

# Društveno odgovorno tržišno komuniciranje na primjeru Avon kozmetike d.o.o.

---

Premec, Karla

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Libertas International University / Libertas međunarodno sveučilište**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:223:372564>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-08**



Repository / Repozitorij:

[Digital repository of the Libertas International University](#)



MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE LIBERTAS  
POSLOVNA EKONOMIJA

**DRUŠTVENO ODGOVORNO TRŽIŠNO KOMUNICIRANJE  
NA PRIMJERU AVON KOZMETIKE D.O.O.**

Završni rad

Mentor: doc.dr.sc. Radojka Kraljević

Student: Karla Premec

Predmet: Menadžment tržišnih komunikacija

Zagreb, svibanj, 2019.

## Sadržaj

SAŽETAK .....	III
ABSTRACT.....	IV
1. UVOD.....	1
1.1. Cilj rada i problem istraživanja.....	2
1.2. Metodologija istraživanja.....	2
1.3. Obrazloženje strukture rada .....	3
2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE .....	4
2.1. Definicija društvene odgovornosti .....	5
2.1.1. Implementiranje društveno odgovornog poslovanja u poslovne prakse.....	8
2.1.2. Prednosti primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja za poduzeće.....	10
2.2. Razvoj koncepta društveno odgovornog poslovanja .....	13
2.2.1. Dimenzija društvene odgovornosti .....	15
2.2.2. Trendovi u razvoju.....	16
3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U REPUBLICI HRVATSKOJ .....	19
3.1. Povijest društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj.....	20
3.2. Ciljevi društveno odgovornog poslovanja .....	21
3.3. Hrvatska gospodarska praksa i društveno odgovorno poslovanje .....	23
4. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE NA PRIMJERU: STUDIJA SLUČAJA AVON KOZMETIKA D.O.O.....	25
4.1. Opis AVON kompanije.....	26
4.2. Društvena odgovornost .....	27
5. ZAKLJUČAK.....	30
POPIS LITERATURE .....	32

## SAŽETAK

Primjena društveno odgovornog poslovanja danas je sve popularnija i postala je ustaljenom praksom u razvijenom svijetu, prvenstveno zato što se pokazalo kako od ove prakse imaju koristi svi uključeni. Tako je godina 2005. proglašena Europskom godinom društvene odgovornosti. Budući da društveno odgovorno poslovanje postaje sve značajnijim elementom u postizanju konkurentnosti i efikasnog poslovanja suvremenih poduzeća, postavlja se pitanje tendencije društvene odgovornosti u hrvatskom gospodarstvu. Društveno odgovorno poslovanje predstavlja poseban koncept poslovanja u kojem poduzeća dobrovoljno i bez ikakve zakonske prisile nastoje uskladiti svoje poslovanje s potrebama društva u najširem mogućem smislu. Stoga se pojam i praksa društvene odgovornosti poduzeća odnose na cjelokupni raspon njegova djelovanja. Što poduzeće proizvodi, na koji način proizvodi, koje resurse upotrebljava, kako kupuje, kako prodaje, kako utječe na okoliš, kako zapošljava, kako se odnosi prema zaposlenicima, na koji ih način osposobljava za rad, kakvi su radni uvjeti, kako ulaže u društvenu zajednicu, te poštuje li ljudska radna prava, samo su neka od pitanja koja određuju ukupni utjecaj tog poduzeća na društvo. Ovaj završni rad se dijeli na teorijski dio koji se odnosi na deskriptivnu analizu društveno odgovornog poslovanja, te na povijest društveno odgovornog poslovanja na razini Republike Hrvatske, i na empirijsku analizu koja nudi društveno odgovornu tržišnu komunikaciju poduzeća Avon kozmetika d.o.o.

***Ključne riječi:*** društveno odgovorno poslovanje; suvremena poduzeća; poslovanje s potrebama društva; društvena zajednica; Avon

## **ABSTRACT**

### ***Corporate socially responsibly on the example of Avon d.o.o.***

The application of corporate socially responsible business today is becoming more and more popular and has become a state-of-the-art practice in the developed world, primarily because it has proven to benefit everyone from this practice. Thus 2005 was proclaimed the European Year of Social Responsibility. Since socially responsible business becomes an increasingly important element in achieving competitiveness and efficient operation of modern enterprises, the issue of social responsibility tendencies in the Croatian economy is being raised. Socially responsible business is a special business concept in which companies voluntarily and without any legal coercion strive to align their business with the needs of society in the widest possible sense. Therefore, the concept and practice of corporate social responsibility refer to the entire range of its activities. What produces products that produce, use, how it buys, sells, affects the environment, how it employs, how it relates to employees, how it empowers workers, as is the case with the community, and respects human work rights are just some of the issues that determine the overall impact of a company on a company. This final work is divided into the theoretical part of the descriptive analysis of socially responsible business and on the history of socially responsible business at the level of the Republic of Croatia and on the empirical analysis offered by the socially responsible market communication of Avon kozmetike d.o.o.

***Key words:*** *corporate socially responsible business; modern enterprises; business with the needs of society; social community; Avon*

# 1. UVOD

Novi uvjeti društvenog i ekonomskog razvoja u dvadeset i prvom stoljeću povlače za sobom održivo poslovanje koje traži svoje obnavljanje na društveno odgovoran način bez ugrožavanja okoline te primoranosti praćenja odgovarajuće svijesti za postizanje održivog razvoja. Društvena odgovornost je pojam koji se u novije vrijeme sve više ističe i popularizira pa ga tako mnoga poduzeća ističu kao dio poslovne strategije i brige za zajednicu. Uz pojam društvene odgovornosti veže se još nimalo manje popularan pojam, a to je društveno odgovorno poslovanje koje je danas postalo ustaljenom praksom u razvijenom svijetu, prvenstveno zato što se pokazalo kako od takve prakse imaju koristi svi uključeni sudionici. Iako je koncept društveno odgovornog poslovanja u teoriji prisutan već godinama, u Hrvatskoj je društveno odgovorno poslovanje novija poslovna praksa. Zapravo se o primjeni društveno odgovornog poslovanja od strane hrvatskih poduzeća može ozbiljnije razgovarati tek od 2010. godine, od uspostave Nacionalne mreže za razvoj društveno odgovornog poslovanja, financirane od strane Europske komisije, te kreacije metodologije za ocjenjivanje odgovornih praksi u poslovanju hrvatskih poduzeća.

Posljednjih desetljeća svi smo bili svjedoci dubokih transformacija: tehnološka evolucija, eksplozija društvenih medija, globalizacija poslovanja (podržana uglavnom novim informacijskim tehnologijama), iznimno velika konkurencija, globalna recesija, financijska kriza, klimatske promjene, energetska kriza, pitanja okoliša, novi međunarodni propisi za trgovinu i kretanje kapitala, prijelaz na gospodarstvo temeljeno na informacijama i znanju, rastuća snaga civilnog društva, prijelaz s potrošačko-usmjerenog društva na društvo usmjereno na čovjeka, itd. Danas, tehnološke i društvene promjene dolaze velikom brzinom, te postaje vrlo komplicirano za poduzeća i pojedince da ih prate. Mediji, s naglaskom na društvenim medijima postaju sve utjecajniiji zahvaljujući Internetu. Informacija se iznimno brzo prenosi iz jedne točke svijeta u drugu, tako da novi mediji imaju globalni utjecaj.

Današnjim razvojem i implementacijom novih informacijskih i komunikacijskih tehnologija, te komunikacijskim mrežama, poduzeća bi se mogla proširiti s lokalne razine na globalnu razinu. Važno je da poduzeća i trgovci shvate da je fenomen globalizacije tržišta popraćen pozivima na globalizaciju etičkih normi. Poduzeća danas djeluju u nesigurnom poslovnom okruženju koje karakteriziraju nagle i duboke promjene, te nesigurna i neizvjesna budućnost. Uspjeh u takvom okruženju ostvaruju samo ona poduzeća koja se brže i

djelotvornije prilagođavaju novim okolnostima na tržištu. Tako je kontinuirano usavršavanje poslovanja jedan od elemenata koji postaje sastavni dio strateškog pristupa izgradnje konkurentne prednosti. U tom kontekstu pojavila se i potreba za društvenom odgovornošću. Naime, suvremena poduzeća postaju sve svjesnija senzibilnosti današnjeg društva kada je riječ o društvenim ciljevima, pa sve veći broj poduzeća nastoji implementirati društvenu odgovornost u svoj koncept poslovanja, makar to bilo i samo deklarativno. U ovom završnom radom ukazat će se na važnost društveno odgovornog poslovanja, te obraditi pojmovi relevantni za ovo područje. Sukladno tome postavljen je i cilj rada i problem istraživanja.

### **1.1. Cilj rada i problem istraživanja**

Završni rad ima za cilj prikazati relevantnost društveno odgovornog ponašanja na globalnoj i nacionalnoj razini, te njegove odrednice i primjenu u praksi, kroz studiju slučaja – društveno odgovorno poslovanje na primjeru poduzeća Avon kozmetika d.o.o. (u ostatku teksta Avon). S obzirom da je društveno odgovorno poslovanje potpuno nova dimenzija poslovanja, odnosno praksa u Hrvatskoj, zanimalo nas je u kojoj mjeri i opsegu se primjenjuje koncept društveno odgovornog poslovanja u praksi. Sukladno tome, postavljen je problem istraživanja – utvrditi primjenjuje li se, i u kojem opsegu koncept društveno odgovornog poslovanja u poduzeću Avon.

### **1.2. Metodologija istraživanja**

Kako bi se odgovorilo na postavljeni problem rada korišteni su relevantni izvori iz ovog područja (knjige, časopisi, internetski izvori). Studija slučaja temelji se na istraživanju društveno odgovornog tržišnog komuniciranja na primjeru poduzeća Avon. Korištena je i metoda deskripcija koja predstavlja opis, odnosno opisivanje promatranog predmeta, metoda analize i sinteze, metoda dedukcije i metoda indukcije.

### **1.3. Obrazloženje strukture rada**

Rad je podijeljen u pet cjelina. Uvodni dio odnosi se na problematiku i predmet istraživanja i cilj istraživanja, metodologiju, te obrazloženje strukture završnog rada. Druga cjelina bavi se društvenom odgovornošću i ulogom u poslovanju. U trećoj cjelini opisuje se društveno odgovorno poslovanje na razini Republike Hrvatske, sa pripadajućim temama koje se odnose na povijest društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj, ciljevima društveno odgovornog poslovanja, te na sinergiju Hrvatske gospodarske prakse i društveno odgovornog poslovanja (uključujući kodeks etike u poslovanju). Četvrta cjelina se nadovezuje na treću cjelinu, a bavi se društveno odgovornim tržišnim komuniciranjem na primjeru Avona. Peta cjelina povezuje sve prethodne cjeline u skupinu zaključaka.



