KORPORATIVNA DRUŠTVENA ODGOVORNOST GLOBALNIH I LOKALNIH KOMPANIJA U ZEMLJAMA JUGOISTOČNE EVROPE - II provera

By Fuad Čibukčić

WORD COUNT 55175 TIME SUBMITTED 06-JUL-2015 10:23AM
PAPER ID 18681339

UNIVERZITET SINGIDUNUM
BEOGRAD

KORPORATIVNA DRUŠTVENA ODGOVORNOST GLOBALNIH I LOKALNIH KOMPANIJA U ZEMLJAMA JUGOISTOČNE EVROPE

DOKTORSKA DISERTACIJA

Mentor:

Prof. dr Branislav Mašić

Kandidat:

Mr Fuad Čibukčić

Beograd, 2015. Godine

Summary

In modern economy th 237 rporative social responsability (CSR) is a part of 240 ern business philosophy, since the end of the last century. Also the operations within the legal framework of modern Western economies. The primary goal of CSR is to 206 ose mutually stakeholder relations in between primary goal, *make the profit,* and to the scarcity of natural resources and growing demands for labour and frequent occurences of exploitation.

The sceptics of CSR percieving that the role of modern successful companies is to make the profit, not saving the world, which 235 e rightfully fact from economic asspect, although the profit is the most important, it should not be the only concerne of the modern companies. In the market arena the basic facts are being constantly ignored, a lot of natural resources are being over exploated, often the labour is being forced to work without concernes of their human rights, and that both the companies and the owner of capital are forgetting on their debt to reinvest the part of their profits into the resources which are used as a basic tools for achieving their goals.

234

The aim of this doctoral dissertation is to provide *scientifical* contribution to the scientifical society of South-Eastern Europe, which should present in which quantity activities from domen of CSR are present, developed and the level of implementation in companies with different ownership structure, differentiated by market share, market structure, th 205 e of the companies and areas of their activities.
The basic subject of this doctorial dissertation is to determine the function, role, position and importance of CSR of the global and local companies in Bosnia and Herzegovina, Croatia and Serbia.

Through the analysis of available scientific researches from this area of economic science, and through the sythesis of results of a research on a certain sample of a companies in a region of South-Eastern Europe, in dissertation is being researched in a degree of a presence, development and implementation of d 233 ent types of company activities from domen of social responsability. Also, the way in which the daily processes of CSR are being conducted, and if this business phylosophy 204 ll just a company's privilege located on a free markets of West hemisphere, or if it is a part of the business of local, international or global companies in this part of Europe, in fact comparing the same 232 ness activities in companies that are operating within the European Union in a countries that are outside of the European Union.

In the concluding section, it points out that social responsability of companies in South-Eastern Europe becomes the 231 erative of business and therefore menagement increasingly understands that it is very important for business activities, same as the marketing, CSR is actually the investment in future business. The menagement demand is to lead their companies on social responsible way, so, that it does not represent just the economical goals of their companies, but for the community as a whole.

Sažetak

Korporativna društvena odgovornost u modernoj ekonomiji jeste poslovna filozofija, od kraja prošlog vijeka i standard u poslovanju unutar zakonskih okvira savremenih zapadnih ekonomija. Osnovni cilj CSR-a jeste uvesti kointeresni odnos između pomenutog osnovnog interesa *ostvariti profit* i sve oskudnijih prirodnih resursa te rastućeg zahtjeva za radnom snagom i čestim pojavama izrabljivanja.
Skeptici društvene odgovornosti kompanija stoje na stajalištu da je uloga uspješnih kompanija da prave profit a ne da spašavaju planetu, što sa pravno – ekonomskog aspekta stoji kao činjenica, ali profit i poštivanje zakona ne smiju biti jedine obaveze modernih kompanija. U tržišnoj utrci često se zaboravlja na osnovne činjenice, a to je da se, gotovo bez kontrole, uzima mnogo od našeg prirodnog okruženja i tih resursa, da se često radna snaga koristi do granica nepoštivanja osnovnih ljudskih prava, često i preko te granice, i da kompanije i vlasnici kapitala zaboravljaju na svoj dug, a to je obaveza da se dio ostvarenog kapitala i profita mora vratiti kao dio reinvesticije u resurse koji se koriste kao osnovne poluge postizanja profitnih ciljeva.

Cilj ove doktorske disertacije jeste obezbjediti *naučni* doprinos naučno-istraživačkoj zajednici regije Jugoistočne Evrope, koji bi trebao prikazati koliko su aktivnosti iz domena društvene odgovornosti prisutni, razvijeni i u kojoj mjeri se implementiraju kod kompanija sa različitim vlasničkom strukturom, različitih po obimu, tržišnim udjelom, tržišnim aktivnostima te tržištima na kojim posluju.

Ovaj doktorski rad za predmet istraživanja ima funkciju, ulogu, mjesto i značaj korporativne društvene odgovornosti /Corporate Social Responsibility/ kod globalnih i lokalnih kompanija u Bosni i Hercegovini, Hrvatskoj i Srbiji. Kroz analizu dostupnih naučnih radova iz ove oblasti ekonomske nauke, te kroz sintezu rezultata istraživanja na određenom uzorku kompanija u regionu Jugoistocne Evrope, u disertaciji se istražuje stepen prisutnosti, razvijenosti i implementacije raznih modela aktivnosti kompanija iz domena društvene odgovornosti. Takođe, istražuje na koji način se svakodnevno odvijaju procesi CSR i da li je ova poslovna filozofija još uvijek samo privilegija kompanija lociranih na slobodnim tržištima zapadne hemisfere ili je dio poslovanja kod lokalnih, internacionalnih i globalnih kompanija u ovom dijelu Evrope, zapravo upoređujući iste poslovne aktivnosti kod kompanija koje posluju unutar Evropske unije i u zemljama koje su van EU.

U zaključnim razmatranjima se ističe kako društvena odgovornost kompanija u JI Evropi postaje poslovni imperativ i stoga, menadžment sve više shvaća da je to vrlo važno za poslovne aktivnosti, i da je baš, kao i marketing, CSR zapravo investiranje u poslovanje. Od menadžmenta se sve više zahtjeva da svoje kompanije vode na društveno odgovoran način, dakle, da se ne zastupaju samo ekonomski ciljevi kompanija na čijem su čelu, već i ciljevi zajednice kao cjeline.

SADRŽAJ;

1.UVOD

1.0.Teorijsko – pojmovno polazište 7
1.1.Zahvala i pojmovnik 11
1.2.Predmet istraživanja 13
1.3.Cilj rada 16
1.4. Hipoteze 17
1.5.Metoda proučavanja 18

2. CSR – TEORIJSKI TEMELJI I HISTORIJSKA EVOLUCIJA CSR 20

2.1. Korporativna društvena odgovornost u teoriji tržišne ekonomije 20
2.1.0. Definicija CSR (Corporate Social Responsibility) Korporativne društvene odgovornosti 20
2.1.1. CSR kroz historiju 24
2.1.2. Periodi u razvoju CSR 25
2.1.3. CSR u globalizaciji i liberalizaciji 31

2.2. Korporativna društvena odgovornost, pojavni oblici i aktivnosti 33

2.2.1. Kasifikacija CSR aktivnosti 33
2.2.2. CSR aktivnosti u praksi 35

2.3. Mjesto i uloga korporativne društvene odgovornosti u kompanijama 38

2.3.1. Elementi društvene odgovornosti u kompanijama 40
2.3.1.1. Odgovornost prema uposlenicima 42
2.3.1.2. Odgovornost prema životnoj sredini 44
2.3.1.3. Odgovornost prema zajednici 50
2.3.1.4. Korporativna filantropija 54
2.3.2. Stejkholderi CSR 58
2.3.3. Uposlenici i CSR 60
2.3.4. Menadžeri i CSR 63
2.3.5. CSR i korupcija 65
2.3.6. Korporativna društvena mogućnost - CSO 65
2.3.7. CSR i menadžment interesa stakeholdera 70
2.3.8. CSR na matrici izvrsnosti /virtue matrix) 72

2.4. CSR i procesi standardizacije 74
2.4.1. ISO standardi kod CSR –ISO 14040 75
2.4.2. ISO 18000 79

2.4.3. ISO 26000 82
2.4.4 .UN-Global Compact 88
2.4.5. EU deklaracija o CSR 97

3. KORPORATIVNA DRUŠTVENA ODGOVORNOST U SVJETSKIM I KOMPANIJAMA JI EVROPE: BIH, HRVATSKA I SRBIJA 102

3.1. CSR kao poslovni imidž vodećih svjetskih kompanija 105
3.2. Mjesto CSR u upravljačkom mehanizmu kod svjetskih kompanija 107
3.3. Uspješni primjeri prakse CSR u svjetskim kompanijama 113
3.4. Korporativna društvena odgovornost u Bosni i Hercegovini 120
3.5. Korporativna društvena odgovornost u Hrvatskoj 124
3.6. Korporativna društvena odgovornost u Srbiji 131

4. ISTRAŽIVANJE O PRISUTNOSTI, RAZVIJENOSTI I PROVOĐENJU KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI U ZEMLJAMA JI EVROPE: BIH, HRVATSKA I SRBIJA 138

4.1. Metoda istraživanja 138
4.2. Upitnik, ciljevi, sadržaj 139
4.3.1. Zbirni rezultati istraživanja 140
4.3.2. Vlasnička struktura kompanija 140
4.3.3. Oblast poslovanja kompanije 141
4.3.4. Broj uposlenika 142
4.3.5. Tip kompanija po prisutnosti na tržištu 142
4.3.6. Prisutnost strategija CSR kod kompanija 145
4.3.7. Dostupnost strategije javnosti 147
4.3.8. Pojedinačne definicije CSR strategija kod kompanija 148
4.3.9. Upravljanje CSR aktivnostima 150
4.4.0. Budžet za CSR aktivnosti 152
4.4.1. Izvještaj o CSR aktivnostima 153
4.4.2. ISO standardi kod CSR aktivnosti 155
4.4.3. Dobrovoljne inicijative 155
4.4.4. Zapošljavanje i međunarodne konvencije 158
4.4.5. Zdravstvena zaštita radnika 159
4.4.6. Jednakost spolova 160
4.4.7. Odnos radničkih savjeta i menadžmenta 161
4.4.8. CSR aktivnosti usmjereni ka zajednici 162
4.4.9. Analize CSR aktivnosti spram potreba zajednice 169
4.5.0. Definiranje prioriteta spram zajednice 170
4.5.1. Filantropske aktivnosti 175
4.5.2. Filantropija spram zajednice 176
4.5.3. Detekcija projekata iz filantropije 180
4.5.4. Aktivizam uposlenika 182

4.5.5. Ulaganje u zaštitu okoline 183
4.5.6. Poštivanje i primjena kodeksa poslovne etike 185
4.5.7. Podrška države CSR aktivnostima kompanija 186
4.5.8. Podrška države kroz poreske olakšice 187
4.5.9. Podrška medija CSR aktivnostima kompanija 189

5. ZAKLJUČANA RAZMATRANJA 192

5.1. Hipoteze 192
5.2. Zaključne preporuke 195

6. PRILOZI 198

6.1. Spisak kompanije kod kojih se provelo istraživanje 198
6.2. Upitnik 199
6.3. Životopis 205
6.4. Sporazumi i preporuke međunarodnih organizacija 209

7. LITERATURA I INTERNET IZVORI 211

7.1. Knjige 211
7.2. Ostala stručna literatura i naučni radovi 218
7.3. Internet izvori 225

UVOD

1.0. Teorijsko-pojmovno polazište

Svijet tržišne ekonomije[1] u stalnoj je evoluciji i traganjima za novim modelima kompetitivnosti, modelima ponude, alatima razvoja, strategijama, optimalnim cjenovnim pristupima, traga se za novim načinima tržišne efikasnosti, smanjenjem troškova proizvodnje i sijaset drugih nepomenutih mjera a sve sa jednim ciljem – *doći do profita*. Stići do tog cilja, za većinu kompanija je težak i mukotrpan put koji vodi od preciznog planiranja, koristeći razne tržištu adaptivne strategije, pa sve do krajnjeg kupca. Na tom putu nižu se mnogi koraci a jedan u slijedu jeste realizirati zacrtano preko dobro osmišljenog angažmana uposlenika, uključujući i menadžment koji svoju motiviranost preko valjanog upravljačkog mehanizma treba pretočiti u rezultate, a sve to u tržišnoj areni gdje konkurencija ne spava. Doći do cilja, profita, često znači opasnost da se ugrozi okoliš, izgubi dobar kontakt sa društvom u kom kompanija djeluje ili da uposlenici osjete svu surovost beskrajne tržišne utakmice.

U takvoj tržišnoj utrci često se zaboravlja na osnovne činjenice a to je da se, gotovo bez kontrole uzima mnogo od našeg prirodnog okruženja i tih resursa, da se često radna snaga koristi do granica nepoštivanja osnovnih ljudskih prava, često i preko te granice, i da kompanije i vlasnici kapitala zaboravljaju na svoj dug, a to je obaveza da se dio ostvarenog kapitala i profita mora vratiti kao dio reinvesticije u resurse koji se koriste kao osnovne poluge postizanja profitnih ciljeva.

Koncem sedme dekade prošlog vijeka u svijetu se pojavio ekološki pokret *Greenpeace* koji je svojim energičnim akcijama skrenuo pažnju svjetske javnosti na nužnost angažiranja društva u zaštiti prirodnih resursa, sa posebnim akcentom na zaštiti biljnih i životinjskih vrsta. Javnost, putem medija, potpuno se senzibilizira spram ovih zahtjeva raznih ekoloških udruga a stvara se sve jači pritisak na vlasnike kapitala da borbu za „njegovo visočanstvo profit" moraju voditi na način da poštuju okoliš u kojem djeluju, vode računa o pravima radnika i njihovih porodica, da sa posebnom pažnjom osluškuju interese društvene zajednice u kojoj se djeluje i, na koncu, da dio tog profita reinvestiraju i tako postanu društveno odgovorna kompanija.

Ovaj termin, CSR (**Corporate Social Responsibility**) [2]ili **Korporativna društvena odgovornost**, u modernoj ekonomiji jeste poslovna filozofija, od kraja prošlog vijeka i standard u poslovanju u mnogim zakonskim okvirima modernih zapadnih ekonomija. Osnovni cilj jeste uvesti kointeresni odnos između pomenutog osnovnog interesa

---

[1] **Tržišna ekonomija,** ekomonski sistem slobodne trgovine na kom je osnovni mehanizam odnos ponude i potražnje, što na kraju kreira i cijenu kapitala, roba, usluga.... *www.wikipedia.com (dostupno 22.10.2013)*

[2] I-CODESPA, *Business and powery, Inovative strategies for Global CSR*, EU, Vienna, 2008., 3-49

ostvariti profit i sve oskudnijih prirodnih resursa te rastućeg zahtjeva za radnom snagom i čestim pojavama izrabljivanja.
Skeptici društvene odgovornosti kompanija stoje na stajalištu da je uloga uspješnih kompanija da prave profit a ne da spašavaju planetu, što sa pravno – ekonomskog aspekta stoji kao činjenica, ali profit i poštivanje zakona ne smiju biti jedine obaveze modernih kompanija.
Philip Kotler, otac moderne ekonomije u svojoj knjizi „*Corporate Social responsibility – doing the most good job for your company and your cause*“ [3] piše:
„*Ako svaki dan vježbate, sigurno ćete izgledati bolje, osjećat ćete se bolje i na kraju, živjet ćete duže. Sličnu korist imat će sve kompanije koje odluče participirati u društvenoj odgovornosti. Kompanije će izgledati bolje svojim potencijalnim kupcima, investitorima, medijima. Njihovi uposlenici, vlasnici, članovi uprave osjećat će se bolje, a mnogi tvrde da kompanija sa dobrom reputacijom u društvenoj odgovornosti opstaje duže na tržištu*“.

Korporativna društvena odgovornost danas je već standard ali i pitanje morala i etičnosti u modernom poslovanju.
Prema profesoru Miljeviću[4i] , moral predstavlja sastavni dio društvene svijesti. Moral sačinjavaju pravila i norme ponašanja ljudi u zajedničkom životu i međusobnim odnosima u društvu.
Prema nekim shvatanjima, društvena svijest se sastoji iz dva sloja; opšteg, nediferenciranog i nesistematizovanog djela, koji se određuje kao društvena psihologija i sistematizovanog djela koji istupa u više različitih vrsta. Poput morala, naučno – filozofske svijesti...

Isto tako, današnje razumjevanje korporativne društvene odgovornosti pretpostavlja da se njome strateški upravlja.[5]
Korporativna društvena odgovornost je pobjedila u ratu za ideje[6], *čak skeptična istraživanja o CSR objavljena u Ekonomistu , januara 2005. godine su potvrdila ovu tezu. Otkako je ova ideja lanisrana i živi više od 50 godina, posebno tokom posljednjih 15 godina doživjela je veliki uspjeh i realizaciju u ekonomiji.*

Korporativna društvena odgovornost razvila je sopstveni jezik, alatke za djelovanje, zagovornike, podjelila uloge, i prisutna je u strategijama i u praksi u svim industrijama svijeta. Nakon pada željezne zavjese i napretkom globalizacije, postala je pravim poslom, jača od pojedinih nacionalnih vlada i njihovog utjecaja, postala je pouzdan i nezaobilazan partner, globalno kao odgovor na sve više rastuće socijalne zahtjeve u svijetu.

---

[3] United Nations Global Impact, *Kako postati odgovorno preduzeće*, Sarajevo, 2008., str.11
[4] Miljević Milan, *Poslovna etika i komuniciranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008. 8-22
[5] Andrew Kakabadse, *CSR u praksi*, Delving Deep, Boston, 2007., str.167
[6] Wayne Visser, Dirk Matten, Manfred Pohl, Nick Tolhurst, *A-Z Corporate Social Responsibilities*, West Sussex, PO19 8SQ, Velika Britanija, 2010. str.8

Nekako je pomalo i ironično vidjeti pobjedu CSR nad stavovima Miltona Friedmana[7] i njegovih zagovornika liberalizma, koji su snažno kritizirali ideju korporativne društvene odgovornosti. Posebno u posljednjih dvadeset i pet godina, ova poslovna filozofija na slobodnom ekonomskom tržištu je poslovanje kompanija stavila u centar pažnje javnosti i dovela u korelaciju sa interesno-utjecajnim grupama i pojedincima te društvom sveukupno.

Sem činjenice da postoji više ISO standarda koji reguliraju CSR kod poslovanja kompanija, neke od zapadnih zemalja poput Velike Britanije imenovale su i ministra za CSR, Ujedinjeni narodi su izradile globalne strategije i važne dokumente koje reguliraju ovu oblast tržišne ekonomije. Biti društveno odgovoran stvar je i prestiža, a javnost i društvo kompanije koje su integrirale ovu poslovnu filozofiju u svoje svakodnevno bitisanje tretiraju CSR kao „lijepo lice kapitalizma" i preferiraju proizvode ili usluge tih kompanija.
Na korporativnu društvenu odgovornost ne treba gledati kao konstrukciono pravo u paradigmi da one kompanije sa implemetiranom strategijom CSR će biti uspješnije od onih koje nisu društveno odgovorne. Svakako da CSR nije univerzalna pilula koja rješava sve boli kompanija u svijetu tržišne ekonomije XXI vijeka, ali rješava mnoge i čini njihov vijek na tržištu dužim.
„Prava je društvena odgovornost menadžmenta, zapravo, nadilaženje zakonskih obaveza i ekonomskih interesa preduzeća i djelovanje u interesu društva, što dugoročno gledano mora biti i interes njegovih ekonomskih subjekata, odnosno kompanija."[8]

U ovom trenutku možemo kazati kako društvena odgovornost kompanija postaje poslovni imperativ i stoga menadžment sve više shvaća da je to vrlo važno za poslovne aktivnosti, i da je baš, kao marketing, CSR zapravo investiranje u poslovanje. Od menadžmenta se sve više zahtjeva da svoje kompanije vode na društveno odgovoran način, dakle, da se ne zastupaju samo ekonomski ciljevi kompanija na čijem su čelu već i ciljevi zajednice kao cjeline.

Možemo čuti i još preciznije zahtjeve, prema kojima prvi ljudi kompanija svoje odluke ne treba da valorizuju sa aspekta lične, odnosno dobrobiti kompanije, već da preduzima i donosi one odluke koje će donjeti dobrobit i društvu u kom djeluju.

Sedam godina nakon pisanja magistarskog rada, također na temu CSR, pripremajući doktorski rad, svjedokom sam koliko je ova materija zapravo životna i koliko se pojam društvene odgovornosti integrirao u svakodnevno poslovanje kompanija bilo

---

[7] Milton Friedman, poznati svjetski ekonomski teoretičar, dobitnik Nobelove nagrade za ekonomiju 19[illegible] godine,više riječi u narednim poglavljima.
[8] Fikreta Bahtijarević-Šiber, Pere Sikavica, Nina Pološki Vokić, *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb, 2008. str.420

na kom tržištu da posluju. Ovaj poslovni koncept kojim se kompanije na dobrovoljnoj bazi odriču dijela svog profita kako bi isti reinvestirale u društvo, interese pojedinaca ili interesnih grupa, obavezale na provođenje akcija sa ciljem očuvanja životne sredine i jednostavno usaglasila svoje planove sa interesima svojih interesnih grupa, postao je opšteprihvaćen i predstavlja, zapravo, lijepo lice često bahatog kapitalizma, svojstvenog ovom dijelu Evrope, preciznije JI Evropi.

Bez ambicije da ovaj rad prikaže, kroz analizu teorijskih postavki te sintezu rezultata istraživanja, način bistvovanja korporativne društvene odgovornosti u zemljama Jugoistočne Evrope, zapravo će pokazati koliko je CSR sveobuhvatno i kompleksno pitanje koje se svakim danom preoblikuje i biva nezaobilazna strategija u provođenju kompanijskih ciljeva i vezivno tkivo-interes svih stakeholdera[9].

.

[9] Složenica izvedena od dvije riječi engleskog jezika: udio, učešće (stake) i držati (hold), što bi u 43 odnom prijevodu glasilo – zainteresirani učesnici ili interesne grupe.
http://en.wikipedia.org/wiki/Stakeholder_%28corporate%29 (preuzeto 15.12.2013)

1.1. Zahvala

„ U današnje vrijeme svjesniji smo više nego ikada negativnog utjecaja kompanija i njihovog poslovanja na okoliš. Pozitivni rezultati samoodrživog razvoja mogu biti samo ukoliko industrije svoje ciljeve usaglašavaju sa okolinom u kojoj žive“.

Tony Blair, premijer Velike Britanije, Maj 2000.

Posebnu zahvalnost pri izradi ovog rada upućujem mentoru prof. dr. Branislavu Mašiću.

Rad posvećujem supruzi Vandi i kćerkama Mirjam, Mirni i Hani.

1.1. Pojmovnik;

CSR - Corporate Social Responsibility
CSO - Corporate Social Opportunity
UN – United Nations
EC - European Commission
EU - European Union
GC - Global Compact
GEMI - Global Environmental Management Initiative
IBEI - The International Business Ethics Institute
ILO - International Labor Organization
IRC - International Rescue Committee
ISEAL - Environmental Accreditation and Labeling
ISO - International Standard Organization
NGO - nongovernmental organization
OECD - Organization *of Economic Cooperation and Development*
SMEs - small and medium enterprises
UNDP - United Nations Development Program
WBI - The World Bank Institute

Postoji mnogo definicija i pojavnih oblika koji se odnose na pojam CSR što na neki način predstavlja izvor konfuzije i neslaganja između mnogo teoretičara. Svejedno, svaki od pojmova ukazuje na neki od oblika djelovanja CSR-a, pa se tako danas u praksi koriste osnovni sljedeći pojmovi i pojmovi koji se dovode u kontekst CSR-a[10]:

- *Corporate Responsibility ili Business Responsibility ili Corporate Social Responsibility* - Društvena odgovornost korporacija (kompanija) ili biznisa
- *Corporate citizenship ili Global business citizenship* - Društvena odgovornost
- *Corporate Community Engagement* - Angažiranje korporacije za dobrobit zajednice
- *Community Relations* - Odnosi sa zajednicom
- *Corporate Stewardship* – Korporativno vođenje računa
- *Social Responsibility* – Društvena odgovornost

[10] William B. Werther, Jr. i David Chandler; *Strategic Corporate Social Responsibility*, Sage publications, 2006. str. 6

Pojmovi koji se dovode u kontekst CSR-a:

- *Business Ethics* - Poslovna etika
- *Coalitions* - Koalicije
- *Community Advocacy Panels - CAPS* - Grupe građana - "grupe za pritisak" javnosti u vezi sa zajedničkim interesom
- *Corporate Governance* - Struktura kompanije koja odražava odnos vlasnika i menadžera
- *Corporate Philanthropy* - Korporacijsko dobročinstvo
- *Corporate Sustainability* - Korporacijska samoodrživost
- *Corporate Social Marketing* - Korporativni društveni marketing
- *Corporate Social Initiatives* - Korporacijske društvene inicijative
- *Cause Promotion* - Promocija društvenih pitanja
- *Cause Related Marketing* - Marketing određenog cilja ili događaja
- *Communuty Volunteering* - Volontiranje za zajednicu
- *Socially Responsable Business Practices* - Društveno odgovorne poslovne prakse
- *Consumerism* - Pokret za zaštitu potrošača
- *Environmentalism* - Pokret za okolinsku zaštitu
- *Transparency* - Transparentnost
- *Voluntary Codes of Conduct* - Volonterski kodeksi ponašanja…

1.2. Predmet istraživanja

Ovaj doktorski rad za predmet istraživanja ima funkciju, ulogu, mjesto i značaj korporativne društvene odgovornosti /Corporate Social Responsibility/ kod globalnih i lokalnih kompanija u Bosni i Hercegovini, Hrvatskoj i Srbiji. Kroz analizu dostupnih naučnih radova iz ove oblasti ekonomske nauke, te kroz sintezu rezultata istraživanja na određenom uzorku kompanija u regionu Jugoistocne Evrope, u disertaciji se istražuje stepen prisutnosti, razvijenosti i implementacije raznih modela aktivnosti kompanija iz domena društvene odgovornosti. Takođe, istraživanje se bavi i načinima po kojim se svakodnevno odvijaju procesi CSR i da li je ova poslovna filozofija još uvijek samo privilegija kompanija lociranih na slobodnim tržištima zapadne hemisfere ili je dio poslovanja kod lokalnih, internacionalnih i globalnih kompanija u ovom dijelu Evrope. Istraživanje se dotiče raznih modela aktivnog života CSR u kompanijama, upoređujući iste poslovne aktivnosti kod kompanija koje posluju unutar Evropske unije i zemljama koje su van EU.

