

# Ostvarenje etičnog, odgovornog i održivog poslovanja

---

**Horvat, Branimir**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:211:169284>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported](#) / [Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-15**



*Repository / Repozitorij:*

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE  
VARAŽDIN**

**Branimir Horvat**

**OSTVARENJE ETIČNOG, ODGOVORNOG  
I ODRŽIVOG POSLOVANJA**

**ZAVRŠNI RAD**

**Varaždin, 2023.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**V A R A Ž D I N**

**Branimir Horvat**

**Matični broj: 45727**

**Studij: Ekonomika poduzetništva**

**OSTVARENJE ETIČNOG, POSLOVNOG I ODGOVORNOG I**  
**ODRŽIVOG POSLOVANJA**

**ZAVRŠNI RAD**

**Mentorica:**

Prof. dr. sc. Valentina Kirinić

**Varaždin, rujan 2023.**

*Branimir Horvat*

### **Izjava o izvornosti**

Izjavljujem da je moj završni rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristio drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

*Autor potvrdio prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi*

---

## Sažetak

Tema rada je "Ostvarenje etičnog, odgovornog i održivog poslovanja". U početnim dijelovima rada definira se pojam poslovne etike te daje prikaz njezinog povijesnog razvoja. Također, analiziraju se filozofski pristupi etici primjenjivi u poslovanju kako bi se ustanovio njen položaj i uloga u radu. U nastavku se daje definicija DOP-a (Društveno Odgovornog Poslovanja) te prikazuje povezanost etičnosti i DOP-a. Nadalje, istražuju se načini na koje poduzeće unutar pojedinih odjela može uspješno implementirati poslovnu etiku i promovirati društveno odgovornu praksu. Daje se i pregled održivosti kao dijela poslovnog djelovanja poduzeća u njegovoj okolini, njihovog međusobnog odnosa i korektnog pristupa. U praktičnom dijelu rada predstavljen je HRIO (Hrvatski Indeks Održivosti) te je analizirana dobra praksa u Republici Hrvatskoj dobitnika HRIO nagrada, razrađuju se kategorije nagrađivanja i uspjeh prema HRIO-u na temelju čega se kreira podloga poduzećima za implementaciju etičnosti u svojem djelovanju, ostvarivanje društvene odgovornosti i održivog razvoja kroz preporuke definirane na temelju UN-ovih ciljeva za ostvarenje održivog razvoja.

Ključne riječi: etika, društvena odgovornost, održivost, HRIO, kategorije nagrađivanja, održivi razvoj, kompanija

# Sadržaj

Sadržaj .....	III
1. Uvod .....	1
2. Metode i tehnike rada .....	2
3. Poslovna etika.....	3
3.1. Etički kodeks .....	4
3.1.1. Etičko povjerenstvo.....	4
3.1.2. Dijelovi kodeksa.....	5
3.2. Moralno odlučivanje.....	6
3.3. Ostvarivanje vrijednosti moralnim odlučivanjem .....	7
4. Društveno odgovorno poslovanje.....	9
4.1. Gospodarska načela društveno odgovornog poslovanja .....	10
4.2. Dimenzije društvene odgovornosti.....	10
4.3. Sudionici društvene odgovornosti .....	11
4.4. Poslovna kultura.....	12
4.5. Norma ISO 26000 .....	14
5. Etičnost i društveno odgovorno poslovanje unutar pojedinih odjela poduzeća.....	15
5.1. Upravljanje ljudskim resursima .....	15
5.1.1. Međuljudski odnosi.....	15
5.1.2. Norme ponašanja i odgovornost zaposlenika .....	16
5.1.3. Praćenje zadovoljstva zaposlenika .....	16
5.2. Marketing .....	17
5.2.1. Etičan i društveno odgovoran proizvod .....	17
5.2.2. Zeleni marketing .....	18
5.2.3. Marketing u doba društvenih medija.....	18
6. Održivost kao poslovni pristup .....	20
6.1. Odnos poduzeća i okoline .....	21
6.2. Način doprinosa/uzajamno generiranje vrijednosti.....	21
6.3. Etičnost poslovanja u doba društvenih medija.....	22
7. Analiza dobre prakse u Hrvatskoj .....	24
7.1. Hrvatski Indeks Održivosti (HRIO) .....	24
7.2. Analiza aktivnosti dobitnika HRIO nagrade .....	25
7.2.1. Dobitnici HRIO nagrade 2022. godine prema veličini.....	29
7.2.2. Analiza višestrukih dobitnika HRIO nagrade posljednjih 5 godina u odnosu na 2022. godinu.....	34
7.3. Preporuke za ostvarivanje društveno odgovornog, etičnog i održivog poslovanja .....	36

8. Zaključak .....	39
Literatura .....	41
Popis slika .....	43
Popis tablica .....	44

# 1. Uvod

Predmet ovog rada je prikazati poslovnu etiku, društvenu odgovornost i održivost. Kroz teorijski dio obrađena je poslovna etika kao pojam, pregledana je i definirana društvena odgovornost kao koncept te obrađena održivost kao poslovni pristup, također su navedena gospodarska načela društvene odgovornosti te povezanost poslovne etike i društvene odgovornosti. Nadalje, analizom kategorija i dobitnika HRIO nagrade pregledava se dobra praksa u Republici Hrvatskoj uz preporuke za daljnje ostvarivanje etičnog, odgovornog i održivog poslovanja.

Cilj rada je ustanoviti povezanosti između ta tri pojma i prikazati djelotvorne načine implementacije kroz poslovne aktivnosti služeći se smjericama već ustanovljenih globalno priznatih ciljeva



## **2. Metode i tehnike rada**

Metode istraživanja koje će se koristiti u radu su opće znanstvene metode poput metode analize i deskriptivne metode primarno kroz početne dijelove rada empirijskim prikazivanjem i opisivanjem pojmova. Analiziraju se i obrađuju poslovna etika, društveno odgovorno poslovanje i održivost kao poslovni pristup. Komparativnom metodom uspoređuju se tuđa mišljenja i spoznaje o prikazanim pojmovima koja se koriste kao temelj za glavne teze rada.

Izvori podataka, odnosno literatura za rad su knjige, stručni članci te službene internetske stranice na hrvatskom i engleskom jeziku kompanija čija dobra praksa je obrađena kao i internetske stranice obrađenih organizacija, projekata ili inicijativa

### 3. Poslovna etika

Etiku mnogi smatraju znanstvenom disciplinom o ljudskom ponašanju usko povezanom s moralom, skupinom nepisanih pravila, odnosno normi koje definiraju ljudsko djelovanje prihvatljivo unutar pojedine zajednice. Moral možemo definirati kao polaznom točkom od koje kreće ljudska prosudba kako djelovati, odnosno razlikovati dobro i zlo i upravo taj odnos čovjekova djelovanja i moralnosti etika nastoji definirati jer kako moral definira na koji način je pravilno postupiti u danom trenutku, tako etika definira zašto to činiti (Čulina, 2008). Još u doba starih Rimljana i unutar raznih carstava koja su se razvijala kroz povijest možemo prepoznati zastupljenost standarda ponašanja i društvenih normi kojima su bile definirane poslovne i građanske dužnosti pojedinaca. Nadalje, kako su se trgovački odnosi daljnje razvijali krajem 16. stoljeća nakon procvata trgovine u doba srednjeg vijeka i renesanse na području Europe i Azije, tako se povećala i potreba za etičkim poslovanjem. Prisutnost etičkih pitanja u svakodnevnom životu ljudi, interakciji s okolinom i donošenje pravilnih odluka na osnovi podataka prikupljenih iz te okoline je zahtijevala razvoj poslovne etike kao pojma i rješenja na problem etičkih pitanja u poslovnim odnosima (Stojković, 1993).

Popularnost poslovne etike kao znanstvene discipline počela se brzo razvijati u 20. stoljeću kao rezultat rasprave teologa i filozofa o pitanjima raspodjele plaća i prava radnika u kapitalističkom poretku što je ujedno i označilo prvo fazu razvoja poslovne etike koja je trajala do polovice tog stoljeća (Vujić, Ivaniš i Bojić, 2012).

U drugoj fazi koja je započela 1960-tih se prepoznaje važnost održavanja kvalitete okoliša, naglašuju se problemi zagađenja okoliša kao rezultat neodgovornog iskorištavanja prirodnih resursa te neodgovorne poslovne prakse što je postavilo temelje razvoja društveno odgovornog poslovanja (Injac, 2004).

Treća faza razvoja se najviše očituje plasiranjem poslovne etike u obrazovnom sustavu 1970-tih kada su brojne europske države uvele kolegij Poslovna etika, a ujedno i sazivanjem prve europske konferencije o poslovnoj etici 1988. godine, inicijativa koja je doprinosila osnivanju Mreže europske poslovne etike, eng. European Business Ethics Network - EBEN (Velasquez, 1998). Kao rezultat globalnog upoznavanja i educiranja o etičnom poslovanju došlo je do povećane osviještenosti javnosti o lošoj poslovnoj praksi pojedinih kompanija koja se osuđuje i kažnjava ne samo legislativno, već i nepovoljnim poslovnim rezultatima, gubitkom konkurentnosti, potražnje i općenitim gubitkom tržišnog položaja. Upravo zato se od tada pa sve do danas pridaje velika količina pažnje i resursa kako bi se garantiralo etično poslovanje i kultura unutar kompanije i sve više se uvode etički kodeksi, te uspostavljaju norme društveno prihvatljivog ponašanja kako pojedinca, tako i organizacije kao cjeline.

## 3.1. Etički kodeks

Međuljudski odnosi između menadžera i zaposlenika unutar poslovnih okruženja kompanija nisu dovoljno definirani legislativnim normama i zakonima što može dovesti do zlouporabe menadžerskog položaja ili neprofesionalnog ponašanja zaposlenika u radnoj okolini što je kreiralo potrebu implementiranja etičkog kodeksa u poslovnoj sferi. Sklonost ljudi za eksploatacijom sustava u kojem nešto nije normativno definirano i jasno zabranjeno u korist vlastitih interesa, rukovođenje principom da cilj opravdava svako sredstvo stvorilo je temelje etičkog kodeksa kako bi se reguliralo ponašanje poduzetnika, menadžera i zaposlenika. Prvi tragovi standardiziranja poslovne etike putem uvođenja jasnih pravila etičkog ponašanja vide se u djelovanju Hrvatskog udruženja menadžera i poduzetnika (eng. CROMA) uvođenjem kodeksa profesionalne etike za menadžere i poduzetnike i Hrvatske gospodarske komore 2005. godine kada je potvrdila Kodeks etike u poslovanju (Vujić, Ivaniš i Bojić, 2012).

Etički kodeks dakle predstavlja skupinu pravila, odnosno normi kojih se menadžeri i zaposlenici trebaju pridržavati kako bi se ostvarilo profesionalno i etično poslovno okruženje definirajući etička načela, prava, obveze, dužnosti i zadaće svih dionika. Posebno se naglašuje da navedena pravila moraju biti jasno i jednostavno definirana kako bi se svaka povreda kodeksa mogla detektirati i pravovremeno ispraviti putem uvedenih procedura (Vujić, Ivaniš i Bojić, 2012).

### 3.1.1. Etičko povjerenstvo

Za provedbu tih procedura i kažnjavanja neetičkog ponašanja osniva se etičko povjerenstvo čija je uloga nadzor i osiguranje pravilne implementacije etičkog kodeksa. Iako se članovi tog povjerenstva mogu odabrati između menadžera, nalaže se da jedna trećina članova bude u obliku vanjskih subjekata kako bi se održala objektivnost i pravednost u donošenju odluka. Neke od dužnosti etičkog poslovanja su:

- Ažuriranje i pregledavanje kodeksa
  - Organiziranje redovitih sastanaka sa zaposlenicima u svrhu upoznavanja s ažurnim etičkim kodeksom
  - Definiranje sustava nagrađivanja ponašanja u skladu s kodeksom
  - Definiranje sustava kažnjavanja ponašanja suprotnog odredbama kodeksa
  - Nadziranje djelovanja dionika kako bi se minimalizirala povreda kodeksa
- (Vujić, Ivaniš i Bojić, 2012)

### 3.1.2. Dijelovi kodeksa

Svrha kodeksa kao pisanog akta je definiranje i regulacija interpersonalnih odnosa unutar kompanije, odnosa kompanije s entitetima izvan organizacije i odnosa sa zajednicom unutar koje kompanija djeluje/posluje. Organizacija od samog početka mora biti utemeljenu svrhu svojeg djelovanja na okvirnim etičnim načelima neke od kojih su:

- poštenosti prema zaposlenicima i javnoj zajednici
- konzistentnosti prema dužnostima i ciljevima
- održavanje kvalitete proizvoda
- prilagođavanje društvenim promjenama
- transparentnost u komunikaciji sa zaposlenicima i javnosti

Kada je pravilno određena misija, vizija i cilj, kao i strategija kojom će kompanija ostvariti svoje ciljeve, možemo početi definirati prava, odgovornosti zaposlenika i utvrditi pravilno i nepravilno ponašanje. Neovisno o načinu poslovanja, oni predstavljaju potencijal organizacije na tržištu i kao takvi nose veliku odgovornost, odnosno imaju velik utjecaj na sam uspjeh poduzeća. Kvalitetne osobne karakteristike poput lojalnosti, kolegijalnosti, prilagodbe okruženju, profesionalnosti i marljivosti u izvršavanju poslovnih dužnosti ključne su za ostvarivanje zdrave i produktivne radne atmosfere.