## 2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

Primjena društveno odgovornog poslovanja danas postaje sve popularnija, te se počinje smatrati „ustaljenom praksom“ u razvijenom svijetu iz razloga što od ovakve prakse imaju koristi svi oni sudionici i akteri koji su u nju uključeni. Ponajviše zbog globalne ekonomije koja je pretrpjela mnogo kriznih razdoblja, pokazalo se potrebno, odnosno neophodno promijeniti koncepte poslovanja. Tradicionalni (klasični) koncepti poslovanja su se pokazali kao neodrživi koncept. Novi, suvremeni pristup u poslovanju – „društveno odgovorno poslovanje“ se pokazalo kao pozitivna promjena koja uvrštava nove načine poslovanja i vrednuje ljudske potencijale prilikom ostvarivanja pozitivnih ishoda. Društveno odgovorno poslovanje poduzeća predstavlja obvezu menadžmenta da poduzme sve one aktivnosti kojima će se unaprijediti dobrobit cjelokupnoga društva, kao i samog poslovnog sistema. Društveno odgovorno poslovanje predstavlja suvremeni „poslovni imperativ“, odnosno „globalnu ideju“ koju je nemoguće zanemariti.

„Godina 2005. je proglašena Europskom godinom društvene odgovornosti“ (Vrdoljak i Raguž, 2014). Upravo društveno korisna poslovna praksa, odnosno društveno odgovorno poslovanje je postalo jedan od najznačajnijih elemenata u postizanju konkurentnosti i efikasnosti poslovanja svih suvremenih poduzeća koja preuzimaju „novi“ sustav rada (poslovanja, prakse). Može se reći da je uspješno ono poduzeće koje ujednačeno vodi računa o svom ekonomskom, društvenom i ekološkom utjecaju, a društveno odgovorno poslovanje predstavlja poslovni model, odnosno način upravljanja u kojem se profit (dobit) ostvaruje na društveno odgovaran način. Pokret koji zahtjeva društvenu odgovornost od organizacija i poduzeća počeo je devedesetih godina prošloga stoljeća s poznatim naftnim divom Shellom, prvim poduzećem koje je usvojilo principe društveno odgovornog poslovanja (1998. godine). Shell to nije učinio zato što su njegovi čelni ljudi bili svjesni i odgovorni, nego zato što su ih žestokom kampanjom „zelene“ udruge na to prisilile. Okidač za napad „zelenih“ bila je namjera da neprofitabilne naftne platforme potopi u Sjevernom moru. Kada su „zeleni“ otkrili javnosti tu namjeru, Shell je izgubio ugled i povjerenje dioničara i ulagača, što je ugrozilo i njegov opstanak. Stoga je poduzeće bilo prisiljeno osnovati zakladu putem koje se provode npr. vrijedni projekti za očuvanje bio-raznolikosti na svojim crpilištima nafte. Upravo navedeno je bila prava prekretnica u poslovanju velikih poduzeća i organizacija u svijetu, a trend se „prelio“ i na ostala mikro, mala, srednja i velika poduzeća.

## 2.1. Definicija društvene odgovornosti

Organizacije širom svijeta i njihovi dionici postali su svjesni potrebe za društveno odgovornim ponašanjem i prednosti takvog ponašanja. Predanost organizacija i poduzeća dobrobiti društva i okoliša postali su presudan kriterij za mjerenje njezine sveukupne uspješnosti i njezine sposobnosti za nastavak učinkovitog rada. Organizacije danas djeluju u nesigurnom poslovnom okruženju koje karakteriziraju nagle i duboke promjene, te nesigurna i neizvjesna budućnost. Uspjeh u takvom okruženju ostvaruju samo oni koji se brže i djelotvornije prilagođavaju novim okolnostima na tržištu. Uspostavljanje koncepta društvene odgovornosti složen je i dugotrajan proces koji zahtjeva visoku društvenu svijest cijele zajednice. Jedna od bitnih pretpostavki podizanja razine svijesti o društvenoj odgovornosti je sam proces obrazovanja, pa se može reći kako gospodarski i društveni razvitak neke zemlje u velikoj mjeri ovisi o razini obrazovanja samoga društva i kulturno-povijesnom nasljeđu.

Društveno odgovorno ponašanje trebalo bi ići svim sudionicima u korist, te je država u tu svrhu dužna sa svojim institucijama provoditi određene mjere kako bi educirala stanovništvo i potaknula razvoj društvene svijesti. Kao kvalitetan primjer utjecaja visoko društvene svijesti mogu se navesti gotovo sve skandinavske zemlje koje imaju minimalnu stopu nepismenosti i visoku stopu visoko obrazovnog stanovništva. Društvena odgovornost je dio društvene svijesti, pa gotovo da i nema korupcije, a povjerenje je vrlo važan segment poslovanja, a uz to treba spomenuti jaku socijalnu politiku i brigu o okolišu. Vrdoljak i Raguž (2014) kažu sljedeće o skandinavskim državama i njihovom društveno odgovornom poslovanju: „*primjer skandinavskih zemalja pokazuje kako je društvena uređenost više nego očita i ukazuje na važnost obrazovanja i ulogu same države kada je riječ o izgradnji društvene svijesti. Sve to govori da društvena svijest o potrebi društvene odgovornosti je glavni preduvjet za razvoj društveno odgovornog ponašanja i poslovanja, te da postoji gotovo u svim državama i svim društvima, no ipak je podložna raznim utjecajima brojnih aktera*“. Sama pojava koncepta društvene odgovornosti ukazuje na postojanje određene svijesti i potrebe da se čini i djeluje pod pritiskom javnosti koncept društvene odgovornosti poslovanja, te da kao takav mora biti integriran u poslovne procese. Novija generacija društvene odgovornosti posvećena je pitanjima siromaštva, socijalne ugroženosti, uništavanja životne sredine i sličnim etičkim i moralnim pitanjima, te kao takva nadilazi zakonske propise i norme, te djeluje na dobrovoljnoj osnovi. Kako god, društveno

odgovorno poslovanje je trend koji je započeo i koji traje, ali ga je teško smjestiti u određeno vremensko razdoblje i u određena poduzeća, jer je podložan stalnim promjenama i nije nimalo jednoznačan.

Pojam društveno (socijalno) odgovornih poduzeća ima širok spektar značenja, prijevoda i definicija. Krkač (2007) smatra da je „za većinu poduzeća je društveno odgovorno poslovanje u potpunosti novi koncept koji nadilazi područja upravljanja zaposlenicima, etike na radnom mjestu, te odnosa između pojedinih industrija“. Postoji nekoliko ključnih definicija pojma društvene odgovornosti koja se prikazuje kroz poslovanje poduzeća na način da pridonese poboljšanju kvalitete života življenja i održavanju gospodarskog razvoja. Također postoji niz pojmova koji se koriste, poput „održivog razvoja“, „društvene odgovornosti“, „korporacijskog građanstva“, „društveno korisne poslovne prakse“, itd. Kotler i Lee (2011) smatraju da „*korporativna društvena odgovornost, odnosno društvena odgovornost poslovanja predstavlja opredjeljenje poduzeća za unapređenje dobrobiti zajednice kroz diskrecijsko – dobrovoljnu poslovnu praksu i doprinose na račun vlastitih resurs*“. Društveno odgovorno poslovanje se očituje kroz odnos prema zaposlenicima, kao i svim ostalim sudionicima (pojedinci, zajednice, organizacije) na koje aktivnosti poslovanja imaju utjecaj ili koje imaju aktivnosti u poslovanju. Društveno odgovorno poslovanje je koncept u kojem poslovni subjekt odlučuje na dobrovoljnoj osnovi doprinositi boljem društvu i čistijem okolišu, u interakciji s ostalim sudionicima. Navedeni koncept poslovanja se provodi dobrovoljno, bez ikakve zakonske prisile, te nastoji uskladiti svoje poslovanje s potrebama društva u najširem mogućem smislu. Pojam i praksa društvene odgovornosti se odnose na cjelokupni raspon njegova djelovanja.

Društveno odgovorno poslovanje (eng. *Corporate Social Responsibility*) oslikava koncept prema kojem poduzeća vode brigu, ne samo o vlastitom profitu, već i o posljedicama koje njihovo poslovanje ima na lokalnu zajednicu i društvo u cjelini. Ovakva poslovna praksa može se odnositi, te može obuhvatiti razne dionike poduzeća, od zaposlenika, preko poslovnih partnera i potrošača, do investitora. Carroll (1999) kaže da se „*ocem pojma društveno odgovornog poslovanja smatra Bowen koji je i ponudio prvu definiciju ovog koncepta*“. Nakon spomenutog autora, i brojni drugi autori počeli su u svojim znanstvenim radovima spominjati i definirati pojam društveno odgovornog poslovanja. Bowen je navedeni pojam definirao na sljedeći način: „*društveno odgovorno poslovanje je obveza poslovnih ljudi da slijede takve politike poslovanja, da donose odluke ili slijede smjernice koje su poželjne u ostvarivanju ciljeva i vrijednosti našeg društva*“ (Carroll, 1999).

Međutim, unatoč mnoštvu definicija i dugoj prisutnosti samog koncepta, danas još uvijek ne postoji univerzalno prihvaćena definicija pojma društveno odgovornog poslovanja. U svojoj knjizi, autori Afrić Rakitovac i Žužić (2014) kažu da *„autor Mišura smatra kako razlog tome leži u različitom pristupu razumijevanja pojma društveno odgovornog poslovanja od autora do autora, ali i u različitom razumijevanju spomenutog pojma od zemlje do zemlje, ovisno o tradiciji, kulturnim vrijednostima, etičkim normama, ekonomskoj situaciji, zakonima, i slično. Stoga ne čudi postojanje različitih pojmova koji se koriste kao sinonimi sa pojmom društveno odgovornog poslovanja poduzeća popu „korporativne filantropije“ u Sjedinjenim Američkim Državama, ili „korporacijskog građanstva“ u Velikoj Britaniji“*. Unatoč nepostojanju univerzalno prihvaćene definicije, mogu se prepoznati elementi koji su zajednički mnoštvu ponuđenih definicija, a jedan od tih elemenata je svakako *„izostanak zakonske prisile u brizi poduzeća za društvo“* (Wood, 1991). Kao drugo zajedničko obilježje ovih definicija, Wood (1991) nadalje ističe da se ono *„odnosi na isticanje činjenice kako poduzeća i društva nisu dva odvojena entiteta, već dva entiteta koja se međusobno isprepliću“*.

Društveno odgovorno poslovanje zahtjeva preobrazbu u cjelokupnom društvu, na svim razinama. Ono zahtjeva uključenost svih sudionika u poslovnom sektoru kao što su vladine i nevladine organizacije, poslovne organizacije, obrazovne institucije, medije, te ostale stručne organizacije. Sve veća medijska pozornost prisiljava poduzeća da revidiraju svoje politike i prakse usmjerene na društveno odgovorno poslovanje. Uspješnost društveno odgovornog poslovanja ovisi o dobrovoljnim aktivnostima koje poduzeća poduzimaju slijedeći svoje etičke norme i pravila. Od poslovnog sektora se očekuje da potiče i financira društveno odgovorno poslovanje dok se od vlade očekuju povoljni zakoni koji će poticati društveno odgovornog poslovanja. Mediji su zaduženi za komunikaciju društveno odgovornog poslovanja široj javnosti i time stvaraju pozitivne poslovne klime za poslovni sektor. Stručne organizacije umrežavaju, savjetuju i koordiniraju aktivnosti prema potrebi, u cilju kvalitetne realizacije društveno odgovornog poslovanja. Obrazovne institucije imaju zadatak da educiraju polaznice o obvezi društvenog odgovornog poslovanja i da time osiguraju društveno osviješteno društvo. Poslovne organizacije pomažu poslovnom sektoru u cilju da poslovni sektor ima dodatne koristi od društvenog odgovornog poslovanja. Nevladine organizacije također trebaju poticati na društveno odgovorno poslovanje ali iz šire perspektive nego poslovni sektor koji je usmjeren na društveno odgovorno poslovanje koji pretežno potpomaže koristi poslovnog sektora. Očito je kako postoji veliki broj strana na kojima poduzeća moraju djelovati, no važno je napomenuti kako uz svoj utjecaj prema

organizaciji sve skupine utječu i međusobno unutar skupina, ali i među skupinama.