Širenjem svog poslovanja, povećanjem vrijednosti i utjecaja, korporacije postaju sve moćnije i njihov utjecajni momentum, kako na ekonomsko okruženje, tako i na sve društvene sfere, okolinu, društvene zajednice i pojedince postaje sve snažnije i značajnije. Iz rasta njihove moći proizašla je potreba za diskusijom o tome koliko bitnu ulogu korporacije igraju u razvoju društva i utiču na životnu sredinu.

Najviše pažnje posvećeno je velikim, međunarodnim i multinacionalnim kompanijama, koje same po sebi u ekonomskom okruženju igraju glavne uloge. Sa pojavom ovog pitanja, proizašlo je i interesovanje šire javnosti o transparentnosti poslovanja preduzeća i njihove odgovornosti prema društvu, od kojeg te iste kompanije djelimično ovise. U fokusu interesovanja svjetske javnosti došao je i odnos kompanija prema vlastitim uposlenicima, okolišu, državi i njenom sistemu, itd,. Kao odgovor na nametnute izazove, svjetske kompanije su počele kreirati svoje poslovne strategije i ciljeve u skladu sa zahtjevima društvenih zajednica I to je bilo nukleusom razvoja koncepta poznatog pod nazivom korporativno društvena odgovornost.

Cilj svakog preduzeća jeste ostvarivanje što većeg profita, ali pojavom koncepta društveno odgovornog poslovanja (DOP)[11], taj cilj se ne nalazi više usamljen na vrhu piramide. Ostvarivanje što većeg profita na odgovarajući način tj. u odnosu na potrebe i zahtjeve društvene i životne okoline, postaje primarni cilj naročito marketing-orijentiranih kompanija ali i svih ostalih. Cilj DOP-a jeste da kompanija izazove osjećaj važnosti, lojalnosti, prisnosti kod svih subjekata u društvenom

[11] DOP – Društveno odgovorno ponašanje

okruženju u kojem posluju, što će dovesti do veće konkurentnosti i stvaranja bolje pozicije na tržištu.

Shodno burnim društveno-političkim dešavanjima na području Jugoistočne Evrope devesetih godina prošlog stoljeća, krvavih ratovima te potpunom urušavanjem ekonomija zemalja tog dijela Evrope, pojavnost i napredak društveno odgovornog poslovanja kod kompanija također je imao vremenki otklon u kašnjenju od jedne decenije, negdje i duže. Ove nedaće stvorile su istovremeno i veliki jaz između htijenja društvenih zajednica, pojedinaca i interesnih grupa i njihovih mogućnosti da provedu, često i najjednostavnije aktivnosti. Vrlo često i životni okoliš je preživio užasne devastacije i tu, kao i kod prethodne činjenice, kompanije koje djeluju na ovim tržištima imaju veliku odgovornot da barem djelomično preko društveno odgovornog ponašanja učestvuju aktivno u sanaciji ovih šteta.
U Bosni i Hercegovini, Hrvatskoj i Srbiji postoji veliki broj nevladinih udruga, asocijacija, pokreta, sportskih klubova ili saveza koji za svoje operativne ciljeve i rad nemaju dovoljno financijskih sredstava, ili su dotacije država i državnih organa veoma skromne i ni približno ne pokrivaju potrebe. Tu društveno odgovorne kompanija imaju značajnu ulogu u pomoći pobrojanim interesnim grupama ili pojedincima da realiziraju svoje ciljeve.

Većina ovih interesno-utjecajnih grupa za ispunjenje svojih ciljeva obraćaju se upravo kompanijama sa zahtjevom za pomoć i podršku. Ovakvi zahtjevi bi se trebali uklapati u etičke, pravne, filantropske pa i ekononomske ciljeve, koji trebaju biti usaglašeni sa ciljevima društvenih zajednica u kojima posluju. Da li je to tako, doći će se do odgovora kroz sveobuhvatno istraživanje na određenom uzorku kompanija koje djeluju u različitim tržišnim segmentima, sa različitom vlasničkom strukturom u Bosni i Hercegovini, Hrvatskoj i Srbiji.

U svijetu je ova napredna poslovna filozofija utkana u dnevno poslovanje gotovo svih kompanija.
Prvi ljudi najvećih globalnih korporacija uzimaju društveno odgovorno poslovanje kao strategiju razvoja tih korporacija jer su svjesni da upravo takvo poslovanje doprinosi što boljoj poziciji svojih organizacija. Biti društveno odgovoran, posebno, u zapadnoj hemisferi pitanje je i poslovnog uspjeha, pa i opstanka na tržištu. Kupci, dioničari, vlade, javnost, razne nevladine organizacije, u zbiru svojih aktivnosti i kapaciteta mogu veoma snažno utjecati na javnost koja kreira mišljenje o kompaniji i njenom proizvodu. Uzročno-posljedično negativno mišljenje kreirano putem ovako moćne koalicije može jednom za svagda urušiti ili potpuno obezvrijediti imidž organizacije, a u današnjoj konkurenciji tržišne ekonomije to je nenadoknadiv gubitak za takvu kompaniju i snažnu prednost njenih konkurenata.
Upravo na ovim saznanjima treba graditi i osnovno pitanje u ovom radu, da li su globalne i lokalne kompanije na tržištima zemalja jugoistočne Evrope u svom poslovanju integrirale ove vrijednosti? Na kom nivou, strateški osmišljeno sa jasnim planovima i procedurama , koje doprinose boljoj uspješnosti ili „tek da ih imaju“ kao sadržaj a ne kao stratešku poslovnu alatku u postizanju što bolje pozicije na tržištu

1.3. Cilj istraživanja

Cilj ovog rada jeste *naučni* doprinos naučno-istraživačkoj zajednici regije Jugoistočne Evrope koji bi trebao prikazati koliko su aktivnosti iz domena društvene odgovornosti prisutni, razvijeni i u kojoj mjeri se implementiraju kod kompanija sa različitim vlasničkom strukturom, različitih po obimu, tržišnim udjelom, tržišnim aktivnostima te tržištima na kojim posluju.
Cilj trogodišnjeg rada, 2013.-2015. jeste kroz analizu teorijskih fakata te empirijskog ustraživanja doći do važnih odgovora na pitanja; da li su ciljevi kompanije usklađeni sa ciljevima društvenih zajednica , i to kroz specifična pitanja, kao što su:

- Da li kompanije posvećuju dužnu pažnju prezervaciji životne i radne okoline,
- Da li i u koj mjeri podržavaju zahtjeve društvene zajednice,
- Da li, sem zakonskih, nude i dodatne pogodnosti za svoje zaposlenike i obezbjeđuju im dodatnu zaštitu,
- Da li, i u koj meri, država pomaže u provođenju društveno korisnih aktivnosti,
- Da li kompanije poštuju pozitivne zakonske norme i međunarodne standarde,

Na osnovu uporedne analize teoretskih postavki iz ove oblasti, te precizno provedenog istraživanja na bazi detaljno pripremljenih upitnika, u određenim slučajevima i provedenog intervjua na licu mjesta kod kompanija u regiji, istražit će se pozicija CSR kod kompanija u BiH, Hrvatskoj i Srbiji, istovremeno upoređujući dostignuća svjetskih kompanija iz domena društveno odgovornog poslovanja.

4
Problem istraživanja možemo formulisati kroz pitanje; Da li su, i u kom obimu, kompanije u Srbiji, Hrvatskoj i Bosni i Hercegovini prihvatile korporativnu društvenu odgovornost kao modernu poslovnu filozofiju, ali i kao strategiju ostvarivanja svojih ciljeva i da li su ti poslovni ciljevi u korelaciji sa ciljevima društva i pojedinaca iz njihovog okruženja? Koliko takve društveno odgovorne aktivnosti kreiraju pozitivan imidž kompanija?

Istraživanje će obuhvatiti *Corporate Policy* kod globalnih i lokalnih kompanija regiona Jugoistočne Evrope sa aspekta korporativnog marketinga, sa fokusom na društveno odgovorno ponašanje.
Rezultati istraživanja ove doktorske disertacije dovest će se u korelaciju sa rezultatima nekoliko već objavljenih radova sa istom ili sličnom temom u ovom regionu.

Društvena korist ovog rada ogleda se u sinteziranoj informaciji zasnovanoj na rezultatima istraživanja koje je provedeno u kompanijama koje trenutno zapošljavaju više od 63 000 radnika i ostvaruju ukupan promet od nekoliko milijardi eura, a koje je dalo odgovore na ranije prikazana pitanja u problemu istraživanja.

1.4. Hipoteze istraživanja

Na osnovu definiranih ciljeva, plana i predmeta istraživanja, u ovoj disertaciji se mogu postaviti sljedeće hipoteze:

Hipoteza I:

„Korporativna društvena odgovornost kod globalnih i lokalnih kompanija u BiH, Hrvatskoj i Srbiji prisutna je u sve većem obimu, a program CSR pridonosi svijesti o važnosti i potrebi ovakvih aktivnosti u izgradnji pozitivnog korporativnog imidza i odnosa tih kompanija sa društvenim zajednicama i interesnim grupama u okruzenju".

Hipoteza II;

„Korporativna društvena odgovornost je osmišljena planom, podržana budžetom i provedena kroz rukovođene aktivnosti kod globalnih kompanija prisutnih na tržištima BiH, Hrvatske i Srbije, dok to nije slučaj kod lokalnih kompanija jednake veličine na istom tržištu".

Hipoteza III

„Kvantitativno i kvalitativno osmišljeni programi korporativne društvene odgovornosti provode se samo kod srednjih i velikih kompanija na tržištu Jugoistočne Evrope, bez obzira na porijeklo osnivačkog kapitala i vlasničku strukturu.

Hipoteza IV

„Država kroz svoje institucije učestvuje u određenim CSR aktivnostima pokrenutim od strane privatnih i državnih kompanija, te odbija iznos utrošen u aktivnosti CSR od ukupnog oporezivog iznosa prihoda kompanija"

1.5. Metode proučavanja

Osnovni cilj ove disertacije jeste utvrditi opravdanost i utemeljenost postavljenih hipoteza. U tu svrhu, bit će kombinirano nekoliko poznatih istraživačkih naučnih metoda koje će, uz korištenje do sada objavljenih radova na istu temu, biti valjana osnova za postizanje pomenutog cilja.
U istraživačkom radu koristit će se poznate naučne metode I to[12]:

1. ***Istraživačka metoda*** – jedna od najvažnijih naučnih metoda pomoću kojih se realizira osnovna aktivnost kod naučno-istraživačkih radova, istraživanje. Ovim metodom dolazi se do osnovnih teorijskih polazišta, pojmovnih definicija, objavljenih relevantnih naučnih radova, knjiga i članaka važnih za temu istraživanja.

2. ***Istorijska metoda*** – koristeći ovu metodu, istraživat ćemo istorijska polazišta, istoriju teorijskih postavki vezanih za društvenu odgovornost. Ovaj metod omogućava istraživanje kroz istorijsku prizmu, kada i kako su kompanije u svijetu, ali i na području Jugoistočne Evrope prihvatile CSR kao novu poslovnu filozofiju. Primjena istorijske metode je neophodna kako bi se došlo do važne osnove za komparaciju dostignuća i napretka iz ove oblasti tržišne ekonomije kroz istoriju.

3. ***Metoda komparacije*** – vrlo važan naučno-istraživački metod kojim se dolazi do vrijednih zaključaka u cilju realiziranja istraživanja uporedbom rezultata ovog rada sa rezultatima istraživanja drugih naučno-istraživačkih radova na istu ili sličnu temu.

4. ***Metoda analize*** – naučno- istraživačka metoda kojom se dolazi do važnih zaključaka korisnih za rad osnovom analize do sada ostvarenih i objavljenih rezultata na istraživanjima koja su u fokusu imala prisutnost i razvijenost društvene odgovornosti kompanija koje posluju na tržištima JI Evrope.

U istraživačkom dijelu rada, u svrhu izvođenja zaključaka korišten je metod sinteze koji je imao za cilj izvesti određene zaključke na osnovu rezultata istraživanja.
Dakle, u doktorskoj disertaciji koristit će se akciono istraživanje, teorijskog i empirijskog istraživačkog rada. U empirijskom dijelu koristit će se metoda anketiranja putem tehnike upitnika i statističke obrade rezultata u skladu sa metodom deskriptivne statistike i uz primjenu IBM SPSS programa.
Doktorska disertacija je podijeljena u sedam poglavlja. Prvo poglavlje pod naslovom uvod, sadrži teorijsko-pojmovno polazište, obrađuje predmet i cilj istraživanja te postavlja hipoteze. Drugo poglavlje, CSR - teorijski temelji i

[12] Mujo Demirović i Slavko Kukić, *Klasifikacija naučnih metoda*, Pravni Fakultet u Bihaću i Ekonomski fakultet u Mostaru, Mostar, Bihać, str.6-44

historijska evolucija CSR, definiše korporativnu društvenu odgovornost, bavi se njenim pojmovnim oblicima i aktivnostima kroz historiju, determinira CSR mjestom i ulogom u kompanijama kao i gdje se ova poslovna filozofija nalazi u procesima standardizacije. Treće poglavlje, korporativna društvena odgovornost u svjetskim i kompanijama JI Evrope: BiH, Hrvatska i Srbija, jeste istraživačka cjelina ove doktorske disertacije u kojoj se, zapravo, prikazuje mjesto CSR u svjetskim kompanijama sa svim njenim funkcijama te sa istim istraživačkim uglom se oslikava društvena odgovornost kod kompanija koje djeluju u BiH, Hrvatskoj i Srbiji.

U četvrtom poglavlju predstavljeni su rezultati empirijskog istraživanja kroz dvadeset i osam podnaslova koji su u korelaciji sa pitanjima postavljenim tokom istraživanja. Svako od pitanja je predstavljeno i kroz dobivene odgovore, što je u konačnici davalo odgovor na postavljene hipoteze. U petom poglavlju je predstavljen zaključak, dok se u posljednja dva poglavlja predstavljaju prilozi te literatura.

2. CSR - TEORIJSKI TEMELJI I HISTORIJSKA EVOLUCIJA

2.1. Korporativna društvena odgovornost u teoriji tržišne ekonomije

2.1.0. Definicija CSR (Corporate Social Responsibility) Korporativne društvene odgovornosti

Koncept CSR-a je relativno nov u poslovnom svijetu, iako neki od prvih pojavnih oblika sežu u historiji i do 2700 godine prije nove ere i ne postoji jedna univerzalna definicija, već, postoji različit spektar definicija i tumačenja CSR-a.

Na ovom mjestu potrebno je raščlaniti kovanicu CSR, Corporate Social Responsibility ili u prijevodu na maternje jezike, korporativna društvena odgovornost se tumači i ovako:

Corporate (Korporacija) u ovom kontekstu posmatramo kao firmu, kompaniju, profitnu interesnu zajednicu čiji je osnovni cilj ostvarivanje što boljih rezultata na tržištu, njegovog tržišnog udjela i na kraju profita.

***Social* (od Society) društvo ili zajednica** u izvornom značenju predstavlja interesnu grupu ili zajednicu koja poštuje određene norme ili zakone a vezani su zajedničkim interesima ili interesovanjima, npr. pomenuti Greenpeace ali i bilo koja duga zajednica koja sa aspekta CSR može imati i jednostavan interes zaštite životne okoline, flore , faune, specijalizirane zajednice za zaštitu ugroženih životinjskih ili biljnih vrsta ili jednostavno lokalna zajednica koja se samoorganizovala da bi se zaštitila od negativnog utjecaja neke kompanije koja svojom proizvodnjom direktno ugrožava životnu sredinu pomenute zajednice.

***Responsibility* (odgovornost)** prevodeći odgovornost u kontekst ovog rada možemo govoriti o ekonomskoj, moralnoj ili etičkoj odgovornosti korporacija ili kompanija u odnosu na društvo na društvene ili interesne zajednice ili pak prirodni okoliš u kom kompanija djeluje i ostvaruje svoje ciljeve, prije svega mislim na proizvodnju.

Prema ocu modernog marketinga, Philipu Kotleru[13], sintagma korporativne društvene odgovornosti se definira ovako:

[13] Philip Kotler, Nancy Lee, *Corporate Social responsibility*, John Willey and sons, Hoboken, NJ,2005.godina

Korporativna društvena odgovornost predstavlja opredjeljenje za unapređenje dobrobiti zajednice kroz diskrecione poslovne prakse i doprinose na račun resursa korporacije. Dalje, prema definiciji Svjetskog poslovnog savjeta za održiv razvoj, korporativnu društvenu odgovornost definiše *kao „opredjeljenje firmi da potpomažu održiv ekonomski razvoj, kao i da u cilju unapređenja kvaliteta života sarađuju sa zaposlenicima, njihovim porodicama, lokalnim zajednicama i društvom uopšte*"[14]

„Obavezivanje kompanije na doprinos održivom ekonomskom razvoju kroz saradnju sa zaposlenima, njihovim porodicama, lokalnom zajednicom i društvom u cjelini, sa ciljem da se unaprijedi kvalitet njihovog života"[15], jedna je od najpriznatijih definicija i data je od strane Svjetskog poslovnog vijeća za održivi razvoj.

Evropska komisija definiše CSR kao „odgovornost preduzeća za utjecaj na društvo" i podstiče i ohrabruje preduzeća da „dobrovoljno integriraju pitanja društvenih problema, zaštite životne okoline, ljudskih prava i pitanja potrošača u svoje poslovanje i biznis strategiju, a sve u kolaboraciji sa njihovim stejkholderima", gdje se pod stejkholderima misli na sve subjekte koji su povezani sa kompanijom[16].

Hopkins[17] korporativnu društvenu odgovornost jasno definira kao *"pažnju s kojom se na etičan i društveno odgovoran način odnosimo prema interesno - utjecajnim skupinama (stejkeholderima) koje se nalaze izvan, ali i unutar organizacije. Cilj društvene odgovornosti je da uz očuvanje profitabilnosti istovremeno omogući stvaranje visokih standarda života za interesno - utjecajne skupine izvan i unutar preduzeća*."

„Društvena odgovornost preduzeća podrazumijeva ekonomska, pravna, etička i diskreciona (filantropska) očekivanja društva od organizacija u određenom trenutku."[18] Ovu definiciju je dao 1979. godine dr. Archie B. Carroll, profesor na univerzitetu u Georgia-i, koji je formirao i CSR piramidu:

---

[14] Filip Kotler, Nensi Li, *Korporativna društvena odgovornost*, John Wiley and Sons, INC, Hoboken, New Jersey, 1998. godina

[15] www.wbcsd.org (Dostupno 22.5.2014.)

[16] ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm (Dostupno 17.1.2013.)

[17] M.Hopkins, What is Corporate Social Responsibility all about, John Wiley&Sons, Ltd., *Journal of Public Affairs*, August-Novembar 2006. godina, str. 299

[18] *Archie B. Caroll*, 1979. godina, www-rohan.sdsu.edu/faculty/dunnweb/rprnts.pyramidofcsr.pdf



Slika1. CSR piramida

Izvor: Carroll, Archie 1996.[19] Business and Society: Ethics and Stakeholder Management, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio: 3

„CSR je način na koji kompanije upravljaju poslovnim procesima da bi proizveli opći pozitivan utjecaj na društvo“[20], definicija je Mallen Baker-a, bivšeg političara i eksperta po pitanju korporativno društvene odgovornosti.

U današnjem konkuretnom poslovnom okruženju, korporativna odgovornost predstavlja vitalnu stratešku ulogu, pomažući nam da upravljamo i pridonosimo vrijednostima našeg preduzeća.
Znamo da na duge staze uspjeh zavisi od naše sposobnosti da obezbjedimo pristup novim resursima, da ostvarimo nove dinamične veze sa lokalnim zajednicama, da odgovorno i efikasno rukovodimo kompleksnim okruženjima kao i da damo svoj CSR doprinos ekonomskom razvoju zemlje.

Charles Handy[21] iznosi moralni argument zašto korporativna društvena odgovornost treba da bude jednaka važnosti primarnih ciljeva kompanija i njihovih vlasnika da ostvare profit, bolji market share ili uopće poboljšaju svoje poslovanje.Handy tako iznosi:

[19] Izvor: Carroll, Archie 1996. *Business and Society*: Ethics and Stakeholder Management, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio: 3

[20] www.mallenbaker.net/csr/index.php (Dostupno 1.2.2013.godine)

[21] Charles Handy, irski ekonomski teoretičar, vodeći evropski i jedan od najboljih svjetskih stručnjaka iz oblasti menadžmenta, http://www.gurteen.com/gurteen/gurteen.nsf/id/charles-handy , (Dostupno, 12.3.2012)

„Svrha poslovanja nije samo stalno ostvarivanje profita.Svrha jeste i to da poslovanje učini nešto bolje i više.To „nešto" treba da bude opravdanje za poslovanje.To je pitanje morala. Greška je okrenuti se samo samom sebi, što bi Sveti Augustin nazvao jednim od najvećih grijehova..."

Handy dalje nastavlja da moralni argument počiva i na give-and-take pristupu, naslanjanjući se na isprepletenost interesa i vrijednosti kompanija i društva koje ju okružuje.[22]

11

Hauard Bouen, 1953:

Društvenu odgovornost čini obaveza biznismena da slijedi one propise, donosi one odluke i da preduzima one korake koji su poželjni u odnosu na ciljeve i vrijednosti zastupljene u našem društvu. Društvena odgovornost sadrži jednu važnu istinu koja ubuduće mora da bude vodilja u poslovanju.[23]

Kit Dejvis, Robert Blomstrom, 1960:

Društvena odgovornost se odnosi na obavezu osobe da razmotri posljedice svojih odluka i postupaka na socijalni status uposlenika i njihovih porodica, odgovornost prema prirodnom okolišu, lokalnoj zajednici u kojoj ove kompanije djeluju.[24]

Prema Jacqueline Cramer, tri su pilara korporativne društvene odgovornosti:

Ljudi *(People)* – odnosi se na norme koje pored internih uključuju i eksterne društvene norme. Ne odnosi se samo na vlastiti udio kompanije u okruženju, već i na ostatak okruženja za koji kompanija može preuzeti odgovornost.

Interne društvene norme uključuju prirodu zaposlenja, odnos radnika i rukovodstva, zdravlje i sigurnost, obuku i edukaciju, kao i raznolikost i prilike.

Eksterne društvene norme se odnose tri glavne kategorije, od kojih se svaka sastoji od nekoliko podkategorija, i to:

100

[22] William B.Werther, Jr and David Chandler, *Strategic Corporate Social Responsibility*, SAGe, London, 2005. Godina, strana16

[23] Hauard Bouen, *Corporative social responsibilty strategy,* 1964. godina, odjeljak 23, str 125

[8] Kit Dejvis, Robert Blomstrom, *CSR in social responsibility*, 1960. godina, odjeljak 12, str 255

1. Pitanja ljudskih prava, uključujući strategiju i menadžment, toleranciju, slobodu udruživanja i kolektivnog pregovaranja, rada djece, prisilnog i obavezujućeg rada, disciplinskih mjera, sigurnosnih mjera i lokalnih običaja.

2. Društvo, uključujući aktivnosti zajednice, mita i korupcije, finansijskih doprinosa političkim strankama, konkurenciju i određivanje cijena.

3. Odgovornost za proizvod, uključujući zdravlje i sigurnost potrošača, proizvode i usluge, oglašavanje i uvažavanje privatnosti.

Zemlja (Planet) – odnosi se na uticaj proizvodnje kompanije na okruženje: upotrebu oskudnih dobara (kao što su energija, voda i druge potrošne sirovine) i uticaj okruženja na lanac proizvoda.

Profit *(Profit)* – predstavlja doprinos kompanije ekonomskom prosperitetu u najširem smislu. Bitno je razlikovati direktni i indirektni ekonomski uticaj. Direktni uticaj uključuje novčane tokove između organizacije i svojih ključnih stakeholdera i uticaja koji organizacija ima ekonomske prilike tih stakeholdera.
Indirektni uticaj se odnosi na dodatne koristi od poslovanja kompanije u smislu inovacija, doprinosu sektora na GDP ili konkurentnost države i zavisnost lokalne zajednice od djelovanja kompanije.[25]

2.1.1. CSR kroz historiju

Današnja pojavnost korporativne društvene odgovornosti uokvirene brojnim dokumentima Ujedinjenih naroda, Evropske komisije te QM standardima, svoje korjenje ima u dalekoj historiji.

