
97. xxx, 2001. Locke, J., Stanford Encyclopedia of Philosophy, <http://plato.stanford.edu/entries/locke/>, 14. travnja 2009.
98. xxx, 2009. Maraska, <http://www.maraska.hr/o-nama/vodstvo-tvrtke.htm>, 20. srpnja 2009.
99. xxx, 2009. Meggle, <http://www.meggle-hrvatska.hr/mediji.html>, 20. srpnja 2009.
100. xxx, 2009. Mesna industrija Braća Pivac, <http://corporate.pivac.hr/mi-i-zajednica>, 20. srpnja 2009.
101. xxx, 2009. Mlinar, <http://www.mlinar.hr/start.html>, 20. srpnja 2009.
102. xxx, 2009. Nestle Adiratic, <http://www.nestle.hr/code/navigate.aspx?Id=12>, 27. srpnja 2009.  
<http://www.community.nestle.com/Pages/home.aspx>, <http://www.nestle.com/>, 27. srpnja 2009.
103. xxx, 2008. OECD, Policy Brief; Rising Agricultural Prices: Causes, Consequences and Responses, August 2008, <http://www.oecd.org/dataoecd/1/36/41227216.pdf>, 3. kolovoza 2009.
104. xxx, 2009. Odraz, [http://www.odraz.hr/stranice/o\\_nama.html](http://www.odraz.hr/stranice/o_nama.html), 25. listopada 2009.

- 105.xxx, 2009. Perutnina, <http://www.perutnina.com/odgovornost>, 27. srpnja 2009.
- 106.xxx, 2008. PIK Vrbovec, <http://www.pik-vrbovec.hr/kvaliteta.html>, 27. srpnja 2009.
- 107.xxx, 2006. PIK Rijeka, <http://www.pikrijeka.hr/kvaliteta.asp>, 27. srpnja 2009.
- 108.xxx, 2009. Podravka, <http://www.podravka.hr/kompanija/sustav-upravljanja>, 20. lipnja 2009.  
<http://www.podravka.hr/odgovornost/izvjestavanje>, 20 srpnja 2009.
- 109.xxx, 2009. Podravka: Trusted Brands, 2008. godina, nagrada časopisa "Reader's Digest" Lino dječjoj hrani, <http://www.podravka.hr/brandovi/vijesti/urucena-nagrada-trusted-brand-2008-lino-djecjoj-hrani>, 28. srpnja 2009.
- 110.xxx, 2005. Popis tvrtki nosioca znakova Hrvatska kvaliteta i Izvorno hrvatsko <http://www2.hgk.hr/znakovi/tvrtke/tvrtke.asp>, 10. lipnja 2009.
- 111.xxx, 2009. Prehrambena industrija, <http://www.google.hr/search?q=definicija+prehrambene+industrije&hl=hr&start=10&sa=N>, 18. lipnja 2009.
- 112.xxx, 2008. Publikacija Hrvatske gospodarske komore: Poljoprivreda i industrija hrane, pića i duhana, [http://www2.hgk.hr/en/depts/agriculture/poljoprivreda\\_08.pdf](http://www2.hgk.hr/en/depts/agriculture/poljoprivreda_08.pdf), 10. lipnja 2009.
- 113.xxx, 2007. Sladorana, <http://www.sladorana.hr/>, 27. srpnja 2009.
- 114.xxx, 2008. Smith, Adam, The Concise Encyclopedia of Economics, <http://www.econlib.org/library/Enc/bios/Smith.html>, 15. travnja 2009.
- 115.xxx, 2009. SMS, <http://www.sms.hr/hr/#/drustveno-odgovorno-poslovanje>, 27. srpnja 2009.
- 116.xxx, 2009. SMS: Trusted Brands, 2008. godina, nagrada časopisa "Reader's Digest" za maslinova ulja, <http://www.sms.hr/hr/#/nagrade-i-priznanja>, 28. srpnja 2009.
- 117.xxx, 2009. Središnja agencija za financiranje i ugovaranje projekata Europske unije, Rječnik, <http://www.safu.hr/hr/rjecnik/pregled/259/dionici?lang=hr>, 20. prosinaca 2009.
- 118.xxx, 2008. Statističke informacije 2008. godina, Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, [http://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/StatInfo/pdf/StatInfo2008.pdf](http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/StatInfo/pdf/StatInfo2008.pdf), 10. lipnja 2009.
- 119.xxx, 2009. Statističke informacije 2009. godina, Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, [http://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/StatInfo/pdf/StatInfo2009.pdf](http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/StatInfo/pdf/StatInfo2009.pdf), 27. srpnja 2009.
- 120.xxx, 2008. Statistički ljetopis 2008. godina, Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, [http://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/ljetopis/2008/00-sadrzaj.htm](http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/ljetopis/2008/00-sadrzaj.htm), 10. lipnja 2009.
- 121.xxx, 2009. SuperBrands Croatia, <http://www.superbrands.hr/index.php?id=3>,  
<http://www.superbrands.hr/index.php?id=10>, 28. srpnja 2009.  
<http://www.superbrands.hr/book2007/>, <http://www.superbrands.hr/book2008/>, 28. srpnja 2009.
122. xxx, 2009. Sustainable Development Commission, <http://www.sd-commission.org.uk/pages/a-brief-history-of-sustainable-development.html>, 12. kolovoza 2009.
- 123.xxx, 2008. Suvremena.hr: Organsku hranu koristi tek 10% Hrvata, <http://www.suvremena.hr/7536.aspx>, 2. kolovoza 2009.
- 124.xxx, 2007. Suvremena.hr: Snažan rast njemačkog tržišta „Bio“ hrane, <http://www.suvremena.hr/4606.aspx>, 2. kolovoza 2009.

- 125.xxx, 2007. Suvremena.hr: Trend označavanja hrane zdravstvenim tvrdnjama u porastu, <http://www.suvremena.hr/4123.aspx>, 2. kolovoza 2009.
- 126.xxx, 2009. Suvremena.hr, <http://www.suvremena.hr/13074.aspx>, 9. studenog 2009.
- 127.xxx, 2009. The Business Roundtable, <http://www.businessroundtable.org/about/history>, 15. svibnja 2009.
- 128.xxx, 2009. The Committee for Economic Development, <http://ced.issuelab.org/research>, 17. lipnja 2009.
- 129.xxx, 2009. UN Sustainable Development in Brief, <http://www.un.org/esa/desa/aboutus/dsd.html>, 12. kolovoza 2009.
- 130.xxx, 2009. UNDP, <http://www.drustvena-odgovornost.undp.hr/show.jsp?page=78012>, 27. svibnja 2009.
- 131.xxx, 2009. UNDP Projekt promicanja društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj, <http://www.drustvena-odgovornost.undp.hr/show.jsp?page=77995>, 28. svibnja 2009.
- 132.xxx, 2009. USDA, Economic Research Service, Food Marketing System in the U.S.: Food and Beverage Manufacturing, <http://www.ers.usda.gov/Briefing/FoodMarketingSystem/processing.htm>, 15. srpnja 2009.
- 133.xxx, 2009. Vajda, <http://www.vajda.hr/>, 27. srpnja 2009.
- 134.xxx, 2003. Vindija, <http://www.vindija.hr/>, 20. srpnja 2009.
- 135.xxx, 2009. Viro, <http://www.secerana.hr/default.aspx?id=55>, 27. srpnja 2009.
- 136.xxx, 2009. Vivera, <http://www.vivera.hr/>, 27. srpnja 2009.
- 137.xxx, 2009. WBCSD, <http://www.wbcسد.ch/templates/TemplateWBCSD5/layout.asp?type=p&MenuId=NjA&doOpen=18ClickMenu=LeftMenu>, 27. svibnja 2009.
- 138.xxx, 2009. Zagrebačka pivovara, <http://www.ozujsko.com/novosti>, 27. srpnja 2009.  
<http://www.ozujsko.com/zagrebackapivovara/odgovornost>, 27. srpnja 2009.
- 139.xxx, 2009. Zagrebačka pivovara: Tursted brands, 2008. godina. Ožujsko pivo dobitnik je nagrade Trusted Brand 2008 u kategoriji piva prema istraživanju magazina Reader's Digest, <http://www.seebiz.eu/hr/tvrtke/ozujsko-pivo-dobilo-nagradu-trusted-brand-2008,29987.html>, 28. srpnja 2009.
- 140.xxx, 2009. Zvečevo, <http://www.zvecevo.hr/o-nama/novosti-child-page/>, 27. srpnja 2009.
- 141.xxx, 2009. Zvijezda, <http://www.zvijezda.hr/o-zvijezdi/kvaliteta-i-okolis/>, 27. srpnja 2009.