Razmatrajući teorijski koncept društvene odgovornosti, njegova uloga djeluje jasna i primjenjiva. Ipak radi se o relativno novom konceptu, posebno za zemlje u razvoju. Praksa društvene odgovornosti vrlo je raznolika i uvelike ovisi o kontekstu u kojem se događa, o potrebama poduzeća, o upravljačkoj praksi, i korporacijskoj kulturi poduzeća, o tradiciji pojedine zemlje i mnogim drugim čimbenicima. Dakle, evidentno je da ne postoji jedinstveni recept za njezino uvođenje. Autorice Vrdoljak-Raguž i Hazdovac (2014) smatraju da „*to znači da bi neko poduzeće ili zemlja uvela društveno odgovorno poslovanje kao dio svoje kulture, mora postojati čvrsta volja da poduzeća preuzmu društveno odgovorno poslovanje kao način ponašanja u rasponu svog djelovanja*“. Kako god bilo, značaj društvene odgovornosti je od neprocjenjive važnosti jer utječe na razvoj cijele zajednice, ali i na samo poslovanje gospodarskih subjekata. U daljnjem tekstu, reći ćemo nešto više o postupku implementiranja društveno odgovornog poslovanja u poslovnoj praksi.

### **2.1.1. Implementiranje društveno odgovornog poslovanja u poslovne prakse**

Definicije društveno odgovornog poslovanja, od kojih su neke navedene u poglavlju „Definicija društvene odgovornosti“ nametnule su jednostavno, ali dobro pitanje – „Koji su razlozi da se poduzeća svjesno i dobrovoljno odricala dijela svog profita radi ostvarenja širih društvenih ciljeva, s tim više kada za to ne postoji nikakva zakonska obveza?“. Navedeno naročito ima smisla ako se društveno odgovorno poslovanje promatra s aspekta uslužnih poduzeća koja, primjerice, pružaju intelektualne usluge, te koja kao takva zasigurno ne ugrožavaju lokalnu zajednicu ni društvo u cjelini.

Činjenica jest da se poduzeća u slučaju implementacije društveno odgovornog poslovanja moraju kontinuirano odricati dijela svog profita ili postupati na način koji neće dovesti do njegove maksimizacije. Čak štoviše, kako ističu Mackey et al. (2007) „*prema brojnim socijalnim teoretičarima poduzeća bi se nekada trebala upuštati u aktivnosti od kojih će profitirati zaposlenici, dobavljači, potrošači, kao i cijelo društvo, čak i ako te aktivnosti smanjuju dosadašnju vrijednost novčanih tokova generiranih od strane poduzeća*“. Lako je uočiti da se navedeno kosi s temeljnim ekonomskim principima. Tako je još od davne 1970. godine čuveni ekonomist Friedman izjavio da „*postoji samo jedna*

*društvena odgovornost poduzeća, a to je upotreba resursa i angažman u aktivnostima dizajniranima isključivo za povećanje profita*“ (Crowther i Aras, 2008). Na ovom tragu, dugo vremena menadžeri poduzeća diljem svijeta odbijali su implementaciju društveno odgovornog ponašanja, braneći ovu rezistenciju strahom za profitabilnosti poduzeća.

Pobornici implementacije društveno odgovornog poslovanja u poslovne prakse pokušali su empirijski pokazati stvarni učinak društveno odgovornog poslovanja na profitabilnost poduzeća. Iako su razna istraživanja pokazala negativan, pozitivan i neutralan utjecaj primjene društveno odgovornog ponašanja na profitabilnost poduzeća, McWilliams i Siegel (2000) ističu *„kako se ta nekonzistentnost u rezultatima može pripisati lošoj specifikaciji modela u kojima nije bila uključena varijabla vezana za istraživanje i razvoj“*. Isti autori su nakon uključenja spomenute varijable došli do rezultata da društveno odgovorno poslovanje ima neutralan utjecaj na profitabilnost poduzeća.

Danas skoro da i ne postoji poduzeće koje na svojim međumrežnim stranicama nema odjeljak *„društvena odgovornost“*. Ovo naročito vrijedi za velika poduzeća, koja su zbog velikih profita oduvijek *„na meti“* socijalista. Neke od primjera društveno odgovornog poslovanja od strane velikih međunarodnih poduzeća navodi Vogel (2005): *„Starbucks, poznati lanac prodavaonica raznih napitaka od kave, nosi oznaku „Fair Trade“ koja garantira da proizvođači kave dobivaju poštenu cijenu za istu. Nike, proizvođač fitness opreme, konstantno kontrolira radne uvjete u svojim tvornicama koje su locirane u zemljama trećeg svijeta. Timberland, poznati proizvođač obuće, dozvoljava svojim zaposlenicima jednom godišnje plaćeni tjedan rada u dobrotvorne svrhe“*. Primjera društveno odgovornog ponašanja danas je zaista mnogo.

Vogel (2005) navodi da su razlozi implementiranja društveno odgovornog poslovanja *„koje se naročito intenziviralo devedesetih godina prošlog stoljeća prvenstveno strateške i obrambene prirode“*. Pregledom postojeće znanstvene literature i istraživanja, autorica ovog završnog rada došla je do dva relevantna, usko povezana, odgovora na pitanje zašto su poduzeća usvojila i implementirala društveno odgovorno poslovanje u svoje poslovne prakse, unatoč izostanku zakonske obveze. Prvi razlog jest evidentna promjena u ponašanju i preferencijama potrošača. Ako se u obzir uzme činjenica da živimo u globaliziranom svijetu, u kojem jednom poduzeću konkurenti nisu samo poduzeća koja proizvode isti ili sličan proizvod odnosno pružaju istu ili sličnu uslugu u toj zemlji, već sva takva poduzeća diljem svijeta, sasvim je jasno da su promjene u stavovima i ponašanju potrošača bile glavni razlog zbog kojih su poduzeća diljem svijeta počela implementirati društveno odgovorno ponašanje u svoje poslovne prakse. Neka poduzeća koja se odluče poći

putem društveno odgovornog poslovanja mogu zahtijevati, te najčešće i zahtijevaju, od svojih dobavljača da također implementiraju društveno odgovorne prakse, iz prostora razloga da ne narušavaju njihovu reputaciju društveno odgovornog poduzeća. Svemu navedenom svakako treba dodati već spomenutu globalizaciju, koja je dovela do intenziviranja konkurencije što je u skladu s promjenama u ponašanju i stavovima potrošača, natjeralo poduzeća da integriraju društveno odgovorne prakse. Na ovom tragu Glavočević i Radman Peša (2013:28) navode kako „*implementacija društveno odgovornih praksi omogućuje diferencijaciju vlastitih proizvoda u odnosu na proizvode konkurenata*“. Navedeni razlozi svakako objašnjavaju zašto su poduzeća diljem svijeta počela integrirati društveno odgovorne prakse u svoje poslovanje. Međutim, u posljednje vrijeme zabilježen je trend da razna poduzeća na svoju ruku dižu društveno odgovorno poslovanje na još višu razinu, te odlaze korak dalje. Ovdje se krije drugi razlog primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja poduzeća, a to su prednosti ovakvih poslovanja.

### **2.1.2. Prednosti primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja za poduzeće**

Potrošači i ostali pokretači društveno odgovornog poslovanja poduzeća praktički su natjerali poduzeća diljem svijeta da se prestanu ponašati kao samostalni entiteti koji brinu isključivo o vlastitom profitu, već da u svoje poslovanje integriraju i brigu za lokalnu zajednicu i društvo u cjelini. Međutim, zanimljivo je primijetiti da danas, društveno odgovorno poslovanje nije samo „mrtvo slovo na papiru“ već da razna poduzeća diljem svijeta zaista ulažu stvarne napore u brigu o društvu. Svjetsko poslovno vijeće za održivi razvoj (eng. *The World Business Council for Sustainable Development*) proučavajući iskustva stvarnih poduzeća nakon implementacije društveno odgovornih praksi zabilježili su čak deset prednosti implementacije društveno odgovornog poslovanja:

#### **1. Bolje predviđanje i upravljanje spektrom rizika.**

Bolje upravljanje zakonskim, socijalnim, ekološkim, ekonomskim i drugim rizicima, naročito u kompleksnom tržišnom okruženju, može poboljšati sigurnost opskrbe i sveukupnu stabilnost tržišta. Razmatranje interesa svih dionika koji su povezani s djelovanjem poduzeća, jedan je od načina boljeg predviđanja i upravljanja rizicima.

## 2. Bolje upravljanje reputacijom.

Poduzeća koja implementiraju društveno odgovorne prakse mogu izgraditi svoju reputaciju, dok ona poduzeća koja se ne ponašaju društveno odgovorno mogu naštetiti brendu i vrijednosti poduzeća ako budu razotkrivena.

## 3. Poboljšana sposobnost zapošljavanja, razvijanja i zadržavanja zaposlenika.

Ova potencijalna prednost može biti direktan rezultat uvođenja boljih ili poboljšanih praksi poput obiteljskih politika (eng. *Family-friendly policies*), ili indirektan rezultat programa i aktivnosti osmišljenih za unapređivanje morala i lojalnosti zaposlenika. Također, zaposlenici mogu osjećati ponos radeći za poduzeće koje ima imidž društveno odgovornog poduzeća, što može povećati njihov doprinos poduzeću.

## 4. Poboljšana inovativnost, konkurentnost i pozicioniranje na tržištu.

Uzimajući u obzir želje i preferencije raznih dionika na koje utječe djelovanje poduzeća može rezultirati raznim idejama iz kojih mogu proizići novi proizvodi, procesi i tržišta i u konačnici rezultirati konkurentskom prednosti.

## 5. Povećana operativna učinkovitost i troškovne uštede.

Ova prednost proizlazi iz dugoročne primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja. Tako primjerice, konstantno brinući o ekološkim i energetskim aspektima proizvodnje mogu se otkriti mogućnosti kako neke troškove pretvoriti u prihode.

## 6. Poboljšana sposobnost izgradnje efikasnog lanca opskrbe.

Poduzeće je snažno koliko je snažna najslabija karika u lancu opskrbe. Poduzeća koja djeluju na sličan način, odnosno u ovom slučaju koja djeluju društveno odgovorno, mogu formirati profitabilne dugoročne odnose i tako reducirati rizik opskrbe.

## 7. Poboljšana sposobnost reagiranja na promjene.

Poduzeće koje ima dijalog sa svojim dionicima u boljoj je poziciji da predvidi i odgovori na regulatorne, ekonomske, socijalne i ekološke promjene koje mogu nastati. U ovom kontekstu poduzeće koristi društveno odgovorno poslovanje kao „radar“ za detektiranje nastajućih trendova na tržištu.