Prvi pojavni oblici društvene odgovornosti mogu se pronaći još u periodu prije nove ere. U drevnoj Mezopotamiji, negdje oko 2700. godine prije nove ere bio je donešen zakonik o limitiranom korištenju prirodnih resursa i zaštiti životne okoline.
Preciznije[26] , pomenuti zakoni odnosili su se na ograničavanje određenih privrednih aktivnosti radi zaštite oskudnog prirodnog resursa – šume, u to doba.
Stari Grci su, takođe, imali set zakona koji se, zapravo, odnosio na zaštitu mora i načina odlaganja pokvarene robe u more.
Stari Rim je dijelove starogrčkih zakonika pretočio u svoje zakonske okvire a koji su se prije svega odnosili na limitacije u korištenjima prirodnih resursa, trgovini prirodnim dobrima i regulisanjem polaganja prava na eksploataciju prirodnih dobara.

U srednjem vijeku dolazi do snažne ekspanzije i razvoja trgovine. Još od trenutka otkrivanja "novih svjetova" trgovanje svilom sa dalekog istoka ili začinima iz

[25] Jacqueline Cramer, *Corporate Social Responsibility and Globalisation – An Action Plan for Busine*, Greenleaf Publishing, 2006.godina, str. 15.
[26] U.S.Schools Reject Coke, Plan to teach the World, *Australian financial review*, 2001. god., str. 27

današnje Indije, dolazi i do kreiranja zvaničnih zakonika u Evropi; ko, kada, na koji način i koliko može uvesti dobara. Ovaj vid regulacije i samoregulacije trgovačkih običaja posebno je bio prisutan u evropskim pomorskim silama, Velikoj Britaniji, Holandiji, Španiji i Portugalu. Cilj je bio uvesti reda u ekploataciju prirodnih resursa, pravo na raspolaganje istim, ali i po prvi put se donose regule o naknadama i nadnicima. Prvo spram trgovaca a nakon toga prema drugim u lancu trgovine.

U starom Dubrovniku, Dubrovačkoj republici, zakonom je bilo regulisano i pravo na proizvodnju i trgovinu soli. Tako je država imala striktne zakone koji su se odnosili na solanu u Stonu, proizvodnju, trgovinu i distribuciju sredstava od soli. Naime, u srednjem vijeku usljed nedostatka joda, bila je raširena pojava gušavosti kod djece na evropskom kontinentu. So sa stonske solane, zapravo iz stare Raguze, bila je veoma cijenjena upravo zbog visoke koncentracije joda pa se često 10 kg stonske soli mjenjalo za 1 kg zlata. Novcem dobivenim od trgovine ovim prirodnim resursom dubrovački duždevi i kneževi su često sanirali teške socijalne slučajeve unutar dubrovačkih zidina, što se može smatrati jednom od formi društvene odgovornosti.

Kako u tadašnjoj dubrovačkoj republici, tako u osmanskom, austro-ugarskom carstvu ali i u brojnim evropskim kraljevstvima, pojava bogatih pojedinaca, trgovaca upravo iz pisanih cehovskih zakonika ali i nepisanih normi sve češće pribjegavaju dobročinstvu.

I danas možemo sresti zaostavštine, zadužbine, legate brojnih bogatih pojedinaca koji su gradili sirotišta, konake, javne kuhinje, česme, vjerske objekte a od XVI vijeka i javne škole i bolnice. Ovdje možemo već govoriti o društvenoj i socijalnoj odgovornosti.

2.1.2. Periodi u razvoju CSR

U svojoj knjizi "Uvod u menadžment", [27] Dejan Erić klasificira historijski socijalnu odgovornost na četiri evolucijske etape i to: period maksimiranja profita, period menadžmenta povjerenja, doba aktivizma i doba socijalne osjetljivosti.

Razvoj industrijske proizvodnje krajem XVIII, tokom XIX sve do početka XX vijeka jeste period kog Erić naziva periodom maksimiranja profita. U sveopćoj utrci za profitom prvi put se ozbiljno narušava prirodni okoliš, prirodni resursi se troše bez ikakvog plana, dolazi do prvih pojava ozbiljnog zagađenja a prava radnika gotovo da ne postoje. Nadnice su veoma niske, sedmična norma je pedeset časovno radno vrijeme bez prava na plaćeno bolovanje, isti su uslovi rada za muškarce i žene a zapošljavaju se i djeca mladja od 15 godina.

[27] Dejan Erić, *Uvod u menadžment*, Čigoja, Beograd, 2000. Godina, str.9 . (470)

Period menadžmenta povjerenja , sredina XX vijeka, odnosi se na vrijeme najveće ekonomske krize u prošlom stoljeću, posebno u Sjedinjenim Američkim Državama[28] , poznatiji i kao doba američke depresije. Ogromni industrijski centri zahvaćeni ekonomskom depresijom prinuđeni su otpuštati veliki broj radnika. Tada se prvi put pojavljuje strukturalna briga za radnike kroz dijalog sa sindikatima te se osmišljavaju posebni socijalni programi za otpuštene radnike.

Iako u ovom trenutku korporativnu društvenu odgovornost posmatramo kroz historijsku prizmu, vrijedno je napomenuti da se u ovom periodu javljaju i moderne ekonomske teorije.

Tako učenje Adama Smita[29], utemeljitelja moderne ekonomske nauke[30], postavlja osnove za stvaranje tržišne ekonomije u kojoj je lični interes bio identifikovan kao glavna pokretačka snaga za rast, razvoj i uspješnost privatnih kompanija kao i ekonomija zemalja u kojima djeluju. Kraj XIX i početak XX vijeka bio je period u kom su uspješni pojedinci stvarajući nove vrijednosti, razvijali sopstvene kompanije i boreći se za što bolju poziciju na tržištu razvili i novu filozofiju koja će kasnije biti označena kao „socijalni darvinizam[31]", koja, pojednostavljeno govoreći[32], predstavlja ideju da se principi prirodne selekcije i opstanka najjačih mogu primjeniti na poslovanje i društvenu politiku. S druge strane, ovaj pristup , ostvariti povećanje kapitala i što veći profit kao imperativ, doveo je do sve lošijih uslova za rad uposlenika, njihov socijalni status, nekontrolisano korištenje prirodnih resursa, porast negativnog uticaja proizvodnog procesa na životni okoliš a samo u rijetkim slučajevima kapitalisti su pokazali svoju i odgovornost kompanija spram uposlenika, okoline i društva uopšte.

Ovakvo ponašanje vlasnika krupnog kapitala sve češće i sve glasnije je bilo izloženo brojnim kritikama sindikata, društava za zaštitu okoline i obespravljenih pojedinaca koji su dobili podršku slobodnih medija. Ovakav pritisak doveo je do sve čvršćeg organizovanja građanskih i interesnih grupa koji su se zalagali za ograničavanje moći kompanija i isticali njihovu vezu sa političkim establišmentom i direktan uticaj na donošenje zakonskih okvira.

Prvo u Sjedinjenim Američkim Državama[33], potom i u ostatku svijeta došlo je do formiranja javnog mnijenja spram neetičkog ponašanja industrijalaca. Brojne kritike usmjerene spram vlasnika i direktno spram zakonodavaca polučile rezultate u smislu donošenja zakona kojima se bezgranična moć poslodavaca svodila u okvire kojima

---

[28] Henry Kissinger, *Diplomacy*, Simona & Shuster Paperback, New York, 1994. god., str.369-394

[29] **Adam Smith,** svojim djelom *Bogatstvo naroda*, objavljenim tokom 1776.godine zapravo je promovisao nove ideje kojim je zagovarao slobodu pojedinca u društvu. Ovaj škotski ekonimski teoretičar i etičar snažno se suprostavljao dotadašnjim dogmama.

[30] http://www.britannica.com/EBchecked/topic/549630/Adam-Smith, (Dostupno, 4.4.2012)

[31] http://struna.ihjj.hr/naziv/socijalni-darvinizam/26195/ , (Dostupno, 31.7.2012)

[33] Henry Kissinger, *Diplomacy*, Simona & Shuster Paperback, New York, 1994. Godina, str.369-394

su davana sve veća prava uposlenicima a potrošači i društvene zajednice su bile štićene. Zemlje sa visokim stepenom industrijalizacije imale su zakonske okvire koji su sve više štitili pomenute kategorije a vlasnička i menadžerska struktura sve češće je prihvatala forme društvene odgovornosti, kakve imamo danas.

Nakon oporavka privrede od stradanja tokom II Svjetskog rata, posebno u Evropi, od kraja pedesetih godina u kompanijama se osmišljavaju posebno struktuirani programi usmjereni ka zaštiti životne okoline. Snažno jača *Greenpeace*, svjetski pokret za zaštitu flore i faune te niz mnogih udruženja i pokreta koji imaju za cilj prije svega educirati svjetsku i lokalne javnosti o ugroženosti pojedinih biljnih i životinjskih vrsta, pojavu tzv "staklene bašte", oštećenju ozona i zagađenja uopšte.

Sem snažnog društvenog jačanja svijesti o potrebi zaštite čovjekove okoline, u ovom periodu razvoja tržišne ekonomije, poznatog i kao konzumerizam, kompanije, pogotovo one globalne i internacionalne sa osmišljenim strateškim menadžmentom akcenat stavljaju i na prava radnika, počevši od gender equity (spolna jednakost), prava na jednak tretman pri zapošljavanju i osoba sa invaliditetom, a jača i prisutnost korporativne filantropije kao direktan odgovor na zahtjeve lokalnih zajednica u kojima kompanije vrše svoje poslovne aktivnosti stanovišta ciljeva i vrijednosti društva."[34]

Sljedeća decenija, 1960. donosi enormno povećanje u broju pokušaja definiranja, formuliranja i pojašnjavanja značenja CSR-a. Jedan od prvih i najvažnijih autora koji su pokušali da definiraju CSR je bio Keith Davis, koji je definirano CSR kao „odluke i aktivnosti biznismena donešene djelimično iznad ekonomskih i tehničkih interesa preduzeća."[35]

Pored Davies-a, najvažniji predstavnici 1960.-tih bili su William C. Frederick [36]i Joseph W. McGuire.[37]

Uvod u 1970te je bila knjiga *The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900-1960*, autora Morrell Heald-a[38], koji je pokušao, ali ipak nije uspio precizno definirati CSR. Međutim, već 1971. godine, Harold Johnson[39] u svojoj knjizi *Business in Contemporary Society: Framework and Issues*, nudi više definicija i viđenja CSR-a i istim pristupa analitički i kritički.

On navodi: *„Društveno odgovorna kompanija je ona čiji menadžment balansira između višestrukih interesa. Umjesto težnje za što većim profitom za svoje dioničare,*

[34] Howard R. Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper, New York, 1953.godina
[35] Thomas J Davis, *Corporate Social Responsibilities*,1960. godina, str. 18-78
[36] http://www.williamcfrederick.com/ , (Dostupno, 15.5.2014.)
[37] Joseph W. McGuire, *Business and Society*, McGraw Hill, New York, 1963. Godina, str.478
[38] Morell Heald, The Social Responsibilities of Business*: Company and Community, 1900.-1960*. ,TB, 2005.godina
[39] Harold Johnson, *Business in Contemporary Society, Framework and issues,* Wadsworth Pub. Co., 1971, 23-112.

društveno odgovorno preduzeće vodi računa i o zaposlenima, dobavljačima, trgovcima, lokalnoj zajednici i naciji."[40]

O razvoju korporativne društvene odgovornosti pisao je i profesor sa Georgia univerziteta Archie B. Carroll[41], koji je ponudio novo tumačenje CSR-a i značajno doprinio shvaćanju ovog pojma.[42]

„Oni koji imaju veliku moć imaju i veliku odgovornost" bio je slogan kojim su tokom 70-tih godina prošlog vijeka interesne grupe sve više skretali pažnju na brojne probleme koje su stvarale kompanije širom svijeta u sklopu svog proizvodnog procesa. Poslovne zajednice su bile izložene sve jačem pritisku da učestvuju u rješavanju problema, prije svega davanje sve većih prava radnika, zaštite na radu, očuvanja životne okoline i odnosa spram društvene zajednice u cjelini.

Početkom 70-tih, kada jača svijest o zaštiti čovjekove okoline, a u to vrijeme kompanije nisu baš mnogo marile za takvim inicijativama, član britanskog parlamenta[43]Angus Maude, za potrebe Evropskog instituta za odnose sa javnošću pravio je uvodno izlaganje u okviru kojeg je istakao kako *„tehnologija može da uništi, ali da može i da riješi mnoge probleme, samo ako postoji inicijativa i dobra volja..* dodajući ovoj, u nekom smislu, proročkoj rečenici; *„Kako je zaštita pitanje ekonomske politike i njenih prioriteta. Da li je naša okolina upropaštena, da li su vazduh, voda i zemljište zagađeni, zavisi prije svega od odluke koje su povezane sa novcem, ponekad izu budžeta, ponekad iz privrede."*

Brojne ekološke katastrofe, ozbiljno zagađenje životne okoline, stradavanja radnika te brojni skandali unutar kompanija kao i pojava izrabljivačkog odnosa spram radnika u nerazvijenim i zemljama takozvanog Trećeg svijeta, posebno u Aziji i Africi, išle su u korist onima koji su tražili da vlasnička i menadžerska struktura u kompanijama, posebno onim multinacionalnim i globalnim, promjeni svoje ponašanje i da sami osmisle korporativne programe kojima bi se pokazali društveno odgovornim

Osamdesete godine prošlog vijeka su bile obilježene smanjenjem broja definicija, ali istovremeno i povećanjem istraživanja i razvijanja alternativnih teza. Thomas M. Jones je 1980. godine započeo diskusijom o CSR-u iz interesantne perspektive.

---

[40] Harold Johnson, *Business in Contemporary Society: Framework and Issues*, 1971, str. 50

[41] Archie B. Carroll je profesor *emeritus* na Terry College of Business, University of Georgia, gdje je nastavio da radi kao direktor Nonprofit Management and Community Service Program. Dr. Carroll je tokom decenija pr[illegible] više istraživanja na temu: corporate social responsibility fo. Takođe je i ko-author, zajedno sa Ann K. Buchholtz, of *Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*, 8th E[illegible], 2012.

[42] Archie B.Carroll, *Corporate Social Responsibility Evolution of a Definitional Construct* ,University Georgia, 1999, godina

[43] Sem Blek, *Odnosi sa javnošću*, Clio, Beograd, 1970. str.119

On je naime definirao CSR kao „pojam da kompanije imaju obavezu da integriraju društvene grupe u poslovanje pored dioničara i izvan onih grupa propisanih zakonom i kolektivnim ugovorom."[44]

Iako je 1954. godine govorio i pisao o CSR-u, Peter Drucker[45] je 1984. godine pokušao dati „novo značenje" CSR-u.
To njegovo „novo" značenje se ugledalo u pokušaju da predstavi profitabilnost i odgovornost kao kompatibilne pojmove. Međutim, takve konstatacije su se mogle naći u mnogim definicijama objavljenim prije 1984. godine.
Malo je jedinstvenih doprinosa razvoju definicije CSR-a u posljednjoj deceniji XX stoljeća. Više nego bilo koja druga poslovna aktivnost, CSR je služio kao gradivna komponenta za razvijanje novih koncepata i teza kao što su teorija o ***poslovnoj etici***, ***korporativni građanin, stejkholder teorija*** i dr.
Ovaj period u razvoju korporativne društvene odgovornosti nazivamo i **dobom aktivizma.**

Period socijalne osjetljivosti zapravo traje i danas. Kompanijska osjetljivost na zahtjeve društva, zaštitu životne okoline ili na prava radnika smatra se abecedom osnovnog poslovnog ponašanja kompanija sa dobrim imidžom danas. Takve napore struktuirali su brojni dokumenti, strategije ili standardi donešeni u posljednih petnaest godina.
Kada govorimo o CSR-u u XXI stoljeću, onda govorimo o brzorastućem razvoju kompanija kao organa i društveno i korporativno upravljano, mjesto susreta javnih i privatnih interesa, učesnika u različitim formama organizacijsko i društveno orijentiranih propisa, i nosioci zajedničkih, relacijskih i drugih oblika internih i eksternih odgovornosti.[46]

Radi korektnosti, ovdje možemo ponuditi i drugačije gledanje na razvojne faze korporativne društvene odgovornosti.

Dakle, historijskim slijedom praćeno, korporativnu društvenu odgovornost možemo posmatrati u nekoliko razvojnih faza od konzervativnog pa do današnjih dana kojeg odlikuje sveprisutni strateški osmišljen program CSR kod modernih kompanija.

---

[44] Thomas M.Jones, *Corporative Social Responisbility*,1980. godina, str. 50-60

[45] **Peter Ferdinand Drucker** (/ˈdrʌkər/; German: [ˈdrʊkɐ]; November 19, 1909 – November 11, 2005) rođen Austrian-osnivač American management konsultant, edukator, and autor, dao je nemjerljivi doprinos razvoju modernog menadžmenta, modernih korporacija:Autor mnogih vrijednih djela.Iz oblasti ekonomije-menadžmenta najviše citirani autor.wikipedia (Dostupno 2.1.2012)

[46] *21st Century Corporate Social Responsibility Trends – An Emerging Comparative Body of Law And Regulation on Corporate Responsibility*, Governance, And Sustainability, Bryan Horrigan, 2007.

Prema Jerry W. Andersonu Jr, razvoj korporativne društvene odgovornosti možemo raščlaniti na[47] :

- razdoblje pod sloganom „Radimo dobro da bismo činili dobro"
- razdoblje pod sloganom „Radimo dobro da bismo činili dobrobit"
- razdoblje pod sloganom „Radimo dobro da bismo radili bolje"

Za ovu prvu fazu veže se period s početka pedesetih do kraja sedamdestih godina prošlog stoljeća.Prvi put kompanije i javnost percipiraju poteze određenih kompanija da uz svoje poslovanje, dakle poslovne ciljeve vežu i određene društvene obaveze. U svojoj knjizi "The Market of Virtue", David Vogel na strani16. govori o slučaju američke nafte kompanije koji se našao pred američkim sudstvom u cilju razjašnjenja da li je menadžment imao pravo da dio svog prihoda uloži u educiranje studenata sa tehničkog fakulteta „Univerziteta Princeton".Presudom je dato za pravo da ovaj oblik donacije je u skladu sa pravima o poslovanju menadžerskog tima.[48]Dalje, Vogel navodi kako je u razdoblju šezdesetih i sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća korporativna filantropija kao izraz korporativnog građanstva dobila snagu u vidu takozvano „1 percent club" tako nazvanog nakon što su velike korporacije kao što su Levi Strauss, Dayton-Hudson, Cummins Engine, Atlantic Richfield i Control Data izdvajali najmanje pet procenata od svog prihoda za donacije.Na osnovu ovog pozitivnog slučaja korporativne odgovornosti diljem Sjedinjenih Američkih Država i druge korporacije su primjenile ovaj koncept.

Drugo razdoblje u razvoju korporativne društvene odgovornosti *„Radimo dobro da bismo činili dobrobit"* odnosi se na period posljednjih dvadeset godina prošlog vijeka.

Ovdje se konzervativni pristup, pod pritiskom stalnih promjena u tržišnoj ekonomiji mijenja i dolazi do sve kvalitetnije osmišljenih akcija u okviru duštvene odgovornosti kod korporacija koje sve više obraćaju pažnju na svoje ponašanje na tržištu ali sa druge strane, ugrožene kategorije; udruženja za zaštitu okoline, udruženja nezaposlenih i takodalje se udružuju u Non Govermental Organisations[49] (Nevladine organizacije) kako bi što bolje artikulisali svoje zahtjeve spram države ali i korporacija koje djeluju u njihovom okruženju.

Tako Vogel za ovu fazu evolucije korporativne društvene odgovornosti kod kompanija koje su poslovale u ovom razdoblju u Sjedinjenim Američkim Državama kaže kako su kompanije u svojim CSR strategijama sve više

---

[47] Jerry w Anderson jr, *Corporate Social responsibility*, Quorum Books, New York, 1986. ,str.7-88

[48] David Vogel, *The Market of Virtue, Brooking Institution Press,* Washington DC, 2005. godina

[49] **Nevladina organizacija** (NVO) je udruženje ili organizacija koja nije pod nadležnošću vlade i čiji osnivač nije država. Zbog toga NVO je uglavnom nezavisna od vlade. NGO se uglavnom odnosi na nadruštvene, kulturne, pravne i druge grupe koje se zalažu za određene ciljeve.

integrisale socio-ekonomske, društvene i napore za očuvanjem okoliša. U studiji koju je agencija KPMG provela kod više od 350 kompanija došlo se do zaključka da je trend porasta broja multinacionalnih kompanija koje vide benefit u svojim naporima za očuvanje i zaštitu okoliša te kako u tome vide i način da povećaju svoj profit.

Treće razdoblje, *„Radimo dobro da bismo radili bolje"* koje možemo nazvati i razdoblje procvata koorporativne društvene odgovornosti, veže se za kraj prošlog i početak ovog vijeka.

Biti društveno odgovoran pitanje je dobrog imidža za većinu kompanija u svijetu.Vlasnici i menadžerske strukture u kompanijama vrlo seriozno pristupaju osmišljavaju programa društvene odgovornosti. Uporedo, širom svijeta pored nevladinih organizacija koje brinu o interesima svojih članova razvijaju se i agencije ili organizacije koje prate CSR programe kod kompanija, daju se ocjene njihovim aktivnostima i stvar je prestiža i dobrog ugleda biti visoko rangiran u izvještajima takvih organizacija.

Biti uspješan a socijalni neosjetljiv ili ekološki neodgovoran, gotovo da nije moguće pronaći takvu kompaniju, posebno među onim uspješnim ili među onim koje žele to biti.

2.1.3. CSR u globalizaciji i liberalizaciji

Trend globalizacije i liberalizacije otvorio je nove mogućnosti velikom broju kompanja za širenje poslovanja na nova, do sada nepristupljena tržišta. Širenjem svog poslovanja, povećanjem vrijednosti kompanija, korporacije postaju sve moćnije i njihov utjecajni momentum, kako na ekonomsko okruženje, tako i na sve društvene sfere u dodiru sa korporativnim sektorom, postaje sve veći i veći.

"*Efikasnost ekonomskog sistema u znatnoj mjeri zavisi o tome kako kompanije , a posebno moderne korporacije, obavljaju svoje poslove*[50]. Iz rasta njihove moći proizašla je potreba za diskusijom o tome koliko bitnu ulogu korporacije igraju u razvoju društva."*Budi etičan,* [51]*budi odgovoran i budi profitabilan, imperativ je našeg doba*.

Najviše pažnje je posvećeno velikim međunarodnim i multinacionalnim[52] kompanijama, koje same po sebi u ekonomskom okruženju igraju glavne uloge. Sa pojavom ovog pitanja, proizašlo je i interesovanje šire javnosti o transparentnosti poslovanja preduzeća i njihove odgovornosti prema društvu, od kojeg te iste

[50] O.E. I Winter, S.G., The nature of the Firm, *Oxford University Press*, 1993. godina, 18-47
[51] A.Steiner, Business performanse – Stakeholder Approach, *Journal of Business Performance Management*, 1998.godina, str.5
[52] www.wbcsd.org (Dostupno, 31.juli 2014.)

kompanije i ovise, iz čega je dalje došlo do razvijanja koncepta poznatog pod korporativno društvena odgovornost.

Cilj svakog preduzeća, biznisa, jeste ostvarivanje što većeg profita, ali, pojavom koncepta društveno odgovornog poslovanja (DOP), taj cilj se ne nalazi više usamljen na vrhu piramide. Ostvarivanje što većeg profita na odgovarajući način tj. u odnosu na potrebe i zahtjeve društvene i životne okoline, postaje primarni cilj naročito marketing-orijentiranih kompanija, ali i svih ostalih. Cilj DOP-a jeste da kompanija izazove osjećaj važnosti, lojalnosti, prisnosti kod svih subjekata u društvenom okruženju u kojem posluju, što će dovesti do veće konkurentnosti i stvaranja bolje pozicije na tržištu.

Postoji više načina na koji se korporacije mogu uključiti u razvijanju zajednice, kao što je ekološka osviještenost (zaštita životne sredine), razne vrste edukacija, radionice, stipendiranje, donacije, sponzorstva i dr., ali suština svega toga jeste uključivanje kompanije u rješavanje konkretnih društvenih problema, u skladu sa svojim mogućnostima. Tu se posao kompanija ne završava, jer možda i važnije od same implementacije jeste promoviranje rezultata i podsticanje drugih na isto.

Osim diferenciranja od konkurenata i stvaranja bolje pozicije na tržištu, DOP omogućava kompanijama i mnoge druge benefite. Pomoću DOP-a, kompanije stvaraju bolju sliku o sebi, pokazujući svim akterima na tržištu da ne misle samo o sebi, što naročito pomaže kod povećanja lojalnosti kod kupaca, a samim tim dolazi i do povećanja prodaje njihovih proizvoda ili usluga.

Neki od benefita primjenjivanja koncepta DOP-a su: zadržavanje kvalifikovanog kadra, povećanje cijena dionica na berzi, lakši pristup kreditima, i u dugom roku povećanje profita.

Svaka od kompanija, koja primjenjuje DOP, bira sam način primjene i implentacije DOP-a. Taj način isto tako igra važnu ulogu, jer velika je razlika ukoliko kompanija nešto uradi samostalno, ili npr. u saradnji sa nekom od nevladinih organizacija. To može značajno promijeniti sliku koju interesne grupe povezane sa kompanijom mogu steći o kompaniji. Jedna od najvažnijih interesnih grupa jesu kupci. U sljedećem poglavlju ćemo istraživati u kojim pojavnim oblicima se realizira CSR.

