

# DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE I ODRŽIVI RAZVOJ NA PRIMJERU ODABRANOG PODUZEĆA

---

**Zubović, Nataly**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:033001>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-25**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE  
I ODRŽIVI RAZVOJ NA PRIMJERU  
ODABRANOG PODUZEĆA**

**Mentor:**

**izv.prof.dr.sc. Silvia Golem**

**Student:**

**Nataly Zubović**

**Split, rujan 2020.**

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2. TEORIJSKE ODREDNICE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1. Terminologija.....</b>	<b>3</b>
<b>2.2. Definicije.....</b>	<b>4</b>
<b>2.3. Povijesni pregled DOP-a u svijetu .....</b>	<b>5</b>
<b>2.4. Tko je uključen u društveno odgovorno poslovanje? .....</b>	<b>8</b>
<b>2.5. Teorije društveno odgovornog poslovanja.....</b>	<b>10</b>
2.5.1. Carrollova piramida društvene odgovornosti poduzeća, model trostruke bilance i stakeholder model .....	11
2.5.2. CSR 2.0 DNA model .....	13
<b>2.6. Društveno odgovorno poslovanje u hrvatskom kontekstu .....</b>	<b>14</b>
<b>3. KONCEPT ODRŽIVOG RAZVOJA .....</b>	<b>16</b>
3.1. Definiranje održivog razvoja .....	16
3.2. Povezanost održivog razvoja i društveno odgovornog poslovanja .....	18
<b>4. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE I ODRŽIVI RAZVOJ NA PRIMJERU KONČAR - Elektroindustrija d.d. ....</b>	<b>21</b>
<b>4.1. Organizacijski profil .....</b>	<b>21</b>
4.1.1. Povijest poduzeća .....	21
4.1.2. Vlasništvo i pravni oblik.....	22
4.1.3. Područja djelovanja .....	22
4.1.4. Način poslovanja .....	23
4.1.5. Strategija razvoja Grupe KONČAR .....	23
<b>4.2. Materijalne teme.....</b>	<b>24</b>
4.2.1. Ekonomska komponenta.....	25
4.2.2. Društvena komponenta .....	27
4.2.3. Okolišna komponenta .....	31
<b>5. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>33</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>34</b>
<b>POPIS TABLICA, SLIKA I GRAFIKONA .....</b>	<b>38</b>
<b>SAŽETAK .....</b>	<b>39</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>39</b>

## 1. UVOD

Društveno odgovorno poslovanje je koncept koji je postao dominantan u poslovnom izvještavanju. Svako poduzeće i organizacija ima vlastiti način provođenja DOP-a i godišnje izrađuje izvještaj s detaljnim podacima o aktivnostima koje provodi. Taj izvještaj se zove izvještaj o društveno odgovornom poslovanju, ali može biti u obliku izvještaja o održivosti ili u sklopu godišnjeg izvještaja poduzeća. Menadžment različitih vrsta poduzeća je sposoban definirati djelatnosti koje su društveno odgovorne i djelatnosti koje nisu društveno odgovorne. Crowther i Aras (2008) tvrde da postoje dvije karakteristike društveno odgovornog poslovanja. U osnovi, ljudi imaju različitu predodžbu o djelatnostima koje su društveno odgovorne, a iako misle da razumiju pojam društveno odgovornog poslovanja, ne znaju točno utvrditi definiciju koncepta. U svom radu Ismail (2009) ističe kako je društveno odgovorno poslovanje u početku bilo ograničeno na doprinose zajednici (velikodušnost poduzeća), a kasnije usmjereno na odnos poslovanja i društva. Specifično, ulogu koju je poduzeće imalo u rješavanju društvenih problema. Najveći aspekt društveno odgovornog poslovanja je odnos prema zajednici i zaposlenicima. U knjizi o društveno odgovornom poslovanju, autori Crowther i Aras (2008) opisuju održivi razvoj kao posljedicu preventivnih mjera i odluka koje su realizirane u sadašnjem vremenu i koje izravno utječu na prilike i odluke u budućnosti. Održivi razvoj ima ulogu u poduzećima s naglaskom na okolišna pitanja. Međutim, održivi razvoj ima i druge uloge koje se najviše ističu u „globalnim ciljevima održivog razvoja.” Danas, navedene ciljeve gotovo sva poduzeća uključuju u poslovanje. Matešić, Pavlović i Bartoluci (2015) opisuju održivi razvoj kao spoj riječi koji se odnosi na efikasno ispunjenje potreba u sadašnjosti kako se ne bi isto ugrozilo budućim generacijama. To se odnosi na prekomjerno korištenje resursa u sadašnjosti, što loše utječe na budućnost. Uglavnom su društveno odgovorno poslovanje i održivi razvoj bili zasebni pojmovi bez jasno definirane veze. Danas je društveno odgovorno poslovanje dio održivog razvoja i povezani su kroz različita područja (Behringer i Szegedi, 2016).

Predmet istraživanja je dioničko društvo KONČAR - Elektroindustrija d.d., koje društveno odgovorno poslovanje i održivi razvoj primjenjuje kao strateški okvir poslovanja. Danas djeluje kao Grupa KONČAR, koja zbog raznovrsne ponude proizvoda i usluga u područjima energetike, transporta, industrije, trgovine i posebnih djelatnosti, mora paziti na okoliš i biološku raznolikost, ali i na uključenost zajednice. Analizirat će se primjena koncepta

društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja u poduzeću KONČAR - Elektroindustrija d.d na temelju teorijskog okvira opisanog u drugom i trećem poglavlju. Podaci za analizu poduzeća crpit će se iz njihovog godišnjeg izvješća (2019), izvješća društveno odgovornog poslovanja (2019), monografije (2011) i informacija s web stranice (<https://www.koncar.hr/>). Za teorijski okvir, podaci će se prikupljati iz različitih znanstvenih članaka, autorskih knjiga, priručnika na temu društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja. Najvažniji podaci crpit će se od autora koji su imali značajnu ulogu u razvoju navedenog koncepta, kao što je Bowen, čija definicija predstavlja početak modernog doba društveno odgovornog poslovanja. Nakon Bowena (1953.), periodično su različiti autori predstavljali novu definiciju DOP-a, a najznačajniji autori su Davis, Dahl, Carroll, Freeman, Reder, Kotler i Lee te svjetske organizacije za potporu održivom razvoju. Uključenost dionika je jedan od važnijih aspekta društveno odgovornog poslovanja, a najvažnija podjela je na primarne i sekundarne te na dobrovoljne i prisilne dionike prema Crowtheru i Arasu (2008). Tijekom dvadesetog stoljeća razvili su se različiti modeli ili teorije društveno odgovornog poslovanja, čiji je najznačajniji autor Archie B. Carroll i njegova piramida društvene odgovornosti koje se sastojala od:

- Ekonomske odgovornosti
- Pravne odgovornosti
- Etičke odgovornosti
- Diskrecijske odgovornosti

Njegovi najvažniji radovi bilježe datume iz 1979., 1991. i 1999. godine. Uz Carrolla, značajni su autori Keith Davis i njegov model iz 1975. godine, trobilančni pristup (Triple Bottom Line) Johna Elkingtona (1994) koji se primjenjuje danas u projektima DOP-a, teorija interesnih grupa prema Freemanu (*Stakeholder theory*) i Visserov alternativni model društveno odgovornog poslovanja (2010). Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj je bilo zanemarivo tijekom 90-ih, a od početka procesa europskih integracija počinje jačati. Metoda za ocjenjivanje u Hrvatskoj je Indeks DOP-a, a više informacija o tome se pronaći stranici Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj. Koncept održivog razvoja ima usku povezanost s korporativnom društvenom odgovornošću u kojem su od izuzetne važnosti globalni ciljevi održivog razvoja. Jedna od najvažnijih organizacija civilnog društva je Odraž, koja podržava održivi razvoj te nudi publikacije i novosti o tome. Autori Bansal (2005), Behringer i Szegedi (2016) objašnjavaju povezanost održivog razvoja i DOP-a te kako poduzeća integriraju koncept održivog razvoja u svoje poslovanje.

## 2. TEORIJSKE ODREDNICE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

### 2.1. Terminologija

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) je koncept koji je postao dominantan pristup u poslovanju svih vrsta poduzeća. Buble (2006) navodi da je u pogledu društveno odgovornog poslovanja, menadžment izrazio spremnost da donosi odluke koje će pridonijeti boljitku poduzeća i lokalnog društva. Drugim riječima, ističe da će menadžment znati razlikovati prave i krive odluke te one koje pozitivno utječu na poduzeće i društvo istovremeno. S obzirom na to da različiti ljudi različito interpretiraju aktivnosti društvene odgovornosti, definirana su pravila za poduzeća prikazana u sljedećoj tablici.

**Tablica 1: Deset zapovijedi društvene odgovornosti poduzeća**

1. Popravi situaciju prije nego što se to zahtjeva.
2. Suraduj sa stanovnicima u pogledu rješavanja društvenih problema.
3. Uspostavi industrijski široko korištene norme i kontroliraj korporativno ponašanje.
4. Priznaj vlastite pogreške javno.
5. Uključi se u društvene programe.
6. Zanimaj se za akcije očuvanja okoliša.
7. Promatraj promjenjivo društveno okruženje.
8. Uspostavi pravila ponašanja u poduzeću.
9. Zauzmi potrebne javne stavove o društvenim pitanjima.
10. Pokušaj ostvarivati profit kontinuirano.

Izvor: Prilagodba autorice prema Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Sinergija, Zagreb

U literaturi se mogu pronaći različiti termini za društveno odgovorno poslovanje. Matešić, Pavlović i Bartoluci (2015) navode termin „korporativna održivost i odgovornost“ i ističu da su održivost i društveno odgovorno poslovanje postali termini koji djeluju zajedno. Uz pojam održivosti, objašnjavaju terminologiju pomoću različitih pojmova. Prvo, autori opisuju društveno odgovorno poslovanje kao razvojne programe koje nadograđuju programe bazirane na zakonskim aktima koje već postoje. To se odnosi na zakone o tržištu, zdravlju, ljudskim pravima, zaštiti potrošača i okoliša. Navode da pojam održivog razvoja (*corporate sustainability*) uključuje utjecaj poduzeća na ekonomske, ekološke (okolišne) i društvene komponente. Karakteristično je da terminologiju održivog razvoja koriste poduzeća koja u svojem poslovanju imaju naglašen interes za područje okoliša. Autori ističu sličan pojam - korporativnu održivost, koja se nadovezuje s održivim razvojem u pogledu dugoročne uravnoteženosti poduzeća.

## 2.2. Definicije

Moon (2014) pojašnjava da je teško postaviti značenje i definiciju društveno odgovornog poslovanja jer istovremeno može djelovati kao skup ideja i kao niz praksa u poslovanju. Usvaja i druge principe u svojem značenju, kao što je etika, održivi razvoj ili „uloga dobrog građanina.“ Autor ističe da su pretpostavke društveno odgovornog poslovanje promjenjive i stalno u nastajanju. Kroz povijest, znanstvenici i organizacije su koristili različite definicije kako bi objasnili koncept društveno odgovornog poslovanja. Prema Moonu (2014) definicije obuhvaćaju sljedeće ključne značajke poslovanja:

- obveza prema društvu,
- odgovornost za društvo (uključuje moralnu odgovornost i kompenzaciju za negativne učinke),
- odgovorno ponašanje (etičko, odgovorno i održivo upravljanje poslovanjem),
- odgovornost prema društvu i za društvo iz šire perspektive (pitanja okoliša),
- upravljanje poslovanjem kroz odnose s društvom.

Kao glavnu definiciju uzima se onu koju je definirala Europska Komisija (2011) i opisuje se kao korporativna obveza poduzeća za njihov učinak na društvo. Poduzeća se mogu iskazati društveno odgovornim tako da se brinu za društvo, okoliš, etiku, kupce i općenito ljudska prava. Europska komisija skreće pozornost na to da društvena dužnost tvrtke daje značajne prednosti poslovanju. Koristi mogu biti u obliku kontrole rizika, smanjenja troškova, suradnji s klijentima, održivosti poslovanja i inovativne tehnologije. Primjenom društveno odgovornog poslovanja, poduzeća postaju održiva i inovativnija što doprinosi održivijem gospodarstvu. Sljedeća tablica daje pregled definicija najvažnijih autora i organizacija, kako bi se analizirao razvoj koncepta kroz godine.