Odnosi kompanije prema zaposlenicima također predstavlja bitan aspekt etičkog kodeksa. Izuzev zakonski određenih obaveza prema zaposlenicima poput pravovremeno isplaćivanje radnika, bonusa i nagrađivanja, povoljnih radnih uvjeta, poštivanje ljudskih prava, važno je i osigurati okolinu unutar koje se prakticira ravnopravnost, ne zloupotrebljava nadređeni položaj i vlada pravednost. Povrede propisanih odredbi se trebaju tretirati ozbiljno i s ciljem ispravljanja iste. Suvremeno stanje društva kada se bilo koji oblik diskriminacije bilo to na bazi spola, religije ili rase može vrlo lagano razotkriti, ukazuje na potrebu posvećivanja posebne pažnje na provođenje pravilne procedure u slučaju povrede. Također se treba ulagati u promicanje i usavršavanje znanja i vještina zaposlenika putem treninga, edukacija, timski orijentiranih aktivnosti etc. kako bi se stvorilo okruženje unutar kojeg čovjek može napredovati.

Oblikovanje vanjskih odnosa kompanije poput odnosa s kupcima, dobavljačima i dioničarima važno je jer predstavljaju izvor financijske koristi i jedan od glavnih načina održavanja tržišnog položaja. Realni prikaz financijskih rezultata i osiguranje povrata na ulaganje dioničarima ostvarivo je putem kvalitetnog odnosa s dobavljačima s čijom suradnjom kompanija može kupcu osigurati kvalitetan i inovativan proizvoda što rezultira uspješnim

poslovnim rezultatom i upravo u toj međuovisnosti leži važnost uspostave kvalitetnih vanjskih odnosa (Debeljak, 2016).

Kao što organizacija ima odgovornost prema svojim zaposlenicima, entitetima koji sudjeluju u njezinom poslovanje, tako ima i odgovornost prema društvenoj zajednici unutar koje djeluje. Nadovezujući se na prijašnju misao o trenutnom stanju društva, odnos s javnošću je jako osjetljiv koncept za čije održavanje kompanija treba proaktivno nadzirati unutarnja događanja na svakoj organizacijskoj razini i pokretati društveno osviještene kampanje (Jalšenjak i Krčak, 2016).

### **3.2. Moralno odlučivanje**

Na početku rada naveo se odnos etike i morala. U ovom poglavlju pojasnit će se odnos moralnosti i poslovanja u procesu donošenja poslovnih odluka. Moralnost potiče iz ideje činiti opće dobro, pa iz toga možemo zaključiti da moralna odluka je ujedno i odluka koja će donijeti poslovni uspjeh što nije uvijek točno. Do poslovnog uspjeha se može doći i nemoralnom odlukom, kako i moralna odluka može rezultirati lošim/nepovoljnim poslovnim rezultatom. U kojem su točno odnosu u tom slučaju moral i poslovni uspjeh? Za odgovor na to pitanje, potrebno je gledati na dugoročne učinke donošenja moralnih odluka naravno uzimajući u obzir njihov utjecaj na profit. Iako moralna odluka u individualnom slučaju ukazuje na manji profit, u dugoročnom smislu ona može predstavljati eksponencijalan rast kompanije uspostavljanjem dobre reputacije, zadovoljstva kupaca i zaposlenika. S druge strane, nemoralna odluka izolirana na jednu instancu poslovanja koja u kratkom roku donese veliku količinu profita, a nanosi štetu kupcima i zaposlenicima može rezultirati katastrofalnim posljedicama za poduzeće, ako ne i potpunim gubitkom udjela na tržištu. Odnos moralnosti i poslovanja je prikazan priloženom tablicom (Krkač, 2016).

Tablica 1. Točni odnosi moralnosti i poslovanja, Izvor: K. Krkač, Temeljna Pitanja Korporacijske Društvene Odgovornosti, str. 224

Točni odnosi moralnosti i poslovanja		Moralnost	
		Moralna ispravnost	Moralna Neispravnost
Poslovanje	Dobro poslovanje	(1) Moralno ispravno poslovanje znači dobro poslovanje	(2) Moralno neispravno poslovanje znači dobro poslovanje
	Loše poslovanje	(3) Moralno ispravno poslovanje znači loše poslovanje	(4) Moralno neispravno poslovanje znači loše poslovanje

Daljnjom klasifikacijom odnosa moralne odluke i poslovanja prema Krkaču, možemo vidjeti formiranje tvrdnji poput (1) "*moralno ispravno poslovanje znači dobro poslovanje*" uzimajući da dobro poslovanje znači poslovanje s profitom koja je u suštini istinita i predstavlja relevantan odnos ako se gleda dugoročno, dok s druge strane tvrdnja da (2) "*moralno neispravno poslovanje znači dobro poslovanje*" drži vodu jedino u kratkoročnom smislu. Poduzeće koje gleda samo na kratkoročno ostvarivanje profita ne može opstati na tržištu i gubi konkurentnost. U dugoročnom smislu, jedino tvrdnja (4) "*moralno neispravno poslovanje znači loše poslovanje*" je apsolutno istinita zbog prirode i utjecaja nemoralnih odluka na poslovanje koje, iako donose profit u pojedinim slučajevima, samo donose štetu unutarnjoj i vanjskoj okolini kompanije.

### 3.3. Ostvarivanje vrijednosti moralnim odlučivanjem

Ustanovili smo da postoji distinkcija između kratkoročne i dugoročne koristi moralne, odnosno nemoralne odluke za poslovanje u središtu čega se nalazi profit. Profit predstavlja samo jednu varijablu u skupu vrijednosti za kompaniju i na temelju odluka koje se donose, tako se generirana vrijednost mijenja. Povoljni iznos profita predstavlja financijsku/materijalnu vrijednost za kompaniju, ali može imati negativan utjecaj na društvenu, kulturnu, pa čak i pravnu vrijednost ovisno o prirodi odluke. Pronalaženje kompromisa između ostvarivanja privremeno manjeg profita, generiranja vrijednosti te kreiranje okoline za dugoročnim opstankom i rastom ili kratkoročno ostvariti veću vrijednost koja se primarno očituje u profitu predstavlja izbor. Da li želimo žrtvovati mogućnost dugoročnog poslovanja i stvaranja vrijednosti za kratkotrajni porast u poslovanju? Daljnje pitanje je da li si uopće možemo to priuštiti? Nemoralno poslovanje može doći iz položaja očajnosti za podmirenjem obaveza prema investitorima, kupcima i zaposlenicima. S druge strane, postoji argumentacija da li poduzeće koje pozitivne poslovne rezultate može jedino ostvariti nemoralnim poslovanjem može opravdati takvu praksu. U nekim slučajevima, takvo poslovanje može također generirati

vrijednost prema široj zajednici unutar koje djeluje. Dakle, nemoralno poslovanje ne mora nužno značiti i društveno neodgovorno poslovanje (Krkač, 2016).

## 4. Društveno odgovorno poslovanje

Kako bi definirali Društveno Odgovorno Poslovanje (DOP) kao koncept, potrebno je prvo pogledati odnos poduzeća s potrošačem, pa zatim širom okolinom u koju podrazumijevamo dobavljače, poslovne partnere, lokalna i regionalna tijela državne i samu javnost (Vujić, Ivaniš i Bojić, 2012). Nije poslovna tajna da su potrošači potrebni svakom biznisu za opstanak i razvoj na tržištu, ali taj je odnos najčešće i obostrano koristan. Jednostavno govoreći, potrošač ima potrebu koju želi zadovoljiti, a biznis nudi zadovoljenje te potrebe kroz proizvod. Dubina tog odnosa se proteže na načine na koje biznis gleda zadovoljiti tu potrebu, s kojom svrhom i s kakvim sredstvima. Samo sudjelovanje u ovom odnosu nosi inherentnu odgovornost prema potrošaču da proizvod koji se nudi je vjerodostojno predstavljen, siguran i da je kupac pravilno informiran o funkciji/prirodi proizvoda kako bi se mogla donijeti korektna odluka o kupnji. Tako i prema zajednici postoji odgovornost da se ne nanosi šteta i ne zagađuje okoliš proizvodnjom, upotrebom ili bacanjem proizvoda i tu vidimo definirajuće točke DOP-a. Definicija DOP-a varira između autora.

Kotler govori da je DOP *“opredjeljenje za unapređenje dobrobiti zajednice kroz diskrecionu i dobrovoljnu poslovnu praksu i na račun vlastitih resursa”* (Kotler, 2009). Zelena knjiga Europske unije DOP objašnjava kao *“sustavno povezivanje ekološkoj i socijalnog aspekta s poslovnim procesima i njihovim interesnim skupinama, odnosno dionicima, na dobrovoljnoj osnovi i donošenju poslovnih odluka na temelju etičkih vrijednosti, zakonskih odredaba te poštovanju ljudi, zajednica i okoliša”* (Zelena knjiga, 2001). Dok DOP prema Zdenku Ceroviću predstavlja *“razlikovanje pravog od krivog etičkog ponašanja te je osnova odgovornosti menadžera za njegove postupke koji su zasnovani na ekološkim normama, a za njihovu realizaciju, menadžment je odgovoran pred javnošću”* (Cerović, op. cit.).

Pregledom kroz razne definicije možemo primijetiti nekoliko zajedničkih ideja, da se DOP temelji na dobrovoljnom angažmanu menadžmenta da se u poslovno djelovanje ukomponira ekološki i socijalno osviještena praksa sljedeći principe etičkog ponašanja. Poslovni subjekt to čini na vlastiti trošak i teoretski time ne generira monetarni dobitak, već se takvo djelovanje bazira na njegovu voljnost ulagati u društvo oko njega, iako u širem smislu takav pristup stvara korist subjektu koja će se odraziti u poslovnim rezultatima (Horvat, 2007).



## 4.1. Gospodarska načela društveno odgovornog poslovanja

Prema Crowtheru, poslovni subjekti imaju sve više aktivnu ulogu u društvu u smislu stvaranja i izgradnje zdravih i humanih odnosa, a ujedno i kvalitetnijeg života. Današnja socio-politička situacija ističe važnost te uloge i na koji način poslovanje ima utjecaj na društvo/kulturu. Neki od faktora koji su doprinijeli isticanju važnosti i znatno promicali uvođenje DOP-a su nagli razvoj informacijsko-komunikacijske tehnologije, kvalitete proizvoda i usluga, sloboda sklapanja tržišnih odnosa te političke i društvene promjene. Kao primjer možemo uzeti marketinšku kampanju Bud Lighta sponzoriranjem trans osobe što je rezultiralo u suštini javnim ispadom i uništavanjem Bud Light konzerva što je iako imalo pozitivan utjecaj na popularnost marke piva, imalo i negativan odraz na njenu reputaciju i zadovoljstvo kupaca. Crowther ističe tri glavna načela odgovornog poslovanja: načelo održivosti, odgovornosti i transparentnosti (Vujić, Ivaniš i Bojić, 2016).

**NAČELO ODRŽIVOSTI** - nalaže poslovanje tako da se ne narušava stanje okoliša te ne nanosi šteta, odnosno smanjuju mogućnosti budućih naraštaja i odgovorno raspolaganje resursa.

**NAČELO ODGOVORNOSTI** - ističe odgovornosti koje kompanija ima prema društvu, dionicima i široj javnosti kroz hijerarhiju odgovornosti.

**NAČELO TRANSPARENTNOSTI** – navodi da poslovni subjekt u svojem djelovanju treba prakticirati iskrenost, aktivno komunicirati s javnošću o izvršenju svojih dužnosti/obaveza prema društvu te pravilno izvještavati o izvršenju istih.

## 4.2. Dimenzije društvene odgovornosti

Prema Buble-u, načelo odgovornosti možemo klasificirati kroz četiri razine odgovornosti poslovnog subjekta. Prva razina reflektira potrebu/obavezu subjekta za ostvarivanjem profita, generirajući ekonomsku vrijednost unutar vlastite organizacije za razvoj i opstanak na tržištu, a i društvu unutar kojeg posluje zadovoljavajući potrošačke potrebe.

Sljedeća razina se odnosi na zakonsku regulativu i oblikovane zakonske propise kojih se subjekt treba pridržavati zbog legaliteta i održavanja standarda poslovanja. Oni ne predstavljaju izbor poslovnog subjekta o načinu poslovanja. Predstavljaju zakonske obaveze čije ignoriranje može dovesti do kažnjavanja, sankcija ili totalno isključenje poslovnog subjekta, uz neostvarenje postavljenih ciljeva.