## 8. Robusnija „društvena licenca“ za rad u zajednici.

Društveno odgovorno poslovanje može pomoći stvaranju „društvenog kapitala“. Naime, bolje shvaćanje ciljeva i aktivnosti poduzeća od strane raznih dionika može se



pretočiti u poboljšane odnose između dionika, i u konačnici u razvoj privatnih i društvenih saveza.

#### 9. Pristup kapitalu.

Financijske institucije sve više inkorporiraju socijalne i ekološke kriterije u procjenu projekata. Nadalje, kada donose odluke o tome gdje uložiti svoj novac, investitori gledaju indikatore efektivnog upravljanja društveno odgovornim poslovanjem. Poslovni plan koji ima ukomponiran dobar pristup društveno odgovornom poslovanju, često se smatra aproksimatorom dobrog menadžmenta.

#### 10. Bolji odnos s regulatorima.

U mnogim zemljama, vlade su ubrzale postupke odobravanja za tvrtke koje su poduzeće društvene i ekološke aktivnosti iznad onoga što je zakonom propisano, dok neke zemlje koriste pokazatelje društvene odgovornosti pri odlučivanju o ugovorima o nabavi ili izvozu. Razlog ovome je shvaćanje od strane vlada, da bez povećanja angažmana poslovnog sektora ne mogu se postići ciljevi održivosti.

Prednosti za poduzeće od primjene društveno odgovornog poslovanja ne manjka, dok istovremeno profitira i cijelo društvo. Prednosti za poduzeće su: bolje financijske performanse, niži operativni troškovi, bolji imidž i reputacija, veća produktivnost i kvaliteta, veća prodaja, lojalnost potrošača, veća sposobnost privlačenja i zadržavanja zaposlenika, pristup kapitalu, raznovrsnost radne snage i manji regulatorni nadzor. Prednosti za društvo su: dobrotvorni doprinosi, kvaliteta i sigurnost proizvoda, korporativna involviranost u društvene programe, edukacije, zaposlenja i programe beskućništva, volonterski programi zaposlenika. Prednosti za okoliš su: veće recikliranje materijala, veća trajnost i funkcionalnost proizvoda, veća upotreba obnovljivih izvora, integracija raznih alata za upravljanje okolišem u poslovne planove.

## 2.2. Razvoj koncepta društveno odgovornog poslovanja

Društvena odgovornost je novi pojam koji u stvarnosti postoji već tisućama godina (pr. Platon – „Što je bolja glazba, bit će bolja i država“). Upravo Platon je prvi povezoao utjecaj države i njenih čimbenika na glazbu, a samim time na lokalnu zajednicu i utjecaj na društvo u cjelini. Nedavnim stvaranjem pojma CRS („*corporate social responsibility*“), odnosno DOP („*društveno odgovorno poslovanje*“), u znanstvenim krugovima se pojam aktivno istražuje od druge polovice XX. stoljeća do danas.

Razvoj društveno odgovornog poslovanja se može promatrati u sljedećim periodima:

1. Začetak i inovacije (1960);
2. Razvoj i ekspanzija (1972);
3. Institucionalizacija (1980);
4. Faza sazrijevanja (1988).

U šezdesetima je postojala jedna jedina odgovornost poduzeća – stvaranje i maksimiziranje novca za njegove vlasnike, te su poslovne odluke imale društvene posljedice. Poslovni ljudi su donosili poslovne ekonomske odluke koje su bile povezane sa cijelim društvenim sustavom. U sedamdesetima se nastavlja sa stavom da ekonomske odluke utječu na cjelokupni društveni sustav, te da je imperativ da se one donose u skladu sa zakonom i vrijednostima društva. Društvena odgovornost se počela manifestirati putem aktivnih mjera zaštite okoliša, raznih društvenih donacija, razvoja ljudskih potencijala i pružanja jednakih mogućnosti svim zaposlenicima pomoću transfera znanja i tehnologije, zaštite potrošača i mnogih drugih mjera s ciljem odgovornosti prema društvu. U osamdesetima se osniva britanska organizacija „*Business in the Community*“, koja i danas postoji, odnosno djeluje kao neprofitna organizacija, s glavnim ciljem promocije društveno odgovornog poslovanja i korporativne odgovornosti. Devedesetih godina dvadesetog stoljeća poduzeća u većoj mjeri razmišljaju o društveno odgovornom poslovanju kako bi se zadovoljili zahtjevi društva. Do tada su se društveni problemi zasnivali na tome da se nešto što nije dobro poboljša i ostavi bolji dojam, a samim time i donese veća produktivnost. Inicijative su se provodile s ciljem da se vidi da su ipak trud i ulaganje isplativi i da se pomaže drugima. Prema Kotleru i Lee (2009) „*menadžeri sve češće preuzimaju dugoročne obveze, te nude svoje stručno znanje, tehnološku podršku, pristup uslugama, te poklanjaju opremu koja se više ne koristi*“. Postala je značajna i evaluacija doprinosa, jer se smatra izuzetno važnim prikazati što je sve dobro

organizacija ili poduzeće učinilo. Dvadeseto stoljeće je obilježila pojava društveno neodgovornog poslovanja multinacionalnih kompanija, na koje se reagiralo na razne načine. Protesti, osnivanja udruge za zaštitu (radnika, potrošača, životinja, okoliša), zatim donošenje i provođenje strogih zakona tijekom posljednjih pedesetak godina, uvelike je promijenilo društvenu klimu. Društveno odgovorno poslovanje je u određenoj mjeri ublažavanje razlika između manjine koja posjeduje resurse i većine kojima ti resursi trebaju za bolju kvalitetu života. Aktivnosti društveno odgovornog poslovanja se pokreću kada se značajno naruši „ravnoteža“ u kojoj svi sudionici društva imaju dovoljno resursa za normalan život.

Da je društveno odgovorno poslovanje dobilo na značaju u cijelom svijetu svjedoči i održavanje BRS (eng. *Business for Social Responsibility*), odnosno konferenciji koja se održava već dvadeset godina, a njezina svrha i funkcija se odnosi na društveno odgovorno poslovanje. Prema Quien (2016) „konferenciju organizira istoimena neprofitna međunarodna organizacija BSR sa sjedištem u Sjedinjenim Američkim Državama u kojoj je cilj stvoriti pravedan i održiv svijet. BSR ima mrežu od tristo tvrtki diljem svijeta s kojima surađuje na ostvarivanju svojih ciljeva“. Postoji pet faza razvoja društvene odgovornosti prema razini poduzeća. Zadek (2005) ih navodi, pa kaže: „defenzivna faza predstavlja promicanje prakse, rezultata i odgovornosti, što je odlika borbenosti, popustljiva faza predstavlja prihvaćanje odgovornosti temeljem plaćanja troškova, upravljačka faza predstavlja uključenost etičkih i ekoloških dimenzija u poslovanje poduzeća, strateška faza predstavlja integraciju etičkih i ekoloških dimenzija u poslovnu aktivnost, dok civilna faza predstavlja promociju industrijske percepcije kao standard prakse poslovanja“. Koncept društveno odgovornog poslovanja može se opisati kroz više pojmova, iako su temeljna načela ista i međusobno povezana: „održivi razvoj, etično poslovanje, korporativno građanstvo, trobilančni koncept“ (prema Bagić i Škrabalo, 2006;9). U ostatku teksta su definirani prethodno taksativno prezentirani pojmovi.

Održivi razvoj se najjednostavnije definira kao rast koji ide u korak s odgovornošću prema okolišu, gospodarstvu, društvu, te okolini u kojoj djeluje. Za poduzetnike održivi razvoj znači prilagodbu poslovnih strategija i aktivnosti na način da zadovolji potrebe poduzeća i njegovih aktera danas, uz istovremenu zaštitu ljudskih i prirodnih resursa koji će biti potrebni u budućnosti. Ovakav pristup proizlazi iz najpoznatije definicije održivog razvoja koja u prijevodu glasi (i dalje prema Bagić i Škrabalo, 2006) „čovječanstvo je spremno provoditi razvoj na način da zadovolji svoje današnje potrebe, a da pri tom ne kompromitira sposobnost budućih generacija da zadovolje svoje potrebe“. Etično poslovanje značilo bi primjenu i uvažavanje etičkih principa u svim poslovnim aktivnostima.

Temelj poslovne etike je ponašanje u skladu sa zakonom. Etično ponašanje zahtijeva pošten pristup prema konkurenciji, zaposlenicima, dioničarima, partnerima i društvu uopće, uzimajući u obzir društvenu odgovornost i održivi razvoj. Pojam korporativno građanstvo koristi se za ponašanje u kojem organizacija pokazuje osjetljivost i odgovornost prema klijentima, zaposlenima, dioničarima i vlasnicima, te široj društvenoj zajednici i okolišu. Trobilančni koncept poseban je koncept prema kojemu se ukupno poslovanje poduzeća mjeri kroz njegov doprinos ekonomskom napretku, ekološkoj kvaliteti i društvenom kapitalu. To znači da se pri donošenju bilo koje poslovne odluke ne uzima u obzir samo ekonomska isplativost poslovanja, nego i društvena i ekološka odgovornost. Na taj način poduzeća pokazuju da ne teže samo ekonomskim, odnosno financijskim rezultatima, nego i održivom razvoju u svim segmentima. Ovakav pristup omogućava korištenje „trobilančnog računovodstva“<sup>1</sup>, odnosno daje mogućnost izvještavanja o svima aktivnostima u poduzeću.

### 2.2.1. Dimenzija društvene odgovornosti

Nakon što je shvaćeno od strane poduzeća da je integracija društveno odgovornog poslovanja u poslovne prakse prije svega nužna, a potom i korisna, pitanje koje se potom nametnulo jest kako biti društveno odgovoran, odnosno na kojim područjima djelovati i/ili ulagati da bi poduzeće bilo društveno odgovorno. Naime, definicija društveno odgovornog poslovanja, poput onih navedenih u prvim poglavljima ove cjelina, su ili poprilično generalne, te samo općenito navode da poduzeća trebaju biti društveno odgovorna, ili su pristrane ovisno o tome iz kojeg područja je autor koji daje definiciju društveno odgovornog poslovanja. Na ovom tragu su Garriga i Mele (2004) izjavili kako „*društveno odgovorno poslovanje znači nešto, ali ne uvijek isto svima*“. Navedeno je razlog činjenici da ni nakon otprilike sedam desetljeća, koliko je pojam društveno odgovornog poslovanja prisutan u teoriji, nema univerzalno prihvaćene definicije istog.