**Tablica 2: Pregled definicija DOP-a kroz desetljeća**

AUTOR	DEFINICIJA	IZVOR
Bowen (1953)	Bowenova definicija uključuje dužnost poslovanja da podupire odluke i strategije djelovanja koje su korisne u smislu ostvarivanja ciljeva društva.	Carroll (1999:270)
Davis (1960)	Davis tvrdi da su to odluke koje su većim dijelom izvan ekonomskog interesa društva.	Carroll (1991:39)
Dahl (1972)	Prema Dahlu, poduzeća se moraju promatrati kao društvene tvrtke. Njihovo djelovanje se potkrepljuje sudjelovanjem u javnim i društvenim ciljevima.	Crowther i Aras (2008:12)
Carroll (1979)	Carroll opisuje kako društvena obveza poduzeća mora sadržavati ekonomske, pravne, etičke i diskrecijske razine poslovanja.	Carroll (1979:499)
Freeman (1984)	Freemanovo shvaćanje društveno odgovornog poslovanje predstavlja ispunjenje potreba svih dionika, koji je glavni cilj poduzeća. Dionici su oni pojedinci na koje utječu odluke poduzeća.	<a href="http://www.spidemark.com">www.spidemark.com</a>
Reder (1994)	Reder opisuje način poslovanja koji obuhvaća utjecaj na okolinu, radnu snagu i okoliš.	Dahlsrud (2008:10)
Svjetsko poslovno vijeće za održivi razvoj (2000)	Prema Svjetskom poslovnom vijeću, DOP je usmjerenje poduzeća da se ponašaju etički i utječu pozitivno na ekonomski razvoj - poboljšanje kvalitete života radne snage i društva.	James (2012:174)
European Commission Green Paper (2001)	Europska komisija navodi da poduzeća u svoje poslovanje dobrovoljno primjenjuju društvene i ekološke brige - briga za okolišem i dionicima.	James (2012:175)
Kotler i Lee (2011)	Kotler i Lee tvrde da je to usmjerenje tvrtke za poboljšanje općeg dobra zajednice kroz poslovnu strategiju. Strategija je po vlastitom nahođenju, dobrovoljna i provodi se putem doprinosa na račun vlastitih resursa.	Kotler i Lee (2011:14)

Izvor: Izrada autorice na temelju navedenih izvora

### 2.3. Povijesni pregled DOP-a u svijetu

Bakker, Groenewegen i Hond (2005) prema Stojanović i Milinković (2014) objašnjavaju kako se kroz povijest društveno odgovorno poslovanje razvijalo u nekoliko etapa:

- prva etapa - uključuje nastajanje i inovacije u 1960. godini



- druga etapa - razvoj i širenje u razdoblju od 1972. - 1979. godine
- treća etapa - institucionalizacija od 1980. - 1987. godine
- četvrta etapa - razdoblje sazrijevanja od 1988. - 1996. godine.

Pojava društveno odgovornog poslovanja u literaturi seže u razdoblje prošlog stoljeća. Na pojam korporativne odgovornosti se prvi put referira Clark u monografijama 1926. godine, gdje se spominje kako poduzeće ima obveze prema društvu. Prvi članak koji govori o DOP-u istražuje dužnosti menadžera u poduzećima. Berle (1932) ih opisuje kao povjerenike koji pružaju podršku onima koji ne mogu zaraditi u uobičajenim poslovima (Freeman i Hasnaoui, 2010). Bowen je istraživao temu društveno odgovornog poslovanja, a njegov rad je postao ključan dio literature. Kao što je navedeno u prethodnoj tablici, Bowenova definicija DOP-a glasi: „dužnost poslovanja da podupire odluke i strategije djelovanja koje su korisne u smislu ostvarivanja ciljeva društva.” U izvornim dokumentima o društveno odgovornom poslovanju češće se koristio pojam društvena odgovornost nego korporativna društvena odgovornost. Objava spomenutog Howarda R. Bowena (1953.), to jest njegove knjige „Društvena odgovornost biznismena“ predstavlja početak naprednog razdoblja bibliografije na ovu temu (Carroll, 1999). Carroll (1999) pojašnjava kako je Bowen tvrdio da društvena odgovornost nije „čudotvorni lijek“, već da sadrži informacije koja su važne za održavanje poslovanja. U svom radu Carroll (1999) je Bowena nazvao „Ocem korporativne društvene odgovornosti.“

Ideja o društveno odgovornom poslovanju stupila je na snagu tijekom šezdesetih i sedamdesetih godina prošlog stoljeća. Stojanović i Milinković (2014) naglašavaju kako su pokreti u to vrijeme osuđivali klasični stil rukovođenja jer je ovisio o profitu i ciljevima uprave. U skladu s tim, tijekom 1960-ih istraživači su se približili DOP-u kako bi riješili probleme u društvu. Upečatljiv primjer tog razdoblja bio je Keith Davis (1960.), koji je pojasnio da su značajne društvene, financijske i političke promjene, koje su se događale u to vrijeme, istiskivale menadžere iz poslovanja. Latapí Agudelo, Jóhannsdóttir i Davídsdóttir, (2019) navode da su u tom razdoblju menadžeri preispitali svoju ulogu u društvu i svoju društvenu odgovornost. Davisov model (1975) sadrži sljedeće pretpostavke:

- Prva pretpostavka opisuje kako poduzeća značajno utječu na različita osnovna pitanja kao što su okoliš i rad manjina.
- U drugoj pretpostavci, poslovanje bi trebalo komunicirati sa željom da poboljša socijalnu skrb i zajednicu. Shodno tome, zajednica treba razmatrati poslovna izvješća

poslovanja. Izvješće sadrži aktivnosti koje poslovanje provodi kako bi zadovoljilo svoje društvene dužnosti.

- Treća pretpostavka naglašava da poslovanje treba uzeti u obzir tehničke detalje, financijsku isplativost i vremenske ishode svih poslovnih aktivnosti. U tom trenutku se odlučuje treba li se nastaviti s proizvodnjom.
- Četvrta opisuje da se na tvrtke ne može u potpunosti pouzdati u pogledu subvencioniranja aktivnosti koje su društveno vrijedne, ali ekonomski nepovoljne. Kako bi društvene aktivnosti i dalje bile prisutne, troškovi društvenih aktivnosti se prebacuju na kupce putem viših cijena proizvoda ili usluga.
- Zadnja, peta pretpostavka ističe da će poslovanje dugoročno ostvarivati veće koristi od općenito poboljšanog društva, pa bi se organizacije i poduzeća trebale zanimati za ulogu “dobrog građana” kako bi pozitivno utjecali na društvo.

Nakon Davisa, Carroll je razvio model korporativne društvene odgovornosti 1979. godine, koji je objavljen u časopisu *Academy of Management Review*, uz pretpostavke (Carroll, 1979):

- što društveno odgovorno poslovanje uključuje,
- koja su društvena područja za koje je organizacija odgovorna,
- odgovara li poduzeće na probleme ili je samoinicijativno.

Carroll (1999) tvrdi da su ključni ciljevi DOP-a počeli biti „promjene“ u obliku novih teorija i modela. Petričević (2014) objašnjava kako je osnivanje britanske organizacije „Business in the Community“ 1983. godine važan događaj za provođenje aktivnosti DOP-a. Navedena neprofitna organizacija potiče društvenu odgovornost i razvoj koncepta (Petričević, 2014). Do devedesetih godina prošlog stoljeća, DOP je općenito bio ograničen na korporativnu filantropiju (velikodušnost poduzeća). Tripathi i Bains (2013) kažu da su od sredine 1990-ih stupile na snagu nove ideje i prakse korporativnih društvenih obveza. Najznačajniji predstavnik je bio Carroll sa svojim novim okvirom za korporativno odgovorno poslovanje.

Službeno razmatranje korporativne društvene odgovornosti počelo je od 2000. godine nadalje, uz prepoznavanje niza globalnih propisa, kodeksa, smjernica i inicijativa poput: Globalnih inicijativa za izvještavanje, UN Global Compacta, Načela odgovornog ulaganja, Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj, Dow Jones indeks održivosti, Međunarodnog odbora za integrirano izvještavanje (World congress of Accountant 2010, navedeno u Tripathi i Bains,

2013). Globalni dogovor (Svjetski sporazum Ujedinjenih naroda) potpisan je 26. srpnja 2000. godine. U priručniku Petričević (2014) opisuje da je tada određeno deset načela društveno odgovornog poslovanja, koja su prisutna i danas u politikama poduzeća.

LJUDSKA PRAVA	RADNA PRAVA	OKOLIŠ	BORBA PROTIV KORUPCIJE
<b>1. NAČELO:</b> Tvrtke bi trebale podupirati i poštivati zaštitu međunarodnih ljudskih prava unutar svog područja utjecaja; i	<b>3. NAČELO:</b> Tvrtke bi trebale podržavati slobodu udruživanja i stvarno priznavanje prava na kolektivno pregovaranje;	<b>7. NAČELO:</b> Tvrtke bi trebale podupirati predostrožan pristup izazovima na području okoliša;	<b>10. NAČELO:</b> Tvrtke bi trebale raditi na suzbijanju korupcije u svim njezinim oblicima, uključujući iznudu i podmićivanje.
<b>2. NAČELO:</b> pobrinuti se da ne sudjeluju u kršenjima ljudskih prava.	<b>4. NAČELO:</b> dokidanje svih oblika prisilnog rada;	<b>8. NAČELO:</b> pokrenuti inicijative radi promicanja veće odgovornosti prema okolišu; i	
	<b>5. NAČELO:</b> stvarno ukidanje dječjeg rada; i	<b>9. NAČELO:</b> poticati razvoj i širenje tehnologija neškodljivih za okoliš.	
	<b>6. NAČELO:</b> ukidanje diskriminacije u vezi sa zapošljavanjem i izborom zanimanja.		

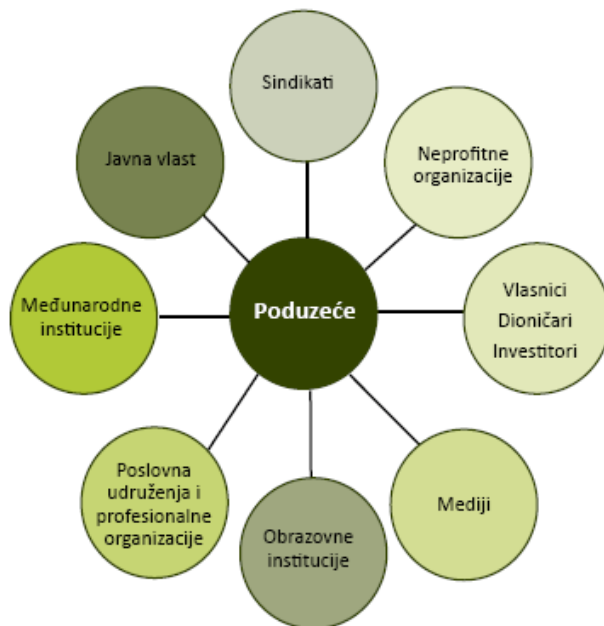
### Slika 1: Deset načela društveno odgovornog poslovanja

Izvor: Petričević, T. (2014). *Društveno odgovorno poslovanje i društvenopoduzetnički pothvati u turizmu*. [priručnik] Zagreb: British Council Hrvatska

## 2.4. Tko je uključen u društveno odgovorno poslovanje?

Praksu društveno odgovornog poslovanja prihvatile su gotove sve vrste poduzeća. Nacionalne i multinacionalne korporacije uključuju DOP u svoje poslovanje, ali i širi raspon poduzeća poput malih, srednjih i javnih poduzeća. Freeman objašnjava kako je dionik u organizaciji bilo koja grupa ili pojedinac koji može djelovati na ciljeve poduzeća. Isto tako, provedba istih ciljeva može utjecati na dionike (Wikiquote, 2019). Postoje primarni i sekundarni dionici. Matešić, Pavlović i Bartoluci (2015) dijele primarne na zaposlenike, dioničare i dobavljače, a sekundarne na lokalnu zajednicu, civilne udruge, državna tijela, znanstvene institucije i ostale društvene grupe. Prema Moonu (2014), doprinos organizacija u društveno odgovornom poslovanju odražava njihov entuzijizam i brigu za društvenim rezultatima poslovanja.