## POPIS SLIKA

R. br.	Naziv	Broj stranice
1.	Friedmanov koncept poduzeća i odnosa	47
2.	The Business Roundtable koncept	48
3.	Raspon društvene odgovornosti	49
4.	Piramida društvene odgovornosti poduzeća	54
5.	Odgovor poduzeća na društvene zahtjeve	60
6.	Tri polja ljudske akcije	65
7.	Faktori utjecaja na etično / neetično ponašanje	66
8.	Utjecaj različitih faktora na etično ponašanje zaposlenika	68
9.	Razine moralnog razvoja	69
10.	Komponente i učinci koncepcije marketinga	89
11.	Dimenzije holističkog marketinga	92
12.	Sustav marketinga i ključnih čimbenika	102
13.	Mjerenje ekološke održivosti	110
14.	Ashridgeov model misije	131
15.	Hijerarhija ciljeva poduzeća	132
16.	Osnovi model dizajn škole	134
17.	Sustav uravnoteženih pokazatelja	136
18.	Strateška mapa	137
19.	Dimenzije eksterne okoline poduzeća	138
20.	Model pet konkurentskih snaga	139
21.	Lanac vrijednosti	143
22.	Model generičkih strategija	145
23.	Hijerarhija strategija poduzeća	149
24.	Tradicionalna i suvremena uloga marketinga u procesu isporuke vrijednosti	150
25.	Holistički marketing i isporuka vrijednosti	152
26.	Stav "milenijske generacije" prema društvenoj odgovornosti, 2006. godina	174
27.	Učestalost kupnje prehrambenih ekoloških proizvoda od strane hrvatskih potrošača, 2008. godina	184
28.	Važnost društvene odgovornosti poduzeća prilikom zapošljavanja	227
29.	Važnost društvene odgovornosti poduzeća kod kupnje proizvoda	227
30.	Važnost društvene odgovornosti poduzeća kod investiranja u dionice	228
31.	Usporedni prikaz konkurentskog položaja hrvatskih prehrambenih poduzeća	260
32.	Postizanje sukladnosti radi zadovoljenja različitih interesa	263
33.	Model integracije društvene odgovornosti i strategije marketinga poduzeća, baziran na holističkom pristupu	264
34.	Razrada modela integracije društvene odgovornosti i strategije marketinga poduzeća	267

## POPIS TABLICA

R. br.	Naziv	Broj stranice
1.	Evolucija područja izučavanja društvene odgovornosti u razdoblju od 1930. do 2000. godine	26
2.	Suprotstavljeni modeli poslovanja	51
3.	Temeljni argumenti za i protiv društvene odgovornosti pouzdeća	53
4.	Usporedba društvene osjetljivosti i društvene odgovornosti	58
5.	Lista istaknutih područja društvene odgovornosti poduzeća	61
6.	Međunarodna poduzeća s najvišim ocjenama za društvenu odgovornost	76
7.	10 načela Global Compacta	78
8.	Razvoj primjene koncepcija marketinga u svijetu	89
9.	Promjene u pristupu upravljanja marketingom	103
10.	Mogući etički problemi marketinga	105
11.	Društveno odgovorne marketinške aktivnosti za različite segmente javnosti	113
12.	Tipovi društvenih marketinških inicijativa poduzeća	118
13.	Proces planiranja društveno odgovornih marketinških inicijativa	119
14.	Prikaz različitih očekivanja pojedinih zainteresiranih skupina	140
15.	Osnovni pokazatelji industrije hrane i pića EU, 2005. i 2006. godina	161
16.	Udjeli poduzeća industrije hrane i pića EU prema veličini, 2004. godina	161
17.	Najveća prehrambena poduzeća u Europi prema ostvarenoj prodaji u 2006. godini	162
18.	Značaj industrije hrane i pića u promatranim zemljama, 2006. godina	162
19.	Usporedba razina produktivnosti industrije hrane i pića, 2006. godina	163
20.	Kretanje uvoza i izvoza proizvoda hrane i pića EU u razdoblju od 2004. do 2006. godine	163
21.	Usporedba proizvodnje hrane, pića i duhana u zemljama Središnje i Istočne Europe, 2001. godina	164
22.	Raspon jediničnih troškova rada u prehrambenoj industriji kao postotak austrijskih	166
23.	Odabrani pokazatelji industrijske aktivnosti Republike Hrvatske u razdoblju od 2002. do 2006. godine	168
24.	Izvoz i uvoz proizvoda hrane, pića i duhana u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2003. do 2007. godine	169
25.	Promjene prioriteta vodećih trgovaca i proizvođača, 2006. i 2007. godina	173
26.	Tržišni udjeli najznačajnijih trgovačkih lanaca, odabrane zemlje Europe, 2004. godina	177
27.	Vodeća poduzeća prehrambene industrije i trgovački lanci u EU, u mlrd. USD	177
28.	Usporedba prihoda vodećih maloprodajnih trgovačkih lanaca i vodećih poduzeća prehrambene industrije u RH, 2008. godina, u mlrd. kuna	182
29.	Vrijednosni udio trgovačkih marki u maloprodaji tranzicijskih zemalja, 2007. godina, u %	182
30.	Usporedba značaja veličine poduzeća industrije hrane i pića u RH i EU, u %	190
31.	Najznačajnija poduzeća poljoprivrede i industrije hrane, pića i duhana, HGK	191
32.	Najzačajnija poduzeća hrvatske poljoprivrede, industrije hrane i pića, odabrani poslovni pokazatelji, 2007. godina	193
33.	Nominirana poduzeća prehrambene industrije za nagradu Zlatna kuna u razdoblju od 2002. do 2008. godine	196
34.	Obilježja istaknutih poduzeća proizvodnje hrane, pića i poljoprivrede u RH	197
35.	Primjeri dobre društveno odgovorne prakse hrvatskih poduzeća, UNDP	202
36.	Vodeća hrvatska poduzeća u promicanju i primjeni društvene odgovornosti	204
37.	Demografske karakteristike ispitanika, potrošači prehrambenih proizvoda	221
38.	Faktori utjecaja na donošenje odluke o kupnji potrošača prehrambenih proizvoda	223
39.	Rang prehrambenih poduzeća, spontano prisjećanje potrošača	224
40.	Rang prehrambenih poduzeća prema društvenoj odgovornosti, stav potrošača	225
41.	Važnost društvene odgovornosti poduzeća kod različitih odluka potrošača	226
42.	Postojeće stanje i preduvjeti za šire prihvaćanje društvene odgovornosti poduzeća, stajalište potrošača	229
43.	Sadašnje aktivnosti i namjere potrošača vezane uz društvenu odgovornost	230
44.	Stavovi hrvatskih potrošača prema društvenoj odgovornosti poduzeća	231
45.	Karakteristike poduzeća uključenih u istraživanje, u %	232

46.	Demografske karakteristike uzorka ispitanika, predstavnika poduzeća, u %	235
47.	Definicije društveno odgovornog ponašanja poduzeća, u %	236
48.	Najvažniji preduvjeti za provođenje društveno odgovornog poslovanja kao sastavnog dijela poslovne i marketing strategije poduzeća	238
49.	Koristi društveno odgovornog poslovanja za poduzeće	239
50.	Najznačajnije prepreke za šire prihvaćanje društvene odgovornosti poduzeća, u %	240
51.	Utjecaj društvene odgovornosti na konkurentnost poduzeća, stajalište predstavnika poduzeća	241
52.	Učinak društvene odgovornosti na konkurentnost poduzeća iz kojeg ispitanici dolaze	241
53.	Najvažnija zainteresirana skupina, stajalište predstavnika prehrambenih poduzeća, u %	242
54.	Važnost drugih zainteresiranih skupina, stajalište predstavnika prehrambenih poduzeća, u %	243
55.	Ključni čimbenici uspjeha poduzeća prehrambene industrije danas, stajalište predstavnika prehrambenih poduzeća, u %	244
56.	Ključni čimbenici uspjeha poduzeća u prehrambenoj industriji u budućnosti, stajalište predstavnika prehrambenih poduzeća, u %	245
57.	Faktorska analiza preduvjeta za provođenje društveno odgovornog poslovanja	247
58.	Faktorska analiza koristi društveno odgovornog poslovanja za poduzeće	249
59.	Utjecaj društvene odgovornosti i na tome zasnovane strategije marketinga na povećanje konkurentnosti poduzeća	250
60.	Način provođenja društvene odgovornosti u prehrambenim poduzećima, u %	251
61.	Oblici društveno odgovornog djelovanja u prehrambenim poduzećima, u %	253
62.	Prevladavajuća usmjerenost prehrambenih poduzeća, stajalište ispitanika, u %	254
63.	Uloga marketinga u prehrambenom poduzeću, stajalište ispitanika, u %	255
64.	Stupanj povezanosti društveno odgovornog djelovanja poduzeća i marketinga, stajalište ispitanika, u %	255
65.	Zastupljenost marketinških društvenih inicijativa, stajalište ispitanika	256
66.	Konkurentski položaj prehrambenog poduzeća u odnosu na najznačajnijeg konkurenta, stajalište ispitanika	258



## PRILOZI

### Prilog 1. Nacionalna klasifikacija djelatnosti

Prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti (NKD) industrija se dijeli na rudarstvo i vađenje, prerađivačku industriju te opskrbu električnom energijom, plinom i vodom.

Unutar prerađivačke industrije uključena je, pored ostalih djelatnosti, prehrambena industrija.

Prehrambena industrija obuhvaća proizvodnju hrane, pića i duhanskih proizvoda (oznaka DA prema NKD 2002., odnosno NACE Rev.1.1. statističkoj klasifikaciji ekonomskih aktivnosti Europske zajednice).