S druge strane, na trećoj razini se nalazi etička odgovornost koja nije eksplicitno zakonski definirana, te predstavlja smjernice pravilnog i etičkog ponašanja na tržištu/okolnom

društvu implementacijom vlastitih normi, uređivanjem međuljudskih i vanjskih odnosa. Svaka odluka nadležnih unutar poslovnog prostora ili usmjerena prema javnosti treba biti pravedna, etična, inkluzivna prema pojedincima i reflektirajuća internih vrednota/poslovne kulture.

Četvrta razina se odnosi na diskrecijsku odgovornost koja predstavlja samu voljnost i spremnost kompanije da doprinosi zajednici bez obzira na zahtjeve zakona ili ostvarenje profita. Takvo djelovanje se može postići uspostavom moralnih vrijednosti na razini menadžmenta i rukovođenje prema tim vrijednostima prilikom upravljanja/donošenja odluka. A primarna ideja je iz takvog djelovanja ustanoviti kvalitetne i dugoročne poslovne veze putem koje se dolazi do međusobne dogradnje u poslovnoj sferi i razvoja (Buble, 2000).

### **4.3. Sudionici društvene odgovornosti**

Već smo ustanovili da je za uspješno poslovanje poslovnog subjekta potrebno sklapati i razvijati zdrave međusobne odnose zbog uravnoteženog zadovoljstva svih dionika njegovog poslovanja, bili to kupci, odnosno korisnici usluge, dobavljači, investitori, konkurencija koja motivira poslovnog subjekta na neprestano inoviranje, adaptaciju i razvoj, zaposlenici i naravno, društvena zajednica u kojoj djeluje (Vujić, Ivaniš i Bojić, 2012). Kupac je glavni pokretač i izvor profita biznisa i kao takav određuje uvjete tržišnog odnosa i karakteristike proizvoda. Zadovoljan kupac znači uspjeh naspram konkurencije, a zato je, uzimajući u obzir ogromnu zasićenost ponude, potrebno konstantno razvijati, inovirati i unaprjeđivati proizvod što se tiče kvalitete, funkcije i zahtjeva kupaca. Mora biti prioritet odnositi se prema kupcu s poštovanjem u svakom pogledu. Navedena je važnost održavanja okoline poslovnog subjekta, isto tako je i bitno voditi brigu o okolini naših kupaca kako bi se garantiralo njihovo zdravlje i sigurnost prilikom korištenja proizvoda. Takav odnos njeguje kupčev osjećaj povjerenja i stvara prostor gdje kupac može slobodno dijeliti svoje mišljenje što omogućava daljnji razvoj proizvoda i zadovoljstvo (Holjevac, 2006).

Kako bi se mogao garantirati kvalitetan i siguran proizvod, značajno je razviti kvalitetan odnos s dobavljačima u kojem obje strane mogu profitirati. Aktivnom komunikacijom i bliskom suradnjom može se oblikovati partnerstvo koje ne samo poboljšava proizvod, već i poslovanje, reputaciju i ugled dobavljača kao sudionika društvene odgovornosti što ne mora biti izolirana praksa s jednim dobavljačem i konstatira:

- detaljno istraživanje prilikom selekcije samih dobavljača radi utvrđivanja kompatibilnosti
- determiniranje uvjeta poslovanja te pridržavanje istih

- aktivno dijeljenje informacija i spoznaja o stanju tržišta i potrebama kupaca
- njegovati sklopljeni odnos u svrhu dugoročne stabilnosti (Vujić, Ivaniš i Bojić, 2012)

Zadovoljstvo zaposlenika se može postići osim adekvatnom plaćom, i pravilnim tretiranjem kao dijela organizacije. Socijalni aspekt radnog mjesta je izraženiji danas više nego ikad. Djelatnicima je izrazito bitno da se osjećaju cijenjeno, poštivano i nediskriminirano, a ne kao zamjenjiva komponenta unutar organizacije. Ulaganjem truda i resursa imajući na umu položaj djelatnika, poslodavac može kreirati ugodnu atmosferu i sigurno radno okruženje u kojem zaposlenici svojevoljno teže ostvarivanju boljih poslovnih rezultata i motivirani su u obavljanju svojih dužnosti (Vujić, Ivaniš i Bojić, 2012).

## 4.4. Poslovna kultura

Poslovna kultura je definirana unutarnjim vrijednostima organizacije i angažiranošću poslovnog subjekta kako bi se uskladili prioriteta dionika društvene odgovornosti što nije lagan zadatak. To je dugotrajan proces usmjeren poistovjećenju različitih mišljenja, stavova i razvijanju znanja i vještina za izgradnju poslovne kulture (Vujić, 2008).

Korporativno upravljanje predvođeno oblikom altruizma, etičkim pristupom poznatim pod nazivom filantropija (eng. philanthropy) jedan je od načina ostvarivanja društveno odgovorne poslovne kulture na razini. Filantropija predstavlja djelovanje usmjereno prema pomaganju drugim ljudima, pa iz tog i proizlazi hrvatska riječ čovjekoljublje. Postoje više oblika korporativne filantropije na bazi krajnjeg cilja iza takvog djelovanja. Aktivnosti poput doniranja dijela profita neprofitnim organizacijama ili dobrotvornim svrhama ili vođenje dobrotvornih kampanja, događaja odvojenih od poslovne svrhe korporacije mogu se smatrati općenitom korporativnom filantropijom, npr. da tvrtka koja se bavi proizvodnjom računala pomaže gladnima (Jalšenjak i Krkač, 2016).

Usmjerena filantropija znači da kroz filantropijsko djelovanje, korporacija nastoji pridobiti određenu ciljnu skupinu koja može generirati vrijednost u pogledu promoviranja svojeg poslovanja, npr. da isti proizvođač računala sponzorira informatički fakultet što se ujedno može i smatrati proaktivnom korporativnom filantropijom jer kompanija nastoji razglasiti svoj "brand", odnosno marku. Ako bi kompanija iskoristila nedavno zbivanje prirodne katastrofe koja je imala negativan učinak na okoliš kako bi promovirala svoj imidž i poboljšala reputaciju,

onda govorimo o reaktivnoj korporativnoj filantropiji, npr. doniranje sredstava kako bi se pomoglo ljudima pogođenim potresom u Turskoj (Jalšenjak i Krkač, 2016).

## 4.5. Norma ISO 26000

ISO 26000 predstavlja međunarodnu normu za društvenu odgovornost objavljenu 2010. godine, a 2020.-te je prihvaćena i u Hrvatskoj. Prema Dante Pesceu, potpredsjedniku Radne skupine za poduzetništvo i ljudska prava, i Staffanu Söderbergu, potpredsjedniku ISO-ove radne skupine iza norme ISO 26000, glavna ideja norme je ukazati poduzećima kako unaprijediti svoje poslovanje ukazujući na važnost ljudskih prava za poduzeće te kako ostvariti održivi razvoj. Ona definira na koji način poduzeće može djelovati kako bi njegovala društveno odgovorno poslovanje unutar i izvan svoje organizacije. Jedna je od najraširenijih ISO normi nastala kao konsenzus između više od pet stotina stručnjaka iz raznih područja što daljnje ukazuje na njezin doseg i utjecaj u svijetu koji samo raste s vremenom (<https://www.hzn.hr/default.aspx?id=54>).

## **5. Etičnost i društveno odgovorno poslovanje unutar pojedinih odjela poduzeća**

Poslovna etika i društveno odgovornost mogu se smatrati jako usko povezanim pojmovima, čak i u nekim slučajevima sinonimima. Zašto? Služe istoj svrsi te su definirajuće karakteristike i teme koje oba pojma obrađuju međusobno vrlo bliske. Dijele isti krajnji cilj koji se bazira na pravilnom ponašanju poslovnog subjekta kroz svake organizacijske razine, od najviših menadžera i direktora do radničke klase (poslovna etika) i održavanju pozitivnog odnosa s okolnim, odnosno širim društvom (društvena odgovornost) u pojednostavljenom/užem smislu. Djelovanjem prema načelima jednog pojma, ostvaruju se ciljevi drugog, kao neki oblik simbioznog odnosa. Primjena etičkih načela unutar poduzeća najizraženija je u načinu upravljanja ljudskim resursima koji predstavljaju srž organizacijske jedinice i središnju točku iz koje proizlazi etično i društveno odgovorno poslovanje. Nakon što su pravilno uređeni međuljudski odnosi, pravilno ponašanje i definirane dužnosti zaposlenika, postavljaju se temeljne smjernice i ideje uspostave kontakta s javnošću, odnosno zajednicom. U smislu promoviranja proizvoda i direktnog generiranja vrijednosti za tvrtku, kontakt se uspostavlja marketinškim aktivnostima koje proizlazi iz zdravog etički uređenog okruženja (Krkač, 2016).

### **5.1. Upravljanje ljudskim resursima**

Polazna točka pravilno uređenih ljudskih odnosa je kreiranje okoline unutar koje se štite i prakticiraju zakonom ustanovljena ljudska prava kako bi se primjerice, spriječilo izrabljivanje ljudske radne snage, svjesno ignoriranje nesigurnih i štetnih radnih uvjeta, kojekakve vrste zlostavljanja na radnom mjestu i zlouporaba položaja, npr. postojanje takozvanih "sweatshopova" u inozemstvu kako bi se iskoristila jeftina radna snaga za minimalnu isplatu. Iako to predstavlja veliku povredu ljudskih prava i bez pitanja predstavlja neetičnu praksu, ovdje se više gleda na interne odnose (Jalšenjak i Krkač, 2016).

#### **5.1.1. Međuljudski odnosi**

Tijekom samog procesa zaposlenja, osim posjedovanja znanja i vještina, obrazovne pozadine za obavljanje određenog posla, potrebno je također ustanoviti kvalificirajuće osobne karakteristike, stavove, generalna mišljenja i općeniti način razmišljanja koji se uklapa u

ustanovljenu poslovnu kulturu i radnu atmosferu. Tako, minimalizira se mogućnost fizičkog i mentalnog zlostavljanja na radnom mjestu poput mobbinga, diskriminativnih aktivnosti na temelju religije, spola, rase ili nacionalne pripadnosti. Osim toga, potrebno je osigurati sigurne kanale komunikacije zaposleniku putem kojih se može izvršiti prijava takvog ponašanja da se ne mora okrenuti “zviždanju” kao izlazu. Cilj je krajnje izgraditi zajednicu pojedinaca koji putem vlastitih sustava vrijednosti i moralnog kompasa, odgovaraju korporativnoj misiji i unutar koje prevladava osjećaj pripadnosti, zajedništva i međusobnog razvoja (Jalšenjak i Krkač, 2016).

### **5.1.2. Norme ponašanja i odgovornost zaposlenika**

Ponašanje djelatnika, pogotovo onih u direktnom kontaktu s klijentelom, ima direktan utjecaj na uspješnost poslovanja stoga sa sobom nosi i veliku odgovornost. U današnjem poslovnom svijetu, gdje je interno ponašanje djelatnika skoro pa u javnom oku s obzirom na stupanj uvida u interna zbivanja, održavanje profesionalnosti i objektivnosti prilikom izvršavanja radnih obaveza, ostavljanju emocija “kod kuće” i fokusiranje na sam posao predstavlja ogroman potencijal glede vrijednosti za poduzeće. Profesionalni i fokusirani radnici su produktivni radnici. Stoga uvođenje skupa pravila ponašanja poput etičkog kodeksa postavlja standard poslovnog ponašanja.

Nadalje, uvođenje pravila odijevanja osnažuje osjećaje zajedništva i profesionalnosti u radnom prostoru gdje su djelatnici međusobno ravnopravni te stvara pozitivnu vanjsku percepciju. Izgled je prva barijera u svakodnevnoj ljudskoj interakciji i kao takva je primarni izvor informacija promatraču za stvaranje dojma, od odijevanja do govora tijela, načinu držanja, tonu glasa i mirisa. Ako nije definirana etičkim kodeksom, dodatno se treba definirati i poslovna etiketa kako bi se oblikovale interakcije, ne samo među djelatnicima, već i s klijentima. Edukacija djelatnika o očekivanim manirima u komunikaciji s kolegama i klijentima je presudna u izgradnji i održavanju međusobnih odnosa (Robinson, 1998).