Postoje četiri vrste dimenzije društvene odgovornosti. Autorica Carroll (1999) ih je definirala kao: „*filantropska odgovornost (budi dobar korporativni građanin, doprinosi resurse zajednici, poboljšaj kvalitetu života), etičke odgovornosti (budi etičan, obveza je*

---

<sup>1</sup> Trobilančno računovodstvo je temeljeno na trobilančnom pristupu prema kojem se opća uspješnost poduzeća mjeri kao kombinacija njegova doprinosa na tri područja: ekonomskom, okolišnom i društvenom

*činiti ono što je pravedno, pošteno i ispravno), zakonske odgovornosti (poštuj zakon, zakon je društvena kodifikacija ispravnog i lošeg, igray po pravilima igre), i ekonomska odgovornost (budi profitabilan, profitabilnost je temelj na kojem počivaju svi ostali“.* Ovakvo viđenje društveno odgovornog poslovanja još uvijek ne definira konkretna područja u kojima poduzeća mogu ulagati da bi bila viđena kao društveno odgovorna. Sljedeći pokušaj predlaganja dimenzija s ciljem pomaganja poduzećima u raznim sektorima da utvrde i razviju vlastite strategije društveno odgovornog poslovanja daju Burke i Logsdon 1996.godine. Prema spomenutim autorima, strateški model društveno odgovornog poslovanja se sastoji od pet različitih perspektiva: „*središnje mjesto (centralitet) je mjera koliko je blizu poduzeće svojim ciljevima, specifičnost (sposobnost poduzeća da doda korist), proaktivnost (proaktivni pristup gdje je program uspostavljen tijekom novih socijalnih kretanja ili kriza izmjeren), voluntarizam (kapacitet za donošenje odluka i poslušnost), vidljivost (profit eksternih i internih dionika ostvaren od poduzeća)* (Nikandrou, Tsachouridi, 2015).

Navedenih pet perspektiva nije zaživjelo jer se pokazalo su ipak preopćenite i nejasne. Nedugo nakon ovoga osvanula je inicijativa Ujedinjenih naroda za uvođenje društveno odgovornog poslovanja pod nazivom Global Compact, koja je pokrenuta 2000. godine, a ova inicijativa je okupljala predstavnike akademske zajednice, civilnog društva, vlada, te preko devet tisuća korporativnih dionika iz više od sto trideset zemalja svijeta. Global Compact Inicijativa se temelji na deset osnovnih načela iz područja ljudskih prava, prava radnika, okoliša i borbe protiv korupcije, te se njihovo usvajanje očekuje od svih poduzeća diljem svijeta.

### **2.2.2. Trendovi u razvoju**

Novo vrijeme u kojem živimo nas tjera na sve veće promjene u pogledu poslovanja poduzeća posebno sa stajališta etičkog i neetičnog ponašanja. Mediji kao jedni od ključnih aktera društveno odgovornog poslovanja i jedini izvor informacija tjeraju organizacije da implementiraju filozofiju društveno odgovornog ponašanja, kako ne bi ugrozili reputaciju i image poduzeća. Etičnost u poslovanju dugoročno je isplativa jer daje osjećaj sigurnosti i stvara priliku za razvoj. Poslovna etika i društveno odgovorno poslovanje imaju brojne

prednosti u odnosu na kratkoročni uspjeh. One se posebno odnose na stvaranje pozitivne slike u javnosti i društvu, stvaranje pozitivnog ozračja unutar poduzeća te jačanje povjerenja i lojalnosti među zaposlenicima i potrošačima. To je dugoročna vrijednost koja se naposljetku uvijek isplati. Stvara se novi koncept poslovanja koji nije usmjeren na kratkoročnu zaradu i pozitivne poslovne rezultate, nego na suradnju i održivi razvoj koji stvara pozitivne učinke za sve sudionike na tržištu. On se ostvaruje jedino uz primjenu i provođenje etičkih standarda. Same etičke vrijednosti moraju biti sastavni dio proizvoda ili usluge, cijene, prodaje i distribucije te cjelokupnu marketing komunikaciju. Postoji nekoliko pozitivnih učinaka društveno odgovornog poslovanja, a neki od njih su povećanje prodaje i udjela na tržištu, jačanje pozicije marke, jačanje korporativnog imidža i utjecaja, jačanje mogućnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika, smanjenje troškova poslovanja, te povećanje privlačnosti za investitore i financijske analitičare.

Prema Previšiću (2007) trendovi se najbolje mogu pokazati kroz sljedećih nekoliko definicija. „*Društveno odgovorno poslovanje je pažnja s kojom se na etičan i društveno odgovoran način odnosimo prema interesno-utjecajnim skupinama koje se nalaze izvan, ali i unutar organizacije. Cilj društvene odgovornosti je da uz očitovanje profitabilnosti istovremeno omogući stvaranje visokih standarda života za interesno-utjecajne skupine izvan i unutar poduzeća. Društveno odgovorno poslovanje je aktivnost, skup institucija i procesa s ciljem stvaranja, komuniciranja, isporučivanja i razmjene dobara koji imaju vrijednost za potrošače, klijente, partnere i društvo u cjelini. Društveno odgovorno poslovanje je koncepcija društvenog marketinga kao posljednja razvojna etapa marketinga u praksi koja osim razmjene i koristi na relaciji poduzeće-korisnik, obuhvaća i dobrobit društva u cjelini*“.

Ljudski potencijali i upravljanje ljudskim potencijalima u suvremenoj situaciji imaju značaj ključnog faktora za uspješnost poslovanja svakog poduzeća. Upravljanje ljudskim potencijalom kao poslovna funkcija objedinjuje poslove i zadaće vezane uz ljude, njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje i druge aktivnosti osiguravanja i razvoja nezaposlenih. Kada je riječ o funkciji upravljanja ljudskim potencijalom, onda se mora naglasiti kako su menadžeri ti koji povezuju obavljanje funkcija zaposlenika u skladu s ciljevima poduzeća. Stoga, rad menadžmenta ljudskih potencijala predstavlja proces u kojem zaposlenici efikasno ispunjavaju svoje radne obveze, te su sudionici izgradnje efikasnosti poduzeća. Zaposlenici se internom komunikacijom informiraju o aktivnosti, te menadžeri na temelju interne komunikacije mogu saznati sve o procesu rada i time poboljšati rad i zadovoljstvo zaposlenika i oduprijeti se mogućim promjenama i rizicima. Komunikacija i ponašanje

moraju biti etični i oduprijeti se mogućim promjenama i rizicima. Komunikacija i ponašanje moraju biti etični jer ovdje društvena odgovornost postaje temelj jasnog internog marketinga. Društveno etično poslovanje se temelji na suradnji skupina i organizacija koje imaju iste interese, a odvijanje u istom okruženju rezultira nemogućnošću ignoriranja niti jedne skupine. Ako poduzeća imaju isti cilj i zajedno osmisle sve korake koje je potrebno provesti da bi se željni cilj ostvario, poduzeća su onda u partnerskom odnosu, jer je svaka suradnja zapravo početak partnerstva. Dakle, prema Hubaku (2010) „*ukoliko organizacija i bilo koja od interesno-utjecajnih skupina nastoji pronaći zajedničko rješenje određenog problema kroz pronalaženje kompromisa, tada je riječ o suradnji. No, ako ta dva aktera zajednički žele ostvariti neki cilj i u skladu s time poduzeti koordinirane aktivnosti koje međusobno nisu u sukobu i nadmetanju, tada je riječ o partnerstvu*“.

### 3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U REPUBLICI HRVATSKOJ

Proizvodna i uslužna poduzeća u Republici Hrvatskoj definiraju društveno odgovorno poslovanje kao stvaranje kvalitetnih i kreativnih ljudskih potencijala, brigu i praćenje njihove efikasnosti u timskom radu, te ulaganje u tehnologiju koja doprinosi optimizaciji poslovnih procesa, povećanju iskoristivosti energenata i kvalitetnijem gospodarenju otpadom. Briga za lokalnu zajednicu uključuje osnivanje humanitarnih zaklada koje stipendiraju studente slabijeg imovinskog stanja, financiraju prehranu djece s posebnim potrebama u domovima i pomažu školovanju djece nerazvijenih zemalja, dok se donacije i sponzorstva u radu lokalnih udruga i organizacija, podržavanje humanitarnih udruga i sportskih institucija, te zapošljavanje svih društvenih skupina smatraju primarnom obavezom poduzeća. Kvalitetno dugoročno partnerstvo s dobavljačima i kupcima, te zadovoljstvo svih dionika poduzeća potiču uspješnu suradnju i podižu svijest o društvenoj odgovornosti na višu razinu, a vrlo veliku važnost pridaje se i okolišu pa se različiti ekonomski i društveni pritisci u cilju zaštite istog, održivo ulaganje u budućnost, učinkovito korištenje postojećih i alternativnih izvora energije, poboljšanje statusa zajednice i okoliša navode kao temelji zaštite okoliša.

Prema Lacković-Vincek et al. (2017) „*poduzeća u Republici Hrvatskoj smatraju da se kroz društveno odgovorno poslovanje kreiraju proizvodi i usluge koje poboljšavaju život ljudi, izgrađuje ugled, povećava motiviranost i zadovoljstvo zaposlenika, jača konkurentnost, te osigurava dugoročni razvoj*“. Poduzeća se moraju brinuti o svojim dioničarima, dobavljačima, kupcima, krajnjim potrošačima, ali i o zaposlenicima kroz redovitu isplatu plaće, brigu o zaštiti na radu, poštivanje ljudskih prava i širenje tolerancije. Briga o zaposlenicima uključuje i zapošljavanje ambicioznog i stručnog osoblja, poticanje njegovog kontinuiranog razvoja, te usavršavanja, ali i postavljanja pravila, kao što su rad na sigurnan način i briga o mogućem štetnom utjecaju radnog okoliša na zdravlje ljudi i prirodu.



### 3.1. Povijest društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj

U Europskoj uniji je 2005. godina bila proglašena „godinom društveno odgovornih poduzeća“, a Hrvatska je Sporazumom o stabilizaciji i pridruživanju između Republike i Europske unije preuzela okvir za usklađivanje s vrijednostima Europske unije i njezinim strateškim odrednicama u procesu približavanja kroz godišnje nacionalne programe – održivog razvoja i zaštite okoliša do elemenata potrebnih za stvaranje društva socijalne kohezije. To je istaknuto u Strateškom okviru za razvoj Republike Hrvatske od 2006. godine do 2013. godine, s posebnim naglaskom na podizanje razine društvene odgovornosti korporacija i osiguranju napretka u konkurentnom tržišnom gospodarstvu u okvirima socijalne države prilagođene uvjetima dvadeset i prvog stoljeća.

Nacionalna mreža za društveno odgovorno poslovanje nezavisno je krovno tijelo sastavljeno od organizacije javnog, privatnog i civilnog sektora koje okupljaju razne dionike zainteresirane za razvoj društveno odgovornog poslovanja. Mreža je osnovana u rujnu 2010. godine s ciljem intenziviranja dijaloga i partnerstva organizacija koje provodi društveno odgovorno poslovanje kako bi se kreirala zajednička akcija i postigli sinergijski učinci u razvoju, a članstvo u mreži je dobrovoljno. Nacionalna mreža za društveno odgovorno poslovanje povezuje udruženja i partnerske organizacijske predstavnike javnog, privatnog i civilnog sektora u Republici Hrvatskoj koje promoviraju društveno odgovorno poslovanje dok pojedinačno članstvo gospodarskih subjekata ili pojedinaca nije moguće. Organizacije mogu pristupiti Nacionalnoj mreži za društveno odgovorno poslovanje uz suglasnost svih članova, te ukoliko zadovoljavaju uvjete Mreže. Ciljevi Mreže su: povećanje broja domaćih poduzeća koja strateški provode društveno odgovorno poslovanje, integracija društveno odgovornog poslovanja u javne politike, osvješćivanje grana o vrijednostima i važnosti društveno odgovornog poslovanja, te stvaranje vlastitih dobrih praksi društveno odgovornog poslovanja.