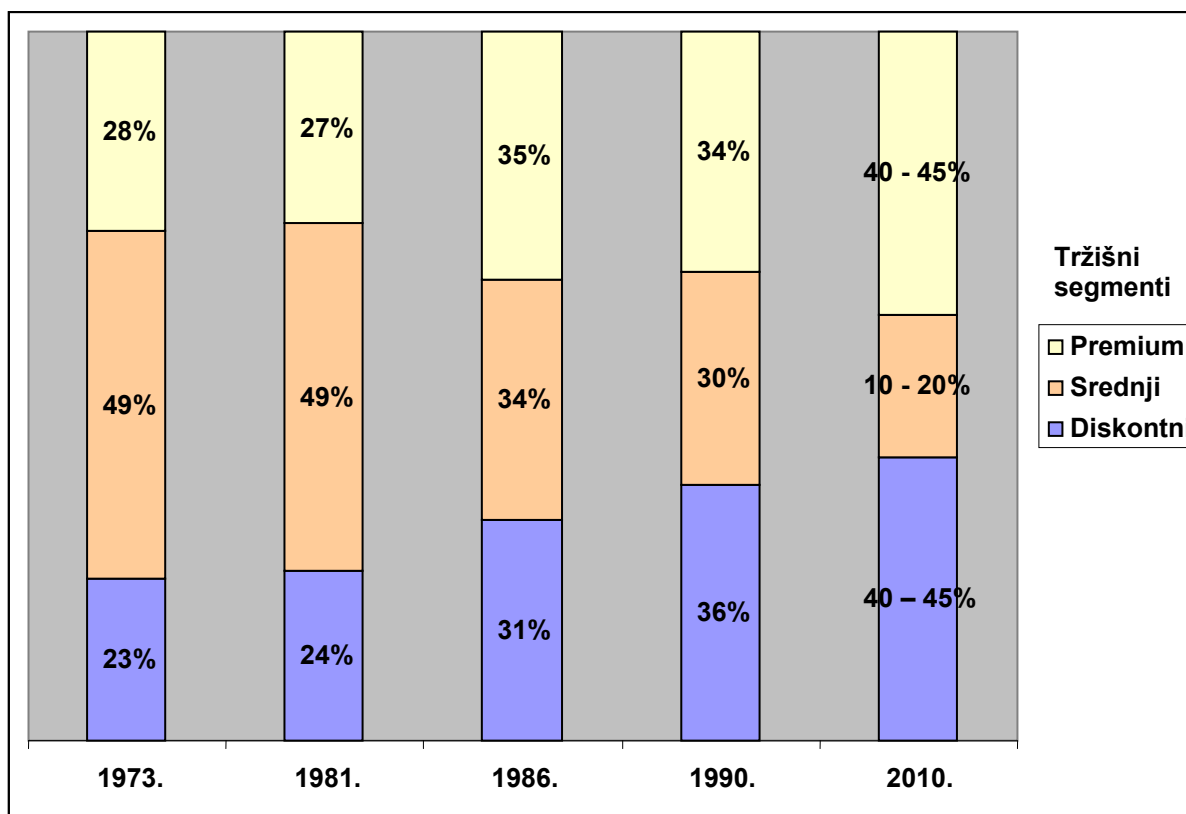
Sljedećom razinom podjele prehrambena industrija dijeli se na proizvodnju hrane i pića (brojčana oznaka 15) i proizvodnju duhanskih proizvoda (16).

Proizvodnja hrane i pića (15) dijeli se na daljnjih devet skupina: 15.1. proizvodnja, prerada i konzerviranje mesa i mesnih proizvoda, 15.2. ribe i riblji proizvodi, 15.3. voće i povrće, 15.4. biljna i životinjska ulja i masti, 15.5. mliječni proizvodi, 15.6. mlinarski proizvodi, 15.7. hrana za životinje, 15.8. ostali prehrambeni proizvodi i 15.9. proizvodnja pića.

U radu su korišteni podaci za prehrambenu industriju agregatno na razini područja DA, odnosno djelatnosti 15, zavisno od raspoloživosti pojedinih podataka.

Izvor: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske (2008.)

**Prilog 2.** Polarizacija tržišta Zapadne Europe



Izvor: GfK (2006.)

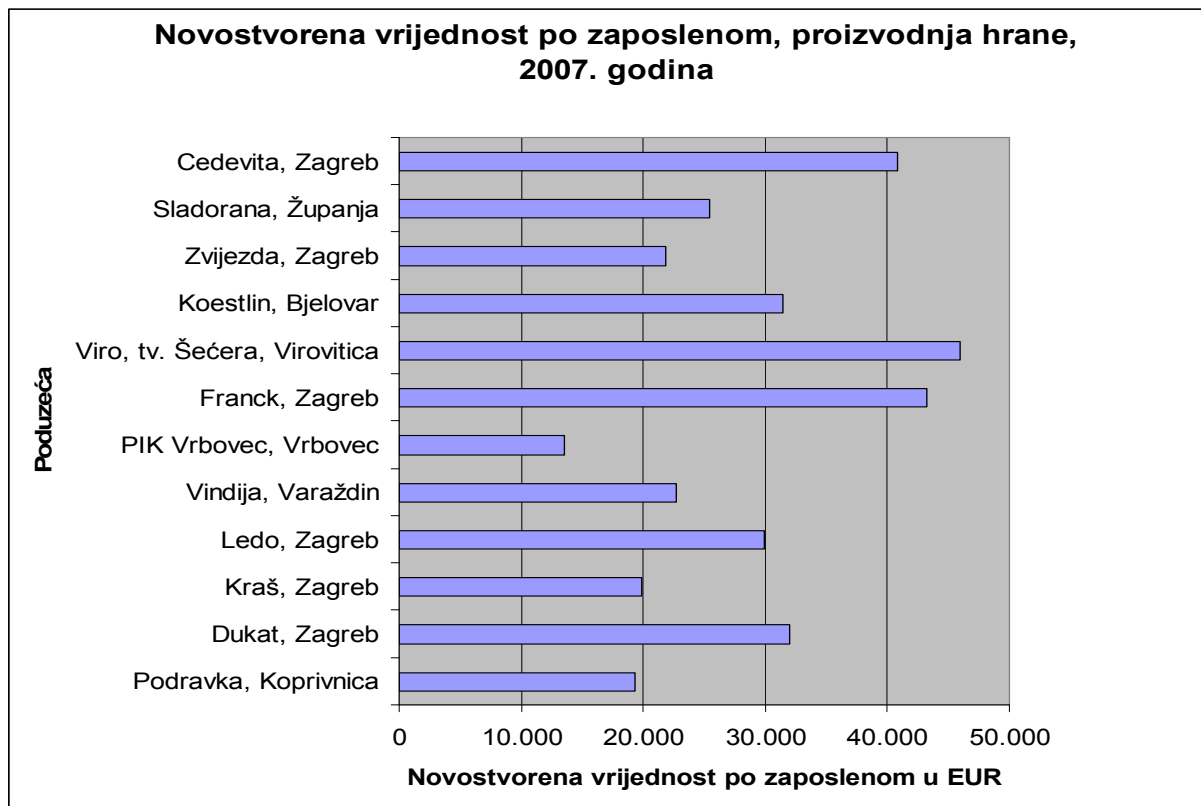
**Prilog 3.** Najznačajnija poduzeća poljoprivrede, industrije hrane i pića, usporedba pokazatelja po zaposlenom za 2007. godinu

R. br.	Rang od 1000*		Zaposleni (prosječan broj)	Novostvorena vrijednost po zaposl. u EUR	Prihodi po zaposlenom u EUR	Dobit po zaposlenom u EUR	Izvoz po zaposlenom u EUR
<b>PROIZVODNJA HRANE</b>							
1.	18	Podravka, Koprivnica	3.910	19.290	93.323	127	22.024
2.	31	Dukat, Zagreb	1.388	31.999	167.319	11.284	19.152
3.	44	Kraš, Zagreb	1.785	19.839	69.556	2.526	21.183
4.	51	Ledo, Zagreb	1.022	29.935	137.109	11.503	17.720
5.	75	Vindija, Varaždin	994	22.673	354.215	7.334	13.025
6.	76	PIK Vrbovec, Vrbovec	1.653	13.576	92.745	376	5.542
7.	80	Franck, Zagreb	503	43.217	152.581	20.924	16.254
8.	89	Viro, tv. Šećera, Virovitica	428	45.930	237.988	29.192	95.682
9.	100	Koestlin, Bjelovar	565	31.419	75.087	22.850	10.278
10.	107	Zvijezda, Zagreb	750	21.807	148.983	4.552	27.601
11.	139	Sladorana, Županja	483	25.445	163.648	3.619	106.913
12.	157	Cedevita, Zagreb	272	40.798	147.974	19.643	50.842
<b>PROIZVODNJA PIĆA</b>							
1.	35	Zagrebačka pivovara, Zagreb	518	80.066	216.853	50.905	10.506
2.	48	Jamnica, Zagreb	1.185	27.188	111.039	7.433	14.912
3.	54	Coca-Cola Beverages, Z	734	40.452	189.924	12.470	3.456
4.	99	Karlovačka pivovara, Karlovac	418	42.854	184.900	14.622	31.682
5.	159	Carlsberg Croatia, Koprivnica	306	35.967	162.180	13.683	9.820
6.	164	Badel 1862, Zagreb	509	21.012	100.591	2.242	14.597
7.	187	Heineken Adria, Karlovac	0	0	0	0	0
8.	382	Istravino, Rijeka	363	14.405	148.463	758	28.777
9.	425	Maraska, Zadar	145	32.848	109.297	19.055	15.297
10.	765	Slavonija-Slad, Nova Gradiška	45	59.400	445.222	47.933	186.578
11.	905	Bavaria pivo, Zagreb	90	25.500	284.822	7.689	11
12.	938	Vinoplod-Vinarija, Šibenik	152	14.678	58.454	651	467
<b>POLJOPRIVREDA, LOV I R.</b>							
1.	19	Agrokor koncern, Zagreb	282	263.277	555.021	197.039	14.450
2.	83	Koka, Varaždin	1.647	12.739	97.315	2.665	9.525
3.	109	Kutjevo, Kutjevo	840	18.706	69.089	6.532	20.485
4.	137	Mesna ind. Braća Pivac, Vrg.	401	30.728	251.040	16.875	3.469
5.	221	Novi agrar, Sarvaš	378	22.228	74.270	12.508	13
6.	383	Agrolaguna, Poreč	277	18.859	47.520	646	646
7.	410	PP Orahovica, Orahovica	504	9.744	45.490	282	1.048
8.	419	PIK Vinkovci, Vinkovci	303	15.990	116.799	1.719	469
9.	513	Parkovi plus, Rijeka	63	62.413	91.254	50.540	0
10.	556	Agromedimurje, Čakovec	244	15.090	44.459	1.275	0
11.	660	Žitnjak, Zagreb	300	10.237	77.420	323	0
12.	696	Parkovi i nasadi, Split	202	14.401	20.545	238	0

Napomena: \*Rang od 1000 promatranih poduzeća iz različitih djelatnosti RH, novostvorena vrijednost, 2007. g.