2.2. Korporativna društvena odgovornost, pojavni oblici i aktivnosti

2.2.1. Klasifikacija CSR aktivnosti

Mislav Ante Omazić u svom radu „Društvena odgovornost poduzeća“,[53] kaže : „*Pomalo mističan svijet ekonomije, od Adama Smitha i njegove nevidljive ruke preko Fredricha Hayeka i procesa spontanog otkrića do Josepha Shumpetera i njegove kreativne destrukcije te Petera F.Druckera i novog pogleda na svijet, djelovao je i još uvijek djeluje dinamički stabilno na društvo, ili ako u taj odnos ubacimo dimenziju vremena spiralno dinamično“,* ciljajući na različite teorije i strategije koje su kroz historiju oblikovale i definisale pojavnosti u tržišnoj ekonomiji, među kojim i korporativnu društvenu odgovornost, navodeći kako je strategija korporativne društvene odgovornosti zapravo izbor među različitim problemima na koje će se kompanija fokusirati.

Postoji više klasifikacija aktivnosti vezanih za CSR.

Tako Blowfield i Murray (2008)[54] se oslanjaju na Carroll-a i njegovu CSR piramidu, pa aktivnosti dijele u 4 kategorije:

- **ekonomska odgovornost** – aktivnosti ponude roba i usluga tržištu u skladu sa potrebama društva, a sve s ciljem ostvarivanja profita,
- **pravna odgovornost** – kompanije moraju poslovati unutar granica zakona da bi ostvarili svoje ciljeve,
- **etička odgovornost** – aktivnosti etičke odgovornosti jedne kompanije podrazumijeva one vrste odgovornosti koje su važne, ali u isto vrijeme nisu pokrivene zakonom, npr. fer-trgovina,
- **diskreciona odgovornost** – aktivnosti kompanije, kao što je filantropske inicijative, koje nisu nužno očekivane od društva, ali su veoma dobrodošle kod društva i stvaraju pozitivnu sliku o preduzeću.

---

[53] Mislav Ante Omazić, *Društvena odgovornost poduzeća*, Zagreb, 2008. godina

[54] Nryan Horrigan, *21st Century Corporate Social Responibility Trends*, Governance and sustainability, 2007. godina

Kotler i Lee[55] su 2005. godine podijelili aktivnosti u šest širokih kategorija prikazanih u tabeli:

Vrsta CSR aktivnosti	Opisi
Promocija društvenih pitanja Cause Promotion	Sredstva potrošena od strane kompanija radi promocije određenih aktivnosti koje doprinose zajednici na više nivoa, kao što je iskorijenjivanje siromaštva itd.
Marketing vezan za određeni cilj Cause Related Marketing	Marketinška kampanja inicirana od strane kompanije, koja naglašava pozitivnu korelaciju između količine prodatih roba i usluga i količine doprinosa u podršci rješavanju određenog društvenog pitanja.
Korporativno društveni marketing Corporate Social Marketing	Promocija npr. zdravog načina života, kao što je zdrava ishrana, prestanak pušenja itd od strane kompanije.
Korporativna filantropija Corporate Philantrophy	Ove aktivnosti podrazumijevaju doniranje novca ili proizvoda kompanije u značajnim količinama kao pomoć pri rješavanju određenih problema.
Društveni volonterizam Community Volonteering	Angažiranje vlastite radne snage na volonterskom radu u određenim sektorima u zajednici.
Društveno odgovorne poslovne aktivnosti Social Responsible Business Practicess	Fer poslovanje sa dobavljačima i pridržavanje etičkih poslovnih normi i praksi.

Tabela 1.

Izvor: www.research-methodology.net/classification-of-csr-activities/

Lepoutre i Heene 2006. godine dijele CSR aktivnosti u sljedećih sedam grupa:

- vodstvo, vizija i vrijednosti
- tržišne aktivnosti,
- aktivnosti radne snage,
- aktivnosti lanca opskrbe,
- ekološke aktivnosti,
- društvene aktivnosti,
- angažman dioničara.

47

[55] Filip Kotler, Nensi Li, *Korporativna društvena odgovornost*, John Wiley and Sons, INC, Hoboken, New Jersey, 2007., str 75,

2.2.2. CSR aktivnosti u praksi

Ipak, klasifikacija koju je Philip Kotler definirao je opštedruštveno prihvaćena i provodi se u praksi u najvećem broju zemalja u svijetu te iziskuje dodatno pojašnjenje aktivnosti kako slijedi:

Promocija društvenih pitanja – jeste aktivnost koja je , možda, i najčešće zastupljena kod vodećih globalnih kompanija. Često globalne kompanije mobilišu svoje resusrse kako bi se uključile u rješavanje nekih od društvenih problema, takođe globalno.
Tako Kotler i Lee ovdje pojašnjavaju kako se ova aktivnost razlikuje od ostalih inicijativa kod korporativne društvene odgovornosti i po sljedećem:

-kako se ova aktivnost razlikuje od marketinga povezanog s društvenim ciljem po tome što prilozi i pomoć nisu vezani za prodaju određenog proizvoda kompanije

-od filantropije se razlikuje po tome što od kompanije traži nešto više od jednostavnog novčanog priloga[56]

- od društveno-odgovorne prakse razlikuje se po tome što je fokus prije svega na komunikaciji sa spoljnim svijetom a ne internoj komunikaciji obzirom da se ciljne grupe na koje se želi djelovati nalaze izvan kompanije[57]

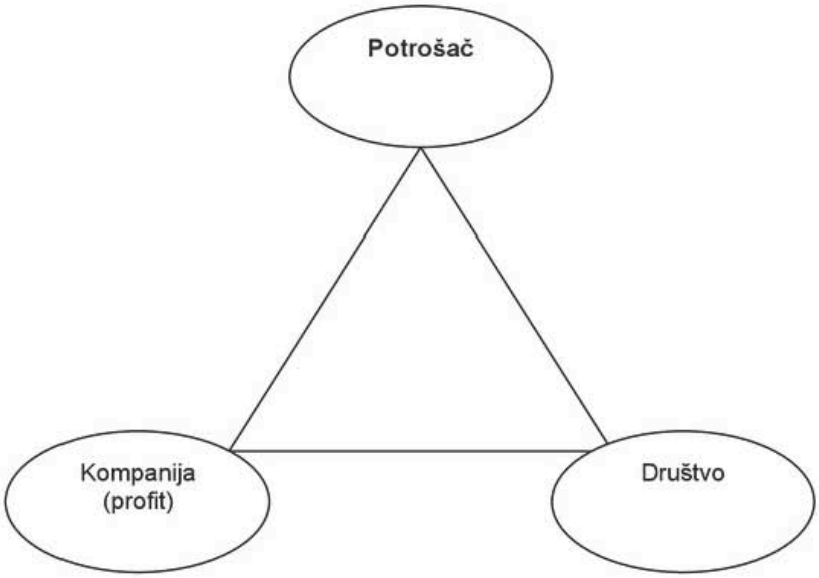
Marketing vezan za određeni cilj – marketinška aktivnost kojom kompanija pokušava ostvariti neki društveni cilj ili zahtjev određene interesne skupine iz društvene zajednice u kojoj djeluje ili šire. Obično na način da izdvaja određeni procenat od prodaje i ta sredstva usmjerava u ispunjenje određenog CSR cilja.
Npr.procenat od prodaja pelena se usmjerava ka kupovini inkubatora na odjelu akušerstva u gradskoj bolnici.
Često se kompanije, pored svoje strategije i tako osmišljene kampanje, uključuju i u akcije osmišljene od strane neke nevladine organizacije ili volonterske udruge.

Korporativno društveni marketing – riječ je o marketinškoj aktivnosti u kojoj kompanija , obično na duži period, se uključuje u kampanju koja ima društveno koristan cilj, borba protiv gojaznosti, kampanja protiv pušenja, ali i jačanje svijesti o sigurnosti saobraćaja kod škola ili odgojnih ustanova itd.
Ovdje se često sem kompanija uključuju i državni aparati ili agencije, u pobrojanim slučajevima ,dakle, ministarstvo sigurnosti ili zdravlja.

---

[56] Filip Kotler, Nensi Li, *Korporativna društvena odgovornost*, John Wiley and Sons, INC, Hoboken, New Jersey, 2007., str 76
[57] Ibid, str. 88

Kotler navodi kako uspješne kampanje primjenjuju pristup strateškog marketinškog planiranja kroz analizu situacije, izbor ciljnih grupa, utvrđivanje ciljeva u vezi s ponašanjem potrošača, identificiranje prepreka i koristi od promjene potrošača te razvoj strategije marketing miksa kojim će se pretpostavljene prepreke prevazići i doći do ostvarenja zadanog cilja.



Slika 2. Tri aspekta koji definiraju društveni marketing

Korporativna filantropija - „korporativno građanstvo", jeste aktivnost koja u osnovi podrazumijevaju doniranje novca ili proizvoda kompanije u značajnim količinama kao pomoć pri rješavanju određenih problema.

Korporativna filantropija jeste veoma česta aktivnost kod kompanija sa osmišljenom strategijom korporativne društvene odgovornosti i često se odnosi na doniranje novca (donacijama) ili doniranje sredstava koja odgovaraju ispunjavanju nekog od ciljeva (socijalni, zdravstveni, humanitarni..)

Napomena: O korporativnoj filantropiji će biti više riječi u posebnom poglavlju 2.3.1.4. ovoga rada

Volontiranje za zajednicu – veoma čest vid angažmana, na nivou korporacije, uposlenika u istoj, člana društvene zajednice , volonterske zajednice ili druge intersene grupe sa ciljem da se ličnim angažmanom, (nenovčani način pomaganja) kroz rad u određenom projektu ispuni neki društveno korisni cilj.

Društveno odgovorne poslovne aktivnosti – vid društvene aktivnosti sa ciljem promjene kvaliteta života određene društvene zajednice.Često se odnosi i na praksu utjecaja određene korporacije na promjenu normi ponašanja na kompanije i pojedince koji učestvuju u lancu proizvodnje kao dobavljači ili kao podizvođači. Nakon što smo istražili koje je mjesto zauzima i koju ulogu obnaša CSR uteoriji tržišne ekonomije, u narednom poglavlju ćemo istražiti gdje se društvena odgovornost nalazi u kompanija, uključujući utjecaj, mjesto, značenje CSR aktivnosti na ukupan potencijal kompanija.

2.3. Mjesto i uloga korporativne društvene odgovornosti u kompanijama

2.3.1. Elementi društvene odgovornosti u kompanijama

Teoretičari moderne tržišne ekonomije gotovo su jednoglasni u stavu da kompanije koje ulažu u društvenu odgovornost postižu bolje rezultate na tržištu upravo zbog dobre percepcije svih stakeholdera[58]. Jednako se slažu da strateško korporativno upravljanje doprinosi kvalitetnijem performansama kod implementacije društveno odgovornih akcija ali poslovanja sveukupno.

Koncept društvene odgovornosti kompanije [59]*varira znatno unutar određenog društvenog konteksta. Za neke kompanije to je moralna obaveza prema određenim vrijednosnim načelima ili altruistična redistribucija bogatstva od menadžmenta/dioničara prema drugim interesno-utjecajnim grupama. Za neke kompanije to označava tek pomodarsku retoriku u komunikaciji sa vanjskim interesno-utjecajnim grupama kojoj se ona pridružuu ili ne. Za neke druge kompanije to je prozirno maskiranje maksimizacije profita ili strategije kojoj je svrha izbjegavanje striktne zakonske regulative i računovodstvenih standarda.*

Michael Porter, priznati ekonomski teoretičar[60] tvrdi da su aktivnosti društvene dogovornost u kompanijama uglavnom uopštena i da nije diferencirana od ostalih kompanija. Da nisu vezana za poslovne ciljeve i strategiju, uglavnom su u direktnoj vezi sa ličnim vjerovanjima i vrijednostima direktora, primarno se oslanja na gotovinske donacije da strategije, i ako postoje bivaju egzekutirane od strane nekompetentnih kadrova.
Dalje, Porter ističe i važnost konkurentnosti i izvodi zaključak da ne postoji sukob između korporativne društvene odgovornosti, preciznije korporativne filantropije, ciljeva kompanije i društvenih ciljeva, već postoji strateška sinergija.

Porter, nadalje, ne ulazi u sva četiri ugrubo podijeljena pilara korporativne društvene odgovornosti;

1. Tržište
2. Čovjek, ljudska prava
3. Okolina, ekologija
4. Društvo, društvena zajednica

---

[58] Složenica izvedena od dvije riječi engleskog jezika: udio, učešće (stake) i držati (hold), što bi u slobodnom prijevodu glasilo – zainteresirani učesnici ili interesne grupe.
[59] Vidi Slav Ante Omazić, *Društvena odgovornost poduzeća i korporativno upravljanje*, Zagreb, str.325
[60] Porter, M., Kramer M., *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, Harvard Business Review on Corporate Social responsibility, 2003. godina

već korporativnu društvenu odgovornost naziva religijom s previše sveštenika, tumačeći kako davanja iz čistog donatorskog oblika treba pretvoriti u strateško osmišljene aktivnosti i uvesti u okvir partnerstva, ostajući dosljedan svojoj teorijskoj postavci **„Čini dobro radi profita“.**

Početkom novog milenijuma, Charles Handy[61], humanist i filantrop ustvrdio je kako prioritete i mjerila poslovanja treba preokrenuti. On se bavi profitom kao polaznišnom tačkom u kreiranju i bistvovanju korporativne društvene odgovornosti (nema CSR bez profita) tvrdeći kako profit mora biti korišten za bolje čovjeka i zajednice, držeći se čvrsto za svoju teorijsku postavku: **„Zaradi profit da bi činio dobro“.**



Slika 3. Osnovne i prateće teorijske postavke o CSR

Nakon teorijskog okvira koji se bavi samom misijom korporativne društvene odgovornosti, važno je pobrojati koja su to četiri elementa koja određuju sadržaj CSR kod kompanija[62]:

1. Etika marketinga koju provodi društveno odgovorno preduzeće,
2.Profitabilnost kompanija kao osnovni preduvjet za ostvarivanje aktivnosti iz domena korporativne društvene odgovornosti i kao parametar efikasnosti u provođenju mjera CSR,
3. Poštivanje zakona, običaja, normi i drugih pritisaka kojima je kompanija izložena u društvenom okruženju,
4. Dobrovoljne aktivnosti kompanije u korist društva

Kada govorimo o etici marketinga u dobroj mjeri možemo povući znak jednakosti sa korporativnom društvenom odgovornosti, mada kompanija može poslovati na etičkim principima a da ne ispunjava neke od standarda korporativne društvene odgovornosti. Proizvođač alkoholnih pića može staviti etiketu o štetnosti svog proizvoda na zdravlje potrošača kod prekomjernog konzumiranja, ali u isto vrijeme ne podržavati društva protiv alkoholizma.

[61] Handy, C., What`s a Business For CorporateResponsibility, *Harvard Buisness Press*, 2003. godina
[62] Boris Tihi, Nenad Brkić, Muris Čičić, *Marketing*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2008.godina

Etiku marketinga čine sva moralna načela koja određuju dobro ili loše ponašanje u marketingu.Neka etička načela često su uobličena kroz zakonske norme, ali dobar dio njih je van tih normi i ostavlja se kompanijama da se izbore sa svojim standardima i iste ispoštuju ili ne.

Ovdje se često sukobljavaju dvije poslovne filozofije, prva u kojoj kompanije i njeni menadžeri ne treba da se preispituju za neke svoje strategije i poslovne poteze sve dok iste nisu u koliziji sa zakonskim normama, dok druga nasuprot toga kaže da menadžeri treba da se drže etike i morala bez obzira gdje se nalazi granica zakonskog okvira i da svoje poslovne odluke donose na osnovu tih načela.

Etički kodeks kompanije Johnson&Johnson;

- Mi vjerujemo[63] da je glavna odgovornost prema doktorima, medicinskim sestrama i bolesnicima, majkama i očevima i svima onima koji koriste naše proizvode i usluge da postignemo vrlo visoki kvalitet naših proizvoda.
- Moramo stalno težiti smanjivanju troškova kako bismo održali razumne cijene.
- Na narudžbe kupaca treba reagovati brzo i tačno
- Naši distributeri i dobavljači moraju imati mogućnost ostvariti pošteni profit
- Mi imamo odgovornost prema našim zaposlenicima, ljudima koji za nas rade u cijelom svijetu.
- Svako se mora posmatrati kao osoba (pojedinac).
- Moramo poštovati dostojanstvo zaposlenika i priznati njihovu vrijednost i doprinos.
- Oni moraju osjećati sigurnost po pitanju zaposlenja.
- Kompenzacije moraju biti poštene i primjerene, a radni uslovi čisti, uredni i sigurni.
- Moramo nastojati pomoći našim zaposlenicima da ispune svoje porodične odgovornosti.
- Zaposlenici moraju imati osjećaj da slobodno mogu iznijeti sugestije i pritužbe.
- Oni moraju imati jednake mogućnosti zapošljavanja, usavršavanja i napedovanja.
- Moramo osigurati kompetentan menadžment čije će aktivnosti i odluke biti pravedne i etične.
- Mi smo odgovorni za društvo u kojem živimo i radimo, ali i za svjetsku zajednicu.
- Moramo biti dobri građani – podržavati dobre akcije i dobrotvorne aktivnosti te podmirivati porezne i druge obaveze.
- Moramo poticati i potpomagati poboljšavanje kvalitet života građana, njihovo bolje zdravlje i obrazovanje.
- Moramo održavati u dobrom stanju imovinu koju koristimo te štiti okoliš i prirodne resurse.
- Naša se konačna odgovornost odnosi na naše dioničare.

[63] www.investor.jnj.com/ethics.cfm , *(Dostupno, 2.11.2013.)*

- Poslovanjem se mora stvarati razuman profit.
- Moramo eksperimentisati s novim idejama. Moraju se provoditi istraživanja, razvijati inovativni programi i pratiti greške.
- Moramo kupovati novu opremu, osiguravati nove pogodnosti i tehnologije, razvijati i planirati nove proizvode.
- Moraju se stvarati rezerve za loša vremena.
- Ako djelujemo u skladu sa ovim načelima, dioničari će ostvariti pravedan povrat na uložena sredstva[64]

Jedan od četiri pilara koji određuju stepen postojanja korporativne društvene odgovornosti kod kompanija, Milton Friedman, dobitnik Nobelove nagrade iz oblasti ekonomije, rekao bi prvi, osnovni i jedini uslov za provođenje CSR jeste profit.
Neke od aktivnosti korporativne društvene odgovornosti, na primjer korporativna filantropija je nezamisliva ukoliko kompanija ne posluje profitabilno. Menadžment može poštivati ekološke ili principe iz domena zaštite okoliša, voditi računa o zaposlenicima ali teško da može odgovoriti na neke filantropske ili druge zahtjeve iz društvene zajednice u kojoj djeluje ili šire.

Profitabilnost i korporativna društvena odgovornost su u uzročno-posljedičnoj vezi na način da sredstva koja su potrebna za aktivnosti CSR se alociraju iz profita dok se često dio profita planira iz aktivnosti korporativne društvene odgovornosti koje kompanija provodi.

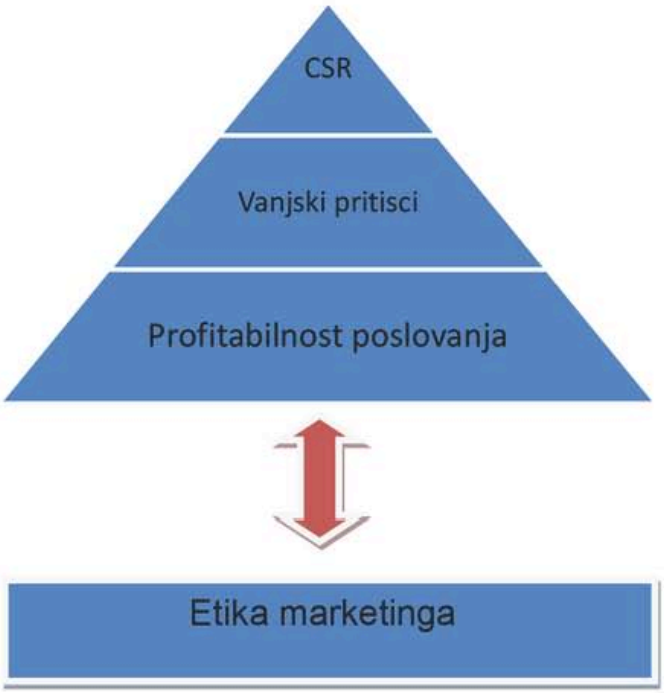
Kada govorimo o pritiscima sa kojima se kompanije suočavajuu provođenju aktivnosti CSR, možemo govoriti o zakonima, društvenim normama, tradicijama, običajima, poslovnim praksama, kulturnim ili kulturološkim odrednicama ili specifikumima lokalnih zajednica u kojima kompanije [65]posluju.

Integriranje pojedinih aktivnosti CSR u svoje poslovanje kompanije često planiraju na osnovu sopstvenog istraživanja[66], koje u ovom slučaju možemo nazvati i investiciono istraživanje. Ovisno o obimu, trajanju i budžetu, kod istraživanja o pojedinim aktivnostima kod društvene aktivnosti u kompanijama može se provesti ekonomsko, preliminarno ili detaljno istraživanje po određenom pitanju, akciji, mišljenju javnosti ili očekivanjima društva u cjelini.

O aktivnostima koje kompanije provode u korist društva su već pobrojane i detaljno opisane u prethodnom poglavlju (vidi tabelu 1. Str.21)

---

[64] Preuzeto iz *Code of Ethic, Johnson&Johnosn*
[65] 27, 237
[66] Boris Tihi, *Istraživanje marketinga*, Dom štampe, Zenica, 2003.godina, str.362



Slika 4. Piramida CSR u kompanijama

2.3.1.1. Odgovornost prema uposlenicima

Prema rezultatima Kon-Roperove studije[67], kompanije koje provode određene društvene ciljeve pozitivno utječu na zaposlene, odnosno, na one koji će se tek zaposliti, na potencijalne kupce i na građane uopšte. Ovakve kompanije ovim aktivnostima zapravo konstantno rade na privlačenju i zadržavanju radne snage a uposlenici, pored strateških aktivnosti osmišljene od strane menadžmenta, često individualno daju doprinos realizaciji projekata društvene odgovornosti.

Društveno odgovorne kompanije sem zakonskog osnova koji se odnosi na prava radnika poput prava na ravnopravan tretman pri zapošljavanju, pravo na poštivanje svakog zaposlenog sa spekta rasne, nacionalne, spolne različitosti, pravo na slobodu govora ili pravo na slobodu od seksualnog uznemiravanja, zdravstvene zaštite ili zaštite na radu.
Drucker[68] smatra kako opstanak kompanija zavisi od učinka radne snage i njihovih znanja, te kako je neobično važno, da menadžment vodi računa zdravlju i dobrobiti svojih uposlenika.

---

[67] Filip Kotler, Nensi Li, *Korporativna društvena odgovornost*, John Wiley and Sons, INC, Hoboken, New Jersey, 2007. godina
[68] Peter Drucker, *Upravljanje u novom društvu*, Adižes, Novi Sad, 2005. str.94

Razlika između kompanija koje samo poštuju propise i onih sa odgovornim ponašanjem spram radnika jeste broj mjera ili aktivnosti koje ove potonje sprovode na dobrovoljnoj bazi, dakle, preko zakonske granice.U ovom trenutku teško je pobrojati pojedinačno šta sve društveno odgovorne kompanije čine za svoje uposlenike , ali ćemo napomenuti samo neke, najčešće sprovodive.
U organizacijskom smislu, ove mjere u kompanijama su u presjeku skupa obaveza odjela za rukovođenje ljudskim resursima i odjela za marketing ili CSR menadžera i tiču se:

- *Dodatne zdravstvene zaštite*
- *Dodatne zaštite na radu*
- *Unapređenja uslova rada u skladu sa najvišim svjetskim standardima*
- *Unapređenja organizacije rada*
- *Borba protiv mobinga bilo koje vrste*
- *Uključivanje radnika u akcije CSR na dobrovoljnoj osnovi*
- *Briga o zaposleniku i van radne sredine*
- *Mogućnost dodatnog obrazovanja*
- *Mogućnost daljeg napredovanja*

Dodatna zdravstvena zaštita i besplatni godišnji pregledi su trend u modernom svijetu tržišne ekonomije. Posebno u kompanijama koje imaju specifičnu proizvodnju, ili proizvodni proces u kom su radnici izloženi stalnom riziku od narušavanja zdravlja, dodatna zdravstvena zaštita koja podrazumjeva i posebne režime ishrane, odmora, dužih pauza ili obezbjeđivanje posebnih prostorija za tjelovježbu ili dvorišta za šetnju sve su više svakodnevica.

Josip Taradi[69] razmišlja kako *efikasnost sistema zaštite na radu u kompanijama se očituje kroz odnos prema zaposlenima kao bitne odrednice interne dimenzije korporativne društvene odgovornosti. Otuda organizacijski ambijent i klima koja pospješuje sigurnost i zdravlje na radu, podrazumijeva poslovanje savremenih organizacija u skladu sa suvremenim normama i načelima društveno odgovornog poslovanja. Šire promatrano, može se govoriti o njihovom sudjelovanju u uteme*ljenju *i razvoju prakse društveno odgovornog poslovanja..*

Mjere zaštite na radu, sem onih zakonski propisanih, svakako su poseban napor za kompaniju, a u kombinaciji sa unaprijeđenim uslovima rada te humanijom organizacijom rada, daju izvanredne rezultate, posebno u finalnom outputu, mjerenju zadovoljstva radnika, veoma pozitivno utječu na imidž kompanije kod pojedinaca i društvene zajednice. Što je još važnije, uz ovakve dodatne mjere, znatno se minimizira moguć rizik od stradavanja radnika, zadobijanja povreda od onih kategorisanih kao lakša povreda na radu do onih sa fatalnim ishodom.