Organizacije smatraju da je društveno odgovorno poslovanje način za rješavanje šireg niza društvenih problema, kao što su standardi rada, ljudska prava i klimatske promjene.



**Slika 2: Prikaz dionika**

Izvor: Matešić, Pavlović i Bartoluci (2015)

Moon (2014) ističe da se udruge i organizacije zanimaju za održavanje korporativne dužnosti kroz niz aktivnosti, postavljanjem principa, kao što je postavljanje standarda društveno odgovornog poslovanja ili procjenom performansi društveno odgovornog poslovanja tvrtke. Organizacije koje usvajaju koncept društveno odgovornog poslovanja dijele se na: poduzeća, financijske, vladine i stručne organizacije, civilna društva i organizacije rada.

**Tablica 3: Organizacije koje sudjeluju u DOP-u**

Poduzeća	Nacionalne korporacije, multinacionalne kompanije, mala i srednja poduzeća, javna poduzeća, obiteljska poduzeća
Organizacije rada	Međunarodna organizacija rada, Međunarodna konfederacija sindikata, IndustriALL Global Union, International Union of Food Workers
Financijske organizacije	Burze: Dow Jones indeks, FTSE indeks
Vladine organizacije	UN, OECD, Svjetska banka
Civilna društva	Organizacije lokalne zajednice; nacionalne i međunarodne kampanje i pružanje usluga nevladinih organizacija (Oxfam, Amnesty International, World Wildlife Fund for Nature)
Stručne organizacije	Računovodstvo, ljudski resursi

Izvor: Prilagodba autorice prema Moon (2014)

Mnogi prihvaćaju da samo ljudi mogu biti dionici organizacije. Prema Crowtheru i Arasu (2008) na okoliš može utjecati i organizacijska aktivnost, a ti učinci mogu biti raznovrsni, kao što su:

- korištenje prirodnih resursa za proizvodnju,
- učinci tržišnog natjecanja koji imaju negativan učinak na okoliš,
- poboljšanje stanja lokalne zajednice stvaranjem novih radnih mjesta,
- uništavanje okoliša zbog korištenja sirovina ili skladištenja otpada,
- raspodjela bogatstva stvorenog unutar tvrtke (dividende) te radnicima tog društva (putem plaća) i učinak istoga na prosperitet pojedinaca,
- onečišćenja izazvana velikom količinom prometa.

Crowther i Aras (2008) opisuju kako su okoliš i *budućnost* dodatni sudionici u poslovanju. Neki većinom isključuju *budućnost* kao dionika. Osim podjele na primarne i sekundarne dionike, prema Crowtheru i Arasu (2008), postoji i klasifikacija dionika na: **unutarnje i vanjske te dobrovoljne (svojevoljne) i prisilne**. Unutarnji dionici su zaposlenici ili menadžeri. Vanjski dionici su dobavljači ili kupci. Autori navode da dobrovoljni dionici imaju slobodni izbor dok prisilni nemaju. Na primjer, zaposlenik može odlučiti napustiti posao u organizaciji i stoga je dobrovoljni dionik. Ljudi u okolini nemaju taj izbor i stoga se smatraju prisilnim (nedobrovoljnim) dionicima.

## 2.5. Teorije društveno odgovornog poslovanja

Friedman je poznat kao kritičar društveno odgovornog poslovanja te tvrdi da je glavni cilj društvene odgovornosti poslovanja povećanje njegovih profita. Ističe da poduzeća ne mogu imati društvenu odgovornost iz tri razloga. Autor tvrdi da samo ljudska bića mogu imati moralnu odgovornost u pogledu svojih aktivnosti; obveza menadžera je djelovanje isključivo u pogledu zaštite dioničara i društvena pitanja su područje države, a ne organizacija i poduzeća (Friedman 1970, navedeno u Visagie, Sibanda i Coetzee, 2019). Izuzimajući Friedmana, različiti autori su kroz nekoliko godina razvijali modele koji naglašavaju društvenu odgovornost poduzeća i organizacija. Neki od važnijih modela (teorija) su:

- teorija interesnih grupa (*stakeholder teorija*),
- Carrollova piramida društvene odgovornosti,

- model trostruke bilance (*Triple Bottom Line*),
- CSR 2.0 DNA model prema Visseru.

### 2.5.1. Carrollova piramida društvene odgovornosti poduzeća, model trostruke bilance i stakeholder model<sup>1</sup>

Godine 1991. Carroll je „obnovio“ svoj model korporativne društvene odgovornosti. Carroll je model podijelio u obliku piramide na četiri razine: ekonomsku, pravnu, etičku i diskrecijsku odgovornost. Autor objašnjava kako se ekonomska odgovornost odnosi se na produktivnost i profitabilnost poslovanja. Od velikog je značaja za preživljavanje poduzeća jer je imovina ključna za svako poduzeće. Zato predstavlja temelj piramide, na kojoj se nadograđuju ostale aktivnosti. Ističe da ekonomska odgovornost uključuje ulaganja, strategiju marketinga i planiranje financijske strategije s različitim dionicima. Primjerice, u početku poslovanja je potrebno angažirati brojne zaposlenike. Potrebno je ostvarivati poslovne odnose s dobavljačima, prodavateljima i dioničarima. Carroll pravnu odgovornost opisuje kao princip poštenog poslovanja prema zakonskim odredbama. U slučaju da organizacija provodi strategiju izbjegavanja poreza ili ima u svom asortimanu štetne proizvode za ljude i okoliš, takva organizacija nema vrijednosti društveno odgovornog poslovanja. Etička odgovornost predstavlja ponašanje korporacija kao produktivnog člana društva (*dobrog građanina*). U svom radu Brin i Nehme (2019) tvrde da ribarske tvrtke neće iz moralnih načela loviti veću količinu od one koje zahtijeva tržište. Diskrecijska odgovornost predstavlja velikodušnost poduzeća, dobrovoljne aktivnosti i težnju poduzeća da pomogne društvu. Kako bi ispunile diskrecijsku odgovornost, poduzeća se zanimaju za sponzoriranje sportskih aktivnosti, obrazovanja, umjetnosti.

---

<sup>1</sup> Sve prema Brin i Nehme (2019).



**Slika 3: Carrollova piramida društvene odgovornosti poduzeća**

Izvor: Prikaz autorice prema Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility. *Business Horizons* July/August, pp 39-48.

Model trostruke bilance obuhvaća tri dimenzije: ekonomsku, društvenu i ekološku. Ova teoriju je razvio John Elkington (1994) koji objašnjava da tri dimenzije moraju davati održive rezultate. Mnoga poduzeća i organizacije provode projekte DOP-a po principima modela trostruke bilance. U teoriji se ističe da je kod ekonomske dimenzije važan dugoročni profit, pa zato poduzeća stavljaju naglasak na kontroli troškova, procjeni tržišne referentne vrijednosti i kontroli rizika koji predstavljaju visoku prijetnju. Kako bi poduzeća pravilno razvijala politiku DOP-a, u poslovanju se prikupljaju podaci o društvenim pitanjima, kao što su: stope nezaposlenosti, sudjelovanje žena u radnoj snazi, zdravstvena zaštita, programi obrazovanja koje su dostupne javnosti. Vremenska stabilnost poduzeća ovisi da li ispunjava potrebe svojih dionika u društvu. Brin i Nehme (2019) objašnjavaju kako u ekološkoj dimenziji poduzeća moraju paziti na promjene u okolišu i pridržavati se novih zakona o okolišu. Moraju racionalno koristiti prirodne resurse i koristiti alternativne izvore energije. Treba se usredotočiti na poslovne aktivnosti koje ne uzrokuju onečišćenja zraka, vode i održivo skladištiti toksičan, kruti otpad.

Edward Freeman u teoriji interesnih grupa ili *stakeholder teoriji* objašnjava kako poduzeća imaju dionike koji imaju usku vezu sa svim odlukama poduzeća. Teorija objašnjava da se ciljevi poduzeća mogu realizirati samo zaštitom interesa različitih dionika. S ciljem da

menadžeri omogućuje svakom dioniku da učinkovito sudjeluje u donošenju odluka, u tom trenutku ti dionici moraju biti upoznati s vanjskim i unutarnjim uvjetima organizacije. Menadžeri poduzeća mogu prikriti značajne podatke o plaćama ili nekim opasnim aktivnostima u proizvodnim linijama, što značajno utječe na sve dionike, najviše na lokalno društvo. Brin i Nehme (2019) ističu primjer takvog ponašanja kod jedne američke tvrtke, W.R: Grace Factory. Autori navode kako je njezino uništavanje biološke raznolikosti rezultiralo visokom stopom leukemije, zbog čega je platila ogromnu odštetu ljudima u okolini. Važno je napomenuti kako su neki dionici, poput dioničara, stali na stranu tvrtke zbog primanja mita. Posljedično tome, Freemanova teorija objašnjava da poduzeća moraju biti jasna i otvorena oko svojih odluka prema svim dionicima. Opasnost u ovoj teoriji je da direktori poduzeća mogu dijeliti interese s onim partnerima (dionicima) koji samo žele povećanje koristi i profita, ignorirajući druge, kao što su ljudi u okolici.

#### 2.5.2. CSR 2.0 DNA model

Visser (2010) u svom radu nudi novi model društveno odgovornog poslovanja, DOP 2.0 ili CSR 2.0. Autor navodi da su kreativnost, skalabilnost, odgovornost, globalnost i kružnost osnovna načela za novi model odgovornog poslovanja. Prema Visseru, model DOP-a 2.0 izgleda ovako:

**Tablica 4: DNA Model DOP-a 2.0**

<i>DNA Kod</i>	<b>Strateški ciljevi</b>	<b>Ključni pokazatelji</b>
Stvaranje vrijednosti	Ekonomski razvoj	Kapitalna ulaganja  Održiva roba i usluge  Inkluzivna - uključiva poduzeća (raspodjela bogatstva, uključivanje ljudi koji su na dnu piramide - npr. siromašni)
Dobro upravljanje	Institucionalna djelotvornost	Vodstvo kao strategija prema održivosti  Transparentnost (izvješćivanje o održivosti i odgovornosti, transferi vlade)  Etičke prakse (antikorupcijska politika)
Društveni doprinos	Orijentacija prema dionicima	Dobrovoljne donacije  Poštene radne prakse - zdravlje i



		prava zaposlenih Jačanje malog i srednjeg poduzetništva, standardi rada i okoliša
Integritet okoliša	Održivi ekosustavi	Zaštita ekosustava (očuvanje biološke raznolikosti) Obnovljivi resursi (ublažavanje klimatskih promjena, obnovljiva energija) Postizanje cilja “nula otpada“ (po načelima „od kolijevke do kolijevke, uklanjanje otpada)

Izvor: Prilagodba autorice prema Visser (2010)