Izvor: Zavod za poslovna istraživanja (2008.)

**Prilog 4.** Najznačajnija poduzeća proizvodnje hrane, novostvorena vrijednost po zaposlenom u 2007. godini



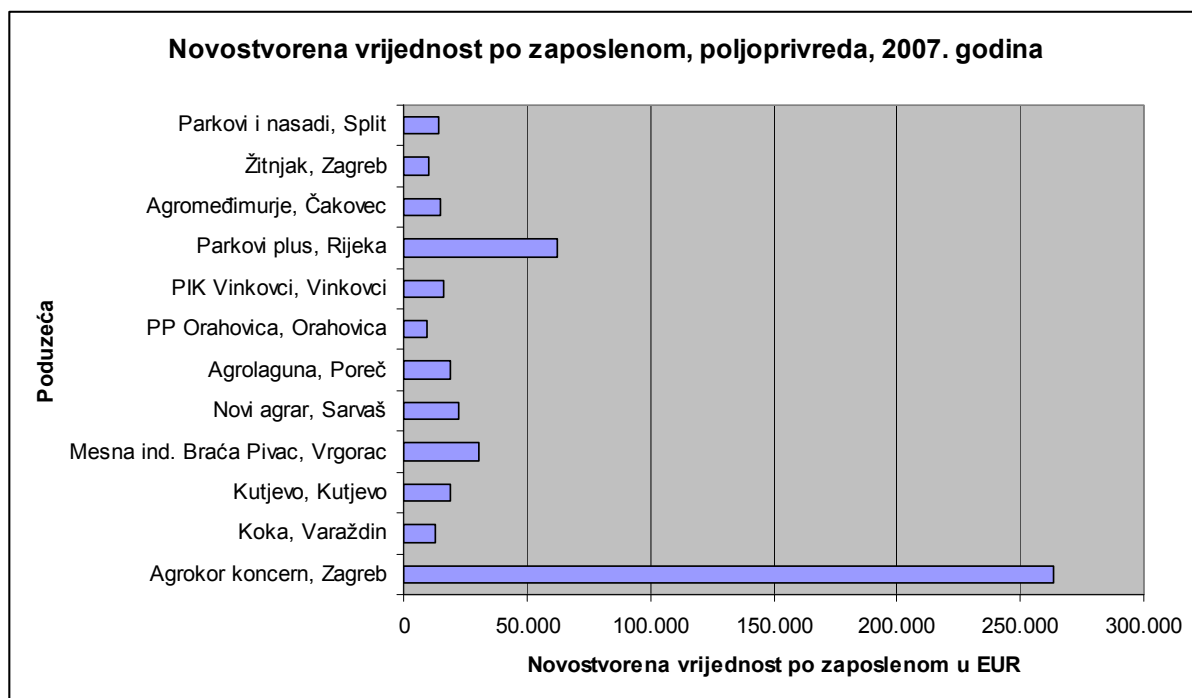
Izvor: vlastiti rad

**Prilog 5.** Najznačajnija poduzeća industrije pića, novostvorena vrijednost po zaposlenom, 2007. godina



Izvor: vlastiti rad

**Prilog 6.** Najznačajnija poljoprivredna poduzeća, novostvorena vrijednost po zaposlenom, 2007. godina



Izvor: vlastiti rad

**Prilog 7. Poduzeća poljoprivrede i prehrambene industrije, nositelji znakova Hrvatska kvaliteta i Izvorno hrvatsko, 2005. godina**

1. ABN – Tv. ulja d.o.o. Zagreb	31. Jedinstvo PZ, Smokvica	61. PIK d.d. Rijeka
2. Adriatic Distillers d.o.o. Split	32. Kalničke vode d.d. Križevci	62. Prehrana d.o.o. Varaždin
3. Anamarija Company d.o.o. Sesvete	33. Karlovačka pivovara d.o.o. Karlovac	63. Pršut Voštane d.o.o. Trilj
4. Arabesca d.o.o. Zagreb	34. Karlonia d.o.o. Osijek	64. Pršutana d.o.o. Posedarje
5. Badel d.o.o. Zagreb	35. Koestlin d.d. Bjelovar	65. Ribnjačarstvo Poljana d.d. Kaniška I.
6. Badel 1862 d.d. Zagreb	36. Kraš d.d. Zagreb	66. RO-TRADE d.o.o. Skrbčiči
7. Belje d.d. Darda	37. Kudelić d.o.o. Bedenica	67. Sardina d.d. Postira
8. Blato 1902 d.d. Blato, Korčula	38. Kunis d.d. Bošnjaci	68. Svirče PZ, Vrbanj, Hvar
9. C-M d.o.o. Rovinj	39. Kutjevo d.d. Kutjevo	69. Tombia d.o.o. Split
10. Carlsberg Croatia d.o.o. Koprivnica	40. Madig – Mrežnica d.o.o. Ogulin	70. Trenton d.o.o. Trogir
11. Cedevita d.o.o. Zagreb	41. Maraska d.d. Zadar	71. Vals d.o.o. Zagreb
12. Clarum d.o.o. Velika	42. Marex-gel d.o.o. Zadar	72. Vindija d.d. Varaždin
13. Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o. Zg	43. Mataš-M.N. d.o.o. Jasenice	73. Wilijams, Požega
14. Danica mesna ind. d.o.o. Koprivnica	44. MeL-Jakov Lovrić t.p. Split	74. Zagrebačka pivovara d.d. Zagreb
15. Darna d.o.o. Rovinj	45. Mesna ind. Braće Pivac d.o.o. Vrgorac	75. Zdenka d.d. Veliki Zdenci
16. Daruvarska pivovara d.o.o. Daruvar	46. Mesnice Fiolić d.o.o. Zagreb	76. Zvečevo d.d. Požega
17. Delicia d.o.o. Buzet	47. Mesoprerađa d.o.o. Slatina	77. Zvijezda d.d. Zagreb
18. Dingač, PZ Potomje	48. Mijukić Prom, Runovići	
19. Dujmex d.o.o. Imotski	49. Mils – mljekara Split d.d. Split	
20. Dukat d.d. Zagreb	50. Madig – Mrežnica d.o.o. Ogulin	
21. Fanito – obrt za poljop. i trg. V. Luka	51. Obitelj Filipec – obrt, Samobor	
22. Franck d.d. Zagreb	52. Palace delikatese d.o.o. Zagreb	
23. Gavrilović d.o.o. Petrinja	53. Paprenjak d.o.o. Zagreb	
24. Gospoja PZ Vrbnik	54. Pekarnica Latica d.o.o. Varaždin	
25. Gradina Studenci	55. PIP d.o.o. Zagreb	
26. Granolio d.o.o. Zagreb	56. Podravka d.d. Koprivnica	
27. Iločki podrumi d.d. Ilok	57. Poljodar tim d.o.o. Daruvar	
28. Improm d.o.o. Križevci	58. PZ Marina, Marina	
29. IPK Tv. ulja Čepin d.o.o. Čepin	59. PZ Vrbnik, Vrbnik otok Krk	
30. Jamnica d.d. Zagreb	60. Pošip PZ, Čara otok Korčula	

Izvor: Popis tvrtki nosioca znakova Hrvatska kvaliteta i Izvorno hrvatsko, HGK, (2005.), <http://www2.hgk.hr/znakovi/tvrtke/tvrtke.asp>, 10. lipnja 2009.

## Prilog 8. Anketni upitnik za predstavnike poduzeća

Poštovane/i,

Upućujem Vam upitnik namijenjen prikupljanju informacija u svrhu izrade doktorske disertacije „Društveno odgovorna strategija marketinga i konkurentnost poduzeća prehrambene industrije Republike Hrvatske“ na Ekonomskom fakultetu, Sveučilišta u Rijeci.

Prikupljeni podaci bit će isključivo zbirno prikazivani i interpretirani za potrebe doktorata uz potpunu anonimnost sudionika istraživanja.

Ispunjavanje ovog upitnika iziskuje oko 30 minuta Vašeg vremena.

Molim Vas da ispunite upitnik prema navedenim uputama te ga vratite putem pošte ili e-maila. Ukoliko upitnik šaljete elektronski, odgovore možete označiti drugim formatom slova (**bold**) ili drugom bojom, a ukoliko ga vraćate poštom, odgovore možete zaokružiti. Kod pojedinih pitanja predviđen je prostor za Vaše dragocjene primjedbe i sugestije (označen crtom).

Ukoliko želite primiti generičke rezultate istraživanja, ostavite e-mail/adresu na koju ću Vam ih poslati nakon obrade podataka.

Najsrdahnije zahvaljujem na suradnji, uloženom vremenu i trudu, bez kojih ovaj istraživački poduhvat ne bi mogao uspjeti.

Molim Vas za što hitniji odgovor!

S osobitim poštovanjem,

Jadranka Ivanković

**Ispunjenu anketu možete poslati na mail:** [jadranka.ivankovic@gmail.com](mailto:jadranka.ivankovic@gmail.com)  
**ili poštom na adresu:** Jadranka Ivanković, Franje Mraza 25, 48 000 Koprivnica



## I DRUŠTVENA ODGOVORNOST PODUZEĆA

1. Koja od navedenih izjava po Vašem mišljenju najbolje opisuje pojam društveno odgovornog ponašanja poduzeća? (Zaokružite / označite s kojom se najviše slažete, ako želite u prazno polje „1.6.” upišite vlastito viđenje pojma društveno odgovornog ponašanja poduzeća):

	Društveno odgovorno ponašanje poduzeća je:	Najviše se slažem:
1.1.	Poslovanje u skladu s zakonskim propisima i etičkim načelima.	1
1.2.	Poslovanje u skladu s zakonskim propisima, etičkim načelima uz poneko ispunjavanje zahtjeva za donacijom ili sponzorstvom (reakcija poduzeća na upite iz okoline).	2
1.3.	Poslovna praksa u skladu s zakonskim propisima, etičkim načelima uz angažiranost poduzeća na odabranim društvenim i ekološkim inicijativama.	3
1.4.	Poslovna praksa iznad zakonom propisanih normi, kojom poduzeće nastoji postići ravnotežu između svojih ekonomskih, okolišnih i društvenih učinaka dajući time svoj doprinos održivom razvoju društva u cjelini.	4
1.5.	Obveza menadžmenta da pravi izbore i poduzima akcije koje će doprinijeti dobrobiti i ispunjenju interesa društva (uvažavajući različite interese zainteresiranih skupina) i poduzeća.	5
1.6.		6

2. Koji su po Vašem mišljenju najvažniji preduvjeti za provođenje društveno odgovornog poslovanja kao sastavnog dijela poslovne i marketing strategije poduzeća?