202

[69] Josip Taradi, *Zaštita na radu kao aspekt društveno odgovornog poslovanja*, 13. Međunarodni simpozij o kvaliteti,. Kvaliteta i društvena odgovornost, 2012. str.5

Seksualno uznemiravanje, loš odnos rukovodilaca spram zaposlenika, nejednak tretman kod zapošljavanja i kasnije kod napredovanja, neprihvatljive su kod društveno odgovornih kompanija. Sem što ispunjavaju zakonske obaveze, te organizacije imaju razvijen sistem interne usklađenosti, poznatiji kao compliance sistem kojeg provode compliance menadžeri. Njihov osnovni zadatak jeste razviti a kasnije podržati interni system kontrole i usklađenosti, kojim se gore pobrojane aktivnosti sprovode.

Mogućnost obrazovanja i daljeg napredovanja u modernim kompanijama obično jeste posao odjela za ljudske resurse. Međutim, ovo osjetljivo pitanje za svaku organizaciju često se rješava kroz zajednički napor HR i CSR menadžera u smislu dodatne brige o adekvatno osmišljenom programu prekvalifikacije, dokvalifikacije, dodatnog i daljnjeg stručnog obrazovanja na način da se osmišljava poseban program i način provođenja za svakog uposlenika.

2.3.1.2.Odgovornost prema životnoj sredini

Proporcionalno ekonomskom rastu i razvoju društava u svijetu rastao je i broj problema u očuvanju životne sredine. Zagađenje vodotoka i mora, zraka, zemlje do same pojave globalnog zagrijavanja i tzv.staklene bašte kao posljedice prekomjernog ispuštanja stakleničkih gasova jesu , zapravo, posljedica industrijskog i uopšte ekonomskog razvoja u svijetu u posljednih gotovo dva vijeka.

Ekonomski razvoj je bio direktan atak na nekontrolisano trošenje prirodnih resursa i životne sredine uopšte. Ovdje možemo kazati kako proporcionalno razvijenosti neke od država se javljao cijeli niz problema iz domena životne okoline. Nedopustivo je ponašanje po kome zagađenje potoka u nekom selu nema nikakve veze sa susjednim gradom, susjednom državom ili drugim kontinentom.

Sa početka sedamdesetih godina prošlog stoljeća raste svijest i potreba za zaštitom prirodnih resursa i okoliša, prvo kao inicijativa u SAD i Evropi a potom kao opšteprihvaćena incijativa, koja je dobila jedinstven naziv u cijelo svijetu – **ekologija,** koja je kasnije pretočena u brojna dokumenta i povelje Ujedinjenih naroda, Evropske unije, zakone većine država u svijetu pa sve naniže do lokalnih zajednica i kompanije u obliku zakona ili standarda.Ekologija[70] (Ecology) jeste naučna disciplina koja se bavi proučavanje odnosa svih živih bića u prirodi, njihovog djelovanja na prirodu i prirode na njih.Pojam je 1866.godine uveo njemački biolog Ernst Haeckel, definisavši ga kao „nauku o vezama organizma sa svijetom koji ga okružuje".Baltički biolog i pionir ekologije Jakob von Uexkull prvi je 1909 upotrijebio riječ *Umwelt* – okolina.

[70] Zvonko Sajfert, Dejan Đorđević, Cariša H. Bešić, *Leksikon menadžmenta*, Matić, Beograd, 2006., str.52

Već pomenute konferencije Ujedinjenih naroda, Prva o životnoj sredini, održana 1972. godine na kojoj je usvojena deklaracija UN-a o životnoj sredini i Druga konferencija, održana 1992. godine, koja je iznjedrila i koncept održivog razvoja i na kojoj je zaživjela krilatica, „djeluj lokalno, misli globalno", zapravo su najvažniji dokumenti koji su postali polazište za brojne druge inicijative, deklaracije, povelje, kone i zakonske akte u svijetu a koji se tiču zaštite čovjekove okoline.
Koncept „održivog razvoja" zasniva se na principima[71]

- *Usklađeni privredni rast*
- *Socijalna pravda*
- *Zdrava životna sredina*
- *Održiva ekonomija*
- *Održivo korištenje energije*
- *Održive industrijske aktivnosti*

Tebela održivosti , od neodrživog ka održivom razvoju[72]

	Neodrživi razvoj		**Održivi razvoja**
1.	Dominacija industrijske paradigme	1.	Dominacija ekološke paradigme
2.	Prilagođavanje prirode čovjeku	2.	Prilagođavanje čovjeka prirodi
3.	Zadovoljavanje potreba sadašnjih generacija	3.	Zadovoljavanje potreba sadašnjih i budućih generacija
4.	Fragmentarni pristup razvoju i životu	4.	Holistički pristup razvoju i životu
5.	Ekonomksa korisnost i parcijalna racionalnost	5.	Trajnost, opstanak,globalna i dugoročna racionalnost
6.	Kvantitativni indikatori rasta	6.	Kvalitativni, ekološki indikatori razvoja
7.	Tržište kapitala, roba i rada	7.	Eko-tržište
8.	Ekomska cijena	8.	Ekološka cijena
9.	Autoritarna organizacija društva	9.	Autonomna pozicija društvenih subjekata
10.	Demokratija većine	10.	Participativna demokratija

[71] Milenko Ćeha, *Uloga korporativne društvene odgovornosti u savremenom poslovanju u Srbiji*, Beograd, 2011. str.67
[72] Malešević K., Sociološki i etički smisao održivog razvoja, *Ecologica*, Beograd, 1999. godina

Evropska unija, je takođe posvetila posebnu pažnju pitanju zaštite životne okoline i nakon dugog procesa pregovaranja 1.decembra 2009.godine na snagu je stupio tzv.**Lisabonski ugovor,** posvećen strukturnim reformama [73]

„Ugovor iz Lisabona[74]znatno kompleksnije reguliše zaštitu životne sredine. Pored prihvatanja već postojećih odredbi ranijih Ugovora EU o životnoj sredini, Ugovor iz Lisabona sadrži i konkretne naznake o programa vezanim za tretiranje problema klimatskih promjena i energetske politike. Prema odredbama ovog ugovora, zaštita i poboljšanje životne sredine i održivi razvoj trebaju da postanu osnovne vrijednosti, ne samo unutar EU već i odnosima između Unije i ostatka svijeta".

Lisabonska strategija se u osnovi zasniva na:[75]

1. **Ekonomskom segmentu**, kojim se EU upušta u tranziciju ka informacijskom društvu, konkurentnom i na znanju zasnovanom dinamičnom gospodarstvu, koje podrazumijeva stalna ulaganja u nauku i istraživanje,

2. **Socijalnom segmentu**, koji je usmjeren na modernizaciju tzv. evropskog socijalnog modela, a što podrazumjeva i ulaganja u ljudske resurse putem obrazovanja i aktivne politike zapošljavanja i borbu protiv „socijalne isključenosti"

3. **Ekološki segment**, koji je naknadno uključen u ovaj dokument na samitu Evropske unije u Goteborgu u julu 2001.godine, koji podrazumijeva međusobnu usklađenost ekomskog rasta i razvoja i njegove ekološke komponente.

Kao sastavni dio ovog dokumenta navedeno je kako će se koristiti devet preciziranih metoda, između ostalih, na osmom i na devetom mjestu se determinišu kao unapređenje vještina i modernizacija sistema socijalne zaštite a u cilju održivog razvoja koji bi osigurao dugoročni kvalitet života.[76]

***Napomena.** O Global Compact i Eu-Lisabonskom ugovoru biće više riječi u posebnim radnim cjelinama ovog rada.*

---

[73] Gordana Gasmi, Marija Kostić, *Lisabonski ugovor o EU i korporativna društvena ekološka odgovornost,* Singidunum, Beograd, 2010. godine, str 3.
[74] Ibid, 4.
[75] Mile Lasić, *Europska unija, nastanak, strategijske nedoumice i integracijski dometi*, Sarajevo Publishing, Sarajevo, 2009. Godina, str.241
[76] M.Kesner-Škreb, *Lisabonska strategija, finansijska teorija i praksa,* EU, 2007., str.441-443

Pitanje zaštite životne sredine se našlo u žiži interesovanja većine svjetskih vlada koje su težište provodivosti pomenutih dokumenata prenjele tamo gdje i nastaju, u proizvodne organizacije svih veličina i svih vlasničkih struktura.Brojne su zakonske norme koje su regulisale ovo pitanje kod kompanija jugoistočne Evrope, a sem zakonskih, ovo pitanje je okosnica aktivnosti društveno odgovornih kompanija. Ranije je okolinska održivost tretirana kao problem društva i preduzeća su novac utrošen u ovu aktivnost tretirale kao dodatni trošak.
Danas ovo pitanje ima značajku opstanka društva pa tako je i u kompanijama na samom vrhu liste obaveza provodivosti. U naprednim industrijskim zemljama svijeta, posebno u kompanijama sa naprednim tehnološkim procesima proizvodnje, potpuno napušten model proizvodnje sa restlovima[77] te se tako i na taj način utjecalo da se pametno troše reursi ali i smanjenje troškova proizvodnje uopšte.

Brojne akcije ovog tipa upućuju na sve više prisutnu ekološku senzibilnost u ponašanju kompanija, a kao posljedica svih tih napora, danas, između ostalog prepoznajemo i integrisani pristup koji objedinjava ekonomske ciljeve i ekološki pristup poslovanja kompanija , poznat kao ***Environmental Management System***, **EMS**. EMS - ekološki menadžment sistem[78] dio je sveukupnog sistema upravljanja koji obuhvata:

- *Organizacionu strukturu*
- *Aktivnosti planiranja*
- *Preispitivanje i održavanje politike zaštite životne sredine*
- *Ekološke politike*

Ekološki prihvatljive norme pri proizvodnji, ušteda električne energije, smanjenja proizvodnja otpada kod proizvodnih procesa samo su neke od elemenata EMS-a.
U sprovođenju normi kod ekološkog menadžmenta, prepoznaju se tri osnovne strategije[79];
-sprječavanje onečišćenja
-upravljanje proizvodima i
-razvoj tzv. čiste tehnologije

Isti autori[80] uvode pojam „više nijansi zelene„referirajući se na ekološki menadžment, ističući kako je riječ o proaktivnom pristupu društvenoj odgovornosti usljed sve većeg interesa društva za ekološka pitanja, posebice kod interesno-utjecajnih grupa.

---

[77] *Harward Business Review*, Business and Environmental, Harward Business School, Engleska, 2000., str.55
[78] Zvonko Sajfert, Dejan Đorđević, Cariša H.Bešić, *Leksikon menadžmenta*, Matić, Beograd, 2006. str.
[79] Fikreta Bahtijarević-Šiber, Pere Sikavica, Nina Pološki Vokić, *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb, 2008. Godine, str.571
[80] Ibid, 574

Tako su predstavili i piramidu kojom odslikavaju teorijsku kovanicu „četiri stepena/nijanse zelenog:



Slika.5. Četiri nijanse zelenog[81]

-Zakonski pristup, pretpostavja poštivanje osnovnih zakonskih normi, bez volonterističke nadgradnje u aktivnostima CSR vezanim za ekologiju,

-Tržišni pristup, kompanija se, sem zakonskih, prilagođava zahtjevima tržišta koje sve češće zahtjeva ekološki pristup proizvodnji, poštivanje svjetskih normi pri proizvodnji, pakovanju, distribuciji proizvoda..,

-Pristup interesno - utjecajnih grupa, logičkim slijedom, nakon ispunjavanja zakonskih obaveza, prilagođavanju zahtjeva tržišta, odnosno krajnjih potrošača, kompanija reagira na zahtjeve lokalnih zajednica, uže interesnih grupa (zeleni) ili nevladinih organizacija koje se primarno bave zaštitom životne okoline,

-Aktivistički pristup, predstavlja četvrtu „nijansu zelene", posebno osmišljen pristup menadžmenta kod ispunjavanja ekoloških standarda, ispunjavanja zakonskih i normi zahtjevanih od interesno-utjecajnih grupa te ispunjavanje /provođenje posebnih programa.

Veoma je interesantno napomenuti kako su svi ovi napori našli svoje uporište i u ponašanjima odredjenih interesnih skupina koje mogu znatno utjecati na promovisanje svih napora u okviru korporativne društvene odgovornosti, pa tako i

18

[81] Fikreta Bahtijarević-Šiber, Pere Sikavica, Nina Pološki Vokić, *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb, 2008. Godine, str.574

ovog važnog dijela životne sredine. Cehovski uvezani, ljudi iz PR-a su, kroz IPRA[82] The International Public Relations Associations(Međunarodno udruženje za odnose sa javnošću) usvojili su 1991. godine u Najrobiju, Kodeks za komuniciranje o zaštiti čovjekove okoline i sadrži devet tačaka:

1. Članovi IPRA prihataju odgovornost zato da se informacije i savjeti koje pružaju, i proizvodi koje oglašavaju, kreću u okvirima kontrolisanog razvoja.

2. Članovi će nastojati da ubjede svoje organizacije, kompanije ili klijente da prihate takvu politiku koja priznaje da nekontrolisana upotreba prirodnog bogastva i nedovoljna briga o zaštiti čovjekove okoline mogu dovesti do velikog usporavanja ekonomskog razvoja, teških fruštvenih poremećaja i ozbiljne ugroženosti ljudskog zdravlja.

3. Članovi će, kada god su u mogućnosti, savjetovati svoje kompanije, klijente i organizacije da sprovode redovno ekološko ocjenjivanje proizvoda i poslovanja, i za svoje zaposlene i ostalu publiku sačine i ekološki kodeks, ili upustvo o zaštiti okoline.

4. Članovi neće oglašavati proizvode, organizacije ili usluge tako kao da one doprinose zaštiti okoline ako se ta zaštita okoline ne može dokazati modernim naučnim dostignućima i saznanjima.

5. Članovi će nastojati da sve vrijeme promovišu otvorenost i dijalog koji bi se ticali razvoja i zaštite čovjekove okoline.

6. Članovi neće posticati nerealna ekološka očekivanja, već će podržati one organizacije, proizvode ili usluge koje preduzimaju mjere za unapređenje životne sredine, koje vode računa o zabrinutosti društveve zajednice i o zahtjevima vlade kao i o tehnološkim i ekonomskim ograničenjima.

7. Članovi će raditi na razvoju takvih programa kojima se savjetuje i saopštava uravnotežena briga o ekološkim, ekonomskim i društvenim razvojnim faktorima.

8. Članovi će se truditi da uvijek obezbjede slobodan protok informacija u i preko udruženja IPRA, ukoliko se one tiču ekoloških i razvojnih problema na međunarodnom nivou.

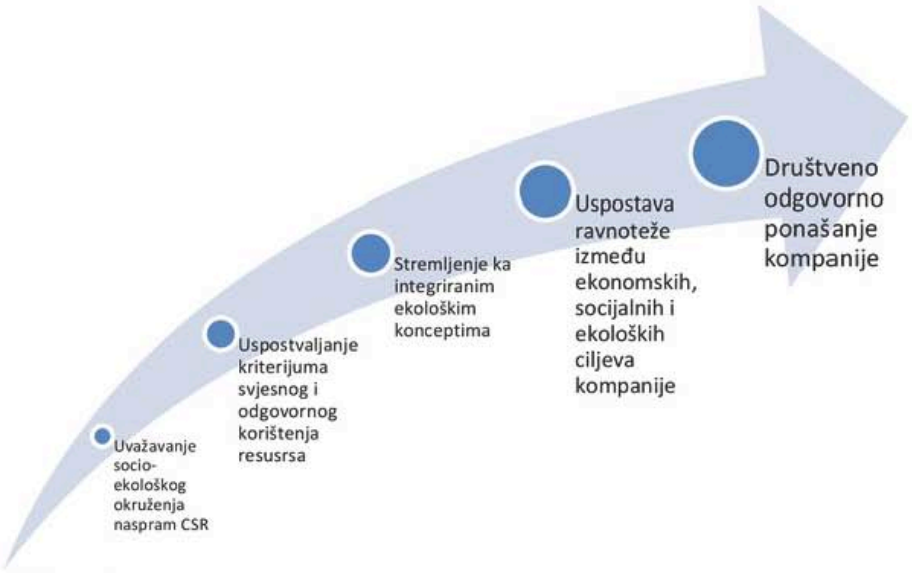
9. Članovi treba da budu povezani sa drugim međunarodno priznatim organizacijama, kao što su Ujedinjene nacije i Međunarodne trgovačke komore, i da ohrabruju svoje kompanije da im pružaju podršku i pridržavaju se njihovog kodeksa.

Svi ovi napori pretočili su se u uspjeh koji se prije svega ogleda u promjeni svijesti kod građana, kupaca, koji sada imaju jasan stav da li je neki proizvod

[82] Sem Blek, *Odnosi sa javnošću*, Clio, Bograd, 1997. str.121

„envirionmental fiendly".Tako Kotler[83] tvrdi kako već tvrdnje da je neki proizvod „prirodniji" zapravo predstavljaju dio strategije kako da se privuku kupci.

I na kraju, filozofija kompanija treba da se dizajnira tako da svi unutar jedne organizacije moraju da integriraju „svjesno socijalno-ekološko"[84]djelovanje u svakodnevni rad.
Kao dobar primjer socijalno-ekološki svjesnog oraganizacijskog ponašanja možemo navesti sljedeće kriterijume:



Slika 6. Socijalno-ekološki kriterijumi u kompaniji

2.3.1.3. Odgovornost prema zajednici

„Društvena odgovornost[85] kompanije ne predstavlja ništa drugo nego pokušaj definisanja budućnosti našeg društva kroz prizmu njegovog najmoćnijeg dijela, kompanije"

Istinska međuzavisnost društveno odgovornih kompanija se najbolje ocrtava spram društva, društvene zajednice u kojoj ta poslovna organizacija djeluje. Moralna, zakonska pa i građanska je obaveza kompanija da osluškuju potrebe društvenih zajednica, te se uključuju u ispunjavanje istih, sa aspekta problema pogotovo.

[83] Filip Kotler, Fernando Trias de Bes, *Lateralni marketing*, Adizes, Novi Sad, 2005., str.23
[84] M.Sadžak, I.Radžo, D.Sadžak, *Globalni menadžment-kroskulturalni pristup*, Fakultet sporta,Olimpijski Komitet BiH, Sarajevo, 2011.godina, str.114
[85] Werther, W.B.Chandler, *Strategic Corporate Social Responsibility – Stakeholders in a Global Environment*, Sage publications,Thousand Oaks,L ondon, New Delhi, 2006., str.17

Pešić i Bazić[86] daju definiciju **društva** kao zajednice pojedinaca sa kapacitetom cilino-racionalnog djelovanja na području države i prava. Ovi autori navode kako zagovornici individualističkih, sociooloških teorija, individualno-psiholoških, bihevioristićkih, fenomenoloških i dijelom formalističkih, smatraju da **društvo ne postoji van pojedinca.**

„Društvo[87] je tek puki naziv, ime za različite privremene skupove pojedinaca, koji nastaju na bazi njihovog povezanog djelovanja (ponašanja).

Tako, Sem Blek, *kaže kako pomaganje društvenoj zajednici[88] nije altruizam, već je to prije svega prosvjetljeni samointeres, ali je i društvena zajednica ta koja dobija. Za kompaniju koja posluje u prijateljskom okruženju dobit je osigurana.*

Moderni menadžment u društeno odgovornim kompanijama mora imati posebnu senzibilnost i vještinu da predviđa i utvrđuje[89] očekivanja i zahtjeve različitih interesno-utjecajnih grupa i društva u cjelini. Društvena odgovornost spram zajednice u svijetu se danas naziva i ***korporativno građanstvo.***

Pojedini teoretičati iz sfere tržišne ekonomije pomenuto predviđanje nazivaju ***social forecasting,*** istraživanje javnog mnijenja ***opinion survey,*** upravljanje problemima ***issue management,*** te društveno praćenje ***social scannnig.***

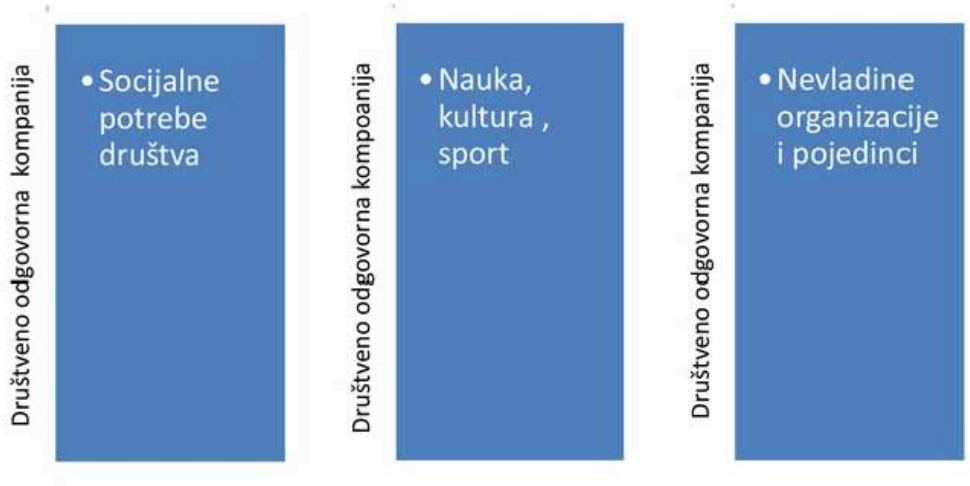
Društveno predviđanje;

- *„Sistematičan je [90] proces utvrđivanja budućih društvenih trendova, procjena njihove važnosti za organizaciju i uključivanje tih procjena u poslovna predviđanja i u programe organizacije. U tu svrhu organizacije angažuju stručnjake koji se bave predviđanjem društvenih i drugih trendova u okolini (nazivaju se futuristi), te konsultantske i istraživačke institute specijalizovane za društvena predviđanja.Svrha društvenog predviđanja jeste na vrijeme predvidjeti društveni uticaj na organizaciju u budućnosti te na vrijeme planirati i pripremiti dobre programe kao dogovore na njih".*

---

[86] Mihajlo Pešić, Jovan Bazić, *Sociologija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str.195
[87] Ibid, 196
[88] Sem Blek, *Odnosi sa javnošću*,Clio, Bograd, 1997. str.123
[89] Fikreta Bahtijarević-Šiber, Pere Sikavica, Nina Pološki Vokić, *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb, 2008., 429.
[90] Ibid, str.429

Očekivane koristi za neku društvenu zajednicu u današnjici su velike, veoma dobro strateški osmišljene i strukturirane te nemaju vremenski limit. Od nekih ad-hok akcija do cjelodecenijskih napora kompanija da se uključe u rješavanje nekih od ciljeva društva.



Slika 7. Društvena odgovornost kompanija i društvo

Pod **socijalnim potrebama** društva mogu se svrstati svi projekti ili pojedinačni zahtjevi unutar jedne društvene zajednice kojima je neophodna vanjska pomoć kod njihovog rješavanja. Fokusirajući se na prostor jugoistočne Evrope, na BiH, Hrvatsku i Srbiju, zemlje koje su direktno ili indirektno pretrpile velike štete nakon ratnih dešavanja, socijalne potrebe društva su ogromne i društveno odgovorne kompanije imaju priliku svakodnevno se susretati sa zahtjevima iz zajednice za uključivanje i rješavanje istih, parcijalno ili ukupno.

Tako se među prvim, na žalost, ogromnoj listi potreba zajednice, nalaze zahtjevi za različitim oblicima pomoći povratnicima, programi za rješavanje različitih komunalnih problema od vodosnabdijevanja, obnove važnijih komunalnih objekata, podrška zdravstvenim projektima, kao i zahtjevi **nevladinih organizacija i pojedinaca**.