### **5.1.3. Praćenje zadovoljstva zaposlenika**

Na menadžerima leži odgovornost uspostaviti regularnu komunikaciju s djelatnicima putem koje se može izmijeniti međusobni “feedback” i provjeriti stanje mentaliteta pojedinaca u radnoj okolini. Najčešće se to ostvaruje individualnim kratkim sastancima na mjesečnoj bazi. Manje konvencionalni i indirektan pristup je anketiranje zaposlenika koji na cijenu praktičnosti, gubi efektivnost u preciznom pregledu zadovoljnosti. Mogućnost primanja povratne informacije o zadovoljenju očekivanja nadređenih u izvršavanju dužnosti, razmjena ideja, davanje konstruktivnog kritičizma i odgovora na određena pitanja daje zaposlenicima čistu sliku o aspektima posla kojima potrebno obratiti više pozornosti i truda što vodi osobnom razvoju i većoj produktivnosti. Posvećenost radu također raste kao rezultat fokusiranja na ispravljanje

prepoznatih propusta. Osim toga, primanje pohvala i nagrađivanje zaposlenika daljnje motivira, gradi i produbljuje odnos te općenito poboljšava zadovoljnost na radnom mjestu. S druge strane, menadžeri dobe uvid u razinu zadovoljenja s njihovim načinom upravljanja što još više potiče dinamično i inovativno okruženje uvođenjem kvalitetnih promjena. To rezultira osobnim razvojem znanja i kompetencija samih menadžera čime raste kvalifikacija nadređenih u delegiranju obaveza. Dakle, izuzev zadovoljstva djelatnika s materijalnim čimbenicima radnog mjesta poput stimulirajuće plaće i bonusa, vrlo važnu ulogu u zadovoljstvu igraju i navedeni nematerijalni čimbenici. (Galičić i Ivanović, 2008).

## **5.2. Marketing**

Neosporiva je tvrdnja da marketing doprinosi uvelike na uspješnost poslovanja poslovnog subjekta i na njegovu reputaciju na tržištu. Stoga, provedene marketinške aktivnosti moraju biti utemeljene na etičnoj i društveno odgovornoj praksi kako se ne bi nanosila šteta samim potrošačima korištenjem obmanjujućih marketinških taktika, a ni poslovnog subjektu u pogledu ostvarivanja poslovnih rezultata i mogućnosti dugoročnog poslovanja. Kupci očekuju da njima predstavljene kvalitete i karakteristike proizvoda odražavaju stvarno stanje proizvoda i ograničenja njegova primjene. Nepoštivanje tog očekivanja dovodi do povećane nezadovoljnosti kupca i okretanje ponudi konkurenata čime se gubi tržišna prisutnost i stavlja kompaniju na loš glas među potrošačima. Na marketinškom timu često leži ta odgovornost činiti ono što je ispravno i u skladu s etičkim predvođeni vlastitim moralnim kompasom jer često je neka neetična situacija neprepoznata i neregulirana od strane zakona što je posebno izraženo u današnjem poslovnom svijetu kao posljedica naglih tehnoloških, društvenih i geopolitičkih promjena. Etički izrađen i predstavljen proizvod ili ponuđena usluga treba biti centralna točka marketinških aktivnosti poslovnog subjekta (Martinović i Eterović, 2016).

### **5.2.1. Etičan i društveno odgovoran proizvod**

U svrhu osiguranja ponude etičnog proizvoda, ključno je da kupci imaju pristup svim potrebnim informacijama u pogledu kvalitete, sigurnosti, njegovom sastavu, karakteristikama, načinu upotrebe i potencijalnim rizicima ili posljedicama upotrebe proizvoda prilikom kupnje. U nekim slučajevima, poput vožnje automobila, neophodno je nanošenje štete okolišu kao rezultat korištenja proizvoda, gdje u igru dolazi zakon kontroliranom regulacijom i ograničavanjem CO2 emisija o kojima su i kupci osviješteni. Problem etičkog proizvoda nastaje kada informacije takve prirode nisu predstavljene kupcu na odgovoran i očiti način, već



korištenjem podmuklih marketinških taktika gdje poslovni subjekt može poricati neetičnost svojeg djelovanja. Kompanije su također odgovorne za prikladno određivanje cijena proizvoda bez skrivenih motiva i u svrhu izrabljivanja ciljanih skupina. Jedan od češćih primjera pokušaja suptilne prijevare od strane prodavača su lažni popusti odjevnih predmeta u trgovinama Benetton, Magma i Urban Zane gdje su iskorištene taktike primamljivanja kupaca u trgovinu pod pretpostavkom da se provode rasprodaje i masovni popusti. Neki od daljnjih primjera neetičnog određivanja cijene su stavljanje predatorskih cijena na proizvode čija je glavna svrha eliminirati konkurenciju na tržištu nuđenjem niže cijene od konkurenata, takozvane interventne cijene kojima je cilj kapitalizirati na povećanom potražnjom za određenim proizvodom, na primjer. ogroman porast potražnje za maskama tijekom pandemije COVID-19 virusa ili cjenovni rat između konkurenata postepenim snižavanjem cijena proizvoda što se naizgled čini kao pozitivna stvar, ali kao rezultat ima obmanu i pridobivanje kupca na kupnju sniženog, ali ujedno i drugih redovnih proizvoda. Na prodavačima je odabir načina na koji se žele probiti na tržište i graditi svoj ugled (Martinović i Eterović, 2016).

### **5.2.2. Zeleni marketing**

Podrazumijeva promoviranje proizvoda koji je siguran za okoliš i definiranje ekoloških ciljeva poslovnog subjekta kroz aktivnosti usmjerene povećanju ekološke osviještenosti ne samo potrošača već i same organizacije. Neke od tih aktivnosti može vidjeti na suvremenim primjerima poput promjena ambalaže Coca Cola limenki na više ekološki odgovornu alternativu ili uvođenje standarda papirnatih slamčica u kafićima kako bi se smanjio otpad štetan životinjama. Nastoji se promijeniti način na koji poduzeće posluje inoviranjem poslovnih procesa i nadogradnja proizvoda na više ekološku razinu. Potrebno je dubinski istražiti aktualne ekološke probleme, da li je sam proizvod prilagodljiv na takvu situaciju i odgovor potrošača na implementirane promjene. Ekološka osviještenost javnosti je znatno porasla kao posljedica globalizacije popularizacijom društvenih mreža i tehnološkog razvoja te i sve više zeleni marketing postaje aktualnom temom unutar većine područja poput poljoprivrede, turizma i automobilne industrije u poslovnom svijetu te sa sobom nosi i potrebu daljnje edukacije i unapređivanja znanja i vještine marketinških stručnjaka, odnosno menadžera (Nefat, 2015).

### **5.2.3. Marketing u doba društvenih medija**

Nagla tehnološka inovacija algoritama kojima su predvođene društvene mreže i prikazivanje personaliziranog sadržaja i reklamiranja rezultirala je stvaranjem umreženog sustava istomišljenika unutar kojeg potrošači vode glavnu riječ te definiraju uvjete tržišnog

odnosa. Kako bi se dobila bolja ideja o točnoj razini povezanosti može se uzeti primjer iznošenje mišljenja influencera o nekom brandu ili aplikaciji vodeći do bombardiranja pozitivnim ili negativnim recenzijama o istom, pa čak i generiranja klijenata, što je bio slučaj s Youtube-om nakon nezadovoljnosti gledatelja s odlukom da se odstrani mogućnost dislike-a ili PewDiePie-evo usmjerivanje publike prema manjem kanalu Jacksepticeye-u koji trenutno stoji na 29 milijuna pretplatnika s vrlo uspješnim brandom. Društveni mediji su kaotično okruženje koja zahtjeva kalkuliran i posvećen pristup da bi se s njima uspješno upravljalo. Jedan vrlo pozitivan aspekt digitalnog doba u kojem se nalazimo je mogućnost pronalaženja ljudi istih mišljenja/stavova i potreba grupirane kroz mnogo virtualnih zajednica, pa je stoga samo bitno generirati ponudu unutar tog minijaturnog tržišta i stvoriti točke interesa za potrošače te prepustiti se opsegu i brzini povezivanja digitalnog marketinga (Strauss i Frost, 2009). Isto tako se može vidjeti doprinos razvoja društvenih medija u održavanju etične prakse među ponuđačima jer u suprotnom su podložni narušavanju reputacije i gubitku identiteta. Međutim, uoči korištenja intruzivnih, odnosno neetičnih metoda kako bi se oblikovao reklamiran sadržaj potrošaču, dovelo se i u pitanju pravo potrošača na privatnost i zaštiti podataka o čemu su vođene mnoge rasprave i organizirana mnoga slušanja u nadi za zakonskom regulativom (Chellappa i Sin, 2005).

## 6. Održivost kao poslovni pristup

Ostvarivanje uravnoteženog odnosa s okolinom ključno je za dugoročni uspjeh u poslovanju. Ako kompanija kao cilj ima dugotrajnu uspostavu na tržištu, potrebno je i usmjeriti dio resursa na osiguranje društvenog blagostanja i poslovati u skladu s dobrobiti zajednice jer bez okoline nema ni poslovanja. Najistaknutiji problemi današnjice nastali kao rezultat naglog civilizacijskog i tehnološkog razvoja su globalno zatopljenje, rapidno trošenje prirodnih resursa i posljedično uništavanje ekosustava, problemi koje svaki poslovni subjekt mora imati na umu kako bi postigao održivi razvoj. Vođene su mnoge kampanje i međunarodni sastanci u svrhu mobilizacije poslovnih subjekata, specijaliziranih stručnjaka i menadžera i povećanju svijesti o aktualnim globalnim problemima. Jedna od trenutno aktivnih kampanja je UN-ova ActNow kampanja čija je glavna zadaća educirati o promjenama pojedinci mogu unijeti u svakodnevnom životu kako bi se postigao održivi razvoj u kolaboraciji sa svjetski poznatim brendovima poput Netflix-a, DreamWorks-a i Sony Pictures-a. Logo kampanje je vidljiv iz priložene slike (Matutinović, 2016).



Slika 1. UN Kampanja ActNow, (<https://www.un.org/en/actnow>)

Općenita ideja je prakticirati zdraviji životni stil promjenama u dijete, svakodnevnim navikama, recikliranjem, odgovorno raspolaganje novcem, uključivanje u lokalne ekološki osviještene aktivnosti te praćenje svojeg ugljičnog otiska putem aplikacije za detaljniji pregled dnevnih aktivnosti i razradu.

## 6.1. Odnos poduzeća i okoline

Čovječanstvo je u direktnom sukobu sa svojom okolinom već od davnih početaka čovječanstva kultiviranjem zemlje i iscrpljivanjem prirodnih resursa kako bi zajednica mogla napredovati krajnje rezultirajući selidbom. Današnja populacija je uveliko prerasprostranjena i nekontrolirano raste da bi selidba na područje s obilnijim prirodnim resursima bila moguća, zajedno s razinom tehnološke ovisnosti civilizacije (Ehrlich i Holdren, 1971).

Stoga je važno sagraditi balansiran odnos s okolinom uz minimalnu štetu okolišu putem upotrebe obnovljivih i ekološki odgovornih resursa. Kao vrsta, podbacili smo pravilno reagirati na globalne promjene uzrokovane neodgovornim iskorištavanjem prirodnih resursa i potrošačkim načinom razmišljanja, uzimamo i uzimamo dok ne ostane ništa (Ornstein i Ehrlich, 1989). Prema Kennethu Bouldingu, "bitna mjera uspjeha ekonomije nije uopće proizvodnja i potrošnja, već priroda, doseg, kvaliteta i kompleksnost ukupne zalihe kapitala, uključujući tu i stanje ljudskih tijela i umova." (Boulding, 1996). Prema tome, vidimo da srž ekonomije kao pojmu, odnosno konceptu ne leži u materijalnim vrijednostima i mjerljivim podacima, već u postizanju uravnotežene simbioze čovjeka i prirode iz koje se generira zajednička vrijednost.

## 6.2. Način doprinosa/uzajamno generiranje vrijednosti

Društvena odgovornost nalaže da poslovni subjekti u svojem djelovanju imaju na umu ne samo ostvarivanje što većeg profita, već i korištenje dijela tog profita kako bi se unaprjeđivala lokalna zajednica u socijalnom i kulturalnom smislu te njegovalo lokalno gospodarstvo. Zajedničkim djelovanjem na internacionalnoj bazi rukovodeći se tom idejom kompanije na globalnoj razini mogu ostvariti društveno blagostanje i kreirati atmosferu unutar koje se može kvalitetno poslovati (Horvat, 2007). Archie Carroll je osmislio glavna načela unutar svoje piramide društvene odgovornosti čijim praćenjem se može to ostvariti. Gledajući strukturu piramide možemo vidjeti sličnosti s Bubleovom strukturom upućujući na općenito istinite tvrdnje stvorene iz istih spoznaja o društvenoj odgovornosti. Prema Carrollu, temeljna načela reflektirajući svaku od razina piramide su sljedeća:

1. *"Važno je poslovati na način koji je skladu s filantropskim i donacijskim očekivanjima društva"*

- od poslovnog subjekta se očekuje sudjelovanje u zadovoljenju potreba društva na principima prijašnje spomenute korporativne filantropije

2. *"Važno je pomagati umjetnost i primijenjenu umjetnost"*

- kulturalni aspekt zajednice je vrlo bitan kako se održao njezin identitet i obogatio život pojedinca koji poslovni subjekt može uvažavati unutar svojeg poslovanja

3. *“Važno je da menadžeri i zaposlenici sudjeluju u dobrovoljnim i dobrotvornim aktivnostima u lokalnoj zajednici”*

- očekuje se angažiranje na individualnoj razini od svih dionika, pa čak i menadžera koji se ne mogu smatrati odvojenima od lokalne zajednice unutar koje upravljaju

4. *“Važno je pomagati privatnim i javnim obrazovnim institucijama”*

- njegovanje obrazovnog sustava lokalne zajednice znači poticanje intelektualnog razmišljanja, razvoj vještina i znanja te veće specijalizacije građanina

5. *“Važno je pomagati kvalitetu života zajednice”*

- ovo načelo kombinira sva prijašnja načela u krajnji cilj društveno odgovornog poslovanja od kojeg beneficiraju svi sudionici, kvalitetan život pojedinaca unutar zajednice znači kvalitetniji potrošači i uspješnije poslovanje, kvalitetan poslovni subjekt znači opsežnija ponuda i zadovoljniji kupci (Jalšenjak i Krkač, 2016)

### **6.3. Etičnost poslovanja u doba društvenih medija**

Internet je u životima pojedinaca i poslovnih subjekta već postao svakodnevnica. Danas se smatra integralnim dijelom ostvarivanja uspješnog poslovanja te rijetko kad postoje slučajevi poslovanja bez internetske prisutnosti. Uspostava interneta kao nositelja uloge komunikacijskog kanala između potrošača i ponuđača donijela je sa sobom i potrebu za dubljom razradom poslovne etike kao pojma. Nužno je formirati pravila poslovanja kako bi se zaštitila sigurnost i podatci svih uključenih, od osjetljivih osobnih informacija potrošača, pa do poslovnih tajnih podataka. Internet i društvene mreže kao medij su povećali utjecaj korporativnih odluka na osjetljivi odnos ponude i potražnje. Naime, reakcija i povratna informacija na pojedinu odluku dobiva se skoro instantno. Iako to na neki način unaprjeđuje kvalitetu poslovanja, puno teže je stabilizirati tržište nakon donošenja loše poslovne odluke (Cavalier, 2005).