(Ocijenite navedene tvrdnje: 1 – uopće nije važno, 2 - donekle važno, 3 – srednje važno, 4 – dosta važno, 5 – izrazito važno)

	Najvažniji preduvjeti za provođenje društveno odgovornog poslovanja jesu:	Ocjene (zaokružite/ označite)				
		1	2	3	4	5
2.1.	Postojanje sustava vrijednosti u poduzeću (uključujući odgovornost poduzeća za njegove učinke na društvo i okoliš)	1	2	3	4	5
2.2.	Jasno postavljeni ciljevi i prioriteti poduzeća (ekonomski, okolišni, društveni)	1	2	3	4	5
2.3.	Predanost vrhovnog menadžmenta (ponašanje i djelovanje)	1	2	3	4	5
2.4.	Poslovne politike i procedure koje sadrže upute za društveno odgovorno ponašanje zaposlenika	1	2	3	4	5
2.5.	Uključivanje odgovornosti poduzeća prema društvenoj zajednici i okolišu kod definiranja poslovne i marketing strategije	1	2	3	4	5
2.6.	Uključivanje društvenih i okolišnih ciljeva u sustav praćenja i ocjenjivanja uspješnosti menadžmenta	1	2	3	4	5
2.7.	Poticanje angažiranosti zaposlenika na društvenim inicijativama	1	2	3	4	5
2.8.	Sustavno istraživanje potreba kupaca	1	2	3	4	5
2.9.	Sustavno praćenje zadovoljstva kupaca	1	2	3	4	5
2.10.	Komunikacija i prikupljanje informacija o potrebama društvene zajednice	1	2	3	4	5
2.11.	Suočavanje s urgentnim okolišnim i energetske izazovima	1	2	3	4	5
2.12.	Pritisak kupaca (odustajanje od kupnje zbog društveno NEodgovornog ponašanja poduzeća)	1	2	3	4	5
2.13.	Uspješne društveno odgovorne aktivnosti konkurenata	1	2	3	4	5
2.14.	Zahtjevi investitora za društveno odgovornim djelovanjem poduzeća	1	2	3	4	5
2.15.	Zahtjevi zaposlenika za društveno odgovornim ponašanjem poduzeća	1	2	3	4	5
2.16.	Društvena osuda i kritika (pritisak, djelovanje građanskih udruga i pokreta)	1	2	3	4	5
2.17.	Javna priznanja i nagrade	1	2	3	4	5
2.18.	Poticajne mjere za društveno odgovorno ponašanje poduzeća (porezne olakšice i sl.)	1	2	3	4	5
2.19.	Pritisak vlade i vladinih institucija (stroži zakoni i sankcije za njihovo nepridržavanje)	1	2	3	4	5
2.20.	Nešto drugo (navedite što):	1	2	3	4	5

3. Koje su, prema Vašem iskustvu i mišljenju, koristi društveno odgovornog poslovanja za poduzeće?

(Ocijenite sve navedene tvrdnje od 1 do 5, pri čemu; 1= uopće ne doprinosi, 2= slabo, 3= u dobroj mjeri doprinosi, 4= dosta dobro doprinosi, 5= izrazito doprinosi)

	Integriranje društveno odgovornog djelovanja u marketing strategiju i poslovne operacije donosi sljedeće koristi za poduzeće:	Ocjene (zaokružite/ označite)				
		1	2	3	4	5
3.1.	Povećanje prodaje i tržišnih udjela.	1	2	3	4	5
3.2.	Jača poziciju i imidž marki proizvoda.	1	2	3	4	5
3.3.	Sredstvo razlikovanja, diferenciranja ponude poduzeća u odnosu na konkurenciju.	1	2	3	4	5
3.4.	Unapređuje ugled i imidž poduzeća u društvu.	1	2	3	4	5
3.5.	Povećava motivaciju i predanost zaposlenika.	1	2	3	4	5
3.6.	Doprinosi snižavanju operativnih troškova (ekološka i energetska učinkovitost, ekonomičnije i	1	2	3	4	5

	profitabilnije poslovanje).					
3.7.	Povećava privlačnost i interes investitora i finansijskih analitičara.	1	2	3	4	5
3.8.	Izgrađuje se odnos povjerenja s društvenom zajednicom; manja ranjivost u kriznim situacijama.	1	2	3	4	5
3.9.	Usmjerenost poduzeća na postignuća iznad postavljenih standarda (ekonomskih, društvenih i okolišnih) potiče razvoj konkurentne sposobnosti poduzeća.	1	2	3	4	5
3.10.	Povećava se predanost poduzeća stalnom usavršavanju i unapređivanju procesa i proizvoda, znanja i vještina – povećana kvaliteta proizvoda i usluga	1	2	3	4	5
3.11.	Dijalog s različitim zainteresiranim skupinama omogućuje bolje razumijevanje očekivanja društvene zajednice prema poduzeću – povećana sposobnost privlačenja novih kupaca	1	2	3	4	5
3.12.	Poduzeće je usmjereno na stalno istraživanje i praćenje potreba korisnika (kupaca, potrošača) i njihovog zadovoljstva – veća lojalnost postojećih kupaca	1	2	3	4	5
3.13.	Otvorenost prema različitim zainteresiranim skupinama potiče protok ideja i inovacija iz okoline prema poduzeću te uočavanje novih poslovnih prilika.	1	2	3	4	5
3.14.	Povećana sposobnost privlačenja talentiranih ljudi s tržišta rada u poduzeće.	1	2	3	4	5
3.15.	Povećano zadovoljstvo i lojalnost zaposlenika.	1	2	3	4	5
3.16.	Povećana produktivnost	1	2	3	4	5
3.17.	Nešto drugo (navedite):	1	2	3	4	5

**4. Što su po Vama najznačajnije prepreke za šire prihvaćanje društveno odgovornog ponašanja poduzeća? (Odaberite i zaokružite/ označite pet po Vama najvažnijih)**

Najznačajnije prepreke:	5 odgovora
1. Pretjerana orijentacija na kratkoročne ciljeve uključujući i profit.	1
2. Nedostatak sustava vrijednosti u društvu.	2
3. Nedostatak spoznaja o utjecaju društvene odgovornosti na stvaranje vrijednosti vlasnicima i investitorima	3
4. Nemotiviranost menadžera i nepoznavanje primjera dobre prakse	4
5. Nedostatak poticaja i interesa društvene zajednice	5
6. Nedovoljna edukacija o strateškoj važnosti društvene odgovornosti	6
7. Nedovoljan angažman udruga i organizacija civilnog društva.	7
8. Nedostatak finansijskih sredstava.	8
9. Vrijednosti i strateški ciljevi poduzeća nisu dobro iskomunicirani zaposlenicima.	9
10. Nekonzistentnost i nejasna uloga medija.	10
11. Preokupiranost borbom za opstanak i održanjem poslovnih aktivnosti.	11
12. Nedovoljna spremnost potrošača da više vrednuju društveno odgovorna poduzeća.	12
13. Nešto drugo (navedite):	13

5. Društveno odgovorno ponašanje postaje sve važnije kod donošenja odluke od koga i kakav proizvod kupiti, za koga raditi i gdje uložiti novac. Kako općenito ocjenjujete utjecaj društvene odgovornosti na konkurentnost poduzeća? Molim Vas ocijenite za sva tri razdoblja. (zaokružite/ označite)  
(1 – ne postoji, 2 – slaba, 3 – srednja, 4 – velika, 5 – izrazito velika)

Važnost društveno odgovornog ponašanja poduzeća – PRIJE 5 GODINA	1	2	3	4	5
Važnost društveno odgovornog ponašanja poduzeća – DANAS	1	2	3	4	5
Važnost društveno odgovornog ponašanja poduzeća – ZA 5 GODINA	1	2	3	4	5

6. Sljedećih nekoliko pitanja odnosi se na društveno odgovorno djelovanje poduzeća u kojem Vi radite:  
(Odaberite i označite sve one koji najbolje oslikavaju način rada; moguće odabrati i više odgovora)

**a. Način provođenja (zaokružite/ označite)?:**

1	Ad hoc (spontane, pojedinačne akcije)
2	Po inerciji (jer se tako i prije radilo)
3	Odgovor na pristigle zahtjeve (očekivanja) iz okruženja

4	Sustavno i planski (definirana područja i kriteriji)
5	Nešto drugo. (navedite)

**b. Tko određuje prioritete (zaokružite/ označite)?**

1	Glavni menadžer
2	Konsenzus članova vrhovnog menadžmenta
3	Uključivanje predstavnika različitih poslovnih cjelina

4	Posebno oformljena komisija, odbor
5	Nešto drugo. (navedite)

**c. Tko je zadužen za provedbu (zaokružite/ označite)?**

1	Glavni menadžer
2	Član Uprave /izdvojena cjelina uz Upravu – navedite naziv:
3	Organizacijska cjelina / sektor, služba – navedite naziv:

4	Unutar postojeće cjeline /sektora, službe, radno mjesto –navedite naziv:
5	Osoba ili tim isključivo zaduženi za društvenu odgovornost i održivi razvoj (navedite naziv i položaj u organizaciji):
6	Netko drugi (navedite):

**d. Kako određujete prioritete ulaganja u društveno odgovorne inicijative (zaokružite/ označite)?**

1	Afinitet glavnog menadžera
2	U skladu s vrijednostima poduzeća
3	Prema strateškim i marketinškim ciljevima

4	Posebno definirani kriteriji za tu svrhu
5	Dijalog s interesnim skupinama (navedite kojim):
6	Neformalni kriteriji (poznanstva i sl.) ili nešto drugo (navedite):

**e. Gdje je sve prisutno opredjeljenje poduzeća za društveno odgovornim djelovanjem (zaokružite/ označite)?**

1	U vrijednostima poduzeća
2	kodeksi i politike
3	poslovna i marketing strategija
4	poslovni procesi i procedure
5	zasebna izvješća o društvenoj odgovornosti i održivom razvoju
6	vizija i misija poduzeća
7	ključni ciljevi poduzeća

8	poslovni i marketing planovi
9	sustav praćenja učinaka menadžmenta
10	godišnja izvješća o rezultatima poslovanja
11	internet stranice
12	nešto drugo (navedite što):
13	ništa od navedenog

**f. Koji oblici društveno odgovornog poslovanja se provode u Vašem poduzeću (zaokružite/označite)?**

1	Donacije i sponzorstva
2	Provođenje zakonskih propisa i etičkih načela
3	Strateški pristup društveno odgovornom poslovanju
4	Kontrola dobavljačkog lanca

5	Dio strategije marketinga (oblikovanje proizvoda, komunikaciju s potrošačima)
6	Izještavanje o aktivnostima društveno odgovornog poslovanja
7	Sustavan dijalog s ključnim interesnim skupinama

**g. Kako mjerite učinke (zaokružite/ označite)?**

1	nema sustava praćenja
2	praćenje utroška budžeta i izvješće o ostvarenim aktivnostima
3	usporedba postavljenih ciljeva i ostvarenih učinaka
4	cost-benefit analiza (usporedba uloženog i ostvarenog)
5	istraživanje imidža, ugleda poduzeća i marke proizvoda

6	povećanje zadovoljstva korisnika
7	povećanje lojalnosti klijenata
8	povećanje prodaje
9	povećanje zastupljenosti u medijima
10	nešto drugo (navedite što):

7. **Kako procjenjujete učinak društveno odgovorne poslovne prakse na konkurentnost Vašeg poduzeća:** (1 – ne postoji, 2 – slab, 3 – osrednji, 4 – velik, 5 – izrazit utjecaj društveno odgovorne prakse na konkurentnost poduzeća) **(zaokružite/ označite)**

Učinak društveno odgovorne poslovne prakse na konkurentnost našeg poduzeća – <b>PRIJE 5 GODINA</b>	1	2	3	4	5
Učinak društveno odgovorne poslovne prakse na konkurentnost našeg poduzeća – <b>DANAS</b>	1	2	3	4	5
Učinak društveno odgovorne poslovne prakse na konkurentnost našeg poduzeća – <b>ZA 5 GODINA</b>	1	2	3	4	5

8. **Kod donošenja poslovnih odluka koje interesne skupine smatrate važnima? U prvom stupcu molim Vas da označite najvažniju, a u drugom stupcu sve ostale koje smatrate važnima. (zaokružite / označite za svaku skupinu)**

	Najvažnija interesna skupina (samo 1 odgovor)	Ostale važne interesne skupine (više odgovora)
1. Investitori	1	1
2. Političke grupe	2	2
3. Klijenti (kupci - trgovci)	3	3
4. Krajnji potrošači	4	4
5. Zaposlenici	5	5
6. Lokalna zajednica	6	6
7. Poslovna udruženja	7	7
8. Dobavljači	8	8
9. Vlada	9	9
10. Građanske neprofitne organizacije, udruge, inicijative	10	10
11. Mediji	11	11
12. Akademska zajednica	12	12
13. Nacionalna zakonodavna tijela	13	13
14. Međunarodna zakonodavna tijela	14	14
15. Konkurenti	15	15
16. Sindikati	16	16
17. Nešto drugo (što):	17	17

9. **U odnosu na konkurentska poduzeća u branši kako biste ocijenili položaj Vašeg poduzeća:**

- a) **prema tržišnoj poziciji (udjelu):** (1-slab, 2-održiv, 3- povoljan, 4-jak, 5-dominantan) **(zaokružite/ označite za svaki period)**

Tržišni udio	1	2	3	4	5
PRIJE 5 GODINA	1	2	3	4	5
DANAS	1	2	3	4	5
ZA 5 GODINA	1	2	3	4	5

- b) **prema primjeni društveno odgovornog poslovanja:** (1-nerazvijena praksa, 2-slabo razvijena, 3-srednje razvijena, 4-odmah do najbolje prakse, 5-primjer najbolje prakse u branši) **(zaokružite/ označite za svaki period)**

Praksa društveno odgovornog poslovanja	1	2	3	4	5
PRIJE 5 GODINA	1	2	3	4	5
DANAS	1	2	3	4	5
ZA 5 GODINA	1	2	3	4	5

- c) **prema primjeni marketinških znanja:** (1-nedovoljno razvijena primjena, 2-slabo razvijena primjena, 3-srednje razvijena primjena, 4-odmah do vodećih, 5- vodeći u branši) **(zaokružite/ označite za svaki period)**

Marketing strategija	1	2	3	4	5
PRIJE 5 GODINA	1	2	3	4	5
DANAS	1	2	3	4	5
ZA 5 GODINA	1	2	3	4	5

## II STRATEGIJA MARKETINGA

### 1. Koji od navedenih opisa najbolje opisuje usmjerenost Vašeg poduzeća? (zaokružite broj uz jedan od ponuđenih odgovora):

Poduzeće je usmjereno na visoku učinkovitost proizvodnje, niske troškove i masovnu distribuciju,	1
Poduzeće je usmjereno na izradu superiornih proizvoda i njihovo stalno poboljšavanje,	2
usmjerenost na prodajne i promidžbene napore,	3
usmjerenost na razumijevanje i ispunjavanje potreba kupaca,	4
usmjerenost na kompletni i povezani (holistički) pristup; razvoj dugoročnih odnosa s ključnim partnerima, povezanost svih marketing aktivnosti, provođenje marketing aktivnosti unutar poduzeća i društveno odgovoran marketing (zadovoljavanje potreba potrošača i cjelokupnog društva).	5

### 2. Kako ocjenjujete stupanj povezanosti društveno odgovornog djelovanja poduzeća i marketinga u Vašem poduzeću? (1 – ne postoji, 2 – slab, 3 – osrednji, 4 – velik, 5 – izrazito velik)

Stupanj povezanosti	1	2	3	4	5
---------------------	---	---	---	---	---

### 3. Koja je uloga marketinga u vašoj organizaciji (zaokružite jedan odgovor – broj uz odgovor):

Marketing je funkcija jednake važnosti s ostalim funkcijama u poduzeću	1
Marketing je važnija funkcija od proizvodnje, financija i kadrova	2
Marketing je glavna funkcija u poduzeću	3
kupac je kontrolna funkcija svih ostalih funkcija u poduzeću	4
kupac je kontrolna funkcija, a marketing integrirajuća funkcija svih ostalih funkcija u poduzeću	5
nešto drugo (navedite):	6
ne znam	7

### 4. Koja vrsta marketinških društvenih inicijativa je najzastupljenija u Vašem poduzeću? Molim Vas zaokružite/ označite za svaku inicijativu (tvrdnju) da li se provodi prvi puta ili više godina tako što će te označiti odgovarajući broj.

Tip	Opis	Ne provodi se uopće	Provode se prvi puta	Provode se 3 godine i više
a) Društveni marketing poduzeća	Kampanje promjene ponašanja	1	2	3
b) Marketing ideala	Promidžba društvenih pitanja; sponzorstvima, licenciranim ugovorima i oglašavanjem	1	2	3
c) Marketing vezan uz opću dobrobit	Doniranje postotka prihoda za određenu svrhu (prihod za vrijeme najavljenog perioda)	1	2	3
d) Filantropija poduzeća	Darivanje u novcu, dobrima ili vremenu za pomoć neprofitnim organizacijama, grupama ili pojedincima	1	2	3
e) Angažiranost zaposlenika u zajednici	Dobrovoljni rad ili usluge u zajednici	1	2	3
f) Društveno odgovorne poslovne prakse	Usvajanje i provođenje poslovnih praksi koje štite okoliš i prava ljudi i životinja	1	2	3

## III KONKURENTNOST PODUZEĆA

### 1. Smatrate li da društveno odgovorno poslovanje i na tome zasnovana strategija marketinga mogu doprinijeti povećanju konkurentnosti poduzeća? (1-ne mogu procijeniti, 2-slab doprinos, 3-srednji, 4-jak doprinos, 5-izrazito jak doprinos) (zaokružite/ označite za svaki period)

Doprinos konkurentnosti poduzeća					
DANAS	1	2	3	4	5
U budućnosti (za 5 do 10 godina)	1	2	3	4	5

### 2. Kako ocjenjujete svojeg najznačajnijeg konkurenta (domaćeg ili inozemnog)?

#### a) prema tržišnoj poziciji (udjelu): (1-slab, 2-održiv, 3-povoljan, 4-jak, 5-dominantan) (označite za svaki period)

Tržišni udio					
PRIJE 5 GODINA	1	2	3	4	5
DANAS	1	2	3	4	5
ZA 5 GODINA	1	2	3	4	5

#### b) prema primjeni društveno odgovornog poslovanja: (1-nerazvijena praksa, 2-slabo razvijena, 3-srednje razvijena, 4-odmah do najbolje prakse, 5-primjer najbolje prakse u branši) (zaokružite/ označite za svaki period)

Praksa društveno odgovornog poslovanja					
PRIJE 5 GODINA	1	2	3	4	5
DANAS	1	2	3	4	5
ZA 5 GODINA	1	2	3	4	5

#### c) prema primjeni marketinških znanja

(1-nedovoljno razvijena, 2-slabo razvijena, 3-srednje razvijena, 4-odmah do vodećih, 5-vodeći u branši) (zaokružite/ označite za svaki period)

Marketing strategija					
PRIJE 5 GODINA	1	2	3	4	5
DANAS	1	2	3	4	5
ZA 5 GODINA	1	2	3	4	5

d) Vaš najznačajniji konkurent je domaće ili inozemno poduzeće? (zaokružite/ označite)

DOMAĆE PODUZEĆE (poduzeće u pretežito hrvatskom vlasništvu)	1
INOZEMNO PODUZEĆE (poduzeće u pretežito stranom vlasništvu)	2

3. Koji su po Vašem mišljenju ključni čimbenici uspjeha poduzeća u prehrambenoj industriji? Označite pet, po Vama, najznačajnijih čimbenika danas i u budućnosti.