U Hrvatskoj je proces društvene odgovornosti dodatno obilježen pristupanjem Europskoj uniji, pristupom svjetskom tržištu, povećanjem utjecaja poduzeća na društvene procese, povećanjem veličine poduzeća, kao i promijenjenom ulogom Vlade te jačanjem utjecaja civilnog društva. Kako u svijetu, tako i u Hrvatskoj progresivno raste utjecaj institucija civilnog društva kao mjera protuteže gotovo bezgraničnoj moći korporacija. Stoga je prema Šijakoviću et al. (2013) upravo „civilno društvo, odnosno potrošači taj čimbenik koji zahtijeva da gospodarski subjekti pozitivno utječu na društvo u cjelini“.

Hrvatska je mala zemlja u kojoj dominiraju mala i srednja poduzeća. U cijeloj državi postoji tek tristotinjak velikih poduzeća koja broje preko dvjesto pedeset zaposlenika. Društveno odgovorno poslovanje se tradicionalno vezalo prvenstveno s velikim poduzećima, budući da su upravo njihovi veliki profiti, često ostvarivani nauštrb društvene zajednice, bili glavni okidač pritiska javnosti za društveno odgovornijim poslovanjem. Međutim kako ističu Plećaš i Rocco (2016) „*koncept društveno odgovornog poslovanja primjenjiv je i na poduzeća svih veličina i na poslovne organizacije čiji su članovi poduzeća*“. U Hrvatskoj sva velika, ali i veliki broj malih poduzeća ističu na svojim međumrežnim stranicama kako su društveno odgovorna. Međutim, kako ističe Petrinčević (2014) „*hrvatske organizacije, ali i kupci pod društveno odgovornim poslovanjem često podrazumijevaju samo jedan segment društveno odgovornog poslovanja, a to su sponzorstva i donacije*“. Razlog tome jest prije svega nedovoljno razumijevanje poduzeća o tome kako se društveno odgovorno poslovanje primjenjuje. Ipak, zahvaljujući prvenstveno nagradi Indeks društveno odgovornog poslovanja, moguće je istaknuti dobre prakse u Hrvatskoj, pa tako primjerice Avon, svoj humanitarni rad usmjerava na dva (za poduzeće strateški važna projekta): borba protiv raka dojke i sprječavanje nasilja nad ženama.

### **3.2. Ciljevi društveno odgovornog poslovanja**

Temeljem svjetskih kretanja Hrvatska gospodarska komora je donijela na sjednici održanoj 23. svibnja, 2005. godine „Kodeks etike u poslovanju“ koji podržava i UNDP-ov Global Compact, promovirajući etično poslovanje. U tom kontekstu je upravni odbor Hrvatske gospodarske komore na istoj sjednici donio odluku o osnivanju „Zajednice za društveno odgovorno poslovanje“ pri Sektoru za industriju, a zajednica ima sljedeće ciljeve (i dalje prema Šijakoviću et al., 2013): „*podizanje znanja i svijesti o društveno odgovornom poslovanju u svim sektorima, promicanje kodeksa poslovne etike unutar poslovnih subjekata, organiziranje seminara i savjetovanja iz područja društveno odgovornog poslovanja prema prijedlozima gospodarstva u svrhu unapređenja i razmjene dobre prakse iz Hrvatske, Europske unije i svijeta, sudjelovanje u radu nacionalnih povjerenstava koji se bave društveno odgovornim poslovanjem, poticanje izvještavanja s obzirom na financijske, okolišne i društvene učinke u svrhu povećanja njihove konkurentnosti, pokazati važnost*

*društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj u kontekstu pridruživanja u Europskoj uniji i podizanja konkurentnosti gospodarstva, razvoj „benchmarkinga“ članica Hrvatske gospodarske komore, s obzirom na društveno odgovorno poslovanje, praćenje i iniciranje zakonodavnih inicijativa i reformi zbog stvaranja poticajnog okružja za konkurentno i društveno odgovorno poslovanje hrvatskih poduzeća“.*

Iako je koncept društveno odgovornog poslovanja prisutan već jako dugo vremena, u Hrvatskoj je društveno odgovorno poslovanje novija poslovna praksa. Prva konferencija koja je omogućila formuliranje prioriteta za razvoj društveno odgovornog poslovanja bila je konferencija pod nazivom Agenda 2005, a koja je obuhvatila preko sto dvadeset praktičara i istraživača. Ipak, o konkretnoj primjeni društveno odgovornog poslovanja od strane hrvatskih poduzeća može se ozbiljnije govoriti tek od 2010. godine, od uspostave Nacionalne mreže za razvoj društveno odgovornog poslovanja, financirane od strane Europske komisije. Ova mreža, na dobrovoljnoj razini obuhvaća razna privatna i javna poduzeća, kao i sve ostale zainteresirane za društveno odgovorno poslovanje. Ovdje se posebno može istaknuti Hrvatska gospodarska komora i Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj. Skoko i Mihovilović (2014) kažu da su ciljevi Mreže *„povećanje broja domaćih poduzeća koja strateški provode društveno odgovorno poslovanje, integracija društveno odgovornog poslovanja u javne politike, osvješćivanje građana o vrijednostima i važnosti društveno odgovornog poslovanja, stvaranje vlastitih dobrih praksi društveno odgovornog poslovanja“.*

Konferencija o društveno odgovornom poslovanju a koja će se održati krajem 2019. godine u Zagrebu, osim navedenih ima i sljedeće ciljeve (prema Hrvatskom poslovnom savjetu za održivi razvoj): razviti mehanizme za izmjenu iskustava, znanja i vještina potrebnih za razvoj društveno odgovornog poslovanja, promovirati uspješne poslovne prakse, pružiti potporu malim i srednjim poduzećima u promicanju društveno odgovornog poslovanja, ponuditi platformu za dijalog i razvoj programa društveno odgovornog poslovanja, te motivirati i inicirati buduće aktivnosti usmjerene na razvoj društveno odgovornog poslovanja.

### **3.3. Hrvatska gospodarska praksa i društveno odgovorno poslovanje**

Većina inicijativa koje se odnose na društveno odgovorne poslovne prakse zapravo je riječ o promjeni internih postupaka i politika kao npr. u vezi s ponudom proizvoda, projektiranjem objekta, proizvodnjom, montažom, i podrškom zaposlenicima. Inicijativa može utjecati na eksterno izvješćivanje potrošača i investitora, te uzeti u obzir dostupnost potrošača ili njihovu potrebu za privatnošću. Poduzeća koja su usvojila i koja primjenjuju društveno odgovorne poslovne prakse ostvaruju čitav niz različitih koristi, te sve uspješnije povezuju takve prakse s pozitivnim financijskim rezultatima.

Spomenute financijske koristi povezane su sa smanjenjem troškova poslovanja, novčanim poticajima od strane državnih tijela, održavanjem zaposlenika, i sl. Također, postoje i brojne marketinške koristi uz mogućnost poboljšanja odnosa sa zajednicom, unapređenje kvalitete proizvoda i povećanje poduzeća. Iako sve veći broj industrija prihvaća odgovorne poslovne prakse, čini se da dominiraju ipak one industrije u području proizvodnje, tehnologije, poljoprivrede gdje se više donose odluke u vezi s lancima opskrbljivanja, sirovinama, proizvodnim postupcima i sigurnošću zaposlenika. Društveno odgovorna poslovna praksa može razvijati međuljudske odnose i ponuditi dodatnu korist time što će stvarno doprinijeti zdravlju i sigurnosti zaposlenika. Glavne odluke uključene u prilagođavanje i provođenje društveno odgovorne poslovne prakse fokusirati će se na pažljiv izbor društvenog cilja koji će određena inicijativa podržati, zatim na razvoj jedinstvenih strateških planova primjene i utvrđivanje mjerljivih ciljeva.

Razmatranje društvene odgovornosti u okvirima hrvatskog gospodarstva zahtijeva sustavnu analizu specifičnih čimbenika koji su utjecali i utječu na razvoj hrvatskog gospodarskog okruženja. U tom kontekstu treba spomenuti specifični jugoslavenski sustav samoupravljanja, Domovinski rat, tranziciju, privatizaciju, proces približavanja Europskoj uniji, kao i već popularnu liberalizaciju tržišta sa svim izazovima globalizacijskih procesa. Društveno odgovorna poslovna praksa u Hrvatskoj nastala je pod utjecajem različitih činitelja pri čemu treba spomenuti nasljeđe socijalizma koje se baziralo na tzv. društvenom vlasništvu i radničkom samoupravljanju. Za vrijeme socijalizma donacije pojedinaca i poduzeća, te sponzorstva sportskih i kulturnih događaja osoba s invaliditetom, te djece, bila su uobičajena praksa. Jačanje utjecaja društvene odgovornosti gospodarstva u Hrvatskoj moguće je uz povećanje uloge privatnog sektora, smanjenjem državnog utjecaja na

poduzetništvo, reguliranjem poslovanja s trendovima globalnog tržišta, te jačanjem uloge potrošača i civilnog sektora.

Hrvatska gospodarska komora je najstarija hrvatska i regionalna gospodarska institucija s kontinuiranim djelovanje, koja se svih sto šezdeset godina koliko i postoji uvijek prilagođavala zahtjevima svoga vremena. Hrvatska gospodarska komora ima veliki značaj u gospodarstvu Hrvatske, a prema podacima navedenim na službenim stranicama, opći zadaci komore su *„zauzimanje stavova i davanje prijedloga koji se odnose na razvojna pitanja, poticanje razvoja gospodarstva, uključivanje u ekološke projekte, unapređivanje razvoja poduzetništva, suradnja sa županijskim i općinskim tijelima u interesu gospodarstva, pružanje svih usluga specijaliziranih stručnih službi“* (HGK, Uloga, ustrojstvo i usluge, Internet izvor, pristup 18.04.2019.). U Hrvatskoj gospodarski komori osnovana je zajednica za društveno odgovorno poslovanje. Zajednici mogu pristupiti sva trgovačka društva koja su potpisala izjavu o prihvaćanju Kodeksa etike u poslovanju. Ciljevi zajednice za društveno odgovorno poslovanje su *„podizanje znanja i svijesti o društveno odgovornom poslovanju, organiziranje seminara i savjetovanja iz područja društveno odgovornog poslovanja, sudjelovanje u radu nacionalnih povjerenstava koje se bave društveno odgovornim poslovanjem, dizanjem razine znanja kod malog i srednjeg poduzetništva o društveno odgovornom poslovanju, pokazati važnost društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj u kontekstu pridruživanja u Europsku uniju, razvitak metodologije benchmarkinga, praćenje i iniciranje zakonodavnih inicijativa radi stvaranja poticajnog okružja za društveno odgovorno poslovanje hrvatskih poduzeća“* (HGK, Uloga, ustrojstvo i usluge, Internet izvor, pristup 18.04.2019.).