Razvoj društvenih medija stvorio je potrebu i za većom specijalizacijom marketinških stručnjaka i menadžera u svrhu pravilnog istraživanja tržišta i uspostave aktivne komunikacije kako bi se ustanovile želje potrošača i očuvala transparentnost. U ranim danima društvenih medija prije nego što je uopće spora legislativna procedura imala priliku zakonski regulirati taj novi prostor, prakticirale su se neetičke poslovne taktike putem predatorskih reklama,

prikupljanje podataka pretraživanja, narušavanje privatnosti korisnika i algoritmički prikazivanog sadržaja. Naime, takva praksa je prisutna i danas, ali se također povećala osviještenost potrošača na takvu praksu. Ljudi se obrazuju o i više osuđuju manjak etičnosti u poslovanju, stoga neetično online poslovanje nanosi veću štetu nego korist poslovnom subjektu i održivom razvoju (Tavani i Moor, 2001).

## 7. Analiza dobre prakse u Hrvatskoj

U ovom dijelu rada predstaviti će se Hrvatski Indeks Održivosti (HRIO), njegov razvoj i modernizacija prijašnjeg Indeksa DOP-a te analizirati dobra praksa u Republici Hrvatskoj pogledom na dobitnike HRIO nagrade posljednjih 5 godina komparativnom metodom rezultata i pogledom na najznačajnije aktivnosti kompanija usmjerene održivom poslovanju, pregledat će se također kategorije ocjenjivanja kroz HRIO upitnik i uspjeh prema HRIO-u i pregledom istih ustanoviti pretpostavke za ostvarivanje etičnosti, odgovornosti i održivosti u poslovanju.

### 7.1. Hrvatski Indeks Održivosti (HRIO)

Prateći najnovije odredbe Europske Unije i socio-ekonomske promjene prijašnji Indeks DOP-a koji je nastao po uzoru na druge svjetske metodologije, poput Business in the Community CR Indeksa nadograđuje se u HRIO - Hrvatski Indeks Održivosti prilagođen hrvatskoj kontekstualizaciji. Riječ je o mjerilu, odnosno alatu koji pomaže velikim, srednjim, manjim i javnim kompanijama identificirati i oblikovati najosjetljivija područja u poslovanju, ali ujedno i nagrađuje provođenje kvalitetne prakse u pogledu generiranja ekonomske i društvene vrijednosti u okolini kroz održivi poslovni pristup. Istraživanje i evaluacija uspješnosti kompanija u pogledu implementacije društveno odgovornog i održivog poslovanja provodi se putem HRIO upitnika koji se sastoji od grupacija pitanja vezana uz specifična područja poslovanja. Interesna područja su:

- održivo korporativno upravljanje – kroz HRIO upitnik putem klasificiranih pitanja utvrđuje se: prisutnost dokumentacije o održivom razvoju ili društvene odgovornosti, primijenjen kodeks korporativnog upravljanja i etički kodeks, implementiran sustav upravljanja, stupanj i način uključenosti dionika kompanije u pitanju održivosti, strateški plan i izvještavanje, prisutnost političke nastrojenosti kompanije (lobiranje)

- upravljanje okolišem - članstvo kompanije u organizacijama za zaštitu okoliša, prisutnost materijalnih utjecaja u donošenju odluka, angažiranost uprave prema temama održivosti, rizicima i klimatskim promjenama uzrokovanim poslovanjem, provedba mjera zaštite okoliša

- radna okolina – aspekti raznolikosti (spol, nacionalnost, rasa, dob, pripadnost LGBTQ+ zajednici, vjeri, obrazovanju) prilikom imenovanja članova Uprave, odgovorna politika zapošljavanja, sustav nagrađivanja i praćenje zadovoljstva zaposlenika, komunikacija, frekventnost edukacija/treninga zaposlenika, radni uvjeti, sigurnost na radnom mjestu

- odnosi sa zajednicom – definiranje uvjeta tržišnih odnosa, evaluacija nefinancijskih utjecaja dobavljača i ulaganje u unapređenje istih, primijenjene marketinške taktike u skladu s etičkim načelima, mjerenje zadovoljstva potrošača, odnosi s konkurencijom, društveni utjecaj na lokalnu zajednicu (sponzoriranje, donacije, projekti, ulaganje u društvo itd.)

- ljudska prava – uvedene mjere zaštite ljudskih prava, praćenje stanja interne okoline, zagovaranje za ljudska prava na domaćoj i međunarodnoj skali

- dječja prava – politika zaštite dječjih prava, inicijativa i sudjelovanje u projektima i inicijativama u svrhu promoviranja i zaštite dječjih prava, pogled na utjecaj poslovanja na dječja prava, suradnja s obrazovnim ustanovama, kontrola okoline.

## **7.2. Analiza aktivnosti dobitnika HRIO nagrade**

Važno je napomenuti da u HRIO-u sudjeluju kompanije koje su u godini koja se ocjenjuje ostvarile pozitivne poslovne rezultate i priložile adekvatne i povjerljive podatke. Samo nagrađivanje provodi se kroz četiri glavne kategorije ovisno o veličini poduzeća:

- kategorija velika poduzeća
- kategorija srednja poduzeća
- kategorija mala poduzeća
- kategorija javna poduzeća.

Pa postoje i sektorske nagrade koje se odnose na specifično analizirano područje. Tu se dodjeljuju:

### **1. Nagrada za najveći napredak**

- Za najveći napredak u odnosu na prošlu godinu, nagradu je osvojila kompanija Ytres d.o.o. - uvid u detaljne aktivnosti tijekom promatrane godine kroz izvješće o održivosti nije moguć, ali prema web stranici tvrtke, vidljiv je uloženi napor u području ljudskih resursa, ekološkoj osviještenosti i suradnji sa zajednicom. Kompaniju čini 90% žensko osoblje, sukladno s njezinim ciljem ulaganja u lokalno stanovništvo i pružanju prilika za osobni i profesionalni razvoj. Također, kroz aktivnu suradnju s lokalnim obrazovnim ustanovama, redovito otvara vrata studentima i nudi sklapanje radnog odnosa. Nadalje, usred COVID-19 pandemije, Ytres d.o.o. surađuje s bolnicama, Crvenim križem i vatrogasnim službama u proizvodnji 650,000 zaštitnih maski za lokalne zajednice. Glede zaštite okoliša, kompanija slijedi međunarodne ekološke standarde te nastoji minimalizirati CO<sub>2</sub> emisije i potrošnju vode. Tvornica se koristi 100% obnovljivom energijom što je dovelo do izbjegavanja 2,400 tona



štetnih CO<sub>2</sub> emisija u 2020-toj godini te u prijašnjoj godini ulaže 8,5 milijuna eura za optimizaciju procesa pročišćavanja vode.

## 2. Nagrada za održivo korporativno upravljanje

- Dobitnik HRIO nagrade u ovom području 2022. godine je Ericsson Nikola Tesla d.d. integriranjem sustava upravljanja prema međunarodnim ISO 9001:2015, 14001:2015 i 45001:2018 normama uz dodatno pokrivanje članica ENT grupe kroz dokument Politika kvalitete, zaštite okoliša te zaštite zdravlja i sigurnosti na radu. Vođenjem uredne dokumentacije osigurava pravilno definiranje odgovornosti, procedura, samih aktivnosti itd. kroz Priručnik integriranog sustava upravljanja ENT Grupe. Grupa je snažno predana načelima korporativnog upravljanja i poštivanju Kodeksa poslovne etike te usklađenosti sa zakonom i svojim internim propisima. U slučaju nepoštivanja usklađenosti ili uočavanju nepravilnosti glede zakona ili propisa potiče prijavu iste odgovarajućim tijelima. Primjenjujući načelo odgovornosti kroz sve organizacijske razine i dijelove poslovanja, kompanija shvaća važnost društveno odgovorne prakse kako bi se ostvario održivi razvoj utvrđivanjem pozitivne reputacije/ugleda, visokog zadovoljstva zaposlenika što posljedično povećava produktivnost te tako uspostavlja dugoročan položaj na tržištu. Nagrada HRIO služi kao daljnji dokaz svjetske kvalitete upravljanja ENT Grupe uz brojne druge certifikate ISO normi; ISO/IEC 27001:2013, ISO 27001:2013 čime kompanija ostvaruje operativnu izvrsnost .

## 3. Nagrada za upravljanje okolišem – uslužna poduzeća

- Ovu HRIO nagradu 2022. godine osvojila je kompanija Kaufland Hrvatska k.d. izuzev duboko integrirane strategije za održivi razvoj i brige prema zaposlenicima, rukovodeći se klimatskom strategijom Grupacije Schwarz. Kao neki od ciljeva, teži smanjiti emisije za 55% do 2030.-te u odnosu na 2019. godinu nabavljajući energiju od 100% obnovljivih resursa. Ciljevi zaštite klime Kaufland Hrvatska formirani su prema metodologiji SBTi (eng. Science Based Target Initiative) koja predstavlja savez renomiranih organizacija za zaštitu okoliša i klime. Prelaskom na obnovljive izvore energije, u suradnji s HEP Opskrbom, kompanija je također zaradila ZelEn oznaku. Glede same upotrebe energije, kompanija nastoji što više povećati efikasnost, transparentno komunicirati troškove energenata te općenito smanjiti ukupne emisije CO<sub>2</sub>. Iako se ukupna potrošnja energije i vode povećala u odnosu na prijašnje godine kao rezultat otvaranja novih poslovnica na području RH, cilja se što učinkovitoj upotrebi energije npr. postavljanjem LED rasvjete u svim poslovnicama ili instalacijom staklenih vrata i poklopaca u rashlađenim prostorima kako se hladnoća što više zadržavala te kao rezultat, što dulje očuvali proizvodi i implementiranje sofisticiranijih postupaka bojenja tekstila. Nadalje, izgrađuju se fotonaponske elektrane te uvidom u priložene podatke može se vidjeti kontinuirano smanjenje indikatora CO<sub>2</sub> emisija usporedno s prijašnjim godinama. Društveno

odgovorno poslovanje vidljivo je i sustavom razdvajanja otpada razvijen u suradnji s tvrtkom GreenCycle. Posvećuje se pravilnom sortiranju i odlaganju otpada prema vrsti kako bi što više ponovno upotrebivog materijala kružilo i iskoristilo poput višekratne Kaufland vrećice nastala od 80% recikliranog materijala te REset Plastic strategije za smanjenje plastike. Odgovorno rukovanje proizvodnog materijala reflektira se i u održivom asortimanu priznat brojnim certifikatima poput oznake organizacije ASC (eng. Aquaculture Stewardship Council), eko-oznake Europske unije, logotipa EU-Bio, certifikata "Bez GMO-a", certifikata prema globalnom standardu recikliranja te mnogi drugi uz i vlastite interne oznake proizvoda u svrhu transparentnosti. Kao i proizvođač proizvoda životinjskog porijekla, Kaufland Hrvatska k.d. se snažno zalaže za humane i moralne uzgojne uvjete životinja. Surađuje s tri hrvatske farme s certifikatom SGS Adriatica te sama određuje uvjete uzgoja. Uvjeti su određeni prema Međunarodnom standardu za dobrobit životinja te 5 sloboda Svjetske organizacije za zdravlje životinja. Sljedeći praksu prema kopnenom uzgoju životinja, isto vrijed i za morski svijet. Kaufland Hrvatska k.d. kao osnovu suradnje bazira na MSC standardu za ribarstvo te općenitoj certifikaciji proizvoda.