Ključni čimbenici uspjeha prehrambenog poduzeća	DANAS	U budućnosti (za 5 do 10 godina)
1. Kontinuirana prilagodba potrebama kupaca i potrošača.	1	1
2. Efikasna i fleksibilna poslovna izvedba.	2	2
3. Diferenciranje ponude u odnosu na konkurenciju.	3	3
4. Briga o zdravlju i nutricionističkim potrebama potrošača.	4	4
5. Kontrola kvalitete kroz cijeli nabavni lanac („od polja do stola“).	5	5
6. Korporativna odgovornost za ekološke i društvene učinke poduzeća.	6	6
7. Pristup sirovinama odgovarajuće kvalitete i cijene.	7	7
8. Korištenje naprednih tehnologija (energetski učinkovitih i prijateljskih za okoliš).	8	8
9. Konkuriranje temeljem niskih cijena.	9	9
10. Brza i stalna prilagodba promjenama iz okoline.	10	10
11. Poslovanje u skladu s organizacijskim vrijednostima i izgradnja organizacijske kulture.	11	11
12. Znanje, iskustvo i motiviranost zaposlenika.	12	12
13. Izgradnja kompetencija bitnih za poslovanje u narednom razdoblju.	13	13
14. Poslovna strategija usklađena sa svrhom poduzeća i njegovim vrijednostima.	14	14
15. Superiorna izvedba i intenzitet marketinških aktivnosti.	15	15
16. Pregovaračka moć proizvođača u odnosu na dobavljače.	16	16
17. Pregovaračka moć proizvođača u odnosu na trgovce.	17	17
18. Snaga i imidž marke proizvoda i poduzeća.	18	18
19. Veličina poduzeća.	19	19
20. Odnosi poduzeća s različitim zainteresiranim skupinama (potrošačima, zajednicom)	20	20
21. Nešto drugo (navedite):	21	21

4. Koji su po Vašem mišljenju najveći izazovi (prepreke) za održanje/unapređenje konkurentnosti poduzeća u vašoj djelatnosti, imajući u vidu skoro pridruživanje Europskoj uniji?

---



---

5. Koje su po Vašem mišljenju najveće prilike za unapređenje konkurentnog položaja poduzeća u vašoj djelatnosti, imajući u vidu skoro pridruživanje Europskoj uniji?

---



---

#### IV OPĆI PODACI

1. Kojeg ste spola:

1 Ženski

2 Muški

2. Koliko godina radnog iskustva imate: \_\_\_\_\_ godina

3. Koje ste struke (zaokružite u obje kolone):

Doktor znanosti	1
Magistar znanosti	2
Magistar specijalist	3
MBA	4
Visoka stručna sprema	5
Viša stručna sprema	6
Srednja stručna sprema	7
Osnovna škola	8

b) Vrsta stručne spreme:	
- ekonomska	1
- pravna	2
- tehnička	3
- nešto drugo:	4

4. Koji je Vaš rang u organizaciji? (zaokružite/ označite)

Najviša razina (predsjednik uprave, član uprave, direktor poduzeća)	1
Viša menadžerska razina (izvršni direktor, direktor poslovne funkcije, sektora, jedinice, savjetnik)	2
Srednja menadžerska razina (direktor službe, projekta)	3
Srednja – niža menadžerska razina (voditelj odjela)	4
Nešto drugo (navedite):	5

5. Vlasništvo poduzeća (zaokružite/ označite):

1. Poduzeće je u pretežitom ili potpunom državnom vlasništvu	1
2. Poduzeće je u pretežitom ili potpunom hrvatskom vlasništvu	2
3. Poduzeće je u pretežitom ili potpunom stranom vlasništvu	3
4. Nešto drugo (navedite):	4

6. Veličina poduzeća (zaokružite/ označite):

Vrsta poduzeća	Broj zaposlenih (prosij. 2008.)	Veličina prihoda u 2008. u mil. EURa
Veliko	Više od 250	Više od 50 mil EURa
Srednje	Od 50 do 249	Od 10 do 49 mil EURa
Malo	Od 10 do 49	Od 2 do 10 mil. EURa
Vrlo malo	Do 10	Manje od 2 mil. EURa

7. Ime poduzeća (ukoliko želite) ili djelatnost: \_\_\_\_\_

8. Vaši kontakt podaci (ukoliko želite primiti rezultate istraživanja):

Adresa: \_\_\_\_\_

Mail: \_\_\_\_\_

Telefon: \_\_\_\_\_

Ukoliko imate dodatnih komentara ili prijedloga na temu, molim navedite ih:

\_\_\_\_\_

**Zahvaljujem Vam na suradnji!**

**Molim Vas da ispunjenu anketu pošaljete na e-mail: [jadranka.ivankovic@gmail.com](mailto:jadranka.ivankovic@gmail.com)  
ili poštom na sljedeću adresu: Jadranka Ivanković, Franje Mraza 25, 48 000 Koprivnica.**

## **Prilog 9.** Anketni upitnik za potrošače

Poštovana/i,

Pred Vama je anketni upitnik sastavljen s isključivom svrhom prikupljanja podataka za potrebe znanstveno-istraživačkog rada. Upitnik je anonimn, a dobiveni rezultati bit će isključivo zbirno prikazivani i interpretirani za potrebe rada.

Molim Vas da ispunite upitnik prema navedenim uputama te ga vratite putem pošte ili e-maila. Ukoliko upitnik šalžete elektronski, odgovore možete označiti drugim formatom slova (bold / italic / podvučeno) ili drugom bojom, a ukoliko je vraćate poštom, odgovore možete zaokružiti. Isto tako, za odgovore možete koristiti predviđen prazan prostor (označen crtom).

Najsrdajnije zahvaljujem na suradnji i 15-tak minuta uloženog vremena i truda za ispunjavanje ovog upitnika! Ljubazno Vas molim za što hitniji odgovor!

S osobitim poštovanjem,

Jadranka Ivanković

Ispunjenu anketu možete poslati na mail: [jadranka.ivankovic@gmail.com](mailto:jadranka.ivankovic@gmail.com)

ili poštom na adresu: Jadranka Ivanković, Franje Mraza 25, 48 000 Koprivnica



**1. Sudjelujete li u nabavci prehrambenih proizvoda za vaše domaćinstvo? (odaberite i označite odgovor s kojim se najviše slažete)**

- a) da, kupjem ih uglavnom po vlastitom nahodjenju
- b) da, kupujem ih uz dogovor s ostalim ukućanima (suprug/a, djeca i dr.)
- c) ponekad sudjelujem u njihovoj nabavci
- d) ne.

**2. Navedite nekoliko poduzeća (koja proizvode hranu ili piće) kojih se prvih možete sjetiti:**

- 1)                      2)                      3)                      4)                      5)

**3. Kada kupujete hranu ili piće što sve uzimate u obzir (odaberite i označite one s tvrdnje s kojima se slažete) (moguće više odgovora):**

- 3.1. Poznatost proizvođača
- 3.2. Kvaliteta proizvoda (zdravstvena ispravnost i sigurnost)
- 3.3. Cijena proizvoda
- 3.4. Ambalaža od recikliranog ili biorazgradivog materijala
- 3.5. Poznato ime, marka proizvoda
- 3.6. Pouzdanost, ugled, društveno odgovorno ponašanje proizvođača (briga o potrošačima, zaposlenicima, dobavljačima, lokalnoj zajednici i okolišu)
- 3.7. Domaći, hrvatski proizvođač
- 3.8. Prethodno iskustvo, navika korištenja
- 3.9. Promotivna akcija (popust, nagrada)
- 3.10. Preporuka osobe koju uvažavate
- 3.11. Oglašavanje proizvoda u medijima (TV, radio, tisak i sl.)
- 3.12. Okus proizvoda
- 3.13. Nešto drugo: \_\_\_\_\_

**4. Za koja od navedenih prehrambenih poduzeća u Republici Hrvatskoj smatrate da se primjereno društveno odgovorno ponašaju (vode brigu o potrošačima, zaposlenicima, dobavljačima, lokalnoj zajednici i okolišu)? (moguće više odgovora):**