## 2.6. Društveno odgovorno poslovanje u hrvatskom kontekstu

Razdoblje 60-ih predstavlja početak velikog zanimanja poslovnih odjela za upravljanje kvalitetom. Bili su prisutni brojni načini ulaganja u zajednicu, posebno u obliku zaklada (Poslovni, 2010). Razvitak DOP-a u Hrvatskoj je tijekom 90-ih bio neznatan zbog kompleksnog političkog i ekonomskog okvira. Važna je uspostava Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HR PSOR) 1997. godine, a osnovan je na temelju suradnje sa Svjetskim poslovnim savjetom za održivi razvoj (WBCSD). 18 hrvatskih poduzeća (preciznije osnivača), izrazilo je spremnost za promidžbom poslovanja koji se temelji na održivosti. Cilj je bio zaštita okoliša i ostvarivanje održivog razvoja. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj je u početnoj fazi bio reduciran na poduzeća formirana u organizaciji. Njegov glavni fokus je bila komunikacija s javnim sektorom. Danas je također aktivan (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2015). Bagić, Škrabalo i Narančić (2006) objašnjavaju kako su 1970-te godine bile period ostvarivanja društvenih ciljeva. Bile su karakteristične novčane pomoći pojedinaca i poduzeća, uz sponzorstva sportskih klubova, kulturnih događaja i osoba s invaliditetom. Autori tvrde kako je građansko (civilno društvo) u to vrijeme bilo nedovoljno razvijeno zbog državnih kontrola, pa su korisnici i njihova raznolikost bili umanjeni. Nakon europskih integracija 2001. godine, razvoj DOP-a počinje jačati. Značajan događaj je prva nacionalna konferencija o DOP-u, nazvana Agenda 2005. Konferencija je okupljala istraživače i poduzetnike kako bi utvrdila zajedničke kriterije za razvijanje DOP-a u Hrvatskoj. Praksa DOP-a u Hrvatskoj se izvorno bazirala na temi zaštite okoliša (industrijski proizvođači), a u drugoj fazi u segmentima ljudskih resursa i interesa za lokalnu zajednicu. Zajednica za DOP Hrvatske gospodarske komore je započela s radom 2006. godine i važan je sudionik u razvoju

društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj, budući da za glavne ciljeve ima: povećavanje razine percepcije i informacija o društvenom odgovornom poslovanju u svim segmentima društva, promoviranje etičkog ponašanja kod poslovnih organizacija i poboljšanje razmjene dobre prakse (Filantropija, n.d.). Tehnika koja pruža pregled društvene odgovorne prakse poduzeća se zove Indeks DOP-a. Omogućuje usporedbu s rezultatima ostalih kompanija u Hrvatskoj. Indeks DOP-a je, kao metoda za ocjenjivanje korporativne odgovornosti u Hrvatskoj, nastala po predlošku ostalih svjetskih metodologija, kao što su Dow Jones Sustainability i Business in the Community CR Index (Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, n.d.). On predstavlja zajednički pothvat Hrvatskoga poslovnog savjeta za održivi razvoj i Hrvatske gospodarske komore, a cilj indeksa je omogućiti jasan, nedvosmislen prikaz primjene društveno odgovornih aktivnosti u praksi. Provođenje društveno odgovornih praksi se odnosi na najuspješnija poduzeća koja su odabrana na temelju dodijeljenih priznanja za uspješnost - kao što je nagrada “Zlatna Kuna” (Dop, 2010). Za ocjenjivanje gleda se sedam osnovnih područja (Hrvatska gospodarska komora, 2010):

1. ekonomska održivost,
2. uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju,
3. radna okolina,
4. zaštita okoliša,
5. tržišni odnosi,
6. odnosi sa zajednicom,
7. odgovorne politike raznolikosti i zaštite ljudskih prava.

Indeks DOP-a djeluje i kao nagrada ili priznanje. Uručuje se jednom godišnje poduzećima koji su ispunili upitnik (Hrvatska gospodarska komora, 2010). Sljedeća tablica prikazuje kategorije u kojim su poduzeća dobili nagradu.

**Tablica 5: Dobitnici nagrade Indeks DOP-a u razdoblju od 2015. - 2019.**

Kategorije poduzeća:	Godine				
	2019.	2018.	2017.	2016.	2015.
Mala	Media Val d.o.o.	Media Val d.o.o.	DVOKUT-ECRO d.o.o	DVOKUT-ECRO d.o.o.	Globtour Event d.o.o
Srednja	HiPP Croatia d.o.o.	HiPP Croatia d.o.o	Končar – Institut za elektrotehniku d.d.	Vivera d.o.o.	Messer Croatia Plin d.o.o.
Velika	AD PLASTIK d.d.	AD PLASTIK d.d	Vetropack Straža d.d.	Ericsson Nikola Tesla d.d.	Dm-drogerie markt d.o.o
Javna	Odašiljači i veze d.o.o.	EKO – MURVICA d.o.o.	Odašiljači i veze d.o.o	Plovput d.o.o.	Odašiljači i veze d.o.o.

Izvor: Izrada autorice prema podacima HR PSOR-a

### 3. KONCEPT ODRŽIVOG RAZVOJA

#### 3.1. Definiranje održivog razvoja

Komisija za okoliš i razvoj Ujedinjenih naroda u izvješću “Naša zajednička budućnost” iz 1987. godine ističe kako je ljudsko društvo sposobno učiniti razvoj održivim. U izvješću se ističe pojam održivog razvoja, koji se opisuje kao razvoj koji ispunjava zahtjeve u sadašnjem trenutku bez ugrožavanja sposobnosti budućih generacija u ispunjavanju njihovih zahtjeva (Our Common Future, 1987). Implementiranje održivog razvoja u praksi je učinak političkih i teorijskih ambicija, kako bi se omogućio dugoročni razvitak društva bez remećenja sklada u prirodi (Odras, 2020). U cijelosti uzima u obzir utjecaj ekonomske aktivnosti na okoliš i bazira se na obnovljivim izvorima resursa. Primarna tvrdnja održivog razvoja je da se povećanje općeg dobra mjeri povećanjem životnog standarda pojedinca i cjelokupnog stanovništva, a ne povećanjem količine proizvedenih ili potrošenih resursa (Hrvatska enciklopedija, 2020). Črnjar i Črnjar (2009) opisuju kako je ekološka kriza proistekla iz načina na koji čovjek koristi prirodne resurse, to jest, kako transformira prirodni kapital u privatni te zbog činjenice da vraća prirodi sve ono što je suvišno i neučinkovito. Zbog toga su ljudi počeli tražiti mehanizme kako bi stvorili sklad između okoliša i ljudske zajednice, s novim smjerom budućnosti i principima koncepta održivog razvoja.

Tri sastavnice  
održivog razvoja



**Slika 4: Tri područja održivog razvoja**

Izvor: Odras, [http://odraz.hr/media/461786/gcor\\_razmislijajmoodrivo\\_ozujak2020.pdf](http://odraz.hr/media/461786/gcor_razmislijajmoodrivo_ozujak2020.pdf), 24.08.2020.

Tri sastavnice ili stupovi održivog razvoja su: društvo, okoliš i gospodarstvo. Autori Črnjar i Črnjar (2009) objašnjavaju tri vrste održivog razvoja na sljedeći način:

- društveni - uključuje samodisciplinu kada je riječ o gospodarenju prirodnim resursima i zajedničkom brigom za društvenim kapitalom,
- gospodarski (ekonomski) - uključuje očuvanje količine kapitala,
- ekološki - uključuje zaštitu prirodnih resursa koje se koriste za ljudske potrebe, što poboljšava prosperitet ljudi.

Bansal (2005) objašnjava kako ekološka komponenta obuhvaća strategije kojim se sprječava narušavanje kakvoće zemlje, zraka i vode. Zrak, voda i hrana su važni resursi koji mogu biti ugroženi ako se narušava sklad u prirodi. Društvena komponenta osigurava da svi sudionici i članovi u društvu imaju jednak pristup mogućnostima. Autor ističe da ljudi imaju pravo na kvalitetan život, a to predstavljaju zdravstvo, obrazovanje i politička sloboda. Ekonomski prosperitet uključuje proizvodnju i razdiobu proizvoda i usluga koje će pozitivno utjecati na blagostanje u cijelom svijetu. Za postizanje održivog razvoja, tržišta moraju biti otvorena i konkurentna, jer to predstavlja bazu za stvaranje profita, novih ideja, usluga i djelotvornosti općenito. Prema podacima iz publikacije organizacije Odraz (2020), u svijetu dvadeset posto najimućnijeg stanovništva koristi osamdeset i pet posto resursa. Istovremeno, isto stanovništvo proizvodi devedeset posto otpada zbog čega su države članice Ujedinjenih naroda u rujnu 2015. sastavile program održivog razvoja do 2030. godine. Dogovorom je odlučeno da će se do 2030. godine postići 17 ciljeva održivog razvoja. Implementiranjem globalnih ciljeva u poslovanju rezultirat će svijetom koji je prosperitetan i održiv. Ciljevi predstavljaju mehanizam za dugoročni rast i mogu se podijeliti u četiri segmenta: upravljanje, ekonomija, društvo i planet. Globalni ciljevi u određenim područjima vrijede 12 bilijuna dolara na tržištu. Područja se odnose na održivu poljoprivredu, održive gradove, energetske učinkovitost i dobrobit zajednice te čine 60 posto realnog gospodarstva. Kako bi se na tržištu to postiglo, poduzeća trebaju težiti društvenom i ekološkom području poslovanja jednako koliko i usmjeravaju svoje napore prema ostvarivanju većeg profita (GeniusWorks, 2020). Globalni ciljevi održivog razvoja su prikazani na sljedećoj slici (Odraz, 2020):



**Slika 5: Globalni ciljevi održivog razvoja do 2030.**

Izvor: Odraz, [http://odraz.hr/media/461786/gcor\\_razmislijajmoodrziwo\\_ozujak2020.pdf](http://odraz.hr/media/461786/gcor_razmislijajmoodrziwo_ozujak2020.pdf), 24.08.2020.

### **3.2. Povezanost održivog razvoja i društveno odgovornog poslovanja**

Bansal (2005) objašnjava kako prethodno tri navedene sastavnice (stupovi) održivog razvoja se primjenjuju u korporacijama, pa se može govoriti o korporativnoj održivosti. Poduzeća navedene sastavnice implementiraju na proizvode, politike i prakse kao način iskazivanja održivog razvoja. Kao i kod održivog razvoja, pretpostavlja se da se korporativni održivi razvoj postiže samo na preklapanju navedenih sastavnica. Zbog toga su društvo, okoliš i gospodarstvo nužni uvjeti za korporativni održivi razvoj. Međunarodna trgovinska komora

(ICC) je 1991. prva dala podršku održivom razvoju i izdala svoju Poslovnu povelju za održivi razvoj od 16 načela upravljanja okolišem, koja opisuje važnost održivog razvoja u poduzećima. Održivi razvoj pomaže poduzećima da se koncentriraju na društvene, ekonomske i okolišne karakteristike. Isto tako, pomaže poduzećima, vladi i civilnim društvima da rade na održivosti u sva tri segmenta. Međutim, održivi razvoj ne predstavlja razloge za korporativnu održivost. Poduzeća održivi razvoj usvajaju na temelju svoje politike društveno odgovornog poslovanja i orijentiranosti prema dionicima i zajednici (Ivey Business Journal, 2003). U istraživanju koji su proveli Behringer i Szegedi (2016), autori opisuju kako su devedesete godine postale važno razdoblje za poduzeća u području održivog razvoja. Autori su detaljnom analizom sadržaja s konferencija Ujedinjenih naroda ukazali da se krajem 90-ih godina pojam društveno odgovornog poslovanja pojavio u dokumentima o održivosti. Ističu da je tijekom 2000-ih godina doprinos održivom razvoju bio važan aspekt u poslovanju, uz zahtjeve korporativne društvene odgovornosti. Država nije imala više glavnu ulogu u održivom razvoju, nego velika i mala poduzeća koji su postali ključni sudionici. U zaključku objašnjavaju kako je društveno odgovorno poslovanje način djelovanja koji stvara sklad između financijskih ciljeva, doprinosa za očuvanje prirode i društvenih želja usvajanjem održivog razvoja u poslovnu strategiju. Korporativna održivost je inačica prilagođenog održivog razvoja tvrtke, dok je društveno odgovorno poslovanje usmjeravanje poduzeća prema održivom razvoju i rezultat je slobodnog izbora. Na temelju svih informacija o društvenom odgovornom poslovanju i održivom razvoju, može se zaključiti kako su održivi razvoj i društveno odgovorno poslovanje pojmovi koji su povezani. Društveno odgovorno poslovanje ima za cilj uspostaviti pozitivan odnos između poduzeća i zajednice, kroz različite prakse. Korporativni održivi razvoj se najviše odnosi na okolišnu održivost koja je jedan dio praksi društveno odgovornog poslovanja u poduzećima, ali ne i najveći fokus. Stoga se može reći da društveno odgovorno poslovanje za temelj svoje politike uzima koncept održivog razvoja. Društveno odgovorno poslovanje putem svojih politika i praksi, koje se sastoje od ekonomske, društvene i ekološke dimenzije, ima ključnu ulogu u postizanju održivog razvoja i tako se DOP i održivi razvoj zajedno preklapaju. To je uočljivo iz primjene globalnih ciljeva održivog razvoja u strategiji društveno odgovornog poslovanja poduzeća. Primjerice, poduzeća stipendiraju studente i učenike što utječe pozitivno na kvalitetu obrazovanja, čuvaju okoliš upotrebom obnovljivih resursa, što također pozitivno utječe na zaštitu klime i očuvanje vodenog svijeta. Društveno odgovorno poslovanje, iako orijentirano na svoj dobrovoljni doprinos zajednici, uključivanjem korporativne održivosti u svoju politiku, utječe pozitivno na održivi razvoj u cjelini. Održivost naglašava zajednički program za društvo u cjelini, dok

društveno odgovorno poslovanje poziva na odgovorne korporativne prakse. Društveno odgovorno poslovanje ima naglasak na suradnji svih dionika koji imaju važne uloge. Zaključno, održivost ili održivi razvoj utječe na ambiciju i inspiraciju potrebnu za postizanje misije i vizije društveno odgovornog poslovanja kako bi se stvorio pravičan i održiv svijet (BSR, 2016).