Uključivanje društveno odgovornih kompanija u projekte društvene zajednice iz oblasti **nauke, kulture i sporta** jedan su od najčešćih modeliteta angažovanja.Ovdje se kod određenih aktvnosti može govoriti i o korporativnoj filantropiji, što jeste njen osnovni pojavni oblik. Dakle, kompanijsko davanje u novcu, proizvodima ili drugim vidom angažmana za određene projekte. Danas se najčešće susrećemo sa aktivnostima na podršci kulturnim manifestacijama od značaja za društvenu zajednicu i državu uopšte ali ti projekti nisu nikako ili nedovoljno podržani od strane države. Potom, slijede projekti iz oblasti sporta, vrhunskog, laičkog, onog ekipnog ili

pojedinačnog gdje, isto, državni budžeti nisu ili ne žele pokriti sveukupan trošak te se onda traže ostali izvori finansiranja. Veoma su česti projekti iz oblasti nauke, osnovnog, srednjeg ili visokog obrazovanja koji bivaju podržani od strane društveno odgovornih kompanija.
Ovdje se trebamo dotaći i novog fenomena u poslovnoj ekonomiji a dotiće se društvene zajednice, 25 č je o **socijalnom marketingu.**
Socijalni marketing[91] *se može definisati kao upotreba marketinških principa i tehnika sa namjerom da ciljna grupa dobrovljno prihvati, odbaci ili modifikuje određeno ponašanje u korist pojedinca, grupe ili društva u cjelini.*

Socijalni marketing se najčešće koristi kada neku ciljnu grupu treba motivisati da promjeni ponašanje zarad zdravlja, sprječavanja povreda, zaštiti životne sredine.
O socijalnom marketingu je još 1971. godine pisao Zaltman[92]rekavši kako se „social marketing" koristi u svrhu promjene nekog ponašanja ili rješavanja nekog društvenog problema, kasnije ga koristivši svi, od ekoloških grupa, udruženja za zaštitiu ljudskih prava pa do pobornika zdravog života.
Veoma je bitno napraviti razliku između komercijalnog i socijalnog marketinga.Prvi zagovara prodaju dobara i usluga a drugi se koristi kao alatka za određene promjene ponašanja u društvu.
Socijalnim marketingom se koriste brojna udruženja, organizacije, pojedinci, u nekim slučajevima čak i vladine organizacije. Fokusirane su najčešće na :

- Poboljšanje javnog zdravlja
- Zaštita na radu
- Zaštita životne sredine
- Bezbjednost saobraćaja
- Promociji nenasilja nad ženama i djecom
- Borba protiv alkoholizma i narkomanije
- Promociju gender udruženja
- Ostalih socijalnih i društveno-korisnih akcija

Obično se kod socijalnog marketinga[93] od ciljnih grupa traži da učini jednu od četiri stvari;

A. Da usvoji novo ponašanje
B. Da odbaci potencijalno ponašanje
C. Da modifikuje trenutno ponašanje
D. Da potpuno prekine sa starim ponašanjem

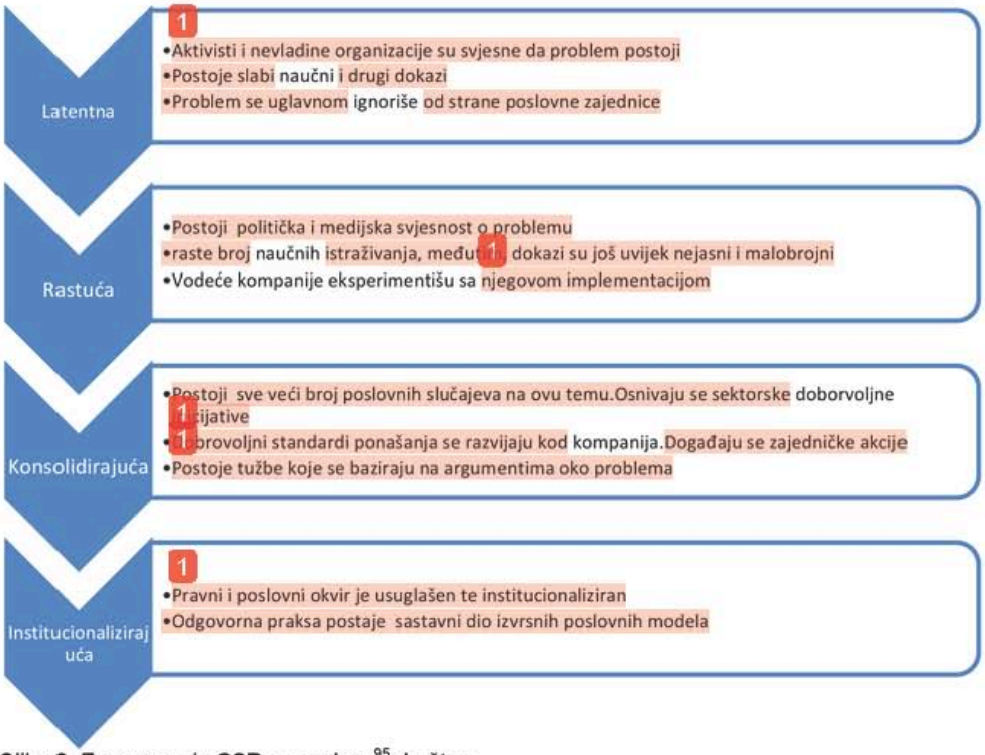
Poglavlje o korporativnoj društvenoj odgovornosti i njenoj korelaciji sa društvenom zajednicom zaključićemo dijelom govora Toma Frosta[94], direktora Nacionalne Westminsterske banke, koji je u svom govoru, osvrčući se na korporativnu društvenu

25

[91] Filip Kotler, Ned Roberto, Nensi Li, *Socijalni marketing*, Clio, 2008., str.16
[92] Zaltman, G. , Kotler.P., *Journal of Marketing,Social marketing*, New York, 1971. godina, str.11.
[93] ibid
[94] Sem Blek, *Odnosi sa javnošću*, Clio, Bograd, 1997. str.123

odgovornost, kazao :" ... *u godinama koje dolaze, kada ljudi budu bolje informisani, sposobniji za istraživanje i razboritiji, od korporativnog legitimiteta – kompanija koja koristi društvenoj zajednici – očekivati će dodatnu potvrdu.Ulagači sve više, sem plata, cijena i dividendi u prvi plan ističu i druge važne faktore te će tako briga o društvenoj odgovornosti kompanije postati vitalan faktor njene konkurentnosti*".

:



Slika 9. Faze razvoja CSR-a na nivou[95] društva

2.3.1.4.Korporativna filantropija

Korporativna filantropija je najčešći, najprakticiraniji, najvidljiviji način djelovanja društveno odgovornog preduzeća. Ekonomski teoretičari su se u posljednih pedeset godina često bavili mogućim definiranjem ove pojavnosti kod CSR, pa se korporativna filatropija često naziva *korporativnim dobroćinstvom*, a najčešće citirana definicija jeste ona da je „*korporativna filantropija*[96] *direktan prilog korporacije za neku humanitarnu akciju ili društveni cilj, najčešće u obliku novčane pomoći, donacija, ili usluga u naturi.*

[95] Mislav A.Omazić, *Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća*, Ekonomski fakultet, Zagreb, 2007., str.27

[96] Filip Kotler, Nensi Li, *Korporativna društvena odgovornost*, John Wiley and Sons, INC, Hoboken, New Jersey, 2007. godina

Filantropija[97] je mnogo više od odgovora na pitanje iz kojeg razloga osoba ili određena zajednica pokazuju društvenu odgovornost i solidarnost, to je pristup zasnovan na istinskim vrijednostima koje se primarno ogledaju kroz dobrotu, ljubav te etičko ponašanje prema drugim ljudskim bićima.

Filantropija se pojavljuje kao sastavni dio aktivnosti neprofitnih organizacija ili aktivnosti vladinih institucija, koje izdvajaju finansijske poticaje za akcije ili pomoć pri rješavanju specifičnih problema u društvu, no ona je često i dio svakodnevnice u vidu neplanirane solidarnosti; kao pomoć komšiji, nepoznatoj osobi ili u vidu spontane donacije, uključivanja u socijalne pokrete, itd. Briga za društvo može biti iskazana na različite načine od učešća u akcijama u zajednici, preko volontiranja uposlenika i uposlenica kompanija, do donacija u novcu, robama ili uslugama.

U ovom smislu, korporativna filantropija[98] (ili korporativno davanje) smatra se posebnim tipom aktivnosti društveno odgovornog poslovanja. Korporativna filantropija[99] predstavlja samo jedan aspekt društveno odgovornog ponašanja i odnosi se na čin kojim korporacije doniraju dio profita ili resursa neprofitnim organizacijama. Korporacije najčešće doniraju novac, ali mogu donirati i korišćenje prostorija kompanije, imovinu, usluge ili podršku u reklamiranju. Neke korporacije formiraju volonterske grupe među zaposlenima, u okviru kojih oni dio svog radnog vremena izdvajaju za rad na određenim projektima. Korporativnim davanjem često rukovode same korporacije, ali se ono često obavlja i kroz posebnu fondaciju te kompanije.

Ono što izdvaja filantropiju od pomaganja i izdvajanja za zajednicu primarno radi lične ili promocije kompanije, jeste iskreni altruistički motiv za davanje za opće dobro bez očekivanja nečega zauzvrat. Može se reći da je filantropija životni stav ili opredjeljenje koje se izražava kao nesebična želja da se ličnim djelovanjem ili izdvajanjem utječe na opću dobrobit.

Filantropija ne podrazumijeva stvaranje zavisnosti slabijega, već naprotiv poštovanje ličnosti svake osobe i zajednice te osnaživanje njenih potencijala.

Razlažući ovaj izraz, na internetu možemo naći kako je filantropija kovanica dvije grčke riječi; *Philein- voljeti, prijateljski i* anthropos -. Čovjek, što i čini osnovu ovih napora, biti prijatelj čovjeku, činiti dobra djela, dobroćinstvo spram čovjeka. Definicija Oksfordskog[100] rječnika opisuje filantropiju kao "poticaj za dobrotvornu akciju", oprečnu egoizmu, a prema Free Dictionary filantropija je napor ili sklonost putem koje težimo povećati dobrobit čovječanstva, kroz dobrotvorne potpore ili donacije.

---

[97] http://www.dobro.mozaik.ba/slider-vijesti/item/148-dobro-je-biti-dobar/148-dobro-je-biti-dobar, (Dostupno, 23.7.2014.)

[98] CRNPS, EC-Roma i Urban In ,*Uvod u društveno odgovorno poslovanje i korporativnu filantropiju*, Beograd, 2010. str.8

[99] Centar za razvoj nevladinih organizacija, *Razvoj društveno odgovornog poslovanja u Crnoj Gori i Regionu, primjeri iz prakse*, Podgorica, 2010., str.9

[100] http://www.zamah.hr/jesmo-li-spremni-biti-filantropi/ , (Dostupno, 19.1.2014.)

Savremena definicija filantropije uključuje koncept volontera, pojedinca i organiziranih skupina koje promiču i unapređuju opšte dobro.

Historijski gledano, korporativna filantropija jeste prvi pojavni oblik društvene odgovornosti, o kojem je još u XII vijeku veliki jevrejski filozof Maimonid govorio [101].Govoreći o načinima darivanje kazao je kako je prvi oblik pomoći onaj da nekome date posao kako bi sam mogao sebi privređivati, potom pomoć kojem onaj ko daruje ne zna kome ona ide, a onaj ko tu pomoć prima, ne zna od koga je. Loš čovjek je onaj ko mrzi darivanje. Nešto kasnije, u XVIII vijeku, bogati trgovci služili su se darivanjem sirotišta i javnih kuhinja u cilju postizanja što boljeg imidža u društvu.Ovaj, najtradicionalniji vid društvene aktivnosti kompanija i danas ima za jedan od osnovnih ciljeva jačanje imidža, kako kod radnika, kupaca, poslovnih partnera, javnosti tako i društva u cjelini.U modernoj praksi korporativnu filantropiju još kategoriziraju i kao davanje zajednici, korporativno građanstvo, odnosi sa zajednicom, sponzorske aktivnosti kompanije itd..

Filantropija [102]se najčešće se dijeli na: organizovanu, individualnu i korporativnu filantropiju.

Organizovana filantropija, podrazumijeva mrežu fondacija i/ili drugih neprofitnih organizacija;

Individualna filantropija, označava dobrotvorni rad nekog pojedinca, dok,

Korporativna filantropija, podrazumijeva podršku neprofitnim akcijama/inicijativama ili organizacijama, od strane preduzeća, u novcu, proizvodima ili uslugama.

Kada govorimo o sponzorstvu onda treba primjetiti kako ovaj vid filantropske aktivnosti može doprinjeti ispunjavanju više ciljeva kompanije, posebno u komunikaciji[103] i to:

- *Lansiranje imena firme*
- *Jačanje imidža firme*
- *Medijsko profiliranje*
- *Uspostavljanje prijateljskih odnosa*
- *Otvaranje novih tržišta*
- *Unapređivanje prodaje i novih tržišnih inicijativa*
- *Komuniciranje sa zaposlenima*
- *Uspostavljanje odnosa sa državnom administracijom*

---

[101] http://zaklada.civilnodrustvo.hr/upload/File/hr/izdavastvo/casopis/broj13/casopis_13.pdf , (Dostupno, 12.1.2014.)

[102] ibid

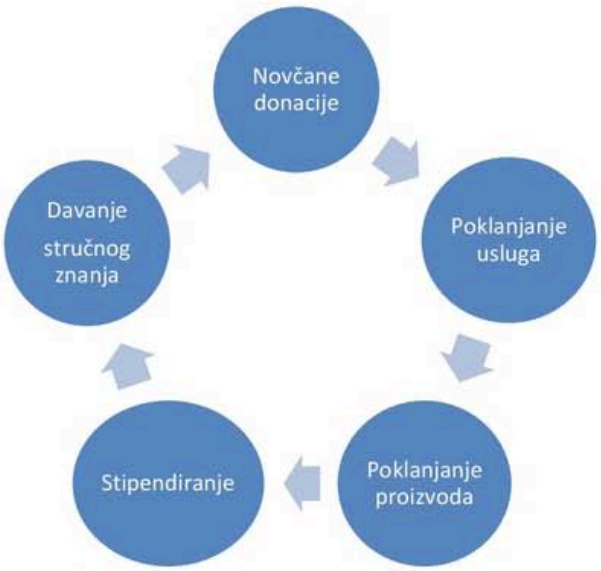
[103] Dragutin Vračar, Strategija tržišnog komuniciranja, *Privredne vesti*, Europublic, Beograd, 1997.

Korporativna [104]filantropija je takođe i strategija i razlikuje se od sponzorstva: dok je sponzorstvo poslovni odnos između kompanije i drugog subjekta, i podrazumjeva uslugu ili akciju u zamjenu za novac ili neki drugi resurs, korporativna filantropija je strateški odgovor na potrebe zajednice i društva.

Za kompaniju su filantropske aktivnosti višestruko korisne, evo nekih;

zaštita[105] i poboljšavanje postojećih resursa (ljudski kapital ili životna sredina) od kojih zavisi poslovanje kompanije

- predviđanje, izbjegavanje i umanjivanje rizika poslovanja i sa njima povezani troškovi
- povećavanje finansijske djelotvornosti kompanije smanjenjem troškova poslovanja
- otvaranje novih poslovnih mogućnosti i novih tržišta
- zaštita, izgradnja i poboljšavanje reputacije kompanije, posebno u odnosu prema potrošačima
- kompanija postaje atraktivna investitorima, edukovanim i motivisanim radnicima.



Slika 10. Neki od vidova korporativne filantropije

Moderna organizacija i vođenje društveno odgovornih kompanija nezamislivo je bez neke od filantropskih aktivnosti.To dokazuju i sljedeći citati;

„Godinama je razvoj zajednica bio predmet filantropskih aktivnosti za koje se smatralo da imaju ciljeve odvojene od biznisa i ne tako važne za njega ; raditi dobro i

[104] http://www.tragfondacija.org/virtus/files/Korporativna_filantropija_kao_ulaganje.pdf , (Dostupno, 14.1.2014.)
[105] ibid

činiti dobro bila su dva različita posla. Ali, ja mislim da se ovo mijenja. Mnoge organizacije koje su danas ovdje zastupljene počinju da shvataju da briga o društvu i društvenoj sredini, ukoliko se od samog početka utkaju u poslovnu strategiju, dovode do značajnih inovacija i obezbjeđuju konkurentsku prednost. A u tom procesu možemo i da podstaknemo razvoj novih ideja, tržišta i zaposlenih."[106]

"Korporativna filantropija više nije samo davanje novca i pisanje čekova. Danas, filantropija je ambicioznija, strateškija i zahtjeva rezultate. Sve više i više, programima korporativnog davanja upravlja se sa jasnim ciljevima, metrikom i izvještavanjem, slično kao i u ostalim biznis disciplinama. Korporativna filantropija smatra se zdravom poslovnom praksom koja je u interesu akcionara i interesnih grupa. Često je institucionalizovana kao sastavni dio misije i prakse kompanije."

Shelly Lazarus, Chairman and Chief Executive Officer, Ogilvy & MatherWorldwide, New York

2.3.2.Stejkholderi CSR

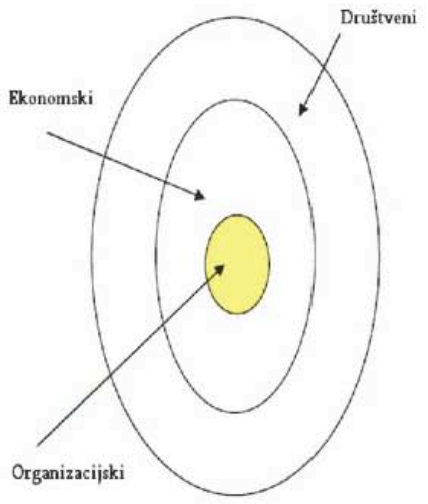
Po definiciji stakeholderi *(Složenica izvedena od dvije riječi engleskog jezika: udio, učešće (stake) i držati (hold), što bi u slobodnom prijevodu glasilo – zainteresirani učesnici ili interesne grupe.)* u svijetu tržišne ekonomije jesu pojedinci ili grupe koje su zaintersirane za poslovanje u određenoj organizaciji i direktno imaju utjecaj na nju.

Zavisno od načina utjecaja i uloge koje imaju, stakeholdere je moguće podijeliti na[107]:

1. Organizacijski
   - uposlenici
   - menadžeri
   - dioničari
   - sindikati

2. Ekonomski
   - kupci
   - investitori
   - dirstributeri
   - dobavljači

3. Društveni
   - lokalna zajednica



Slika 11.CSR *Stakeholderi*

[106] Carlz Fiorina, *Keynote Address: Business for Social* Responsibility Annual Conference", Los Anđeles, Kalifornija, 12. novembar 2003, Hewlet Packard Company, Copyright (November 2003), Hewleet-Packard Development Company, L.P. http://www.hp.com/hpinfo/execteam/speeches/fiorina/, (Dostupno, 12.9.2012.)

[107] Podjela i grafički prikaz: William B. Werther & David Chandler, *Strategic Corporate Social Responsibility*, SAGE Publication; London, 2006. Godina, oblast 1, str. 6

- vlade i agencije
- neprofitne i nevladine organizacije
- organizacije za zaštitu prirodnog okruženja

U ovom dijelu rada posebnu pažnju treba posvetiti organizacijskim interesnim grupama i njihovom odnosu sa CSR. Treba naglasiti da broj, struktura i mogućnost utjecaja interesnih grupa zavise od privredne grane, veličine kompanije, složenosti poslovnog procesa itd.
U teorijskim raspravama, spram ranije pominjanog Carolla i drugih, koji su u svojim postavkama u stakekholdere ubrajali dioničare, potrošače, zaposlenike i zajednicu različito ih uključivavši u međusobne odnose i procese se , Polonsky i Scott[108] su spisak onih koji se kod društveno odgovornih kompanija pojavljuju u ulozi stakeholdera (na koje se može uticati, ali i koji imaju presudan utjecaj na ponašanje kompanija) ubrojili i potrošače, vladu, konkurente, zaposlenike, dioničare, posebne interesno-utjecajne skupine, dobavljače i top menadžment.

Bez obzira na svoju veličinu, svaka kompanija na direktan ili indirektan način ovisi o stakeholderima. Ne postoji kompanija[109] koja bi ostala ravnodušna na pitanja ovih interesnih grupa;

- **Zaposleni**, da li za vaše preduzeće vrijedi raditi?
- **Potrošači i dobavljači,** da li je vaše preduzeće respektabilan partner za poslovnu saradnju?
- **Investitori i finansijeri**, da li je vaše preduzeće vrijedno podrške?
- **Zajednica**, da li vaše preduzeće obraća pažnju na lokalna pitanja i pomaže ih riješiti?

Posljednjih decenija[110]posebno je razvijen ***stakeholdrski način*** upravljanja korporacijama. Ovaj način upravljanja u apsolutnoj je sinergiji sa osnovnim postavkama i zahtjevima iz domena društvene odgovornosti. Ovakav način upravljanja na modernom slobodnom ekonomskom tržištu globalno zagovara OECD *Organization for Economics Cooperation and Development) – Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj*.
Ključne postavke ovog načina upravljanja u kompanijama [111]jesu:

- Da kompanije ne postoje samo zbog povećanja, odnosno maksimiziranja bogastva njegovih vlasnika,
- Da kompanija nije isključivo instrument akcionara, već svih onih koji joj stavljaju na raspolaganje resurse potrebne za njegovo normalno funkcionisanje.

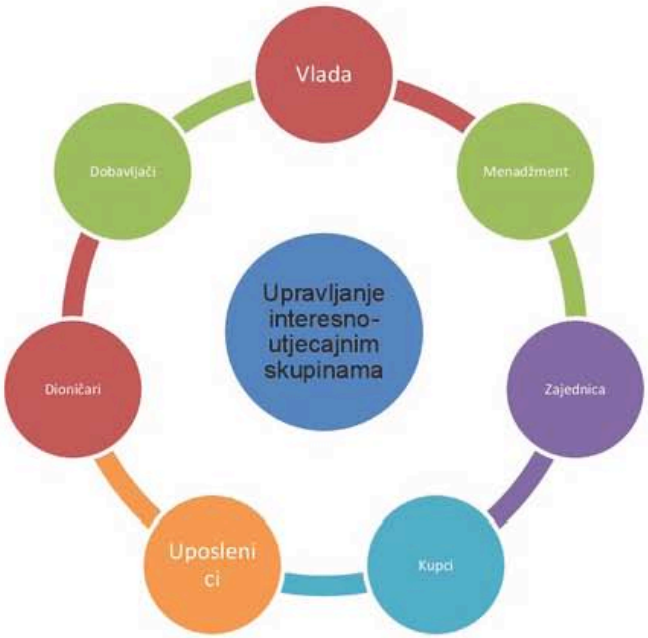
[108] M.J.Polonsky, D.Scott, An empirical examination of the stakeholder strategy matrix, *European Journal of Marketing*, 2005. Godina, Vol. 39, No. 9/10, str. 1209
[109] Ujedinjeni narodi, *Kako postati društveno odgovorno preduzeće*, UNDP, Sarajevo, 2008. Str.2-18
[110] M.Babić, *Korporativno upravljanje*, Revicon, Sarajevo, 2008. godina, str.55
[111] Ibid, 56

- Stakeholderi treba da imaju ravnopravan položaj u raspodjeli ostvarenih efekata, na način da niko nije posebno privilegovan,
- Kompanija je društvena instutucija, odnosno poseban poslovni entitet koji ima svoj život neovisan o vlanicima.

Ipak, danas, u svijetu je prisutan i znatan broj kritičara koji ovaj način upravljanja kompanijama ne gledaju blagonaklono.Prije svega, zamjeraju da se na ovaj način odnosno vlasnicima pravo artikulisanja sopstvenih ideja i zahtjeva u kompaniji i dalje, ne zna se tačno ko bi trebao vršiti trijažu zahtjeva od strane stakeholdera i njima upravljati. Na kraju, da li ovaj način upravljanja usporava i suviše košta kompanije i smanjuju profit, osnovno polazište i vlasnika i stakeholdera.

„Upravljanje interesno-utjecajnim skupinama (eng. Stakeholder Management)[112] *predstavlja sposobnost organizacije da upravlja konfliktima u ciljevima koje pojedine interesno-utjecajne skupine nastoje postići*[113]*.To je model koji u svojoj srži počiva na konkuriranju među organizacijama i među interesno-utjecajnim skupinama. Također, organizaciju često stavlja u centar međusobno konkurentnih ciljeva jer investitori nastoje ostvariti što veći povrat na svoja ulaganja, zaposlenici žele bolje radne uvjete, zajednica nastoji postići da organizacija ima filantropske aktivnosti, vlada želi stvaranje radnih mjesta i plaćene poreze,"*...No, iako se čini vrlo teškim za ostvariti, cilj ovakvog pristupa je potaknuti suradnju između tih skupina i uspostaviti ravnotežu na način da ni jedna od njih ne bude dugoročno zanemarena. Dakle, bit harmoničnog odnosa su ravnoteža i saradnja[114].

[112] Dragana Megy-Hubak, *Marketinška dimenzija društveno odgovornog ponašanja*, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb, 2010. godina, str.6
[113] Ibid, 7
[114] K.Paul, I. Nickerson, *Harmonious relationship and stakeholder management compatible or contradictory paradigm?*, Allied Academies International Conference, 2010. godina str. 43-47,



Slika 12. Upravljanje interesno-utjecajnim skupinama

2.3.3. Uposlenici i CSR

Kako smo vidjeli u poglavlju 2.3.1.1., jedna od osnovnih aktivnosti kompanija koje provode strategiju korporativne društvene odgovornosti jeste briga za uposlenike. Osim zakonskih normi, briga o uposlenim predstavlja i moralnu obavezu menadžmenta.Položajem radnika u kompanijama, njihovim pravima i obavezama, zaštiti na radu, realnih plaća, edukaciji i drugim pravima radnika obično su zaduženi sindikati ili druga radnička udruženja. Upravo su sindikati od početka XIX vijeka do danas utjecali da u praksi zaživi jedan od pilara CSR, briga o čovjeku, zaposlenicima.

O ulozi i položaju radnika u kompanijama bave se i povelje Ujedinjenih naroda, deklaracije Evropske unije, ali je ovaj segment, posebno kod kompanija koje posluju u zapadnom svijetu regulisan kroz integrisane menadžment sisteme, kao što je Sistem upravljanja zdravljem i bezbjednosti radnika **OHSAS 18001,**(Occupational Health and Safety Management Sistem) a u korelaciji su i sistemi **SA 8000 CSRMS,** koji reguliše korporativnu društvenu odgovornost.Ovi će sistemi u posebnom poglavlju biti detaljno predstavljeni.
Sa druge strane, radnici kao jedna od interesnih strana u provođenju ciljeva kompanije iz domena CSR mogu imati različite uloge i obnašati različite aktivnosti, kao što su;

-**radnički ili individualni volonterizam,** u kom zapravo radnici ličnim angažmanom, dobrovoljnim radom daju doprinos u realizaciji nekih cijeva koje je kompanija

postavila kao svoje ili CSR ciljeve nekih nevladinih organizacija , udruženja ili interesnih grupa.

Posljednjih godina radnički ili individualni volonterizam dobija sve više na značaju.
Volontiranje [115]*u najširem smislu se definiše kao neprofitna i neplaćena aktivnost kojom pojedinci doprinose dobrobiti svoje zajednice ili cijelog društva. Ova aktivnost se javlja u raznim oblicima, od tradicionalnih običaja uzajamne samopomoći do organizovanog djelovanja zajednice u kriznim periodima, kao i do pokušaja pomoći u sprječavanju i zaustavljanju sukoba i suzbijanja siromaštva*.