#### 4. Nagrada za upravljanje okolišem – proizvodna poduzeća

- Dobitnik nagrade za upravljanje okolišem 2022. godine je poduzeće Sato d.o.o. prepoznato zbog svoje implementirane politike kulture i zaštite okoliša. Svoju odgovornu društvenu i ekološku osviještenu praksu kompanija dokazuje priznanjem vijeća za nadzor šuma FSC (eng. Forest Stewardship Council) kao jedina tiskara u Hrvatskoj koja može proizvoditi FSC certificirane proizvode. Postavlja nekoliko ciljeva orijentiranih prema očuvanju prirode, smanjenju broja ilegalno posječenih šuma te ublažavanju posljedica istog. Također, kao dobitnik brončanog priznanja kompanije EcoVadis potvrđuje se prakticirano društveno odgovorno poslovanje unutar i izvan kompanije rangirajući se u top 50 poduzeća koje posjeduju EcoVadis certifikat.

#### 5. Nagrada za radnu okolinu

- Nagrada u području radne okoline 2022. godine dodijeljena je kompaniji Jamnica plus d.o.o. zahvaljujući uloženom trudu oko i razini brige o zaposlenicima. Ljudski potencijali kompanije usmjereni su koordiniranju aktivnosti i ključnih poslovnih procesa na kroz svaku organizacijsku jedinicu te djeluju na temelju 5 interesnih područja: razvoj politike plaća i nagrađivanje, sustav napredovanja i unapređivanje karijera ključnih zaposlenika, unapređivanje iskustava zaposlenika, zapošljavanje i zadržavanje zaposlenika te razvoj organizacijskih i operativnih modela upravljanja. Nadalje, daljnji razvoj znanja i vještina te osposobljavanje zaposlenika kompanija potiče implementiranim Etičkim kodeksom stvarajući okolinu jednakih mogućnosti i prilika za više položaje unutar kompanije. Kako bi se uvela više

uravnotežena raspodjela plaća i naknada unutar istih položaja, predstavljen je i Projekt klasifikacije i strukture naknada. Stupanj profesionalnosti i odgovornosti prema svojim zaposlenicima vidljiv je i iz brojnih priznanja poput Certifikata poslodavac-partner (CPP) kojim se izvrsnost standarda upravljanja ljudskih potencijala uspoređuje s globalnim trendovima, pobjede u kategoriji napretka u razvoju i implementaciji aktivnosti brendinga poslodavca i kategoriji najboljeg brenda poslodavca u sektoru robe široke potrošnje nagrade Best Employer Brand u Adria regiji kojom je pokazala svoju posvećenost pravilnoj funkcionalnosti HR odjela, edukaciji zaposlenika, zdravoj organizacijskoj okolini te profesionalnom razvoju. Nadovezujući se na temeljne vrijednosti Etičkog kodeksa kompanije, u 2021. godini u suradnji s HR PSOR-om potpisuje Povelju o raznolikosti za sve segmente poslovanja i operativna društva u Hrvatskoj i cijeloj regiji čime se obvezuje poštivati politiku uključivosti neovisno o spolu, vjeri, rasi, nacionalnosti, boji kože, obrazovanju itd. te jednakih mogućnosti prilikom zapošljavanja i osobnog razvoja.

#### 6. Nagrada za odnose sa zajednicom

- Dobitnik ove nagrade 2022. godine je Hrvatski Telekom d.d. zahvaljujući uloženom trudu i sredstvima za promicanje društvenog blagostanja, mrežne infrastrukture i tehnološkog razvoja. Društveno odgovorno poslovanje duboko je integrirano u strukturu kompanije te kao cilj ima omogućavanje pristupa što više ljudi telekomunikacijskoj tehnologiji, prilagođavanje digitalnom dobu i umrežavanje lokalnih zajednica. Najistaknutiji glede toga su programi Generacija Now i Generacije zajedno. Program Generacija Now realiziran je u suradnji s Institutom za razvoj i inovativnost mladih kako bi se mladima pružila mogućnost upoznavanja s najmodernijim oblikom edukacije kroz najnovije tehnologije primarno orijentiran razvoju STEM znanja i vještina mladih uz dodatno podupiranje razvoja komunikacijskih i društvenih vještina te kreativnost kroz upoznavanje s tehnološkim mogućnostima. U programu ukupno je sudjelovalo preko 300 obrazovnih ustanova te više od 2.200 mladih diljem Hrvatske. Angažiranost kompanije prema lokalnim zajednicama vidljiva je i kroz Program za digitalnu edukaciju starijih Generacije zajedno. Nastao je kao dio šireg koncepta Hrvatskog telekoma "U dobrim rukama" kako bi se pružila pomoć zahvaćenim starijim osobama u doba pandemije u obliku doniranih tehnoloških sredstava i besplatnog interneta kako bi se mogao uspostaviti kontakt s bližnjima. Sveukupno u program uključeno je 42 domova za starije i više od 1.500 starijih osoba uz edukaciju od strane Kluba volontera HT Grupe. S ciljem razvijanja mrežne infrastrukture, Hrvatski telekom odabran je za provođenje projekta Europske Unije za umrežavanje kontinenta Wifi4EU na području Hrvatske kojemu je cilj omogućiti pristup besplatnom internetu što više ljudi te daljnje ulaže u razvoj internetske infrastrukture unutar gradova, pa tako i ruralnih područja. HT također sudjeluje u digitalnom razvoju grada Dubrovnika u suradnji s kompanijom Smart Sense implementacijom uređaja za mjerenje

kvalitete zraka u dječjim obrazovnim ustanovama koja direktno utječe na koncentraciju i zdravlje djeteta. Nadalje, ulaže sredstva u razvijanju optičke infrastrukture otoka Raba, čineći ga prvim optičkim otokom u Hrvatskoj uz mnoge druge kontribucije društvu i ulaganje sredstava u telekomunikacijsku strukturu Hrvatske.

#### 7. Nagrada za ljudska prava

- Dobitnik nagrade za ljudska prava 2022. godine je poduzeće Holcim (Hrvatska) d.o.o.  
- uvid u detaljne aktivnosti tijekom promatrane godine kroz izvješće o održivosti nije moguće, web stranica tvrtke je također u trenutku pisanja rada u procesu ponovne izgradnje.

#### 8. Nagrada za dječja prava

- Nagradu u ovoj kategoriji 2022. godine osvojila je kompanija AD Plastik d.o.o. - uvid u detaljne aktivnosti tijekom promatrane godine kroz izvješće o održivosti nije moguće, nadalje, uvidom u web stranicu tvrtke, izuzev aktivnosti usmjeren održivom razvoju i prakticiranjem društveno odgovorne prakse u poslovnim aktivnostima, nije dostupan detaljan pregled aktivnosti u području zaštite i promoviranja dječjih prava.

Bodovi po navedenim kategorijama se prikupljaju odgovarajući na skupine pitanja specifična za svaku kategoriju s time da svaka kategorija nosi jednaku težinu i sveukupno nose do 500 bodova, sami dobiveni bodovi su ponderirani, a kategorije ljudskih i dječjih prava se boduju zajedno (uzima se ono područje koje je bodovano više).

Također, u samom bodovanju sudjeluje i komisija stručnjaka koja ima ulogu procjene i "popravljanja" točnosti bodova vezanih uz pitanja otvorenog tipa da pravilno reflektiraju pravo stanje stvari i može dodatno dodijeliti do 100 bodova. Komisija za HRIO sastoji se od stručnjaka iz EFZG-a, Ekonomskog instituta, IRMO-a, Eko-ozra, HUP-a te članova HR PSOR-a.

### **7.2.1. Dobitnici HRIO nagrade 2022. godine prema veličini**

#### **Heineken Hrvatska d.o.o.**

Dobitnik nagrade za velika poduzeća 2022. godine je Heineken Hrvatska d.o.o. izuzev ostvarivanju dobiti u poslovanju prethodne dvije godine s neto iznosom 2021. godine od 7.721.072,53 €, kao kompanija sudjelovala je u i pokrenula mnoge projekte na temu održivog razvoja. Strategijom održivosti "Stvaramo bolji svijet" Heineken Hrvatska postavlja ciljeve u područjima društvenih vrijednosti, zaštite okoliša i odgovornog ponašanja koji su vidljivi na priloženoj slici kao i logo projekta i kojima, kako govori slogan strategije, nastoji "stvoriti bolji

svijet, globalno i lokalno, od ječma do bara” do 2030-te. Kompanija aktivno ulaže u ostvarivanje raznolikosti i uključivosti na menadžerskoj razini s 50% žena na najvišim upravljačkim položajima i 43% u visokom menadžmentu. Postavlja visoki standard i primjer u pogledu sigurnosti na radu i zdravlju zaposlenika sa sustavom optimizacije kretnje viličara i pješaka u skladištu, 0 ozljeda na radu u 2021. godini, inicijativom Heineken Challenge poticala fizičku aktivnost zaposlenika, podupire lokalnu zajednicu uspostavljanjem poslovnih odnosa sa 72,73% lokalnih dobavljača i konzistentnim sudjelovanjem u projektu KAKvart grada Karlovca čiji je glavni cilj poboljšati kvalitetu života građana i općenitog standarda življenja. U svojim naporima zaštite okoliša Heineken Hrvatska smanjuje emisije CO<sub>2</sub> za 383 tone korištenjem bioplina i za 10,8% po proizvedenom hektolitr piva u odnosu na 2020. godinu.

Ekološku osviještenost pokazuje i korištenjem 100% električne energije iz obnovljivih izvora i smanjenjem generiranog otpada za 40,9% po hektolitr piva usporedno s 2020-om. Pridonosi razvoju i ostalih gospodarskih područja prenamjenjujući 8000 tona tropa i 1900 tona kvasca u stočnu hranu te smanjuje potrošnju vode za 3,2% u odnosu na 2020-tu.

Također, shvaća svoju ulogu i utjecaj na mlade ljude kao proizvođač alkoholnog pića te nastoji educirati o odgovornoj konzumaciji alkohola putem radionica primarno za roditelje srednjoškolaca u suradnji sa psihološkim centrom Tesa projektom “Za odgovorno odrastanje mladih”. Kao dio kampanje odgovorne konzumacije, u ponudu stavlja i bezalkoholne alternative Heineken i Karlovačko 0.0.



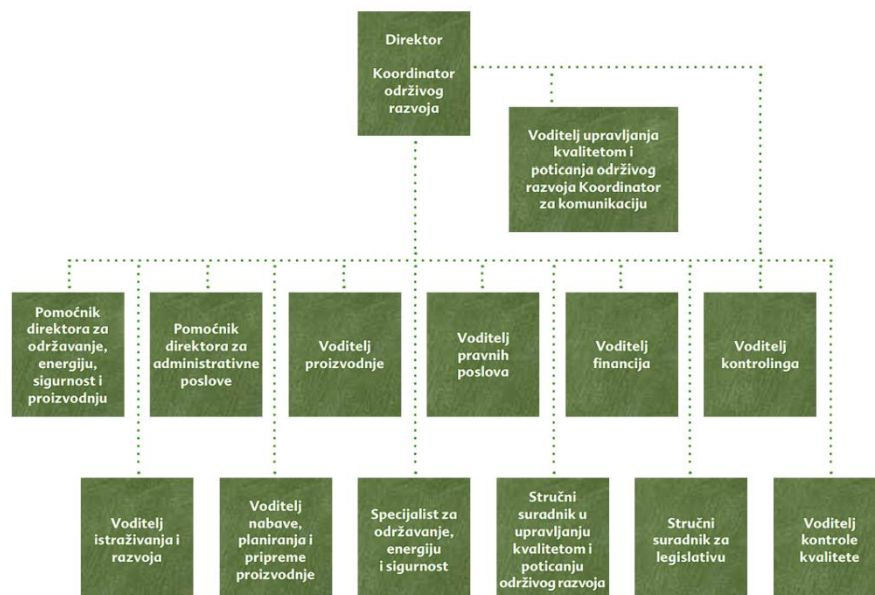
Slika 2. Heineken Projekt “Stvaramo bolji svijet”, (<https://heineken.hr/sustainability>)

### **HiPP Croatia d.o.o.**

U kategoriji srednjih poduzeća, HRIO nagradu osvojio je HiPP Croatia d.o.o. s neto rezultatom poslovanja 2021. godine od 1.396.168,56 € i svojim uložnim trudom u održivo

poslovanje ulaganjem u 97% recikliranu ambalažu do 2025. godine, cilj izvorno postavljen u Izvješću o održivosti 2018-te, pridržavanjem Paketa kružnog gospodarstva Europske Unije uveden u srpnju 2018-te koji nalaže što veći stupanj očuvanja prirodnih resursa u procesu proizvodnje. U svakom koraku proizvodnog ciklusa nastoji se što optimalnije baratati resursima od pregledavanja tla i sjemena, korištenjem 70% recikliranog stakla, prenamijeniti oguljeni otpad i neupotrebljivo povrće pomoću bioplinskog postrojenja, pa čak i korištenjem reciklirane ambalaže kod transporta robe.