Agrokor, Atlantic, Cedevisa, Coca-Cola Hrvatska, Carlsberg Croatia, Danica mesna industrija, Droga Kolinska, Dukat, Eko Mavrović, Ferrero, Franck, Gavrilović, Heineken, Istravino, Jamnica, Danone, Adria, Bavaria pivo, IPK Tvonica ulja Čepin, IPK Kandid, Jadranska pivovara, Đakovština, Kandid, Karlovačka pivovara, Koestlin, Kraš, Kraft Foods (Milka), Karolina, Ledo, Mesna industrija Braća Pivac, Mlinar Križevici, Mesna industrija Vajda, Natura Agro, PIK Vrbovec, PPK Karlovačka mesna industrija, Perutnina Ptuj – PIPO, PIK Rijeka, PPK Valpovo, Unilever (Knorr), Vivera, Viro tvornica šećera, Sladorana Županja, Kandid premijer Osijek, Zvijezda, Zagrebačke pekare Klara, Zvečevo, Zagrebačka pivovara, SMS, Maraska, Badel 1862, Biovega, Vindija, Nestle, Podravka, Wrigley, Neko drugo poduzeće: \_\_\_\_\_

**5. Koliko je Vama osobno važno da radite u poduzeću koje se društveno odgovorno ponaša? (važnost ocijenite ocjenama od 1 do 5; 1 = uopće mi nije važno, 2 = malo važno, 3 = dosta važno, 4 = jako važno, 5 = izrazito važno)**

\_\_\_\_\_

**6. Koliko je Vama osobno važno društveno odgovorno ponašanje poduzeća kod kupnje proizvoda? (važnost ocijenite ocjenama od 1 do 5; 1 = uopće mi nije važno, 2 = malo važno, 3 = dosta važno, 4 = jako važno, 5 = izrazito važno)**

\_\_\_\_\_

**7. Koliko je Vama osobno važno društveno odgovorno ponašanje poduzeća kod kupnje dionica? (važnost ocijenite ocjenama od 1 do 5; 1 = uopće mi nije važno, 2 = malo važno, 3 = dosta važno, 4 = jako važno, 5 = izrazito važno)**

\_\_\_\_\_

**8. Odaberite (označite) tvrdnje s kojima se slažete (moguće više odgovora):**

- 8.1. U hrvatskom društvu (vlada, zakonodavstvo, poslovni sektor) ne pridaje se dovoljna važnost društveno odgovornom djelovanju poduzeća.
- 8.2. U hrvatskim medijima nema dovoljno informacija o društveno odgovornom, ali i NEodgovornom ponašanju poduzeća.
- 8.3. Potrošači nisu u dovoljnoj mjeri upoznati s društveno odgovornom praksom hrvatskih prehrambenih poduzeća.
- 8.4. Nema jasnih kriterija, nagrada (i sankcija) za društveno odgovorno (i NEodgovorno) djelovanje poduzeća.
- 8.5. U hrvatskim poduzećima prevladava orijentacija na stvaranje profita u što kraćem roku.
- 8.6. U hrvatskom društvu potpuno je narušen sustav vrijednosti.
- 8.7. U hrvatskom društvu nedovoljan je angažman nevladinih udruga i raznih aktivista.
- 8.8. Hrvatska poduzeća nedovoljno uvažavaju očekivanja kupaca i njihovo vrednovanje društveno odgovornog ponašanja poduzeća kod odluke o kupnji.
- 8.9. Hrvatska poduzeća prehrambene industrije nedovoljno primjenjuju društveno odgovorno poslovno ponašanje.
- 8.10. Potrošači nedovoljno uzimaju u obzir društveno odgovorno ponašanje kod kupnje prehrambenih proizvoda.
- 8.11. Nešto drugo: \_\_\_\_\_

**9. Koliko ste danas aktivni ili se namjeravate angažirati na nekom od sljedećih područja (moguće više odgovora):**

- 9.1. Poduzimam akcije (NE kupujem) prema poduzećima kojima ne vjerujem.
- 9.2. U budućnosti namjeravam poduzimati akcije prema poduzećima kojima ne vjerujem.
- 9.3. Sudjelujem u razmjeni mišljenja o poduzećima i njihovim proizvodima putem interneta.
- 9.4. U budućnosti namjeravam sudjelovati u razmjeni mišljenja o poduzećima i njihovim proizvodima.
- 9.5. Prilikom davanja preporuka o kupnji uzimam u obzir društveno odgovorno ponašanje poduzeća.
- 9.6. Kod budućih preporuka o kupnji namjeravam uzimati u obzir i društveno odgovorno ponašanje poduzeća.
- 9.7. Prilikom kupnje uzimam u obzir društveno odgovorno ponašanje poduzeća.
- 9.8. Kod budućih kupnji namjeravam uzimati u obzir društveno odgovorno ponašanje poduzeća.
- 9.9. Vjerojatno ću pratiti poruke i informacije o ponašanju poduzeća.
- 9.10. Vjerojatno ću promijeniti marku proizvoda u slučaju društveno Neodgovornog ponašanja prehrambenog poduzeća.

**OPĆI PODACI ISPITANIKA:**

1. Kojeg ste spola?                      **Ž** – ženski                      **M** – muški  
2. Kojoj dobnoj skupini pripadate?

manje od 20 godina
21 do 30 g.
31 do 45 g.
46 do 60 g.
Više od 60 g.
ne želim reći

**3. Jeste li aktivni u nekoj od organizacija ili udruga? (moguće više odgovora)**

Aktivan član neke od navedenih organizacija ili udruga:	
1. Sportsko društvo (rekreativno bavljenje sportom)	
2. Planinarsko društvo (izviđač)	
3. Ekološko društvo, društvo za zaštitu životinja	
4. Udruge za prevenciju bolesti	
5. Društvo dobrovoljnih davatelja krvi	
6. Nešto drugo: (navedite)	

**4. Koji je sadašnji stupanj Vašeg obrazovanja (završenog ili u tijeku)?**

obrazovanje	OŠ (osnovna škola)
	SSS (srednja škola)
	VŠSS/VSS (viša, visoka)
	Magisterij / Doktorat
	ne želim reći

**5. Možete li navesti visinu ukupnih mjesečnih primanja Vašeg kućanstva?**

	do 2.500 kn
	2.501 – 5.000 kn
	5.001 – 10.000 kn
	10.001 – 15.000 kn
	više od 15.000 kn
	ne želim reći

**6. Naselje u kojem živite nalazi se u županiji:**

ŽUPANIJA	1. ZAGREBAČKA	12. BRODSKO-POSAVSKA
	2. KRAPINSKO-ZAGORSKA	13. ZADARSKA
	3. SISAČKO-MOSLAVAČKA	14. OSJEČKO-BARANJSKA
	4. KARLOVAČKA	15. ŠIBENSKO-KNINSKA
	5. VARAŽDINSKA	16. VUKOVARSKO-SRIJEMSKA
	6. KOPRIVNIČKO-KRIŽEVAČKA	17. SPLITSKO-DALMATINSKA
	7. BJELOVARSKO-BILOGORSKA	18. ISTARSKA
	8. PRIMORSKO-GORANSKA	19. DUBROVAČKO-NERETVANSKA
	9. LIČKO-SENJSKA	20. MEĐIMURSKA
	10. VIROVITIČKO-PODRAVSKA	
	11. POŽEŠKO-SLAVONSKA	21. GRAD ZAGREB

**Prilog 10.** Faktorska analiza koristi društveno odgovornog poslovanja poduzeća sa 16 faktora

	Raw			Rescaled		
	Component			Component		
	1	2	3	1	2	3
Povećanje prodaje i tržišnih udjela.	0,303	0,484	0,234	0,336	0,537	0,260
Jača poziciju i imidž marki proizvoda.	0,086	0,776	0,124	0,093	0,843	0,135
Sredstvo razlikovanja, diferenciranja ponude poduzeća u odnosu na konkurenciju.	0,300	0,867	0,324	0,262	0,757	0,283
Unapređuje ugled i imidž poduzeća u društvu.	0,303	0,823	0,189	0,294	0,800	0,184
Povećava motivaciju i predanost zaposlenika.	0,953	0,393	-0,112	0,841	0,347	-0,099
Doprinosi snižavanju operativnih troškova (ekološka i energetska učinkovitost, ekonomičnije i profitabilnije poslovanje).	0,869	0,318	0,251	0,779	0,285	0,225
Povećava privlačnost i interes investitora i financijskih analitičara.	0,526	0,432	0,436	0,489	0,402	0,405
Izgrađuje se odnos povjerenja s društvenom zajednicom; manja ranjivost u kriznim situacijama.	0,509	0,738	0,189	0,459	0,665	0,170
Usmjerenost poduzeća na postignuća iznad postavljenih standarda (ekonomskih, društvenih i okolišnih) potiče razvoj konkurentne sposobnosti poduzeća.	0,533	0,734	0,170	0,506	0,697	0,161
Dijalog s različitim zainteresiranim skupinama omogućuje bolje razumijevanje očekivanja društvene zajednice prema poduzeću - povećana sposobnost privlačenja novih kupaca	0,275	0,253	0,652	0,302	0,277	0,716
Poduzeće je usmjereno na stalno istraživanje i praćenje potreba korisnika (kupaca, potrošača) i njihovog zadovoljstva - veća lojalnost postojećih kupaca	0,031	0,101	0,816	-0,033	0,107	0,857
Otvorenost prema različitim zainteresiranim skupinama potiče protok ideja i inovacija iz okoline prema poduzeću te uočavanje novih poslovnih prilika.	0,432	0,195	0,932	0,383	0,173	0,827
Povećana sposobnost privlačenja talentiranih ljudi s tržišta rada u poduzeće.	0,429	0,546	0,803	0,359	0,457	0,672
Povećano zadovoljstvo i lojalnost zaposlenika.	0,808	0,201	0,348	0,774	0,192	0,333
Povećana produktivnost	0,864	0,264	0,339	0,783	0,239	0,308
Povećava se predanost poduzeća stalnom usavršavanju i unapređivanju procesa i proizvoda, znanja i vještina - povećana kvaliteta proizvoda i usluga	0,674	0,387	0,338	0,616	0,354	0,309

Izvor: istraživanje autora