## **4. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE I ODRŽIVI RAZVOJ NA PRIMJERU KONČAR - Elektroindustrija d.d.**

### **4.1. Organizacijski profil**

#### 4.1.1. Povijest poduzeća

Car (2011) detaljno objašnjava povijest KONČARA u monografiji „50 godina primijenjenih znanstvenih istraživanja i razvoja na području elektrotehnike.“ KONČAR svoj početak bilježi osnivanjem poduzeća Elektra. Elektra je od 27. prosinca 1920. djelovala pod imenom Elektra d.d. za elektrotehničku i strojarsku industriju u Zagrebu. Elektra d.d. je predstavljala bečku tvrtku Siemens. Prihvaćeno je 2. srpnja 1921. godine da tvrtka nastavi poslovanje pod nazivom Jugoslavensko Siemens d.d. Prva inovativna tehnologija je bila u tadašnjem KONČARU koji je poslovao pod imenom Jugoslavensko Siemens d.d se dogodila 1930., kada je uvedena lakirana žica umjesto korištene žice izolirane pamukom. Taj izum je postao poznat i u ostatku svijeta i predstavlja početak domaćeg razvoja u elektroindustriji Hrvatske. Jugoslavensko Siemens d.d. tridesetih godina dobro je poslovalo i radionice su se širile. Bilježio je već 1939. 114 radnika. Od 1941. godine funkcionira pod imenom Hrvatsko Siemens električno d.d. Kasnije mijenja ime još dva puta, prvo kao Rade Končar, a od 1. siječnja 1991. kao KONČAR – Elektroindustrija d.d, koji je u vlasništvu države. Nakon 1991. započinje proces privatizacije koji je utjecao i na KONČAR. Od 1996. godine ima dionice na Zagrebačkoj burzi, pod oznakom KOEI. Danas, Grupu KONČAR čini KONČAR – Elektroindustrija (Matica) i 14 ovisnih društava. Grupa ima dva pridružena društva, zajedničke pothvate u Kini i Hrvatskoj i predstavništva u inozemstvu: Mostar i Beograd. Važan datum je i 25. ožujka 1961., kada je osnovana ustanova „Elektrotehnički institut poduzeća RADE KONČAR“, koja djeluje i danas. Institut kao svoju primarnu misiju navodi kako integriranjem znanja i naprednih tehnologija razvijaju rješenja za efikasnu pretvorbu i prijenos električne energije, uz provođenje koncepta društveno odgovornog poslovanja.



#### 4.1.2. Vlasništvo i pravni oblik

Organizacijski oblik KONČARA je dioničko društvo koje prema zakonskim propisima, omogućuje jasan uvid o informacijama i relevantnim podacima o svom poslovanju i djelovanju. Izvješćuje o važnim okolnostima koje su bitne za cijenu dionica. U KONČAREVOM izvješću su vidljivi podaci o temeljnom kapitalu društva, koji iznosi 1.208.895.930,00 kuna. Uključuje 2.572.119 redovnih dionica nominalne vrijednosti 470,00 kuna. KONČAR naglašava kako neovisno o broju dionica dioničara, zemlji njihova podrijetla te drugim obilježjima - poduzeće postupa prema svim dioničarima na istovjetan način i pod jednakim uvjetima i kriterijima. Grupa ističe u izvješću njihov ostvaren promet trgovanjem dionica (pod oznakom KOEI), koji iznosi 55,7 milijuna kuna u 2019. godini, a to je 17,2 milijuna kuna više od prometa koji je ostvaren u 2018. godini.

#### 4.1.3. Područja djelovanja

Grupa KONČAR ima četiri područja djelovanja:

- Energetika i transport
- Industrija
- Trgovina
- Istraživanje i razvoj, certificiranje proizvoda te infrastrukturne usluge.

U njihovom katalogu je vidljivo kako u području energetike imaju naglasak i na obnovljive izvore (vjetroelektrane, autonomni sustav napajanja). Posebni naglasak na obnovljivim izvorima energije je prisutan u spomenutom KONČAR Institutu, koji potiče efikasna rješenja pomoću vode, sunca i vjetra. Zapaženi su projekti poput korištenja vodika u proizvodnji, sudjelovanje u razvoju održive industrije te kontinuirano praćenje zračenja elektromagnetskih polja kako bi informacije o istom bile dostupne zajednici. Institut također procjenjuje sigurnost proizvoda raznih proizvođača kako bi se mogli pozicionirati na tržištu. Kako bi smanjio emisiju plinova, Institut koristi vlastite softvere i hardvere, koje razumno i ekonomski troši. Potrebno je izdvojiti analize Instituta u područjima fotonaponskih (sunčevih) elektrana. Glavne vrijednosti Instituta su: pouzdanost, izvrsnost, znanje, tradicija i odgovornost, s posebnim fokusom na društvo i okoliš.

#### 4.1.4. Način poslovanja

KONČAR opisuje u izvješću kako svoje poslovanje temelji po Načelu predostrožnosti. Takav mehanizam osigurava sprječavanje svakog mogućeg rizika od primjene novih tehnologija, sve dok ne postoje vjerodostojne informacije o utjecaju tehnologija na okoliš i zdravlje ljudi. Poslovna politika KONČARA temelji se na:

- zadovoljstvu svih dionika – npr. kupaca, dobavljača
- zaštiti - okoliša, zdravlja i sigurnosti,
- dugoročnim razvijanjem proizvoda i procesa,
- motivaciji i angažiranjem zaposlenika.

Načela korporativnog upravljanja KONČARA (usvojena 17. travnja 2008. godine):

- odgovorno rukovođenje,
- određivanje strategija korporativnog upravljanja - zasnovane na prepoznatljivim međunarodnim normama,
- monitoring poslova s krajnjim ciljem definiranja visokih standarda korporativnog upravljanja i transparentnosti poslovanja kako bi se zaštitili dionici.

#### 4.1.5. Strategija razvoja Grupe KONČAR

Kao glavnu zadaću, Grupa KONČAR ima proizvodnju najsloženijih proizvoda za krajnjeg kupca. To su proizvodi poput visokonaponskih transformatorskih stanica, hidroelektrana, vjetroelektrana, tramvaja, elektromotornih i dizel-električnih vlakova. Zbog toga Grupa nadalje stavlja naglasak na orijentaciji prema izvoznim tržištima, jer to predstavlja dugoročni razvoj Grupe i temelj je profitabilnog i održivog poslovanja. Temeljne strategije budućeg razvoja Grupe Končar su prikazane na sljedećoj slici, gdje se može prepoznati naglasak na održivom razvoju i društvenoj odgovornosti.



**Slika 6: Strategije razvoja Grupe Končar**

Izvor: Grupa Končar (2019): Izvješće o društvenoj odgovornosti 2019. godine

Program digitalnog razvoja u Grupi obuhvaća:

- modernizaciju unutarnje informatičke infrastrukture,
- optimizaciju poslovnih procesa,
- korištenje senzora i digitalne tehnologije kako bi se poboljšao proizvodni program Grupe
- razvoj i jačanje postojećih digitalnih proizvoda i usluga,
- organizaciju određenih proizvodnih područja prema načelu Industrije 4.0.<sup>2</sup>.

#### 4.2. Materijalne teme<sup>3</sup>

Kako je objašnjeno u teoriji društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja, poduzeća primjenjuju trobilančni pristup koji se sastoji od ekonomske, društvene i ekološke (okolišne) komponente. Ovdje će se na primjeru materijalnih tema, odnosno, standarda, objasniti taj

<sup>2</sup>Industrija 4.0 predstavlja digitalizaciju industrije: povezanost strojeva, skladišta i logistike (kibernetički sustavi). Izvor: HGK

<sup>3</sup>Izvor: Izvješće o društvenoj odgovornosti 2019. godine:  
<https://www.koncar.hr/wpcontent/uploads/2020/07/KONCAR-Izvjesce-o-DOP-u-2019.pdf>

pristup. Isto tako, uzet će se u obzir kriteriji za ocjenjivanje Indeksa DOP-a. U sljedećoj tablici su prikazane teme standarda na koje Grupa Končar obraća pažnju u svojem poslovanju:

**Tablica 6: Materijalne teme KONČARA**

Standardi						
EKONOMSKI STANDARDI	Ekonomski učinak, GRI 201	Neizravni ekonomski utjecaj, GRI 203				
DRUŠTVENI STANDARDI	Zaposlenici, GRI 401 - zdravlje i sigurnost na	Obuka i obrazovanje, GRI 404	Nediskriminacija, GRI 406	Sloboda udruživanja i kolektivnog pregovaranja, GRI 407	Lokalne zajednice, GRI 413	Pridržavanje propisa, GRI 416.
OKOLIŠNI STANDARDI	Energija, GRI 302	Voda, GRI 303				

Izvor: Grupa Končar (2019): Izvješće o društvenoj odgovornosti 2019. godine

#### 4.2.1. Ekonomska komponenta

Prema izvješću o odgovornosti za 2019. godine, ekonomski standardi uključuju teme ekonomskog učinka i neizravnog ekonomskog utjecaja. To obuhvaća ekonomski učinak, izravnu stvorenu i distribuiranu ekonomsku vrijednost, definirani plan beneficija i drugi mirovinski plan, važne neizravne ekonomske utjecaje, praksu nabave, antikorupcijske politiku i slobodno tržišno natjecanje. Prema podacima u njihovom izvješću, prihodi od prodaje proizvoda u 2019. bili su u iznosu od 2.810,9 milijuna, što je za 12,8% više u odnosu na 2018. godinu. Kako je izvoz važan čimbenik strategije razvoja, prisutan je značajan tržišni udio izvoza u ukupnim prihodima od prodaje, u iznosu od 59%. Kao što je navedeno, Grupa je orijentirana prema izvoznim tržištima, stoga je sklopila nove ugovore u 2019. godini u iznosu od 3.079,2 milijuna kuna. Prema rezultatima za 2019. godinu, može se primijetiti neprekidni tijek rasta prihoda od prodaje na inozemnim tržištima, ali i rast na domaćem tržištu. U 2019. godini ukupna dobit se smanjila u odnosu na 2018. godinu, za 73,8 milijuna kuna i nakon poreza je iznosila 55 milijuna kuna. Dugoročni pozitivni rezultati važan su aspekt društveno odgovornog poslovanja, a pozitivan rezultat je ostvarilo 13 Društava, dok su dva ostvarila negativan rezultat u iznosu od 44,5 milijuna kuna. KONČAR, kako bi postigao dugoročni profit, razumno upravlja rizicima u poslovanju. Primjerice, kako bi izbjegao rizike prilikom nabave materijala, KONČAR se unaprijed u ugovorima (polugodišnjim ili godišnjim) dogovara oko količine i cijene, koje su često sklone oscilacijama na tržištu. Ulaže u inovativnu tehnologiju zbog konkurentnosti kako bi smanjio tehnološki rizik ili motivira svoje

zaposlenika u obliku programa dodatnog obrazovanja i većih plaća, kako bi umanjio rizik kadrova.