Na korporativnoj razini HiPP-a nalazi se politika zaštite okoliša rukovodeći se 10 glavnim načelima poduprtim Odjelom za provedbu održivog razvoja koji je odgovoran za koordinaciju aktivnosti usmjerene održivosti i čija struktura je vidljiva na priloženoj slici. Članove odjela čine koordinator za održivost, koordinator za komunikaciju i članovi tima odgovorni za educiranje svojih zaposlenika o odredbama i zahtjevima HiPP-a glede zaštite okoliša i radnih procedura. Kao prva tvrtka registrirana u EMAS (eng. Eco-Management and Audit Scheme) u Hrvatskoj, u obavljanju svoje djelatnosti i prilikom izgradnje novih objekata, HiPP nastoji očuvati što više prirode, prirodnih staništa životinja i minimalno poremetiti ekološke sustave unutar kojih djeluje. Većina tvornica je klimatski neutralno zahvaljujući obnovljivoj energiji i raznim projektima klimatskih akcija i do 2025-te kompanija planira biti 100% klimatski pozitivna.



Slika 3. HiPP Odjel za provedbu održivog razvoja, HiPP Croatia d.o.o., Izvješće o održivosti 2021, ([https://www.hipp.hr/fileadmin/media/HR/images/6\\_about\\_hipp/2\\_sustainability/Izjava\\_o\\_okoli%C5%A1u\\_2021.p](https://www.hipp.hr/fileadmin/media/HR/images/6_about_hipp/2_sustainability/Izjava_o_okoli%C5%A1u_2021.pdf) df)

Također je uključena u inicijativu “Bioraznolikost u dobrom društvu” usmjerenoj očuvanju biološke raznolikosti te održavanju broja kukaca oprašivača shvaćajući njihovu važnu ulogu za gospodarstvo inicijativama Bienen machen Schule i Netzwerk blühende Landschaft. Posljednje, kompanija daje detaljan pregled troškovnog kretanja sirovina i materijala putem Ekobilance s planiranim, provedenim ili mjerama u tijeku programa zaštite okoliša poštivanjem načela transparentnosti kroz Izjavu o okolišu.

### **Tabacco d.o.o. (Hrvatski kišobran)**

Dobitnik HRIO nagrade u kategoriji malih poduzeća 2022. godine po drugi put za redom i neto rezultatom od 138.709,93 € je Hrvatski kišobran d.o.o. sa svojim kontinuiranim poslovnim uspjehom na tržištu i u kontrastu s osvojenom HRIO nagradom 2020. godine za najveći napredak. Poslovanje je započela 1990-te s prodajom sunčanih naočala, kišobrana i drugih srodnih proizvoda. Zahvaljujući dobroj pripremljenosti i detaljnom istraživanju tržišnog stanja, kompanija relativno brzo uspostavlja tržišni položaj i prebacuje se na sustav veleprodaje 2001. godine i kroz godine posluje uvozom i distribucijom navedenih proizvoda. Devet godina kasnije, usred recesijskog stanja u državi, rađa se ideja o Hrvatskom kišobranu s testnom proizvodnjom u kaznionici Lipovica u suradnji s Ministarstvom pravosuđa označavajući Hrvatski kišobran anti-recesijskim proizvodom.

Koristeći se uspjehom i steknutom reputacijom proizvoda, kompanija ostvaruje višegodišnji uzastopni uspjeh na sajmu u Milanu, a kasnije i Frankfurtu. Pregledom kronologije Hrvatskog kišobrana, vidi se kontinuirano unapređivanje poslovanja povećanjem tržišne prisutnosti, izvozom i suradnji s hrvatskim dizajnerima i čak s hrvatskim influencerima poput Elle Dvornik. Nakon premještanja proizvodnje u grad Zaprešić gdje se nalazi i do danas, kompanija dobiva priznanje od grada medaljom za poduzetništvo, a dvije godine kasnije i posebno priznanje “Stvaratelji za stoljeća”. Uz druga dobivena uvjerenja i nagrada, vidljivo je da kompanija kontinuirano inovira i doprinosi razvoju poduzetništva na području Europe.

Glede društveno odgovornog poslovanja, kompanija se koristi samim proizvodom kako bi promovirala društvene vrijednosti i kulturu Republike Hrvatske kroz dizajn motiviran hrvatskim gradovima, biljkama, kulturalno važnim područjima, znamenitostima itd. Aktivno surađuje s lokalnom zajednicom i obrazovnim ustanovama (vrtićima, osnovnim i srednjim školama) kroz razne projekte educirajući o važnosti proizvodnje u ostvarivanju gospodarskog blagostanja, doživjevši sama recesijsko stanje u državi te shvaća važnost poslovne kulture i zadovoljnosti zaposlenika ulaganjem dio kapitala u brigu za zaposlene i okoliš. Otvoreno komunicira s javnošću i zapošljava ranjive skupine zajednice primajući bivše radnice tvornice Kamensko u proizvodne pogone. Tradicionalno sudjeluje u manifestacijama HGK-a poput

akcije “Kupujmo hrvatsko” čija uloga je njegovanje i unapređivanje domaćeg gospodarstva promoviranjem kvalitetnih hrvatskih proizvoda. Prema službenoj izjavi kompanije, ulažu se sredstva u oblikovanje proizvodnih i poslovnih procesa s idejom zbrinjavanja o zaposlenima, okolišu i zajednici. U nastavku je priložen logo tvrtke.



Slika 4. Logo Hrvatski kišobran d.o.o., (<https://hrvatskikisobran.com/hr/>)

### **Odašiljači i veze d.o.o.**

U kategoriji javnih poduzeća, dobitnik HRIO nagrade 2022. godine je poduzeće Odašiljači i veze d.o.o. kao pružatelj komunikacijske infrastrukture putem digitalne mreže i platforme za odašiljanje i prijenos signala uz kontinuiranu trud uspostavljanja društveno odgovorne i etične poslovne prakse. Pogledom na uspješnost poslovanja, kompanija je u prethodnoj godini ostvarila neto rezultat od 5.264.951,62 €. Glede aktivnosti poduzeća relevantnih za HRIO indeks, društveno odgovorne vrijednosti integrirane su u svakodnevno poslovanje kroz samu misiju, viziju i strategiju. Sudjeluje u mnogim projektima u svrhu promicanja društvenog blagostanja i izgradnje kvalitetnog okruženja unutar zajednice primarno orijentirani prema edukaciji mladih i sufinanciranje dječjih institucija, odnosno udruga. Neke od najistaknutiji aktivnost su sufinanciranje sanacije Poliklinike za dječju u adolescentnu psihijatriju u Zagrebu i svakogodišnje organiziranje dječjeg dana u znak podrške UNICEF-ovoj globalnoj inicijativi “Svjetski dan djeteta”, za podršku mladih uspostavljena je suradnja s radio klubom "Poreč" za edukaciju mladih iz STEM područja i odvajanje sredstava za radioamaterski sajam “Ham Radio”.

Velika pažnja posvećena je i stvaranju kvalitetnog odnosa sa zaposlenicima. Rukovodi se osnovnim načelima kako bi se radna okolina oblikovala u zdravo i uzajamno korisno okruženje za sve dionike. Kroz mogućnost stručnog usavršavanja, nudi se prilika za osobnim poboljšanjem i unapređivanjem. Kompanija sve više i više ulaže u interne edukacije predvođene samim zaposlenicima s visokim stupnjem stručnosti s čime se ujedno smanjuju troškovi, a i kvalitetnije prenose znanja i vještine na ostale zaposlenike. Steknutim certifikatom prema ISO normi OHSAS 18001, kompanija pokazuje osjećaj odgovornosti i prema zdravlju i sigurnosti svojih zaposlenika uz redovito praćenje i usklađivanje mjera zaštite sa zakonskom regulativom kroz Odbor za zaštitu na radu. Također, zaposlenici su uključeni u procesu



donošenja odluke i promoviranju vlastitih interesa preko Radničkog vijeća utemeljenog 2005. godine.

Nadalje, uzimajući u obzir industriju unutar koje kompanija djeluje, postavljeni su ciljevi za poboljšanje zaštite okoliša odgovornim raspolaganjem generiranog otpada, redovitim kontrolama opreme i mrežnih instalacija i aktivnim razmatranjem novih načina ekološki prijateljskog poslovanja. Kako je pitanje utroška energije vrlo aktualna tema u poslovnom svijetu, uvedene su promjene kako bi se smanjile emisije CO<sub>2</sub>, smanjuje se potrošnja ekstra lakog loživog ulja te su prerađene brojne interne infrastrukture kako bi se odgovornije upravljalo električnom energijom. Naponi kompanije u provođenju definirane politike zaštite okoliša se vidi i primljenim certifikatom ISO normi 50001. Usmjerenost stvaranju društvene vrijednosti vidljiva je i prema sustavu sponzorstva i donacija predajom Zahtjeva za sponzorstvo ili donaciju uz godišnja izvješća provedenih donacija i sponzorstva. Logo same tvrtke je vidljiv u nastavku.



Slika 5. Logo Odašiljači i veze d.o.o., (<https://oiv.hr/hr/o-nama/>)

### **7.2.2. Analiza višestrukih dobitnika HRIO nagrade posljednjih 5 godina u odnosu na 2022. godinu**

Pregledom prijašnjih dodjela HRIO nagrade primjećuje se trend ponavljanja nekih dobitnika kroz različite kategorije upućujući na problematiku probijanja novih poduzeća unatoč ustrajnosti u popunjavanju HRIO upitnika i kontinuiranom naporu prema održivom razvoju. Vidljivo iz priložene tablice, kompanijama Heineken Hrvatska d.o.o. i AD Plastik d.d. dodijeljena je nagrada svake godine u promatranom razdoblju, dok su ostali dobitnici 2022. godine nagrađivani 2-3 puta u istom rasponu.

Tablica 2. Osvojeni broj HRIO nagrada u rasponu 2018.-2022.

OSVOJENI BROJ HRIO NAGRADA U RASPONU 2018.-2022.		
KOMPANIJA	BR. OSV. NAG.	KOMENTAR
Heineken Hrvatska d.o.o.	5	-u kategoriji Velika poduzeća i područjima održivog korporativnog upravljanja, odgovorne politike i prakse u radnoj okolini (x2) i upravljanju okolišem  -strategija održivosti "Stvaramo bolji svijet", aktivno ulaganje u ostvarivanje raznolikosti i uključivosti, sustav optimizacije kretanja viličara i pješaka, inicijativa Heineken Challenge, projekt KAKvart, projekt "Za odgovorno odrastanje mladih"
HiPP Croatia d.o.o.	3	-u kategoriji Srednjih poduzeća (x3)  -pridržavanje Paketa za kružno gospodarstva Europske Unije, politika zaštite okoliša, Odjel za provedbu održivog razvoja, prva registrirana tvrtka u EMAS, inicijative "Bioraznolikost u dobrom društvu", Bienen machen Schule i Netzwerk blühende Landschaft, Izjava o okolišu
Hrvatski kišobran d.o.o.	3	-u kategoriji Malih poduzeća (x2) te nagrada za najveći napredak  - medalja za poduzetništvo, priznanje "Stvaratelji za stoljeća", sudjelovanje u akciji "Kupujmo Hrvatsko", zapošljavanje radnica tvornice Kamensko, promoviranje društvenih vrijednosti i kulture Republike Hrvatske, suradnja s lokalnim zajednicama i obrazovnim ustanovama
Odašiljači i veze d.o.o.	2	-u kategoriji Javnih poduzeća (x2)  -sufinanciranje sanacije Poliklinike za dječju u adolescentnu psihijatriju u Zagrebu, sudjelovanje u UNICEF-ovoj globalnoj inicijativi "Svjetski dan djeteta", suradnja s radio klubom „Poreč“ za edukaciju mladih iz STEM područja, ulaganje u radioamaterski sajam "Ham Radio", certifikat prema ISO normi OHSAS 18001, Radničko vijeće, certifikat ISO normi 50001, sustav sponzorstva i donacija
Ericsson Nikola Tesla d.d.	3	-u područjima održivog korporativnog upravljanja, odgovorne politike i prakse u radnoj okolini i upravljanju okoliša te dodatno priznanje za predanost projektu Indeksa DOP-a  - sustav upravljanja prema međunarodnim ISO 9001:2015, 14001:2015 i 45001:2018 normama, priručnik integriranog sustava upravljanja ENT Grupe, Kodeks poslovne etike, certifikati ISO normi; ISO/IEC 27001:2013, ISO 27001:2013
Hrvatski Telekom d.d.	2	-u području odnosa sa zajednicom (x2)  -programi Generacija Now i Generacije zajedno, koncept "U dobrim rukama" za vrijeme pandemije, odabrana za provođenje projekta EU Wifi4EU, ulaganje sredstava u digitalni razvoj grada Dubrovnika i otoka Raba
Holcim (Hrvatska) d.o.o.	2	-u područjima odgovorne politike i prakse u radnoj okolini i ljudska prava
AD Plastik d.d.	5	-kategoriji Velikih poduzeća (x3) i u područjima dječjih prava, društveno odgovorne politike raznolikosti i zaštite ljudskih prava

Prijašnje obrađivane aktivnosti navedenih kompanija dokaz su zasluženosti HRIO nagrade, ali se ujedno i može argumentirati za pružanje jednake prilike svim sudionicima upitnika kako bi se kreiralo okruženje kaskadirajuće motivacije i posvećenosti za održivim razvojem. HR PSOR sam naglašava da je primarna svrha indeksa edukacija te ukazivanje poduzećima na kritična područja poslovanja kroz tumačenje rezultata upitnika i iako se tako stvara prilika za napredak, nedostaje validacija provedenih aktivnosti glede održivog razvoja priznanjem od strane HR PSOR-a, odnosno indeksa kako je to dodijeljeno 2018-te. Od stotine poduzeća koje sudjeluju u ispunjavanju HRIO upitnika, samo frakcija njih bude priznata od strane HRIO komisije za svoje napore prema održivom razvoju i društveno odgovornom poslovanju.