Šta više Internacionalna asocijacija volontera (IYV) u Amsterdamu 15.januara 2001. godine, donela je Deklaraciju u kojoj između ostalog stoji kako se treba razvijati volonterizam koji će uključivati što veći broj pojedinaca koji će moći na taj način izražavati svoje htijenje uključivanja u neke od društveno korisnih akcija.
U deklaraciji su pomenuti mediji i njihova uloga u ovoj vrsti aktivizma.Teško je i zamisliti da bi se određena društveno korisna akcija mogla provesti bez valjane promocije na medijima. Društveno odgovorne akcija se najčešće promoviše putem televizije[116], radija i printanih medija.

-„**lična filantropija**“ ili učešće u donatorskim aktivnostima u kojima radnici daju svoj novčani ili robni dar u okviru filantropske aktivnosti kompanije ili kao dio napora nekog udruženja, moguće i vladine i inicijative nevladine organizacije, ili kao dio napora lokalne zajednice ili kao dio općedruštvene akcije.

Razlozi koji navode pojedince da se aktivno uključe u neku od individualnih filantropskih akcija su različiti, lično uvjerenje, želja da se da lični doprinos, utjecaj drugog pojedinca ili okoline, ... ali svi imaju istu pozadinu – empatiju.
Empatija je[117]je osnovna društvena vještina – razumjevanje drugih i njihovih osjećanja i uvažavanje različitih tuđih reakcija.
U pobrojanim aktivnostima pojedinci - radnici mogu djelovati kao pojedinac, kao neformalna samoorganizovana grupa ili djelovati unutar radnih grupa pri sindikalnim udruženjima ili pri savjetu radnika.

Zanimljivo je pogledati rezultate nedavno objavljenih istraživanja iz ove oblasti, kao što je slučaj sa istraživanjem koje je provela Evropska unija u saradnji sa fondacijom Mozaik[118] po kojoj građani individualnu filatropiju shvataju kao humanitarnu pomoć i pomoć socijalno ugroženim grupama u najširem smislu, dok predstavnici kompanija, pokazuju odmak od humanitarno--socijalnog i prepoznaju nedostatak akcija koje su usmjerene na opšte dobro, ali i nedostatak dugoročnijih projekata uopšte. I građani i

[115] Vera Kelava, Tatjana Šmitran, *Nešto malo o volonterizmu – o velikom volonteru*, IBHI, Nezavisni biro za humanitarna pitanja, Gradska uprava grada Banja Luka, 2004. Godina, str.45
[116] Albert C.B., Norman d.Cary, Stanley Tannebaum, *The radio & Television Commercial*, NTC Business Books,1996. godina, str. 45 - 107
[117] Danijel Goleman, *Emocionalna inteligencija*, Geopoetika, Beograd, 2001.godina, str.252
[118] Vesna Bajšćanski-Agić, *Filantropija* , Fondacija Mozaik, Sarajevo, 2013. godina, str.3,13

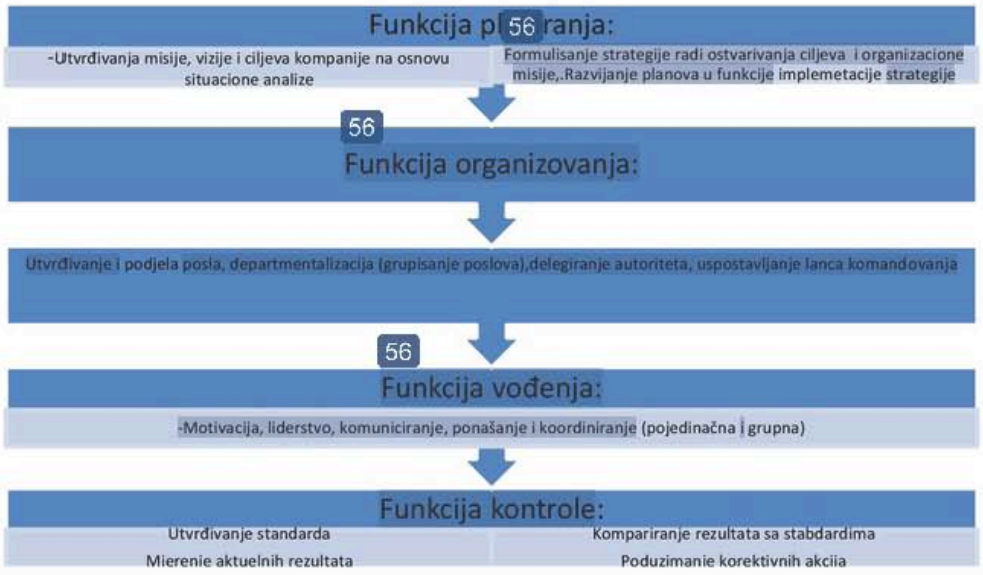
kompanije se slažu da je trenutno stanje u filantropiji nezadovoljavajuće i da su razlozi ekonomske prilike i nedostatak inicijative.

2.3.4. Menadžeri i CSR

Menadžment nikada ne smije[119] da se opusti. Vođenje posla je trka koja nema liniju cilja i kompanija koja više ne napreduje nazaduje, rekao je Kotler , dok je Peter Filip Drucker[120] zapazio kako devedeset procenata onoga što nazivamo menadžmentom otežava izvršenje poslova.

Prema profesoru Branislavu Mašiću[121], sposobnost, vještina i uspješnost menadžera bazira se na na sposobnosti da kontroliše procese u organizaciji kojom upravlja a posebno da pažljivo planira aktivnosti, upravlja procesima, ljudskim resursima i održava komunikaciju te kontroliše potencijalne rizike.
Na ovaj način uloga menadžera u organizacijama je od ključne važnosti za provođenje aktivnosti CSR u kompanijama.

Funkcije menadžera u kompanijama su[122]:



Slika 13. Funkcije menadžera

Prema Druckeru[123] , pored menadžera, i svi pripadnici kompanije moraju da u potpunosti sagledaju i razmisle o svojom doprinosu u ostvarenju ciljeva. Menadžeri

[119] Filip Kotler, *Marketing pojmovnik*, Adizes, Novi sad, 2004. godina, str.104
[120] Peter F.Drucker, *Management*, New York, Harper and Row, 1973. godina, str.65
[121] Branislav Mašić, *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.godina, str.323
[122] Branislav Mašić, *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, 2010. godina, str.36

kompanija, donoseći odluku o poslovnom potezu usmjerenom u pravcu ili protiv CSR prakse, izražavaju odnos prema interesnim grupama i njihovim očekivanjima i kreiraju profil odgovornosti kompanije u cjelini.

Menadžeri su ti, koji prije svega, moraju imati pravilan stav prema CSR praksi, da bi potom uzeli u ob[41] očekivanja stakeholdera i poduzeli odgovarajuće odluke, strategije ili akcije. Donoseći odluke i prosuđujući o poslovanju kompanije u smislu uvažavanja legitimiteta, značaja i očekivanja interesnih grupa, menadžeri direktno i neposredno kreiraju CSR profil kompanije.
Oni mogu biti i osnovni generator kreiranja i provođenja strategije i aktivnosti CSR ali i najtanja karika kod realizacije iste.Naime, top menadžeri , zavisno od strukture i veličine kompanije, donose strategiju, određuju budžet, alociraju sredstva, dok izvršni menadžeri, posebno marketing ili CSR sprovode strategiju na operativnom nivou.

S početka XX vijeka menadžeri su, u glavnom, imali samo jednu brigu[124] kako ostvariti ekonomske ciljeve svojih kompanija. Danas, menadžeri osim brige o profitu moraju voditi računa o zakonskim , etičkim, moralnim i socijalnim repekusijama za svaku od svojih odluka.
Prema tome, društvena odgovornost je i dužnost menadžmenta da svaku važnu odluku valorizira, ne samo na temelju njezinih ekonomskih, nego i društvenih učinaka te da donosi odluke i preuzima samo one akcije koje istodobno povećavaju dobrobit i društva i organizacije.

2.3.5. Korporativne društvene mogućnosti - CSO

„Čini dobro radi profita" Portero[7] teorijska kovanica, na osnovu koje je sredinom prošlog desetljeća a u skladu sa poslovnim izazovima nastala u Velikoj Britaniji sada opšte prihvaćena teorija korporativne društvene mogućnosti (engl.**Corporate Social Opportunity - CSO**).

"Dok su zdrave i efektivne CSR politike i prakse veoma potrebne, brine nas što previše biznis lidera i menadžera ove politike i prakse smatraju kao igru. Međutim, CRS može i treba biti mnogo više od toga, jer ima potencijal da bude izuzetno pozitivna snaga koja može biti gorivo za mehanizam rasta i razvoja biznisa i doprinijeti društvenom i ekološki održivom razvoju. Važno je napomenuti da mi u tom cilju kompanija dostizanja društveno odgovornih mogućnosti nikako ne tvrdimo da zdravo razumijevanje i usaglašenost s CSR zahtjevima nisu još uvijek u suprotnosti; CSR je osnov za učenje i postizanje potrebnih sposobnosti pomoću kojih se postiže još bolji rezultat u kompanijama.[125]"

---

[123] [59][31]r Drucker, *Postkapitalističko društvo*, Privredni pregled, Grmeč, Beograd, 1995., str. 101
[124] [31]y W.Anderson, Jr-, *Corporate Social Responsibilty*, Quorum books, New York, 1989.s.45
[125] David Grayson & Adrian Hodges, *Coporate Social Opportunity! 7 steps to make Corporate Social Responsibility Work for your Business*, Greenlaf Publishing, Sheffild, UK, 2004. godina

Iz ovog Graysonovog citata jasno je vidljivo kako kako Porterova teorija po kojoj je društveno odgovorno ponašanje kompanija sem moralnog ili pitanja dobrog imidža, i poslovna prilika koju ne treba zanemarivati , već struktuiranim i strateškim pristupom iskoristiti za povećanje profita.
Prema Graysonu i Hodgesu, strategija korporativne društvene mogućnosti se može realizirati kroz sedam koraka:

1.Identificranje uzroka-žarišta te prepoznavanje mogućih uzroka-žarišta
(Identifying triggers)
2.Sagledavanje situacije
(Scoping what matters)
3.Priprema poslovnog slučaja
(Making the business case)
4.Angažiranje i pripreme za akcije
(Comming to action)
5.Integriranje i prikupljanje sredstava za akcije
(Integration and gathering resurces)
6.Angažovanje stakeholdera
(Engaging stakeholders)
7.Mjerenje i izvještavanje
(Mesuring and reports)

Svjesni realne mogućnosti da se društveno odgovorno djelovanje pretvori u mogućnost za masimiziranje profita, menadžmenti kompanije sve češće svoje akcije CSR grade po ovom teorijskom modelu u svijetu tržišne ekonomije.

2.3.6. CSR i korupcija

"Jedna od stvari koje sam naučio kada sam pregovarao o okončanju aparthejda bila je da dok ne promenim samog sebe neću moći da menjam druge".

Nelson Mendela

Corruptus- latinski uništiti, potpuno slomiti, potplatiti

Korupcija se pojavljuje ne samo u ekonomskom smislu, kako je najčešće pominju. Može biti moralna, politička, duhovna ili zakonska.[126]

Istraživanje koje je sprovela Svjetska banka, pokazalo da **korupcija**[127] usporava ekonomski razvoj zemalja, onesposobljava socijalne službe, uzrokuje zaostajanje u uspostavljanju civilnog društva i onemogućava poslovnu konkurentnost[128].

---

[126] http://www.slideshare.net/darkodelta/koru... , (Dostupno, 16.7.2014.)
[127] **Korupcija** (lat. *corruptus* – potplaćen) ili materijalne ili nematerijalne koristi na koju nema pravnu osnovu. Korupcija označava potplaćivanje. www.wikipedia.com , (Dostupno, 16.7.2014.)
[128] Integra, *Korporativna odgovornost u borbi protiv korupcije*, str.5

Najobuhvatniju definiciju korupcije ponudio je Vito Tanci. 129 Prema njemu, korupcija postoji ukoliko dođe do namjernog narušavanja principa nepristrasnosti pri donošenju odluka u cilju prisvajanja neke pogodnosti. Princip nepristrasnosti zahtijeva da, pri donošenju odluka, lični ili bilo koji drugi odnosi između učesnika u razmjeni nemaju nikakav uticaj.
Ovaj princip je dio funkcionisanja savršenog tržišta, koje je, prema samoj definiciji, depersonalizovano.

Šuvakov dalje kaže:, "..na osnovu Tancijeve definicije, može se zaključiti da postoje dva potrebna uslova da narušavanje nepristrasnosti bude okarakterisano kao korupcija. **Prvo**, potrebno je da postoji namjera. Slučajno narušavanje nepristrasnosti usljed, na primjer, nesavršene informisanosti, ne predstavlja korupciju.**Drugo**, potrebno je da se kao posledica navedene nepristrasnosti javlja prisvajanje neke pogodnosti,odnosno sticanje lične koristi. Narušavanje nepristrasnosti usled, na primer, boje kože učesnika utransakciji, predstavlja rasizam, ali ne i korupciju."

Najčešći pojavni oblici korupcije u zemljama jugoistočne Evrope su:[130]traženje mita za licence od strane javnih službenika, ostvarivanje koristi prilikom zaključivanja ugovora, iznuđivanje kod organizovanog kriminala, izbegavanje poreza, neplaćanje velikih kompanija koje favorizuje vlada, neravnopravan odnos poreskih službenika, šverc, plaćanje radi ubrzanog donošenja pravnih presuda ili njihovog povoljnog ishoda, itd.

Antonić[131] korupciju dijeli na nekoliko vrsta:

- korupcija koja omogućava izigravanje propisa, odnosno kršenje propisa (zakona), tzv.korupcija uz krađu,
- korupcija koja omogućava primjenu propisa (zakona) tzv.korupcija bez krađe,
- korupcija koja dovodi do promjene, odnosno,stvaranja novog propisa (zakona)

Prema Mauru, korupcija[132]prvo pogađa javni sektor.U ekonomijama koje imaju visoku stopu korupcije društveni potencijali usmjereni su ka crpljenju prihoda od korupcijske rente, umjesto povećanju produktivnosti.Dalje, isti autor navodi nekoliko negativnih učinaka koje korupcija i koruptivne radnje imaju po ekonomiju neke države:

---

http://www.google.ba/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A. (Dostupno, 18.7.2014.)

[129] Đorđe Šuvakov, *Mito i korupcija*, Đ.Šuvakov, 2012, str.2, https://www.scribd.com/doc/77821354/Mito-i-Korupcija

[130] , str 5

[131] Dragomir Antonić,(drugi autori), *Korupcija u Srbiji*, Centar za liberalno – demoktatske studije Beograd, 2001. godine, str.21-22

[132] Paulo Mauro, Corruption and growth, *Quaterly Journal of Econimcs*, Nr.3, 1995., str.681-712

→ smanjuje prihode države
→ smanjuje otpor organiziranom kriminalu
→ smanjuje učinke javnih službi ; zdravstva i obrazovanja
→ spušta nivo morala u političkom odlučivanju
→ ugrožava stabilnost i povjerenje u institucije
→ podiže razinu nezadovoljstva građana
→ dovodi u pitanje vjerodostojnost svake vlasti

Shodno kazanom, koliko korupcija negativno utječe na ekonomski i razvoj društva uopšte, globalno, u protekle dvije decenije donešeno je nekoliko važnih rezolucija i deklaracija kojima se zemlje potpisnice obavezuju na poštivanje a kao dio sveukupnih napora u borbi protiv korupcije.

Gledano sa aspekta korporativne društvene odgovornosti, korupcija svojom raširenošću, utjecajem, čini štetu društvu, državi, preduzećima i životu svakog pojedinca, te na taj način direktno ugrožava i napore i namjere svih pobrojanih ekonomskih kategorija da provode društveno odgovorne akcije. Kompanije su možda ključni faktor u spriječavanju bilo kog obilka koruptivne radnje, ukoliko se ponašaju društveno odgovorno, to znači minimalno da poštuju sve zakonske norme i propise.

Govoreći o normama i propisima, Sjedinjene Američke Države[133] su 28.maja 1977.godine donjele prvi zakon u borbi protiv korupcije. Nakon toga je većina zemalja iz zapadne hemisfere u svoje zakonske akte utkale pravne norme sa ciljem borbe protiv korupcije.

Korupcija nije bila strana niti na starom kontinentu.Vodeće ervopske zemlje su tako sredinom sedamdesetih godina prošlog vijeka usljed visokog stepena korupcije se suočavale sa dramatičnim posljedicama po poslovanje, pokazuje najnovije istraživanja134 o tome da glavni izvoznici (u uzorku od 18 zemalja to su bili Belgija, Francuska, Italija,Holandija) i do 10% svog izvoznog uspjeha mogu pripisati korumpiranju.135

U tom slijedu Vijeće Evrope[136],na svom Vijeću ministara 1997.godine usvaja Rezoluciju sa dvadeset vodećih principa u borbi protiv korupcije, u kojoj, između ostalog stoji kako je neophodno preduzeti važne mjere na prevenciji i suzbijanju korupcije. U ovoj rezoluciji se ističe važnost podizanja svijesti o neophodnosti preduzimanja odvažne akcije u borbi protiv korupcije na globalni nivo, pozivajući vlade svih zemalja da aktivno uzmu učešće u ovim naporima. Dalje se navodi kako je neophodno provesti pravne akcije koje za krajnji cilj imaju da kroz sudske procese pravno sankcionišu pojedince, grupe i kompanije koje učestvuju u korupciji te da se

[133] Comitee on Bankig, Housing and Urban Affairs, Senate of USA, *Foreign Corruption pPractises andDomestic and Foreign Investment,* Washington, 1977. S-305
[134] J. Lamsdorff, First Enquiry into the Bribery Propensity of Leading Export Nations, *European Journal of Development Research*, 10, 1, 1997. Godina, str 3-10
[135] Ibid, str.5
[136] http://conventions.coe.int/Treaty/en/Treaties/Html/173.ht , (Dostupno, 22.7.2014.)

imovina stečena kroz koruptivne radnje ima oduzeti. Na kraju ove rezolucije se zaključuje kako je neophodna nacionalna i internacionalna saradnja kako bi se suzbili mito i korupcija te da mediji imaju važnu ulogu sa ciljem promovisanja ovih napora.

Nakon predstavljenih ak 21 i Ujedinjeni narodi su donjeli Konvencija protiv korupcije (UNCAC)[137], usvojena 31. oktobra 2003. godine na Generalnoj skupštini UN-a, rezolucijom broj 58/4 i predstavlja globalni odgovor na sve veću pojavu korupcije u zemljama članicama.

21

To je prvi globalni, pravni instrument o korupciji i sveobuhvatni dokument koji sadrži mjere za prevenciju, kriminalizaciju međunarodnu saradnju. Konvencija pojednostavljuje međunarodnu saradnju u kontroli i sankcionisanju korupcije, omogućava Vladama, građanima i donatorima pristup međunarodno uspostavljenim institucijama, u njihovom radu na nivou zemlje, te pruža važne standarde u etici javnog sektora i u pristupu informacijama, kao i kodekse ponašanja i računovodstvene standarde za privatni sektor.

Ceremonija potpisivanja ovog ključnog dokumenta održana je 9. Decembra 2003 godine u Meksiku.

Sa aspekta ovog rada, u prva tri člana Konvencija sadržava jasne odrednice sveukupnih napora u borbi protiv korupcije i za svoje ciljeve navodi[138]:

41

Ciljevi ove Konvencije su:

(a) da se unaprijede i ojačaju mjere za efikasnije i uspješnije sprečavanje i borbu protiv korupcije;

(b)da se unaprijedi, olakša i podrži međunarodna saradnja i tehnička pomoć u sprječavanju i borbi protiv korupcije, uključujući povraćaj dobara

(v)da se unaprijedi integritet, odgovornost i dobro upravljanje javnim poslovima i javnom imovinom.

Sadržajno, Konvencija determiniše najvažnije sudionike u koruptivnom lancu te tako navodi kako su osnovne poluge koruptivnih radnji vezane za sinonime poput; ***javni funkcioner, strani javni funkcioner, funkcioner javne međunarodne organizacije, imovina, sredstva stečena kriminalom...***

63

Kada je u pitanju primjena Konvencije, u sadržaju stoji kako *Konvencija se, shodno svojim odredbama, primjenjuje u cilju sprečavanja, istrage i krivičnog gonjenja korupcije, te zamrzavanja, zapljene, konfiskacije i vraćanja sredstava stečenih izvršenjem krivičnih djela utvrđenih u skladu sa ovom Konvencijom.*

Pri kraju ove tematske jedinice možemo kazati kako je korporativna društvena odgovornost, zapravo prilika za kompanije da[139]izgrade nekoruptivnu kulturu u svojim

109

[137] United Nations, *Office on Drugs and Crime*, United Nations, 2003.
[138] ibid

organizacijama te ohrabre poslovne partnere i zajednicu da čine isto. Isti autori navode kako srednja i velika preduzeća imaju u svojim strukturama odjele za pravne poslove, complaince[140] ili poslovnu usklađenost, često i menadžere CSR, uz menadžere za ljudske resusrse čine „interkompanijski antikoruptivni front" provodeći sve interne i eksterne propise koji koji regulišu ovu oblast.
Sem u svojim organizacijama, kompanije sa razvijenom društvenom odgovornošću kroz posebno osmišljene akcije mogu aktivno potpomagati razvijanju antikoruptivne svijesti i u zajednici u kojoj djeluju, direktno ili preko specijaliziranih nevladinih organizacija.

David Nussbaum and Peter Wilkinson[141]kažu kako je korupcija u društveno odgovornim aktivnostima kompanije još uvijek iza drugih sadržaja poput; zaštite okoliša, ljudskih prava, zahtjeva društvene zajednice, ali da to ne znači da pitanja iz borbe protiv korupcije neće naći svoje mjesto visoko na prioritetima menadžmenta. Efikasna artikulacija pitanja korupcije u odgovornom ponašanju kompanija igra važnu ulogu u odnosima važnih stakeholdera unutar i van preduzeća ali igra i važnu ulogu, posebno u onim zemljama u kojima je korupcija ogromna prijetnja razvoju zemlje.

I na kraju tematske cjeline, pogledajte kako zemlje jugoistočne Evrope stoje na listi Transparency International-a[142] na tzv.CPI indexu[143]:

Tabela.1 Korupcija u zemljama JI Evrope CPI Indeks Transparnecy International

Naziv države	*2012.*	*2013.*	*2014.*
Republika Slovenija	*61*	*57*	*51*
Republika Hrvatska	*46*	*48*	*48*
Bosna i Hercegovina	*42*	*42*	*39*
Republika Srbija	*39*	*42*	*41*

[139] David Nussbaum and Peter Wilkinson, *A-Z on Corporate Social Responsibility*,Velika Britanija, 2010. godina, str.119
[140] Compliance - *usklađenost, prijevod sa engleskog*, https://hr.glosbe.com/en/hr/compliance
[141] David Nussbaum and Peter Wilkinson, *A-Z on Corporate Social Responsibility*,Velika Britanija, 2010. godina, str.120

[142] **Transparency International** (TI) internacionalna organizacija koja se bavi prevencijom i suzbijanjem korupcije i radnji vezanih za mito i korupciju prije svega kod državnih institucija.

[143] http://www.transparency.org/research/cpi/overview , (Dostupno, 31.7.2014.)

Republika Crna Gora	*41*	*44*	*41*

Iz ove tabele jasno je vidljivo kako zemlje JI Evrope imaju različite trendove kretanja na skali Transparency Internationala po tzv.CPI Indeksu. Pa tako Republika Slovenija ima kontinuirani pad koruptivnih radnji dok Republika Srbija ima negativan trend porasta. Crna Gora ima amplitudno kretanje na pomeneutoj skali, BiH blagi pozitivni porast, dok Hrvatska, zanimljivo, iako je ušla u Evropsku uniju ima negativno kretanje po parametrima TI.

2.3.7. CSR i menadžment interesa stakeholdera

Na korporativnu društvenu odgovornost ne treba gledati kao konstrukciono pravo u paradigmi da one kompanije sa implemetiranom strategijom CSR će biti uspješnije od onih koje nisu društveno odgovorne. Svakako da CSR nije univerzalna pilula koja rješava sve boli kompanija u svijetu tržišne ekonomije XXI vijeka, ali uz osmišljen pristup, ova pilula može ublažiti mnoge boli.

„Prava je [144]društvena odgovornost menadžmenta upravo nadilaženje zakonskih obaveza i ekonomskih interesa preduzeća i djelovanje u interesu društva, što dugoročno gledano mora biti i interes njegovih ekonomskih subjekata, odnosno kompanija"
U ovom trenutku možemo kazati kako društve[7] odgovornost kompanije postaje postaje poslovni imperativ i stoga menadžment sve više shvaća da je to vrlo važno za poslovne aktivnosti, i da je baš i kao marketing, CSR investiranje u poslovanje.Od menadžmenta se sve više zahtjeva da svoje kompanije vode na društveno odgovoran način, dakle, da se ne zastupaju samo ekonomski ciljevi kompanija na čijem su čelu već i ciljeva zajednice kao cjeline.

Možemo čuti i još preciznije zahtjeve prema kojima prvi ljudi kompanija svoje odluke ne treba da valorizuju sa aspekta lične, odnosno dobrobiti kompanije već da preduzima i donosi one odluke koje istodobno povećavaju i društva i organizacije.