U Hrvatskoj gospodarskoj komori djeluje Zajednica za društveno odgovorno poslovanje. Zajednica je pripremila Kodeks etike u poslovanju. Kodeks trebaju potpisati poduzeća koja drže do društveno odgovornog poslovanja. Kodeks sadrži osnovne etičke smjernice u hrvatskom gospodarstvu. *„Potpisnik Kodeksa prihvaća obvezu djelovanja u skladu s načelima odgovornosti, istinitosti, učinkovitosti, transparentnosti, kvalitete, postupanja u dobroj vjeri i poštivanja dobrih poslovnih običaja prema poslovnim partnerima, poslovnom i društvenom okruženju, te vlastitim zaposlenicima“* (HGK, Uloga, ustrojstvo i usluge, Internet izvor, pristup 18.04.2019.). Po tom Kodeksu poduzeća trebaju proizvoditi na društveno i ekološki odgovaran način, razvoj proizvoda ne smije imati nedopušten utjecaj na društvenu i prirodnu okolinu.

## **4. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE NA PRIMJERU: STUDIJA SLUČAJA AVON KOZMETIKA D.O.O.**

Društvena odgovornost čvrsto je integrirana u poslovnu praksu naprednih poduzeća koja se ne boje preuzeti ulogu lidera na svojim tržištima. S druge strane, nikada do sada poduzeća nisu bila pod takvim pritiskom od strane javnosti koja uslijed razvoja suvremene tehnologije ima neograničene izvore moći u obliku znanja. Zbog toga su očekivanja značajno narasla u posljednje vrijeme, pa čak i na relativno malom tržištu poput hrvatskoga, stoga se sve izravnije traži odgovornije ponašanje poslovnih subjekata od strane raznih zainteresiranih dionika kojih svaki dan ima sve više. Biti menadžer u takvom kontekstu nije nimalo lagan zadatak jer se viši slojevi menadžmenta stalno suočavaju s oprečnim zahtjevima za njihovom pažnjom, vremenom i resursima, a svjesni su da ne mogu udovoljiti svima. Društvena odgovornost poduzeća postaje sve važnijom komponentom dobre poslovne prakse gdje se pažljivo usklađuju svi ovi interesi s jedne, i resursi poduzeća s druge strane. Ova, relativno nova dimenzija integrativnog menadžmenta predstavlja nekoliko značajnih izazova za sve poslovne lidere jer se sada rezultati definiraju kao ravnoteža između ekonomskih, socijalnih, i ekoloških očekivanja koja su rezultat etičkih odluka ključnih zaposlenika. Kako bi povećali vrijednost svojih poduzeća, menadžeri u Hrvatskoj na društvenu odgovornost gledaju kao na ključnu komponentu prilikom donošenja odluka. Analiza ukazuje na različite načine integracije društveno odgovornih ponašanja, znanja i vještina u menadžment hrvatskih poduzeća. Analizirajući navedene primjere dobre prakse i primjene društveno odgovornog poslovanja, osnažila se misao kako bi se hrvatska poduzeća trebala odgovornije ponašati. Više nema dvojbe kako je došlo do migracije moći s političkih organizacija na poslovne, stoga poslovne organizacije imaju jasnu ulogu u suvremenom društvu. Prema Omazić (2012) „*jednako tako je jasno kako će samo one organizacije koje će se ponašati odgovorno, biti uspješne i biti valorizirane kao takve od strane svih dionika, uključujući i dvoje ključnih za njihov opstanak – kupaca i zaposlenika*“.

## 4.1. Opis AVON kompanije

Multinacionalna kompanija Avon osnovana je 1886. godine u New Yorku. U svojih sto trideset i četiri godine poslovanja, Avon je postala najveća svjetska kompanija u izravnoj prodaji kozmetike s prihodima od preko šest milijardi američkih dolara u 2011. godini, a u Hrvatskoj je najveće poduzeće koje se bavi direktnom prodajom kozmetike. Direktna prodaja predstavlja oblik maloprodaje izvan prodavaonica koji u sebi uključuje osobni kontakt s potencijalnim kupcima u njihovim domovima ili uredima, te komunikaciju preko telefona koju inicira maloprodavač. Što se konkurencije na tržištu tiče, kao glavni Avonov konkurent i tržišni sljedbenik s kojim dijeli isti način rada, ističe se Oriflame kozmetika d.o.o. Osim Oriflamea, kao indirektni konkurenti pojavljuju se Quelle, Otto, i La Redoute (koji u svojoj ponudi ima dekorativnu kozmetiku Yves Rocher). U Hrvatskoj Avon ima pedeset posto veći obujam prodaje od Oriflamea, pa se trenutno orijentira na drugu vrstu konkurencije kao što su L'Oreal i Nivea. Prema pisanju Omazić (2012), *„cijene, kvaliteta, kao i asortiman proizvoda Avona i Oriflamea su slični, a borba oko naklonosti kupaca vodi se na području dizajna proizvoda, njihovoj promociji i dinamici uvođenja novih proizvoda na tržište“*. U svom poslovanju, oba konkurenta koriste društvene mreže za promociju svojih aktivnosti i proizvoda.

Avon kozmetika d.o.o. punim nazivom Avon Hrvatska poznato je poduzeće na razini cijele Republike Hrvatske, a posluje sa sjedištem u gradu Zagrebu. U ostatku ovoga završnog rada navedeno poduzeće će se oslovljavati sa Avon. Glavna djelatnost poduzeća prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti iz 2007. godine jest „ostala trgovina na malo izvan prodavaonica, štandova i tržnica“. Avon je poduzeće koje je iznimno svjesno događaja, kako u internom, tako i u eksternom okruženju, stoga poduzeće provodi razne filantropske kampanje pomažući ženama u borbi protiv raka dojke. Vrijednosti kompanije su povjerenje, poštovanje, vjerovanje, skromnost, te poštenje.

Misija poduzeća se ogleda u tome da se želi stvoriti jedinstveni asortiman proizvoda koje nude, s time da se kontinuirano trude nadmašiti konkurenciju kako bi izgradili i održavali određeni imidž, odnosno omiljene kozmetičke tvrtke. Prema pisanju službene međumrežne stranice, osim navedenog, *„Avon Hrvatska želi postati prvo odredište pri kupnji kozmetičkih proizvoda, nastaviti uspješno poslovati na temelju direktne prodaje, te svojom politikom svojim zaposlenicima biti odličan poslodavac“* (Avon.hr, O nama, Internet izvor, pristup 19.04.2019.). Relevantno je naglasiti da je poduzeće veoma svjesno onoga što

se događa u okruženju, pa se tako provode brojne filantropske kampanje pomažući ženama u borbi protiv raka dojke. Vrijednosti Avona su „*povjerenje, poštovanje, vjerovanje, skromnost, te poštenje. U Avonu vjeruju da sve što čine bude prožeto navedenim vrijednostima*“ “ (Avon.hr, O nama, Internet izvor, pristup 19.04.2019.). Vizija Avona leži u tome da Avon želi postati poduzeće koje na globalnoj razini najbolje razumije i najbolje zadovoljava potrebe i želje svake žene.

## **4.2. Društvena odgovornost**

U pogledu primjene standarda društveno odgovornog poslovanja, Avon primjenjuje dva standarda – ISO 26000 i SA 8000:2008. Norma ISO 26000 u Avonu je prepoznata zbog konkurentske prednosti svojih proizvoda u odnosu na Oriflame kao Avonov najveći konkurent, privlačenja i zadržavanja kupaca u pogledu ponude proizvoda. Avon vjeruje kako su ljudi najveće bogatstvo tvrtke, prihvaća različitosti zaposlenika, te osigurava priliku za razvoj i napredak svakog zaposlenika, te ih nagrađuje u skladu s tim. U 2008. godini, Avon u Hrvatskoj priznat je i u uvrštenjem u publikaciju Superbrands 2008., kao jedna od najjačih marki na hrvatskom tržištu.

Norma SA 8000:2008 ogleda se u zadovoljstvu zaposlenika koji su zadovoljni načinom odnošenja Avona kao poslodavca prema njima, a što je još važnije, Avon je realizirao projekte vezane za zaštitu zdravlja i sigurnosti ljudi gdje se u prvom redu ističu žene. Društveno odgovorno poslovanje na području borbe protiv raka dojke i nasilja u obitelji u lokalnoj zajednici čini ponosnu okosnicu rada kompanije. Priključili su se globalnoj ekološkoj politici kroz uvođenje naručivanja isključivo putem Interneta u rujnu 2008. godine, a očuvanje okoliša primarno je i u svakodnevnom radu svakog zaposlenika. Najznačajniji projekt na području Republike Hrvatske je Avonova borba protiv raka dojke. Projekt „Avon Breast Cancer Crusade“ lansiran je 1992. godine u Ujedinjenom Kraljevstvu i danas uključuje programe borbe protiv raka dojke u više od pedeset zemalja diljem svijeta. Iako je napredak primjetan, rak dojke ostaje najčešće dijagnosticiran rak kod žena. „*U Hrvatskoj godišnje oboli oko dvije tisuće petsto žena, od čega čak devetsto umire. Pravovremenom dijagnozom moguće je u više od devedeset posto slučajeva spriječiti razvoj bolesti i doći do ozdravljenja*“ (Avon.hr, O nama, Internet izvor, pristup 19.04.2019.). Od



2004. godine do danas Avon Hrvatska je za borbu protiv raka dojke prodajom proizvoda označenih ružičastom vrpcom koja se prodaje kroz Avonov katalog prikupio više od dva milijuna kuna. Neki od proizvoda koji su se nudili su: putna bočica, šalica, cjedilo za čaj, broš roza vrpca, privjesak za mobitel, i privjesak roza vrpca. Borbu protiv raka dojke Avon je proširio provođenjem besplatne mamografije u različitim dijelovima Hrvatske. U vrijeme trajanja ove akcije provedena je turneja „Moja prva mamografija“. Želeći ne samo probuditi svijest o potrebi redovitih pregleda, nego i pomoći u svim dijelovima zemlje, Avon je organizirao akciju pozivajući žene iz najrizičnije skupine od četrdeset do pedeset godina na besplatan mamografski pregled.

Kampanja za borbu protiv raka dojke nastavljena je i u 2011. godini Avonovom „Šetnjom za život“. To je akcija koja je dio cjelovite kampanje za borbu protiv raka dojke. Tijekom šetnje svi su sudionici nosili majice sa natpisom „IDEM“ koji je simbol borbe protiv raka dojke. Šetnja je bila organizirana sredinom lipnja 2011. godine s polazišnim odredištem na Cvjetnom trgu s više od tristo sudionika koji su šetali u prepoznatljivim majicama sa ciljem osvještavanja ljudi o bolesti raka dojke od koje oboli svaka jedanaesta žena u Hrvatskoj. Glavna namjera je bila podići svijest javnosti o važnosti borbe protiv raka dojke, te prikupljanje sredstava za udrugu „Sve za nju!“.

Osim borbe protiv raka dojke, Avon je veliki dio svojih aktivnosti i sredstava usmjerio u borbu protiv nasilja nad ženama. Avonova globalna kampanja za borbu protiv nasilja nad ženama kontinuirano traje u više od pedeset država u kojima Avon posluje. U Avonu su osmislili i dizajnirali „posebne proizvode sa simbolom vječnosti, simbolom naše borbe: narukvica, ogrlica i prsten, koji budi solidarnost i jedinstvo svih žena diljem svijeta. Sredstva su se prikupljala prodajom navedenih proizvoda putem Avonovog kataloga“ (Avon.hr, O nama, Internet izvor, pristup 21.04.2019.).