**Tablica 7: Izravna stvorena i distribuirana ekonomska vrijednost**

	2019.	2018.	2017.
Izravno stvorena ekonomska vrijednost	2.985.117	3.094.080	3.094.080
Plaće i naknade zaposlenika	547.701	538.502	554.786
Plaćanja državi	17.037	13.497	16.356
Operativni troškovi	1.883.316	1.705.845	1.469.011
Neto financijski troškovi	10.920	5.259	4.088
Donacije i sponzorstva	2.360	1.359	1.667
Neto dobit	54.954	128.708	108.104

Izvor: Grupa Končar (2019): Izvješće o društvenom odgovornom poslovanju (2019)

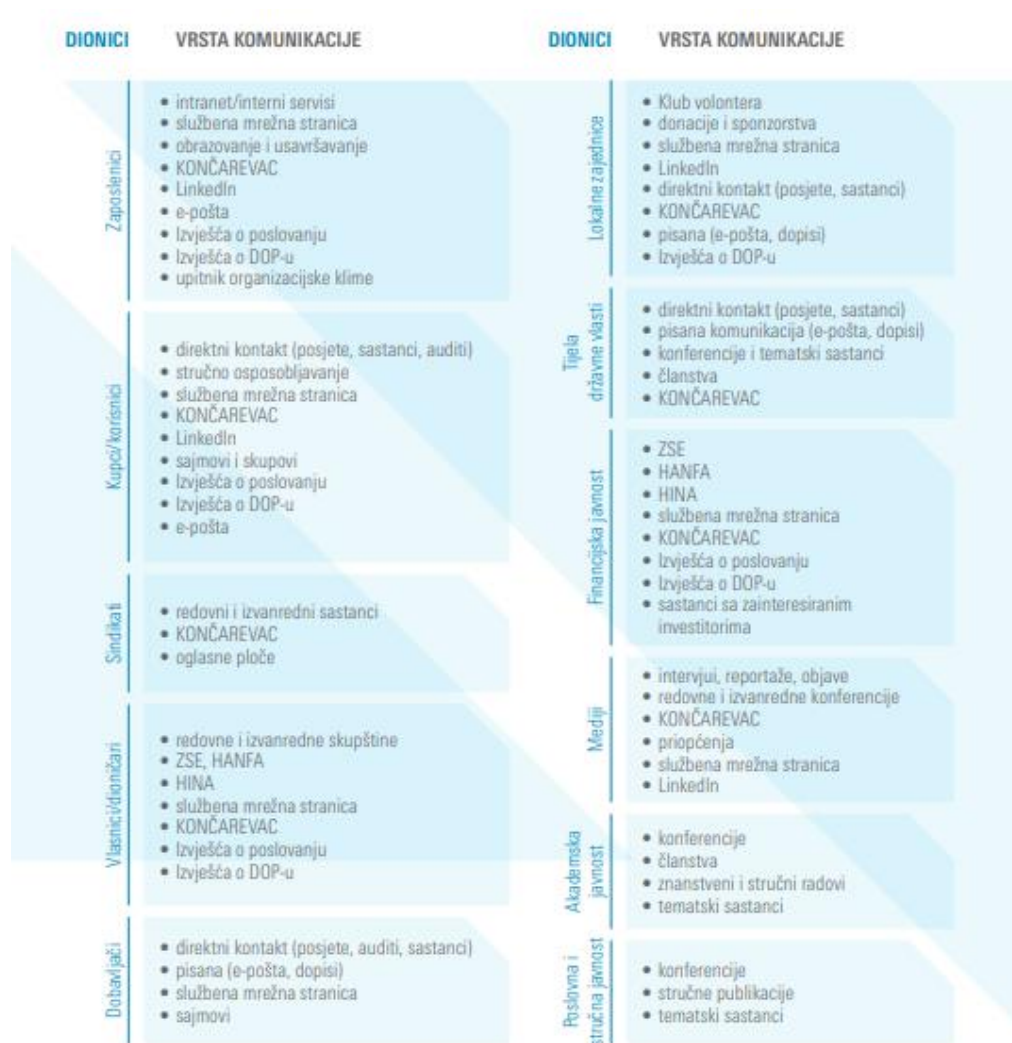
Prema KONČAREVOM izvješću (2019), Grupa uredno uplaćuje doprinose za sve zaposlenike. Također su realizirana rezerviranja od 46,7 milijuna kuna za troškove jubilarnih nagrada, kao pravo zaposlenika za naknadu nakon određenog radnog staža i za otpremnine, u skladu s Kolektivnim ugovorom. Ovim odlukama je Grupa usvojila osmo načelo održivog razvoja, dostojanstven rad i gospodarski rast. Od neizravnih utjecaja, vrijedno je spomenuti projekte „SenzoriKA“, „Sustav monitoringa elektromagnetskih polja“, „Safelog“ i „SafeTRAM“. SenzoriKA je probni sustav „naprednog grada“ u kojem se prikupljaju informacije o zraku, potrošnji energije i vode, skladištenju otpada i stanju parkirnih mjesta. Sustav nadzora elektromagnetskih polja, postavljen u šest gradova, pruža građanima podatke o zračenju radio i televizijskih signala. SafeTRAM za cilj ima razvijanje sustava koji će se ugraditi u tramvaje kako bi se smanjio broj nesreća. Safelog projekt započeo je 2016. godine i za cilj ima omogućiti siguran rad između ljudi i robota u logističkim centrima. Ovim projektima su podržana načela održivog razvoja: dostojanstven rad i gospodarski rast, industrije, inovacije i infrastruktura, održivi gradovi i održive zajednice te odgovorna potrošnja i proizvodnja. Grupa naglašava svoju suradnju s akademskom zajednicom - fakultetima u Zagrebu i Osijeku. Isto tako, nagrađuje najbolje doktorske disertacije, diplomske radove na FER-u i najbolje studente Tehničkog veleučilišta u Zagrebu, pod motom - „Najbolja investicija je investicija u ljude.“ Na ovaj način je Grupa usvojila četvrto načelo održivog razvoja, kvalitetu i obrazovanje.

Praksa nabave je važan aspekt KONČARA. Obuhvaća nabavu materijala od dobavljača koji nisu štetni za okoliš i ljude te koji se mogu reciklirati. Nabava se ostvaruje od lokalnih dobavljača, što pozitivno utječe na zajednicu i suradnjom s dobavljačima iz Europske Unije (ukupno 58%). Dobavljači moraju imati potvrde o ispunjenju zahtjeva Grupe, a to su podaci o

kvaliteti, rokovima isporuke, uvjetima plaćanja, zaštiti zdravlja i sigurnosti na radu te zaštiti okoliša. Praksom nabave se podržava dvanaesto načelo održivog razvoja, odgovorna potrošnja i proizvodnja. Grupa i zaposlenici poštuju pravila etičkog kodeksa i upoznati su s antikorupcijskim politikama. KONČAR promovira načela slobodnog tržišnog natjecanja i ne priznaje korupciju kao način poslovanja. Ovim postupcima, KONČAR usvaja deseto načelo Ujedinjenih naroda koje je prikazano u teorijskom dijelu i naglašava da bi poduzeća trebala raditi na prevenciji korupcije u svim njenim oblicima.

#### 4.2.2. Društvena komponenta

Uključenost dionika je važan segment društveno odgovornog poslovanja, koji se primjenjuje i u poslovanju KONČARA. Grupa je definirala dionike koji su uključeni i u izradi dijela izvješća o DOP-u te s njima komunicira tijekom cijele godine. Definirani dionici su dobavljači, vlasnici/dioničari, sindikati, kupci/korisnici, zaposlenici, lokalna zajednica, tijela državne vlasti, financijska javnost, mediji, akademska javnost te poslovna i stručna javnost. S njima KONČAR komunicira preko različitih kanala, poput: intraneta/internih servisa, službene mrežne stranice, redovnih i izvanrednih skupština, ZSE-a, HANFE. Važan kanal je i časopis KONČAREVAC. KONČAREVAC objavljuje sve novosti vezane uz poslovanje Grupe i teme vezane uz brojne dionike poput kupaca, zaposlenika, potpore lokalnim i drugim zajednicama. KONČAR sudjeluje i na skupovima (sajmovima), a tijekom 2019. godine je sudjelovao na 18 sajmovima i stručnih skupova u jedanaest zemalja. KONČAR na svojoj web stranici [www.koncar.hr](http://www.koncar.hr) nudi sve informacije o poslovanju i aktivnostima. Prisutan je i na LinkedInu, a KONČAR se u medijima pojavljuje uz teme vezane za nove ugovore, proizvode i kretanje dionica na tržištu. Svi zaposleni (kao važni dionici poslovanja) su obuhvaćeni kolektivnim ugovorom, čime je KONČAR usvojio treće načelo Ujedinjenih naroda u kojem se opisuje da bi poduzeća trebala podržavati slobodu povezivanja i priznavanje prava na kolektivno pregovaranje.



**Slika 7: Dionici i kanali komunikacije u KONČARU**

Izvor: Grupa Končar (2019): Izvješće o društvenoj odgovornosti 2019. godine

U pogledu promjena zaposlenika, na dan 31. prosinca 2019. godine Grupa je imala 3.408 zaposlenika. Prosječna dob novih zaposlenika je iznosila 33. Najmlađi novi zaposlenik imao je 18 godina. Najveći broj zaposlenih žena i muškaraca je Generacija Y (25-39 godina), dok je najmanji broj Generacija Z (do 25.godine). KONČAR osigurava edukacijske programe za početnike i novozaposlene kako bi se upoznali s organizacijom i suradnicima iz drugih Društava. Povlastice uključuju jubilarne nagrade, regres, božićnicu i uskršnicu, pomoći utvrđene Kolektivnim ugovorom, dodatke za obiteljske potrebe, sistematski pregled te police osiguranja. Sve radnice i radnici imaju pravo na roditeljsku potporu u obliku roditeljskog i roditeljskog dostupa. Društvu je dodijeljen Osnovni Mamforce Company Standard kao poslodavcu, a KONČAR se odlučio na uvođenje navedene norme zbog prisutnosti žena u Društvu te značaja njihovog udjela u ostvarenju poslovnih planova. KONČAR svojim

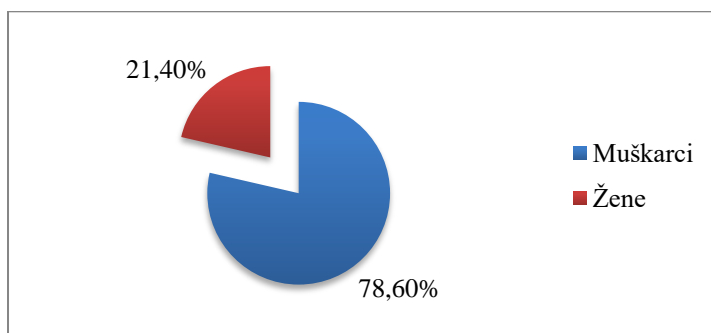
zaposlenima aktivno i učinkovito pruža projekte dodatnog osposobljavanja kroz aktivnosti kao što su:

- program redovnog školovanja,
- edukacije unutar i izvan tvrtke,
- učenje stranih jezika,
- razvoj prezentacijskih i komunikacijskih vještina, rada na računalu

Također je osnovan program KONČAR Akademija za uočavanje menadžerskih potencijala. KONČAR pruža studentima ljetnu studentsku praksu u Inženjeringu za energetiku i transport te nastavnu praksu za učenike u sklopu programa Erasmus+. KONČAR također ima suradnju s Visokim učilištem Effectus i studentskim udrugama. Osnovan je Klub umirovljenika KONČAR (KUK) 17. listopada 2000. godine, a Društvo nudi i potporu sportskim klubovima, kao što su:

- Streljačko društvo Končar Zagreb 1786 - potpora jednom od najtrofejnijih sportskih klubova u Hrvatskoj,
- Kanu klub KONČAR
- Šah klub KONČAR - potpora najstarijem zagrebačkom i hrvatskom šahovskom klubu.

Kao jednu od osnovnih vrijednosti, Grupa Končar ističe ravnopravnost, a to postiže baveći se radnim odnosima i unutarnjom organizacijom. Poštuje važeće odredbe kolektivnih ugovora i štiti prava svakog zaposlenika.