### **7.3. Preporuke za ostvarivanje društveno odgovornog, etičnog i održivog poslovanja**

Kroz pregledane aktivnosti kompanija vezane uz ostvarivanje društveno odgovornog, etičnog i održivog poslovanja, vidljiv je napredak u pravom smjeru. Međutim, postoje brojna druga područja kojima se potrebno posvetiti kako bi se to ostvarilo i održalo u dugoročnom smislu. U nastavku se nalazi tablica s preporukama prijašnje navedenim kompanijama za ostvarivanje društveno odgovornog i etičnog poslovanja i tablica za ostvarivanje održivog poslovanja koristeći se UN-ovim ciljevima za ostvarivanje održivog razvoja, odnosno SDG (eng. Sustainable Development Goals) dostupnih na službenoj UN web stranici kao podlogom od kojih su selektirani određeni ciljevi.

Tablica 3. Preporuke za ostvarivanje društveno odgovornog i etičnog poslovanja prema SDG

<b>PREPORUKE ZA OSTVARIVANJE DRUŠTVENO ODGOVORNOG I ETIČNOG POSLOVANJA PREMA SDG</b>	
<b>1. Eliminiranje siromaštva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-implementacija sustava donacija u redovito poslovanje</li> <li>-postavljanje kvartalnih/godišnjih donacijskih ciljeva</li> <li>-pokretanje/podupiranje projekata orijentiranih pomaganju siromašnim zajednicama</li> </ul>
<b>2. Kvaliteta obrazovanja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ulaganje u lokalne obrazovne ustanove</li> <li>-organizacija i provođenje edukacija u suradnji sa školama</li> <li>-pokretanje projekata u svrhu podupiranja mladih</li> </ul>
<b>3. Ravnopravnost spolova</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-provođenje kampanja koja se zalažu za ravnopravnost spolova</li> <li>-uvođenje edukacija zaposlenika</li> <li>-nadogradnja procesa regrutiranja/zapošljavanja</li> </ul>
<b>4. Smanjenje nejednakosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-pokretanje/financiranje projekata orijentiranih sprječavanju diskriminacije</li> <li>-regulativne mjere u vlastitom poslovnom okruženju i izvan njega</li> <li>-provođenje edukacija o formama diskriminacije i kaznenih mjera</li> </ul>
<b>5. Podržavanje lokalnog gospodarstva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-partnerstva s lokalnim tvrtkama u dobavljanju sredstava</li> <li>-Izbjegavanje monopolizacije i invazije tržišta</li> </ul>
<b>6. Zdravlje i sigurnost</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-promoviranje i implementiranje zdravih prehrambenih navika u radnoj okolini</li> <li>-umetanje sigurnosnih mjera i osiguranje njihovog pravilnog provođenja</li> <li>-provođenje edukacija o sigurnosti na radu i pravilima na radnom mjestu</li> </ul>

Tablica 4. Preporuke za ostvarivanje održivog poslovanja prema SDG

<b>PREPORUKE ZA OSTVARIVANJE ODRŽIVOG POSLOVANJA PREMA SDG</b>	
<b>1. Čista voda i sanitacija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organiziranje i promoviranje humanitarnih akcija/događaja</li> <li>- izdvajanje sredstava za podupiranje dobrotvornih ustanova</li> <li>- sudjelovanje u aktivnim kampanjama orijentiranih prema istraživanju i načinu opskrbe čiste vode</li> </ul>
<b>2. Razvoj infrastrukture i inovacija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sudjelovanje u projektima s ciljem unapređivanja infrastrukture (cestovna povezanost, struja, vodovod, itd.)</li> <li>- podupiranje inovacijskih tehnologija i istraživanja izvan svoje djelatnosti</li> <li>- težnja i ulaganje u inoviranje unutar vlastite djelatnosti</li> </ul>
<b>3. Odgovorna potrošnja i proizvodnja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- odgovorno raspolaganje oskudnim resursima i pravilno odlaganje toksičnog/potencijalno štetnog otpada</li> <li>- osiguranje pravilnog rukovanja svih materijala unutar proizvodnog procesa</li> <li>- praćenje potrošnje i kalkuliranje potrebnih količina kako bi se izbjegla nepotrebna potrošnja</li> </ul>
<b>4. Globalno zatopljenje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ulaganje sredstava kako bi se smanjile CO2 emisije i ostalih štetnih plinova</li> <li>- usmjerenje upotrebi obnovljivih oblika energije</li> <li>- podupiranje projekata orijentiranih prema pošumljavanju kritičnih područja</li> </ul>

Navedene preporuke mogu služiti kao smjernice za provođenje daljnjih aktivnosti u nekim od ključnih područja glede društveno odgovornog, etičnog i održivog poslovanja.

## 8. Zaključak

Pokrenuto brzim tehnološkim napretkom i globalnom povezanošću modernog svijeta, povećava se osviještenost društva, odnosno populacije o kritičnim gospodarskim problemima nastalih zbog dugogodišnjeg razvoja globalnog konzumerizma rezultirajući trenutnom stanju potrošnje i oslonjenosti na oskudne resurse ne mareći za sami okoliš, samu sferu unutar koje svi posluju. Iz te povećane osviještenosti rađa se ideja ostvarivanja održivog razvoja usmjerena postizanju gospodarskog i ekonomskog blagostanja, istovremeno djelujući u skladu s okolišem njegujući prirodne procese koji ljudima donose te potrošne resurse.

Republika Hrvatska je glede pitanja održivog razvoja u prilično ranim fazama korektne implementacije svojeg sustava održivog razvoja što je vidljivo prema trenutnom ekonomskom, gospodarskom i demografskom stanju države, dok su metodologije poput HRIO indeksa, kako je i prijašnje navedeno, tek svježije modernizirane. Iako, kao država imamo odlične predispozicije za održivost kroz povoljan geografski položaj, prirodu bogatom resursima što direktno utječe na proizvodnu moć i agrikulturu te održivi turizam, što predstavlja visok, ali ujedno i neiskorišten potencijal.

Kratkim uvidom u svijet društveno odgovornog poslovanja, može se primijetiti rastuća motivacija populacije za postizanjem održivog razvoja kroz razne inicijative, međunarodne i lokalne projekte do aktivnosti pojedinih kompanija. Razvijaju se mnoge institucije i udruge sa svojim metodologijama usmjerene praćenju i daljnjem produbljivanju razumijevanja tog principa, poput HRIO indeksa kojega je još uvijek potrebno daljnje nadopuniti i usavršiti. Međutim, pitanje koje stoji u zraku je: dešavaju li se promjene dovoljno brzo i je li održivi razvoj moguće postići? Smatram da je odgovor na to pitanje djelomično da, promjene se uvode daleko presporo, ali postizanje održivog razloga je vrlo moguće. Potrebna je udružena koordinacija poslovnih aktivnosti kompanija i svjetskih organizacija kako bi se kreirao unificirani pristup održivosti, sve do svakodnevnih aktivnosti pojedinca prema čemu se definitivno krećemo, ali po sporijoj stopi nego je zamišljeno.

Na individualnoj razini, ljudi mogu doprinijeti održivom razvoju odgovornim svakodnevnim aktivnostima poput reguliranja potrošnje vode, korištenja električne energije, odlaganje otpada te prilagodba potrošačkih navika što se i sve češće naglašava u promotivnim materijalima i reklamama, odlaskom do dućana ili na mjestima socijalnog okupljanja. Podsjeća nas se na aktivnosti kojima možemo malim koracima doprinijeti društvenom blagostanju. Također, važnu ulogu nose pojedine profesije unutar kojih su sadržana korisna znanja i vještine iz područja prirodnih znanosti, medicine, inženjerstva te na još više individualiziranoj razini, zanatska zanimanja i obrti koje zajedno predstavljaju osnovne stupove modernog

društva i kao takve, nude rješenja modernim problemima. Kroz taj utjecaj na svakodnevne odluke pojedinca i širenja znanja proširuje se zajednički način razmišljanja i stav prema održivosti unutar kućanstava, pa pojedinih organizacija, državnim tijelima pa tako i međunarodnim političkim unijama što nas vodi sve bliže i bliže ostvarivanju održivog razvoja.

# Literatura

1. Boulding, K.(1996). , “The Economics of the Coming Spaceship Earth”
2. Buble, M. (2000)., “Management”, Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu
3. Cavalier, R.(2005). , “The Impact of the Internet on Our Moral Lives”, State University of New York Press
4. Cerović, Z.(2012)., op.cit.,
5. Chellappa, R. i Sin, R. (2005). , “Personalization versus Privacy: An Empirical Examination of the Online Consumer’s Dilemma”, <https://link.springer.com/article/10.1007/s10799-005-5879-y>
6. Čulina, Lj.(2008)., “Etika – filozofska disciplina”, <https://www.skole.hr/etika-filozofska-disciplina/>
7. Debeljak, J. (2016). , “Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost”, 2. prepravljeno i prošireno izdanje, Zagreb: MATE d.o.o.
8. Ehrlich,P. i Holdren, J. (1971). , “Impact of Population Growth”
9. Frost, R. i Strauss, J.(2009)., “E-marketing”, 5th edition, Taylor & Francis
10. Galičić, V. i Ivanović, S. (2008)., “Menadžment zadovoljstva gosta”, Opatija: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija
11. Holjavec, I. (2006)., “Društvena odgovornost kao informacijska dimenzija kvalitete života”
12. Horvat, S.(2007). , “Društvena odgovornost kapitala”, Zagreb: Studio Artless
13. Injac, N. (2004). , “Mala enciklopedija kvalitete”, IV. Dio: Okoliš i njegova zaštita, Zagreb: Oskar - centar za razvoj i kvalitetu
14. Jalšenjak, B., i Krkač, K. , op. cit.,
15. Kotler,P., Lee, N.(2019)., “Društveno odgovorno poslovanje: suvremena teorija i najbolja praksa”, Zagreb: M.E.P.
16. Martinović, M. i Eterović, P. (2016)., op cit.,
17. Matutinović, I. (2016)., op.cit.
18. Nefar, A. (2015), “Zeleni Marketing”, Pula: Sveučilište Jurja Dobrile
19. Ornstein, R. i Ehrlich,P.(1989). “New World, New Mind”
20. Paper, G.(2001)., “Promoting European Framework for Corporate Social Responsibility”, Commission of the European Communities, Bruxelles, Belgija.
21. Robinson, D.(1998)., “Poslovni bonton”, Beograd: PS Grmeč
22. Stojković, M. (1993). , “Etos i progres”, Niš: Prosveta
23. Tavani, H. i Moor, J. (2001). “Privacy Protection, Control of Information, and Privacy-Enhancing Technologies”



24. Velasquez, M.(1998). , “Business etics: concept and cases”, Prentice Hall, Upper Saddle River, 4. izdanje, New York
25. Vujić,V. , Ivaniš, M. i Bojić, B. (2012)., “Poslovna etika i multikultura”, Rijeka: Sveučilište u Rijeci
26. Vujić, V. (2008)., “Menadžment promjene”, Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Fakultet turistički i hotelski menadžment

## Popis slika

Slika 1. UN kampanja ActNow

Slika 2. Heineken Projekt "Stvaramo bolji svijet"

Slika 3. HiPP Odjel za provedbu održivog razvoja

Slika 4. Logo Hrvatski kišobran d.o.o.

Slika 5. Logo Odašiljači i veze d.o.o.

## Popis tablica

Tablica 1. Točni odnosi moralnosti i poslovanja, Izvor: K. Krkač, Temeljna Pitanja Korporacijske Društvene Odgovornosti, str. 224

Tablica 2. Osvojeni broj HRIO nagrada u rasponu 2018.-2022

Tablica 3. Preporuke za ostvarivanje društveno odgovornog i etičnog poslovanja prema SDG

Tablica 4. Preporuke za ostvarivanje održivog poslovanja prema SDG