Avonova „Zaklada za žene“ danas je najveća humanitarna zaklada za pomoć ženama jedne svjetske kompanije. Od 1955. godine kada je osnovana, Avonova zaklada prikupila je više od osamsto pedeset milijuna američkih dolara širom svijeta za borbu protiv kritičnih problema poput raka dojke i nasilja u obitelji. Ova Avonova Zaklada pomaže i potrebitima kroz svoje programe pomoći i u slučaju izvanrednih stanja i katastrofa. Tako je primjerice nakon razornih potresa donirala milijun dolara pomoći Haitiju, te pet milijuna dolara za obnovu u Kini.

Osim brige za život ljudi u zajednici, Avon posebnu pažnju posvećuje i zaštiti okoliša, te brizi o životinjama. Odavno je već prepoznat kao lider u borbi protiv testiranja proizvoda na životinjama. U lipnju 1989. godine postao je prva globalna kozmetička

kompanija koja je potpuno prestala s testiranjima na svim proizvodima. U zamjenu za testiranje na životinjama, sigurnosni procesi koriste „in vitro“ testove i klinička istraživanja na dobrovoljcima. Nadalje, Avon traži i od svojih dobavljača da isključe životinje iz testiranja, te u suradnji s ostalim kozmetičkim kompanijama radi na istraživanju alternativa. Jednako tako, Avon na globalnoj razini provodi različite akcije vezane uz brigu za okoliš i prirodu kao stanište životinja. Najznačajnija Avonova akcija na globalnoj razini vezana je uz zaštitu okoliša „Hello Green Tommorrow“, čiji je cilj doprinijeti do milijuna ljudi i mobilizirati ih za obnavljanje kritičnog ekosustava i za korist okoliša u cjelini. U ovu akciju je uključeno preko šezdeset zemalja svijeta s ciljem sprečavanja deforestacije.

## 5. ZAKLJUČAK

Koncept društveno odgovornog poslovanja podrazumijeva svijest o novom položaju i značaju koji poduzeća moraju imati da bi bila sposobna preuzeti odgovornost, te da bi opstala u suvremenom društvu. Uz društveno odgovorno poslovanje vežu se standardi koji predstavljaju važan alat pri definiranju uvjeta za pravedniju trgovinu i razvoj jer promoviraju fleksibilnu radnu snagu te nove načine usvajanja novih znanja i vještina, te unapređenje već postojećih. Također, ljudski potencijali su najvažniji faktor u poslovanju suvremenih organizacija, te njihovo predstavljaju značajnu dimenziju društveno odgovornog poslovanja, stoga ostvarivanje produktivnosti i razvoja ljudskih potencijala podrazumijeva organizacijsku klimu u kojoj vladaju humani uvjeti usklađeni sa prirodom.

Svako društvo bi trebalo pokazati namjere očuvanja cjelokupnog integriteta čovjeka, voditi računa o stvaranju uvjeta za bolji i sigurniji život jer kao što objašnjava društveno odgovorno poslovanje, potrebno je provoditi cjeloživotno učenje i održiv ekonomski razvoj koji će doprinijeti pojedincu, te društvu u cjelini. U Hrvatskoj poduzeća provode naznake društveno odgovornog poslovanja, ali nemaju sustavnu strategiju na kojoj bi takvo poslovanje bazirali. Da bi se za to stvorila mogućnost, potrebno je jačanje utjecaja društveno odgovornog poslovanja, što je moguće povećanjem uloge privatnog sektora, smanjenjem državnog utjecaja na poduzetništvo, reguliranjem poslovanja s trendovima globalnog tržišta, te jačanjem uloge potrošača. Uvijek je bilo, još uvijek ima, i uvijek će biti prostora za napredak, za poboljšanje jer svima je stalo da žive u pravednoj, solidarnoj i odgovornoj društvenoj zajednici.

U završnom radu je analizirana studija slučaja društveno odgovornog poslovanja na primjeru Avona, poduzeća koje se ponosi što je „kompanija za žene“. Avon je ponosan na svoju dugu tradiciju predanosti ženama, i to je istovremeno jedan od najznačajnijih čimbenika koji Avon čini drugačijim od ostalih kompanija. Velik dio aktivnosti Avona usmjeren je na očuvanje zdravlja, održivi razvoj i filantropske aktivnosti s posebnim naglaskom na poboljšanje društvenog položaja žena. Koliko je Avon posvećen društveno odgovornom poslovanje, najbolje se ogleda u Avonovoj misiji, viziji i vrednotama koje promiču, te načelima putem kojih djeluju. Neke od smjernica Avonove misije su postati svjetski lider u kozmetici i kroz to izgraditi jedinstven asortiman kozmetičkih i ljepotom povezanih proizvoda. Također, svojim inovacijama i vrijednostima nastoje nadmašiti svoju

konkurenciju u kvaliteti, kako bi postigli imidž omiljene kozmetičke kompanije među ženama. Uz to, cilj Avona je, kroz ponudu pogodnosti više marki na jednom mjestu, te pružanjem iskustva kupovine prilagođeno svakom kupcu, čime se stvara veća vrijednost za kupca, ali i za kompaniju, postati omiljeno odredište kupovine za žene. Vizija Avona u globalnom smislu je biti kompanija koja će kroz svoje proizvode, usluge i predanost, najbolje razumjeti i zadovoljiti potrebe žena.

Značajan dio svojih prihoda Avon ulaže u filantropske i humanitarne akcije, te sukladno svojoj misiji želi postati najveća zaklada za žene i predani svjetski predvodnik zdravlja i dobrobiti žena kroz nastojanja da se iskorijeni bolest raka dojke i pruži ženama ekonomska neovisnost. Borba protiv raka dojke, projekt „Avon Breast Cancer Crusade“ lansiran je 1992. godine. Poduzeće Avon je uz humanitarnu akciju vezane uz borbu protiv raka dojke, pokrenulo i akciju vezanu za borbu protiv nasilja u obitelji, posebno iz razloga što je nasilje nad ženama jedan od problema suvremenog društva o kojem treba podići razinu javne svijesti. Od svih projekata koje Avon radi u Hrvatskoj, najznačajniji projekt je svakako Avonova borba protiv raka dojke pokrenut 2003.godine kroz prodaju različitih proizvoda putem kataloga. Borba je proširena provođenjem besplatne mamografije, a prema informacijama dostupnim na službenoj međumrežnoj strani, tijekom spomenute akcije odraženo je više od dvije tisuće pregleda.

Iz primjera studije slučaja, vidljivo je kako Avon aktivno radi na tome da ostane vodeća svjetska zaklada koja će biti fokusirana na žene. Velika sredstva ulažu se u zakladu, putem koje se financiraju različiti društveno odgovorni projekti, kako globalno, tako i na lokalnoj razini. Zasad, projekti koji se financiraju kroz zakladu su „Borba protiv raka dojke“ u sklopu kojeg se u Hrvatskoj provela akcija „Moja prva mamografija“, „Šetnja za život“ i akcija za pomoć „Autonomnoj ženskoj kući Zagreb“, a postoji i tendencija za boljim razvojem postojećih, te provođenjem novih kampanja za žene.

## POPIS LITERATURE

### Stručna literatura

1. Afrić Rakitovac, K., Žužić, A. (2014), *Promicanje društveno odgovornog poslovanja putem sustava visokog obrazovanja*, Zbornik radova šeste nacionalne konferencije o društveno odgovornom poslovanju
2. Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, L. (2006), *Društvena odgovornost poduzeća u Hrvatskoj*, AED (Academy for Educational Development), Zagreb
3. Crowther, D., Aras, g. (2008), *Corporate Social Responsibility*, Bookboon
4. Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2010), *Marketing 3.0.: From Products to Customers to the Human Spirit*, Wiley James
5. Kotler, P., Lee, N. (2011), *Društveno odgovorno poslovanje*, Zagreb, M.E.P. CONSULT d.o.o.
6. Krkač, K. (2007), *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku odgovornost*, Mate d.o.o, Zagreb
7. Nikadrou, I., Tsachouridi, I. (2015), *Does Being „Good“ Pay Off Even During Periods of Crisis? An Employee Perspective*, Information Age Publishing, Inc.
8. Porter, M.E., Kramer, M.R. (2011), *Creating Shared Value*, Harvard Business Review
9. Previšić, J. (2007), *Osnove marketinga*, Advert, Zagreb
10. Šijaković, I., Krišto, M. (2013), *Društveno odgovorno poslovanje i zaštita zdravlja i sigurnosti na radu*, stručni rad
11. Vogel, D. (2005), *The Market for Virtue, The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, Brookings Institution Press
12. Zadek, S. (2005), *Responsible Competitiveness – Reshaping Global Markets Through Responsible Business Practice*, Accountability
13. Zelenika, R. (2000), *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Udžbenici u Rijeci, Manualia Universitatis studiorum Fluminensis, Rijeka

## Znanstveni članci

1. Carroll, A.B. (1999), *Business & Society*, Vol.38(3), str. 89.
2. Garriga, E.I., Mele, D. (2004), *The Corporate Social Responsibility*, Vol.53, str. 511.
3. Glavočević, A., Radman Peša, A. (2013), *Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti*, *Oeconomica Jadertina*, Vol.3(2), str. 293.
4. Hubak, D.M. (2010), *Marketinška dimenzija društveno odgovornog poslovanja*, EFZG serija članaka u nastajanju, Vol.10(10), str. 544.
5. Lacković-Vincek, Z., Dvorski, S., Novak, E. (2017), *Usporedba društveno odgovornog poslovanja u proizvodnim i uslužnim poduzećima Republike Hrvatske*, *Ekonomski pregled*, Vol.68(3), str. 289.
6. Mackey, A., Mackey, T.B., Barney, J.B. (2007), *Corporate Social Responsibility and Firm Performance: Investor Preferences and Corporate Strategies*, Vol.32(3), str. 132
7. McWilliams, A., Siegel, D. (2000), *Corporate Social Responsibility and Financial Performance, Correlation or Misspecification?*, *Strategic Management Journal*, Vol.21(5), str. 584.
8. Omazić, A. (2012), *Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja*, HRPSOR, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, str. 288.
9. Quien, M. (2016), *Učenje za poduzetništvo*, Vol.2(10)
10. Skoko, B., Mihovilović, M. (2014), *Odnosi s javnošću u funkciji društveno odgovornog poslovanja*, *Praktični menadžment*, Vol.5(1), str. 455-457.
11. Vrdoljak Raguž, I.; Hazdovac, K. (2014), *Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska komora*, pregledni rad, Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, Vol.4., str. 17.

## Internet izvori

1. Avon.hr, O nama, Internet izvor, pristup 19.04.2019., link strane [http://www.avon.hr/PRSuite/home\\_page.page](http://www.avon.hr/PRSuite/home_page.page)
2. HGK, Uloga, ustrojstvo i usluge, Internet izvor, pristup 18.04.2019., link strane <https://www.hgk.hr/komora-zagreb/uloga-ustrojstvo-i-usluge>