**Grafikon 1: Raznovrsnost zaposlenih u KONČARU**

Izvor: Izrada autorice prema Grupa Končar (2019): Izvješće o društvenoj odgovornosti 2019. godine

U KONČARU je prisutan veći udio zaposlenih muškaraca u iznosu od 78,6%, dok su 21,4% zaposlenih žene. U pogledu na ukupan broj radnika najviše je zaposlenih žena u Društvima: KONČAR - Elektroindustrija (76%), KONČAR - Mjerni transformatori (44%), KONČAR -

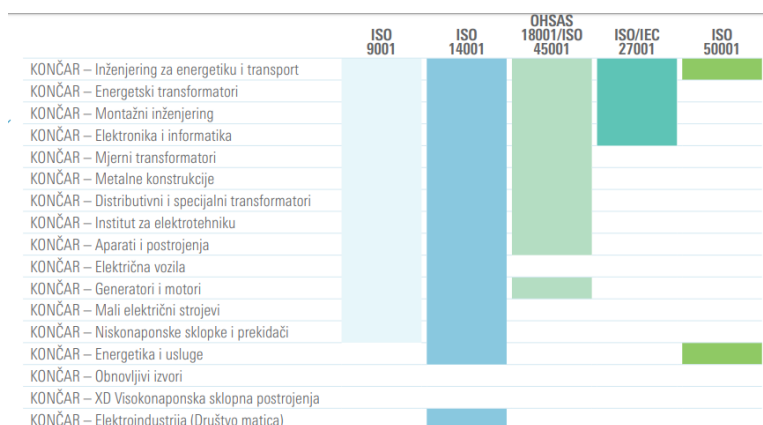


Niskonaponske sklopke i prekidači (39%), KONČAR - Energetika i usluge (32%). Na menadžerskim pozicijama se nalazi ukupno 82 žena. Po uzoru na CIGRÉ – Međunarodnog vijeća za velike elektroenergetske sustave, koji je usredotočen na razvoj ženskih odsjeka, u Hrvatskoj je ustanovljen odsjek žena čija je dopredsjednica iz KONČAR – Instituta za elektrotehniku. Najveći broj članica HRO CIGRÉ je iz Grupe KONČAR, to jest, inženjerke i žene koje rade u energetsom sektoru. U Grupi se ne provodi diskriminacija na temelju spola, a osnova i naknada za žene i za muškarce su iste. Tijekom COVID-19 krize u 2020. godini, KONČAR je organizirao rad od kuće za radnike, a proizvodnja je organizirana u smjenama da bi se omogućilo distanciranje. Radnici koji su bili u kontaktu s oboljelima, provodili su mjeru samoizolacije. Grupa Končar podupire različite aktivnosti i projekte uključivanjem zajednice, od kojih su najprepoznatljiviji:

- Posjete od strane obitelji zaposlenika i organizacija Dječjeg dana na Badnjak
- Ljetni kamp za djecu zaposlenika KONČARA
- Malonogometni turnir za prvaka KONČARA,
- Tim KONČARA na B2Run utrci - KONČAR 2019.
- Dobrovoljni darivatelji krvi,
- „Nisi sama - ideš s nama“ - podrška ženama oboljelima od raka u obliku pratnje i organizacije prijevoza na kemoterapiju i s kemoterapije,
- Sinjska alka - Grupa KONČAR je podržala 304. obljetnicu Sinjske alke,
- Projekt Tehničke škole Sisak – SOELA - pod organizacijom Tehničke škole u Sisku, Grupa podupire utrku automobila na sunčev pogon i izložbu električnih i hibridnih vozila,
- Code Club Končar - formiran na temelju principa društveno odgovornog poslovanja: briga za zajednicu u kojoj se djeluje te odgovornost prema zaposlenicima,
- Donacija povodom Dana KONČARA,
- Donacija računala FER-u,
- Dani sadnje drveća u Hrvatskoj i Dan planeta Zemlje - cilj je pridonijeti pošumljavanju urbanih sredina i smanjiti negativni učinak na klimatske promjene.

### 4.2.3. Okolišna komponenta

KONČAR naglašava kako se značajni dio opreme uvodi izravno u prirodu kao što su transformatorske stanice i hidroelektrane, pa je ekološko područje od velike važnosti. Zbog odgovornosti za proizvode koje nudi na tržištu, Grupa mora upravljati cjelokupnom proizvodnjom i nadzirati stupanj kvalitete. KONČAR racionalno koristi energiju i bira obnovljive izvore energije kako bi smanjio učinak na klimatske promjene i promjene u okolišu. Kontinuirano se provode aktivnosti koje će smanjiti potrošnju električne energije i ulaže se u povećanje energetske učinkovitosti. Grupa kontrolira potrošnju energije u zgradama KONČARA te su im dodijeljene mjere za poboljšanje energetske učinkovitosti. Također se provode energetske analize svih sustava proizvodnje energenata, pa se zaključuje kako je KONČAR usvojio dvanaesto načelo održivog razvoja, održivu proizvodnju i potrošnju. Provodi se ugradnja LED rasvjetnih tijela, što će rezultirati smanjenjem emisije ugljikovog dioksida na godišnjoj razini, točnije 3,5 tona godišnje. Grupa je klijent proizvoda ZelEn koji je prilagođen poslovnim korisnicima i njihovom interesu za društveno odgovornim poslovanjem, što uključuje brigu o okolišu i korištenje energije iz obnovljivih izvora. Grupa je realizirala ugovore o izvođenju radova važnih za okoliš kao što je postrojenje za pročišćavanje otpadnih voda. Svi poslovni i proizvodni prostori Grupe KONČAR nisu smješteni u blizini zaštićenih područja niti se narušava biološka raznolikost, jer se primjenjuje načelo predostrožnosti. Grupa je u procesu uvođenja sustava EMAS, a u skladu s Politikom održivog razvoja, primjenjuju se ISO norme. Uvođenjem ISO standarda u poslovanje osigurava se kvaliteta, sigurnost i učinkovitost proizvoda i usluga. EMAS sustav namijenjen je organizacijama za procjenu, izvještavanje i poboljšanje svojih učinaka na okoliš.



**Slika 8: Društva i certifikati**

Izvor: Grupa Končar (2019): Izvješće o društvenoj odgovornosti 2019. godine

KONČAR u svom izvješću o društvenom odgovornom poslovanju (2019) primjenjuje GRI Standarde (Global Reporting Initiative) i Načela UN Global Compacta. Osobitu pozornost posvećuje integraciji sedam od ukupno sedamnaest Ciljeva održivog razvoja:

- Kvalitetno obrazovanje - odnosi se na inkluzivno obrazovanje te mogućnosti cjeloživotnog učenja. U KONČARU se to postiže donacijama fakultetima, praksama i nagradama za studente i učenike te programima dodatnog obrazovanja za zaposlenike (CILJ 4),
- Rodna ravnopravnost - naglasak je ravnopravnosti spolova i osnaživanju žena. Grupa naglašava važnost udjela žena za ostvarivanje svih poslovnih planova (CILJ 5),
- Pristupačna i čista energija - osiguravanje pristupa održivoj i novoj energiji. KONČAR svoje poslovanje usmjerava prema obnovljivim izvorima enegrije kao što je voda, sunce i vjetar (CILJ 7),
- Dostojanstveni rad i gospodarski rast - postizanje održivog ekonomskog rasta i dostojanstvenog rada. U KONČARU se to ostvaruje pogodnostima za zaposlenike kao što je regres i božićnica, planiranjem dugoročnih profita, proizvodnjom i distribucijom proizvoda (CILJ 8),
- Industrija, inovacije i infrastruktura - izgradnja otporne infrastrukture, korištenje inovativne tehnologije kako bi se uspostavila održiva industrija. KONČAR novim tehnologijama razvija industriju i usmjerava aktivnosti prema industriji 4.0 (CILJ 9),
- Održivi gradovi i održive zajednice - gradovi trebaju biti inkluzivni, sigurni i održivi što direktno utječe i na zajednicu. KONČAR to postiže inovacijama kod tramvaja, mjerenjem zračenja u okolini i projektima posvećenim kibernetici (CILJ 11)
- Odgovorna potrošnja i proizvodnja - održivi načini potrošnje i proizvodnje u poslovanju. U KONČARU je to vidljivo u nadzoru trošenja energije u zgradama i proizvodnji (CILJ 12).

## 5. ZAKLJUČAK

Društveno odgovorno poslovanje je koncept koji se danas primjenjuje u mnogobrojnim poduzećima i organizacijama. Postoje različite definicije koje opisuju DOP, ali svaka od njih opisuje koncept u obliku doprinosa poduzeća i organizacija prema zajednici, to jest, prema svim dionicima. U Hrvatskoj je koncept DOP-a od izuzetne važnosti, budući da mnoga poduzeća izvještavaju o svojim aktivnostima i primaju nagrade Indeksa DOP-a. Od svih značajnih modela, model trostruke bilance je najčešći u provođenju projekata društveno odgovornog poslovanja. Održivi razvoj, koji se sastoji od društva, prirodnog okoliša i gospodarstva u poduzećima se primjenjuje kao korporativna održivost i predstavlja verziju održivog razvoja u tvrtkama. Poveznica između društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja je u tome što tvrtke imaju ulogu u postizanju održivog razvoja. Integriranjem održivog razvoja u poslovnu strategiju, kao i globalnih ciljeva održivog razvoja, poduzeća kreiraju svoju politiku društveno odgovornog poslovanja. Analizom KONČARA - Elektroindustrije d.d., zaključuje se kako poduzeće koristi DOP kao strateški okvir svog poslovanja. U ekonomskoj dimenziji naglašava važnost orijentiranosti prema izvozu, proizvodnji, upravljanju rizicima, inovacijama i slobodnim tržišnim natjecanjem, što predstavlja temelj održivog poslovanja. Provođi antikorupcijsku politiku i nabavlja isključivo materijale od dobavljača koji nisu štetni za okoliš i ljude te koji se mogu reciklirati. U društvenoj dimenziji uključuje sve dionike u svoje poslovanje, osigurava usavršavanja svojih zaposlenika i ostale pogodnosti te podupire različite aktivnosti i projekte uključivanjem zajednice. U okolišnoj dimenziji pazi na biološku raznolikost te stavlja naglasak na obnovljive izvore resursa, održivo gospodarenje otpadom, energetska učinkovitost i sustav pročišćavanja otpadnih voda. KONČAR d.d. se pokazao društveno odgovornim u svim kriterijima za ocjenjivanje Indeksa DOP-a: ekonomskoj održivosti, uključenosti DOP-a u poslovnoj strategiji, radnoj okolini, zaštiti okoliša, tržišnim odnosima, odnosa sa zajednicom te odgovornih politika raznolikosti i zaštiti ljudskih prava. Zaključno, KONČAR u okvir društveno odgovornog poslovanja integrira koncept održivog razvoja, tako da se brine o okolišu, digitalnoj transformaciji poduzeća, uvođenjem ISO normi i EMAS sustava te primjenjivanjem GRI Standarda, Načela UN Global Compacta te sedam Ciljeva održivog razvoja.

## LITERATURA

1. Ahel, T. (2018). *O nama. KONČAR - Elektroindustrija d.d.* [online] KONČAR - Elektroindustrija d.d. Dostupno na: <https://www.koncar.hr/o-nama>
2. Ahel, T., 2020. *Kvaliteta. KONČAR - Elektroindustrija D.D.*. [online] KONČAR - Elektroindustrija d.d. Dostupno na: <https://www.koncar.hr/o-nama/kvaliteta/>
3. Bagić, A., Škrabalo, M. i Narančić, L. (2006). *Društvena odgovornost poduzeća u Hrvatskoj*. Zagreb: AED (Academy for Educational Development).
4. Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), pp.197–218.
5. Behringer, K. i Szegedi, K. (2016). The Role Of CSR In Achieving Sustainable Development – Theoretical Approach. *European Scientific Journal, ESJ*, 12(22), p.10.
6. Brin, P. i Nehme, M.N. (2019). Corporate social responsibility: analysis of theories and models. *EUREKA: Social and Humanities*, 5, pp.22–30.
7. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija
8. Car, S. (2011). *50 godina primijenjenih znanstvenih istraživanja i razvoja na području elektrotehnike*. [online] Zagreb: KONČAR - Institut za elektrotehniku d.d. Dostupno na: [https://www.koncar-institut.hr/wp-content/uploads/2017/05/Monografija\\_50\\_godina\\_KONCAR-Institut.pdf](https://www.koncar-institut.hr/wp-content/uploads/2017/05/Monografija_50_godina_KONCAR-Institut.pdf) [26.08.2020]
9. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility. *Business Horizons* July/August, pp 39-48.
10. Carroll, A.B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), p.497.
11. Carroll, A.B. (1999). Corporate Social Responsibility. *Business & Society*, 38(3), pp.268–295.
12. Crowther, D. i Aras, G. (2008). *Corporate Social Responsibility*. Ventus Publishing ApS. Dostupno na: <https://www.mdos.si/wp-content/uploads/2018/04/defining-corporate-social-responsibility.pdf> [06.07.2020].
13. Črnjar, M. i Črnjar, K. (2009). *Menadžment održivog razvoja*. Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugosteljstvu u Opatiji Sveučilišta u Rijeci Glosa.
14. Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), pp.1–13.

15. Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj - Dop.hr. 2020. *Indeks Društveno Odgovornog Poslovanja (Indeks DOP-A)*. [online] Dostupno na: <https://www.dop.hr/indeks-drustveno-odgovornog-poslovanja-indeks-dop-a/> [08.08.2020].
16. En.wikiquote.org. 2019. *R. Edward Freeman - Wikiquote*. [online] Dostupno na: [https://en.wikiquote.org/wiki/R.\\_Edward\\_Freeman](https://en.wikiquote.org/wiki/R._Edward_Freeman) [10.09.2020].
17. *Filantropski fond - Zajedno za zajednicu*. [online] Dostupno na: <http://www.filantropija.hr/dop/dop-u-hrvatskoj> [08.08.2020].
18. Freeman, I. i Hasnaoui, A. (2010). The Meaning of Corporate Social Responsibility: The Vision of Four Nations. *Journal of Business Ethics*, 100(3), pp.419–443.
19. GeniusWorks (2020). *Business needs the SDGs, and they need business ... Embracing the UN's 17 Global Goals is a \$12 trillion opportunity for business by 2030 - GeniusWorks*. [online] Dostupno na: <https://www.thegeniusworks.com/2020/03/business-needs-the-sdgs-and-they-need-business-embracing-the-uns-17-sustainable-development-goals-is-a-12-trillion-opportunity-for-business-by-2030/> [11.09.2020].
20. Grupa KONČAR (2019). *Godišnje financijsko izvješće*. [online] Dostupno na: <https://www.koncar.hr/wp-content/uploads/2020/08/Koncar-godisnje-izvjesce-2019.pdf>
21. Grupa KONČAR (2019). *Izveštaj o društvenom odgovornom poslovanju*. [online] Dostupno na: <https://www.koncar.hr/wp-content/uploads/2020/07/KONCAR-Izvjesce-o-DOP-u-2019.pdf>
22. Hgk.hr. 2020. *Industrija 4.0*. [online] Dostupno na: <https://www.hgk.hr/documents/hgk-industrija-4058d8c59722f1e.pdf> [27.08.2020].
23. HRPSOR (n.d.). *Indeks DOP-a. Društveno odgovorno poslovanje*. [online]. Dostupno na: <https://www.hrpsor.hr/wp-content/uploads/2020/02/Indeks-DOP-a-Popis-Prijas%CC%8Cnjih-Pobjednika.pdf> [08.08.2020]
24. HRPSOR. (2020). *Indeks DOP-a*. [online] Dostupno na: <https://www.hrpsor.hr/indeks-dop-a/> [08.08.2020].
25. Hrvatska gospodarska komora (2010). *Društveno odgovorno poslovanje*. [online] Dostupno na: <https://dop.hgk.hr> [08.08.2020].
26. Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs - European Commission. 2020. *Corporate Social Responsibility & Responsible Business Conduct - Internal Market, Industry, Entrepreneurship And Smes - European Commission*. [online] Dostupno na:

- [https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility_en)  
[08.07.2020].
27. Ismail, M. (2009). Corporate Social Responsibility and Its Role in Community Development: An International Perspective. *The Journal of International Social Research*, 2(9), 199-209.
  28. James, L. (2012). Sustainable corporate social responsibility - An analysis of 50 Definitions for a period of 2000–2011. *ZENITH International Journal of Multidisciplinary Research*, [online] Vol.2 Issue 10(2231 5780), pp.169–193.
  29. Kale, K., Paralela, S. i Prica, B. (2010). *DOP mora biti prisutan u ukupnom djelovanju tvrtke*. [online] Poslovni. Dostupno na: <https://www.poslovni.hr/domace/dop-mora-biti-prisutan-u-ukupnom-djelovanjutvrtke-164930> [08.08.2020]
  30. KONČAR - Elektroindustrija d.d. 2020. *Održivi Razvoj*. [online] Dostupno na: <https://www.koncar.hr/drustvena-odgovornost/odrzivi-razvoj> [27.08.2020]
  31. KONČAR Institut za elektrotehniku (2019). *Izveštaj o društvenom odgovornom poslovanju*. [online] Dostupno na: <https://www.koncar-institut.hr/hr/izvjesca-o-drustveno-odgovornom-poslovanju>
  32. KONČAR. (n.d.). *Obnovljivi izvori energije*. [online] Dostupno na: <https://www.koncar-institut.hr/hr/solutions/obnovljivi-izvori-energije> [13.09.2020]
  33. Kotler, P. i Lee, N. (2011). *Društveno odgovorno poslovanje: Suvremena teorija i praksa*. Zagreb: Mep d.o.o.
  34. Latapí Agudelo, M.A., Jóhannsdóttir, L. i Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1).
  35. *Management innovations* (2008). Keith Davis model of corporate social responsibility. Dostupno na: <https://managementinnovations.wordpress.com/2008/12/06/keith-davis-model-of-corporate-social-responsibility/> [10.09.2020].
  36. Matešić, M., Pavlović, D. i Bartoluci, D. (2015). *Društveno odgovorno poslovanje*. [online] Zagreb: VPŠ Libertas. Dostupno na: <https://bib.irb.hr/datoteka/981956.DOP.pdf> [20.07.2020]
  37. Moon, J. (2014). *Corporate Social Responsibility: A Very Short Introduction*. Oxford University Press, Oxford.
  38. Odraz.hr. 2020. *Globalni Ciljevi Održivog Razvoja Do 2030.*. [online] Dostupno na: [http://odraz.hr/media/461786/gcor\\_razmisljajmoodrzivo\\_ozujak2020.pdf](http://odraz.hr/media/461786/gcor_razmisljajmoodrzivo_ozujak2020.pdf) [25.08.2020]

39. održivi razvoj. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2020. Pristupljeno 25. 8. 2020.  
<https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=44778>.
40. Olson, E. (2016). Sustainability and CSR: A Word about Terms. *BSR*. Dostupno na: <https://www.bsr.org/en/our-insights/blog-view/sustainability-and-csr-a-word-about-terms> [20.08. 2020].
41. Petričević, T. (2014). *Društveno odgovorno poslovanje i društvenopoduzetnički pothvati u turizmu*. [priručnik] Zagreb: British Council Hrvatska. Dostupno na: [https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/prirucnik\\_dop\\_i\\_dpp\\_u\\_turizmu.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/prirucnik_dop_i_dpp_u_turizmu.pdf) [04.08.2020].
42. Spidermak.com. (2020). *Ed Freeman And His Stakeholder Theory*. [online] Dostupno na: <https://www.spidermak.com/en/ed-freeman-and-his-stakeholder-theory> [10.09.2020].
43. Stojanović, S. i Milinković, K. (2014). Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj. *Prva međunarodna znanstveno-stručna konferencija „Fedor Rocco“ iz područja komunikacija i marketinga*. Zagreb: Visoka poslovna škola Zagreb s pravom javnosti / Zagreb School of Business. Dostupno na: <https://bib.irb.hr/datoteka/690832.ZBORNIK-RADOVA-1-konf-fedor-rocco.pdf> [01.08.2020]
44. Tripathi, A. i Bains A. (2013). Evolution of Corporate Social Responsibility: A Journey from 1700 BC Till 21st Century. *International Journal of Advanced Research*, 1(8), pp. 788-796.
45. United Nations (1987). Report of the World Commission on Environment and Development : *United Nations Digital Library System*. [online] Dostupno na: <https://digitallibrary.un.org/record/139811?ln=en> [11.09.2020].
46. Visagie, P.J.C., Sibanda, D.V. i Coetzee, D.R. (2019). The Evolution and Models of Corporate Social Responsibility. *The Journal of Social Sciences Research*, (512), pp.1885–1892.
47. Visser, W. (2010). The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 5(3).
48. Wilson, M. (2019). *Corporate sustainability: what is it and where does it come from?*. [online] Iveybusinessjournal.com. Dostupno na: <https://iveybusinessjournal.com/publication/corporate-sustainability-what-is-it-and-where-does-it-come-from/> [20.08.2020]



## **POPIS TABLICA, SLIKA I GRAFIKONA**

### **Popis tablica:**

Tablica 1. Deset zapovijedi društvene odgovornosti poduzeća

Tablica 2: Pregled definicija DOP-a kroz desetljeća

Tablica 3: Organizacije koje sudjeluju u DOP-u

Tablica 4: DNA Model DOP-a 2.0

Tablica 5: Dobitnici nagrade Indeks DOP-a u razdoblju od 2015. - 2019.

Tablica 6: Materijalne teme KONČARA

Tablica 7: Izravna stvorena i distribuirana ekonomska vrijednost

### **Popis slika:**

Slika 1: Deset načela društveno odgovornog poslovanja

Slika 2: Prikaz dionika

Slika 3: Carrolllova piramida društvene odgovornosti poduzeća

Slika 4: Tri područja održivog razvoja

Slika 5: Globalni ciljevi održivog razvoja do 2030.

Slika 6: Strategije razvoja Grupe Končar

Slika 7: Dionici i kanali komunikacije u KONČARU

Slika 8: Društva i certifikati

### **Popis grafikona:**

Grafikon 1: Raznovrsnost zaposlenih u KONČARU

## SAŽETAK

Cilj ovog rada je bio objasniti teoriju i povijesni razvoj koncepta društveno odgovornog poslovanja u svijetu te razvoj društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj. Teorijska analiza je uključivala definicije od 1953. do 2011. godine i terminologiju. Definicije su bile dinamične i različite, ali sve imaju naglasak na društvenom doprinosu i uključivanjem zajednice. DOP uključuje različite dionike, kao što su zaposlenici, dioničari, dobavljači, lokalna zajednica, civilne udruge, državna tijela, znanstvene institucije i ostale socijalne grupe. Mnogi ljudi također smatraju da postoje i dodatni dionici u organizaciji, a to su: okoliš i budućnost. Od značajnih modeli (teorija) društveno odgovornog poslovanja, najprepoznatljiviji su Carrollova piramida društvene odgovornosti i model trostruke bilance. Održivi razvoj predstavlja razvoj koji ispunjava potrebe u sadašnjem vremenu bez ugrožavanja sposobnosti budućih generacija u ispunjavanju njihovih potreba. Korporativna održivost je verzija održivog razvoja u poduzećima, stoga se održivi razvoj i društveno odgovorno poslovanje međusobno nadopunjuju. Četvrto poglavlje je analiza primjera odabranog poduzeća. KONČAR - Elektroindustrija d.d. ima društvenu odgovornost u ekonomskoj, društvenoj i ekološkoj (okolišnoj) dimenziji. KONČAR je pokazao dobrovoljni menadžerski pristup održivom razvoju i društveno je odgovoran u svim područjima Indeksa DOP-a.

Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, održivi razvoj, dionici, modeli društveno odgovornog poslovanja, indeks DOP-a

## SUMMARY

The aim of this paper was to explain the theory and historical development of the corporate social responsibility concept in the world and the development of CSR in Croatia. Theoretical analysis included definitions from 1953 to 2011 and terminology. The definitions were dynamic and different, but they all have an emphasis on social contribution and community involvement. Corporate social responsibility includes various stakeholders, such as employees, shareholders, suppliers, the local community, civil associations, state bodies, academic institutions and other social groups. Many people also feel that there are additional stakeholders in the organization, which are: the environment and the future. There are

different models (theories) of socially responsible business, and the most recognizable are Carroll's pyramid of corporate social responsibility and the triple bottom line model. Sustainable development means meeting the requirements of the present without compromising the capability of the next generations to satisfy their own needs. Corporate sustainability is a version of sustainable development in companies. Therefore, sustainable development and CSR complement each other. Chapter four is an analysis of selected company example. KONČAR - Elektroindustrija d.d. has social responsibility in the economic, social and environmental dimension. KONČAR has demonstrated a voluntary managerial approach to sustainable development and it is socially responsible in all areas of the CSR Index.

Keywords: corporate social responsibility, sustainable development, stakeholders, CSR models, CSR index