Jedan od prvih teoretičara koji je uočio i opisao različite odgovornosti kompanije je Archie Carroll sa Univerziteta Georgia. Preciznije, definirao je hijerarhiju CSR-a koja se može ilustrirati na sljedeći način[145]:

18

[144] Fikreta Bahtijarević-Šiber, Pere Sikavica, Nina Pološki Vokić, *Suvremeni menadžment* Školska knjiga, Z[72]eb, 2008.godina, str.137

[145] Kristijan Krkač, *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*, Mate d.o.o./ZŠEM; Zagreb, 2007 str 230.



HIJERARHIJA DIMENZIJA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI

Slika 14. Hijerarhija dimenzija CSR

Na putu ka postizanju ciljeva sve kompanije susreću se sa nizom problema i ograničenja, makar implemetirale sva znanja i vještine koje pretpostavljaju uspješnost.Okruženje u kom kompanija djeluje, tržište na kom nastupa, konkurentnost i konkurencija, stabilnost tržišta, globalna ekonimska kretanja... samo su neki od ključnih faktora za uspješnost van organizacijske strukture.Stakeholderi, oni interni i eksterni su , pored pobrojanih, također ključni parametri za uspješnost kompanije.

U tom kontekstu, dugoročni strateški interesi i ciljevi kompanija, u koje se uklapaju i planovi koji se odnose na društvenu odgovornost, dugoročno može značiti stratešku korist. Samo kada kompanije imaju dugoročni pogled na profitabilnost i održivost, mogu se pomiriti divergentni interesi različitih interesno- utjecajnih grupa[146].

Tako Omazić nastavlja i kaže: *„Pristup interesno – utjecajnih grupa (čitaj stakeholdera, op.a) polazi od teze kako kompanija ne postoji isključivo zbog dioničara, već i zbog onih koji dodaju vrijednost i resurse kako bi ono moglo funkcionisati na tržištu.Kompanija se u tom pogledu mora posmatrati kao umreženi sistem koji bi kod postavljanja strateških ciljeva trebao uključivati i sljedeće;*

- Identificirati ključne ili primarne interesno utjecajne grupe koje su kritično važne za uspjeh strateških ciljeva organizacije-

[146] M. A. Omazić, *Društvena odgovornost i strategija hrvatski poduzeća,* Doktorska disertacija, Zagreb, *2007. godina*

- Odlučiti se o prihvatljivim društveno odgovornim inicijativama sa aspekta strateških interesa kompanije koji su komplementarni sa ciljevima projekta.
- Procijeniti kako će i u kojoj mjeri te aktivnosti pomoći u ostvarivanju strateških ciljeva i riješiti potencijalne prepreke na tom putu.
- Procijeniti kako neke od nastalih koristi poslovna organizacija može zadržati za sebe.
- Anticipirati buduće promjene u kompanijskom okruženju sa potrebama interesno-utjecajnih grupa te preduzeti korektivne akcije koja će biti komplementarna sa novonastalom situacijom.
- Stalno revidirati zakonom određene i ostale obaveze kako bi se mogla definisati dobrovoljni nivo, volontarističke aktivnosti.
- Identifikovati načine za kreiranje pozitivne vidljivosti sa ključnim stakeholderima, internim i eksternim.
- Mjeriti i kontinuirano upoređivati aktuelnu i moguću vrijednost koja se može ostvariti nekom od društveno odgovornih aktivnosti.

U odnosu na kazano, isčitavajući različitu literaturu, može se primjetiti kako naučni krugovi u jugoistočnoj Evropi nemaju jednak stav po ovom pitanju.Tako je po D.Tipuriću[147] „stakeholderski menadžment *bitan instrument korporativnog upravljanja"*, čemu se grupa autora[148] sa Ekonomskog fakulteta u Sarajevu oštro suprostavlja i kažu;

„Nije jasno šta bi to (stakeholder menadžment, op.a.) bilo uopšte, a ne samo bitan instrument korporativnog upravljanja.Kao instrument ili element korporativnog upravljanja je nedovoljno određen. Nije jasno šta bi u obavljanju upravljačke funkcije u korporaciji trebalo da čini, osim akcionara, menadžera i zaposlenih, ostali članovi stakeholderskih grupa?
Kakva bi uloga u obavljanju ove funkcije u korporaciji trebalo da bude njenih dobavljača ili kupaca, potrošača, javnosti, itd?Šta bi to dobavljači u korporaciji još trebali da čine osim da korporaciju snabdjevaju potrebnim materijalom u skladu sa ugovorom ili kupci osim kupovine proizvoda korporacije?"

2.3.8. CSR na matrici izvrsnosti kompanija /virtue matrix/

„Korporacije često doborovoljno pristupaju društveno odgovornom ponašanju upravo da bi povećali vrijednosti svojim dioničarima.[149]"— Roger L.

[147] D.Tipurić, ibidem, str.76
[148] M.Babić, M.Simić, A.Šunje, M.Puljić, *Korporativno upravljanje , principi i mehanizmi*, Revicon, Sarajevo, 2008., str.382
[149] Roger L.Martin, The Virtue Matrix: Calculating the Return on Corporate Responsibility, *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 3, March 2002. godina, str.2

Na matrici izvrsnosti kompanije ilustruju se aktivnosti iz domena društvene odgovornosti sa dva aspekta[150]:

1.Ko pokreće aktivnosti, kompanija ili se dešavaju na osnovu društvenih običaja ili po sili zakona?
2.Ko ima neposredne koristi od društvene aktivnosti kompanije, vlasnici (dioničari)ili društvo?
Govoreći za Harward Business Review[151], Martin navodi pitanja koja čine okvir po pitanju matrice izvrsnosti:

1.Šta navodi tržište na korporativnu društvenu odgovornost?
2.Šta kreira zahtjeve javnosti za jaču prisutnost CSR?
3.Koje su prepreke ka povećanju prisutnosti društvene odgovornosti u korporacijama?
4.Zašto globalizacija djeluje anksiozno spram CSR?



Slika 15. Matrica izvrsnosti[152]

Za bolje razumijevanje matrice treba pojasniti kako gornja dva kvadrata zapravo jesu istinski unutarnji poticaj firme da bez zakonske obaveze, a na osnovu unutrašnjih i vanjskih poticaja, planira, budžetira i provede društveno odgovorne aktivnosti. Ove aktivnosti nisu primarno vezane za profit i ostvarivanje profita ali svakako pridonose boljoj percepciji firme.

---

[150] 38 ihi, M.Čičić, N.Brkić, *Marketing*, EFSA UNSA, Sarajevo, 2006. godina, str.580
[151] The Virtue Matrix, Calculating the Return on Corporate Responsibility, *Harvard Business Review*, Vol. 80 38 b. 3, March 2002. str. 3-5
[152] The Virtue Matrix, Calculating the Return on Corporate Responsibility, *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 3, March 2002. , str.5

Važno je da ove aktivnosti nisu nametnute izvana nekim normama ili običajima već da izražavaju istinsko htijenje kompanije da u nekoj oblasti da ličnu inicijativu i doprinos rješavanju nekog problema.

Kao primjer[153]*može se uzeti slučaj američke osiguravajuće kompanije Pridential insurance, koja je 1990.godine omogućila da i oboljeli od AIDS-a mogu imati životno osiguranje i ostvarivati pravo na kompenzaciju troškova liječenja.Ta je odluka izazvala toliko pozitivan efekat u javnosti da su i druge osiguravajuće kuće ubrzo to usvojile kao standard svog poslovanja.*

Donji kvadranti na matrici odnose se na aktivnost s ciljem ostvarivanja društveno odgovornih projekata kompanije, koje su prosizašle iz običaja,zakona ili nekih drugih normi.
Lijevi donji kvadrant oslikava aktivnosti CSR koje kompanija sam izabere i sporovodi ali na osnovu poticaja iz vana. Često kompanije odabiraju one društveno korisne akcije kojima će u konačnici povećati svoj utjecaj na tržištu, podići svoj rejting, dati dodanu vrijednost svome brendu ili povećati profit.
Desni donji kvadrant odnosi se na one društveno korisne akcije na koje je kompanija obavezana zakonom. Na primjer, proizvođač dosljedno sporovodi odredbe zakona o zaštiti čovjekove okoline i time ima koristi jer kompanija neće doći u poziciju da bude kažnjena i u javnosti će biti prepoznata kao ekološki osvještena poslovna organizacija.

2.4. CSR i procesi standardizacije

Upravljanje modernim korporacijama, uključujući posebno one sa društveno odgovornom poslovnom filozofijom je u današnjici nemoguće misliti bez standardizovanih procesa. Prema profesoru Mašić dostizanje[154] savršenstva u poslovanju organizacije danas se vezuje za koncept TQM Total Quality Management – Menadžment ukupnog kvaliteta
„ Menadžment ukupno (totalnog kvaliteta) je menadžment pristup dugoročnog uspjeha kroz potrošačku satisfakciju, zasnovan na učešću svih članova organizacije i kontinuiranom poboljšanju procesa, proizvoda, usluga i kulture njihovog rada U tom smislu može se reći da TQM predstavlja kontinuelno putovanje ka savršenstvu. Filozofija TQM obuhvata sposobnost za kvalitet, u svim funkcijama organizacije u svim delovima procesa od početka do kraja (od dobavljača do kupaca), uz istovremenu integraciju međusobno povezanih funkcija na svim nivoima. To je sistemski pristup koji ostvaruje veze između različitih elemenata organizacije, tako da je ukupna efektivnost sistema veća od zbira izlaza pojedinih delova."

[153] Boris Tihi, *Marketing*, EFSA UNSA, Sarajevo, str.581
[154] Branislav Mašić, *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 409

Pošto ne postoji međunarodni standard za TQM[155], u praksi se pojavljuju brojni modeli izvrsnosti kojima je osnova TQM. Više možemo govoriti o kreativnom okviru koji se naslanja na metod benčmarkinga- poređenje sa drugim i učenje od drugih.

Implementacija integrisanih menadžment sistema (IMS), u koje spadaju i ISO standardi, jesu dio TGM. Ovdje ćemo se fokusirati samo na one ISO sisteme koji se direktno dovode u vezu sa korporativnom društvenom odgovornosti.

2.4.1. ISO standardi kod CSR- ISO 14040

Povećanje svjesnosti zaštite životne okoline i utjecaja koje proizvedeni i iskorišteni proizvodi i usluge imaju na istu, dovelo je do povećanja interesa za shvaćanje i reduciranje ovih utjecaja. Jedna od tehnika razvijena u svrhu redukcije jeste i tzv. *Life Cycle Assessment (LCA)*[156]. Ovaj ISO [157]standard se upravo bavi opisivanjem osnova i okvirova za provođenje i izvještavanje o studijama rađenim vezano za LCA, i u isto vrijeme sadrži određene minimalne zahtjeve.
LCA u suštini se bavi proučavanjem potencijalnih utjecaja proizvoda sa aspekta zaštite životne okoline kroz čitav životni vijek tog proizvoda tj. od kupovine sirovine, kroz proizvodnju pa do upotrebe. Neke opće kategorije utjecaja na životnu sredinu podrazumijevaju upotrebu sirovina, zdravlje ljudi i ekološke posljedice.
LCA pomaže u:

- identificiranju prilika za poboljšanje proizvoda sa aspekta zaštite životne sredine u različitim fazama životnog ciklusa proizvoda;
- donošenju odluka u industrijama, vladinim i nevladinim organizacijama;
- odabir relevantnih indikatora koji će pokazivati 'nastup' kompanija sa aspekta zaštite životne okoline, uključujući razvoj tehnika za mjerenje istoga;
- marketingu.

LCA je jedna od mnogobrojnih tehnika upravljanja (između ostalih još imamo procjenu rizika, procjenu nastupa sa stanovišta zaštite životne sredine i dr.), što samo po sebi implicira da ne mora značiti da je najprikladnija tehnika za korištenje u svim situacijama. Ova tehnika obično ne rješava probleme proizvoda sa ekonomskog ili društvenog aspekta.

---

[155] Milutin Ćirović, *Strateški menadžment, Naučno društvo Srbije,* Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009. godina, str.131
[156] U slobodnom prijevodu znači procjena životnog vijeka
[157] ISO, Europe, net.10.4.2015.,22.32

Činjenica je da nijedna tehnika nije savršena, pa tako ni LCA, s toga je važno znati prepoznati nedostatke tehnika, a nedostaci LCA su sljedeći:[158]

- mogućnost subjektiviteta u izborima i pretpostavkama načinjenim u LCA-u (npr. odabir izvora podataka, postavljanje granica sistema itd.);
- modeli korišteni za procjenu utjecaja na životnu okolinu ili analize zaliha su ograničeni od strane ranije postavljenih pretpostavki i vjerovatna nemogućnost korištenja isstih za sve moguće utjecaje;
- rezultati LCA studija fokusiranih na svjetske ili regionalne probleme ne moraju biti primjenjivi na lokalnom nivou tj. lokalni uvjeti ne moraju se poklapati sa regionalnim ili svjetskim uvjetima;
- preciznost LCA studije može biti upitna zbog pristupa i dostupnosti svih relevantnih podataka ili zbog kvalitete podataka;
- nedostatak prostorne i vremenske dimenzije u podacima o zalihama koji se koriste za procjenu utjecaja istih dovodi do postojanje sumnje u rezultate utjecaja.

Informacije razvijene u LCA studijama, generalno bi trebala biti korištene kao dio jednog puno većeg, opsežnijeg procesa odlučivanje ili bi trebali biti korišteni za razumijevanje nekih općih kompromisa. Uspoređivanje rezultata različitih LCA studija ovisi o premisama i kontekstu svake od studija tj. one moraju biti iste. Isto tako, u svrhu veće transparentnosti, ove pretpostavke bi trebale biti eksplicitno navedene.
Važno je napomenuti da ovaj ISO standard, kao i svi drugi ISO standardi, nisu razvijeni da bi stvarani neke ne-tarifne barijere u trgovini ili da povećaju ili promijene nege pravne obaveze određene organizacije.

Međunarodni ISO standard određuje opći okvir, načela i zahtjeve za provođenje i izvještavanje o LCA studijama. Ono ne opisuje detaljno tehniku LCA.

Faze u LCA

LCA bi trebao biti podijeljen u sljedeće faze:

- definiranje cilja i opsega studije;
- analiza zaliha;

[158] ibid

- procjena utjecaja;
- intepretacija rezultata.

Rezultati jedne LCA[159] studije mogu biti iskorišteni kao inputi za razne procese odlučivanja. Samo neke od primjene rezultata LCA studije su sljedeće:

- razvoj i poboljšanje proizvoda;
- strateško planiranje;
- marketing;
- kreiranje javne politike i dr.

Definiranje cilja i opsega studije

Opseg i cilj studije bi trebali biti jasno definirani i konzistentni sa predviđenom primjenom. Cilj LCA studije bi trebao nedvojbeno iskazati predviđenu primjenu, razloge za izvođenje studije i predviđenu publiku tj. za koga će rezultati ove studije biti od koristi.
U definiranju pak opsega studije, sljedeće stvari bi trebale biti razmotrene i jasno opisane:

- funkcije proizvodnog systema;
- funkcionalnu jedinicu;
- proizvodni sistem o kojem će se raditi studija;
- granice proizvodnog sistema;
- procedura alokacije/raspodjele;
- tipovi utjecaja i metodologija procjene utjecaja i naknadni načini interpretacije koje će biti korištene;
- uslovi o vrsti podataka;
- premise;
- nedostaci;
- uslovi o kvaliteti podataka;
- tip recenzije studije;
- tip i format izvještaja potrebnog za provođenje studije.

Opseg studije bi trebao biti jasno definiran da bi se osigurala dubina, detaljnost i širina studije koja bi bila dovoljna za ostvarivanje navedenog cilja studije.
Što se tiče analize zaliha, pod tim se podrazumijeva prikupljanje podataka i obračunske procedure da bi se kvantifizirali relevantni inputi i autputi proizvodnog

[159] ibid

sistema. Pod inputima i autputima misli se na npr. korištenje sirovina i oslobađanja materija koja se vrše u zrak, vodu i zemlju od strane proizvodnog sistema. Ovi podaci služe kao input informacije za sljedeću fazu LCA[160], a to je procjena utjecaja.

Procjena utjecaja je faza LCA koja za cilj ima procjenjivanje važnosti potencijalnih utjecaja na životnu okolinu koristeći rezultate iz prethodne faze tj. analize zaliha. Drugim riječima, ovaj proces podrazumijeva povezivanje podataka iz prethodne faze sa određenim utjecajima na životnu sredinu i pokušaj razumijevanja tih utjecaja. Nivo detaljnosti, izbor proučavanih utjecaja i metodologije korištene, zavisi od cilja i opsega same studije.

Ova faza može sadržavati sljedeće elemente:

- dodjeljivanje podataka iz prethodne faze određenim kategorijama utjecaja – klasifikacija;
- modeliranje podataka unutar kategorija utjecaja – karakteriziranje;
- moguće zbrajanje (skupljanje) rezultata u veoma određene slučajeve i samo onda kada imaju smisla – ponderisanje.

Ono što je važno napomenuti za ovu fazu jeste veliki nivo subjektivnosti, jer samo biranje, modeliranje i evaluacija kategorija utjecaja pokazuje to. Iz tog razloga transparentnost igra ključnu ulogu u LCA studijama, naročito u ovoj fazi.

Interpretacija je faza LCA u kojoj se otkrića napravljena u analizi zaliha i procjeni utjecaja kombiniraju, u isto vrijeme dosljedni spram definiranih ciljeva i opsega studije, u cilju donošenja određenih zaključaka i preporuka.

Rezultati provedene LCA studije bi trebali biti fer, u potpunosti i precizno izvještavani predviđenoj publici. Način izvještavanja, tip i format izvještaja bi trebao biti definiran u ospegu same studije.

Rezultati, podaci, metode, premise i nedostaci bi trebali biti transparentni i dovoljno detaljisani, da bi omogućili čitaocu da razumije sve kompleksnosti i kompromise koji se pojavljuju u LCA studiji.

Recenziranje LCA[161] studije bi trebalo osigurati sljedeće:

- da su metode korištene u provođenju studije u saglasnosti sa ovim Međunarodnim standardom;
- da su metode korištene u provođenju studije naučno i tehnički ispravne;

[160] ibid
[161] ibid

- da su korišteni podaci prikladni i razumljivi u odnosu na cilj studije;
- da interpretacija reflektuje pronađene nedostatke i cilj same studije;
- da je izvještaj o studiji transparentan i konzistentan.

S obzirom na činjenicu da Međunarodni standard ne specificira zahtjeve o ciljevima ili upotrebi LCA, recenzija ne može potvrditi ciljeve izabrane za LCA studiju ili upotrebu rezultata LCA studije. Opseg i tip željene recenzije bi trebalo biti navedeno u fazi opsega LCA studije. Sama recenzija može značajno doprinijet razumljivosti studije i samom njenom kredibilitetu. Sam taj proces može imati više oblika. Pa tako recenzija može biti urađena interno, eksterno ili od strane neke treće zainteresirane strane.[162]

2.4.2. ISO 18000

OHSAS 18000

Grupa međunarodno priznatih standarda koji se bave upravljanjem pitanja zdravlja i zaštite/sigurnosti radnika na radnom mjestu, zajedničkim imenom se nazivaju *OHSAS [163]18000*. Ova grupa je sastavljena od dva člana:

- OHSAS 18001 – specifikacije u vezi sistema upravljanja zdravljem i zaštitom/sigurnosti na radnom mjestu;
- OHSAS 18002[164] – upute o implementaciji OHSAS 18001.

OHSAS 18001 je kreiran od strane većeg broja svjetskin vodećih institucija koje se bave razvojem standarda i certifikata i raznih specijaliziranih konsultanskih tijela. Neki od učesnika su bili sljedeći:

- National Standards Authority of Ireland;
- Standards and Industry Research Institute of Malaysia;
- Bureau Veritas Quality International;

---

43 veb.stanford.edu/class/cee214/Readings/ISOLCA.pdf; www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:14040:ed-2:v1:en , (Dostupno, 14.1.2015.)

[163] certificationeurope.com/ohsas-18001-occupational-health-and-safety-management/

[164] www.ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com/ohsas-18001-kit.htm , (Dostupno, 22.1.2015.)

- Det Norske Veritas;
- British Standards Institution;
- International Certification Services;
- Standards Australia i mnogi drugi.

OHSAS je skraćenica riječi *Occupation Health and Safety Assessment Series*[165][166], što bi se u slobodnom prijevodu moglo prevesti kao Niz procjena o zdravlju i sigurnosti/zaštiti na radu.

Ovaj standard je namijenjen da pomogne organizacijama svih tipova da bolje kontroliraju zdravlje i sigurnost radnika na radnom mjestu, kao i da minimiziraju rizike koji se tiču ove problematike. Razvoj ovog standarda nije došao na baš spontat način, nego prije kao odgovor na veliku potražnju širom svijeta za ujednačavanjem i jasnog definiranja standarda vezanih za zdravlje i zaštitu radnika na radnom mjestu. Poštivanjem i implementiranjem ovog standarda, organizacije šalje jasan signal i dobru sliku svim stejkholderima kompanije, ali i društvu ukupno, da je zdravlje zaposlenika i njihova sigurnost jedan od prioritetnih ciljeva te organizacije. S druge strane, planiranjem unaprijed i poštivanjem ovog standarda, organizacije smanjuju mogućnost potencijalnih sudskih tužbi, naknada i sličnih stvari, koje mogu proizaći iz nesreća koje se dogode na radnom mjestu.

OHSAS [167]je namijenjem svim tipovima organizacija koje imaju želju za sljedećim:

- razvoj upravljackog sistema u vezi sa zdravljem i sigurnosti na radnom mjestu, kako bi se minimizirao i eliminirao rizik koji nose zaposlenici ili neke druge interesne grupe povezane sa organizacijom, a koje bi mogle biti izložene riziku kroz aktivnosti koje obavljaju;
- osiguraju postupanje u skladu sa donešenom politikom u vezi zdravlja i sigurnosti na radnom mjestu na nivou organizacije;
- istaknu se kao uspješan primjer u odnosu prema radnicima;

---

[165] www.isohelpline.com/iso_ohsas_18000_18001_2007_document_manual.ht

www.ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com/ohsas-18001-kit.htm www.isohelpline.com/iso_ohsas_18000_18001_2007_document_manual.htm, (Dostupno, 22.1.2015.)

- primjena, održavanje i konstatno poboljšavanje upravljanja sistemom koji se brine o zdravlju i sigurnosti radnika na radnom mjestu;
- samoopredjeljenjem o postupanju u skladu sa specifikacijama OHSAS;
- zahtjevanjem registriranja ili certificiranja njihovim upravljačkim sistemom o pitanjima zdravlja i zaštite radnika od strane neke ovlaštene organizacije;

Da bi neka organizacija dobila OHSAS 18001 certifikat, ona mora imati razvijen sistem upravljanja pitanjima o zdravlju i zaštiti radnika koji je u suglasju sa zahtjevima OHSAS 18001 standarda. Odgovarajuća zdravstvena i sigurnosna politika, protokoli, procedure su isto tako preduvijeti dobivanja ovog standarda.

Sljedeći su koraci vezani za razvoj upravljačkog sistema o pitanjima zdravlja i sigurnosti na radnom mjestu u skladu sa OHSAS 18001:

- formuliranje radnog, zdravstvenog i sigurnosnog sistema upravljanja kroz kreiranje vodiča o zdravlju i sigurnosti na radnom mjestu unutar kojeg će biti određene specifikacije upravljačkog sistema;
- uspostavljanje radne, zdravstvene i sigurnosne politike i ciljeva, kao i programa djelovanja;
- osiguravanje kontrole dokumenata i zapisa;
- primjena i održavanje procedura koje će identificirati opasnosti, vršiti procjenu rizika i odrediti kontrole na radnom mjestu;
- identifikacija[168] primjenjivih radnih, zdravstvenih i sigurnosnih legislativa, o kojima će se razgovarati unutar organizacije i koje će biti prihvaćene unutar organizacije;
- definiranje izvora, uloga, odgovornosti i autoriteta unutar upravljačkog sistema;
- implementiranje adekvatnih procesa komunikacije, učešća i konsultiranja o pitanjima zdravlja i sigurnosti na radu;
- zadržavanje kontrole nad operacijama;
- planovi o pripravnosti u slučaju nužde i iznenadnih nesreća;

[168] certificationeurope.com/ohsas-18001-occupational-health-and-safety-management

- ispunjavanje strogih kriterija u vezi sa istragom nesreće;
- prepoznavanje i rješavanje neusklađenosti sistema primjenjujući preventivne i korektivne aktivnosti;
- nadgledanje i mjerenje performansa organizacije u pitanjima zdravlja i sigurnosti na radnom mjestu;
- periodično nadgledanje i recenziranje sistema na nivou menadžmenta organizacije.

Biti certificiran OHSAS 18001 certifikatom donosi određene pogodnosti za organizacije:

- bolja slika i kredibilitet organizacije u očima stejkholdera, klijenata, potencijalnih klijenata, regulatora i čitave javnosti;
- prihvaćanje i provođenje najboljih međunarodnih praksi u vezi sa upravljanjem rizicima;
- osigurava zdravlje i opće dobro zaposlenika, javnosti i ugovornih partnera;
- minimiziranje obaveza zaposlenika kroz primjeni proaktivnih prije reaktivnih kontrola;
- osigurava poštivanje i svjesnost o legislativama;
- smanjuje stopu nesreća i incidenata kroz smanjivanje i eliminiranje opasnosti koje postoje na radnom mjestu;
- poboljšava istražni proces incidenata i nesreća;
- povećava motivaciju zaposlenih kroz obezbjeđivanje sigurnijeg mjesta za rad

2.4.3. ISO 26000

ISO 26000[169]

Organizacije širom svijeta su sve više i više svjesne potrebe i benefita društveno odgovornog ponašanja. Odnos organizacija prema društvu u kojem vrše aktivnosti i njihov utjecaj na životnu sredinu je postalo jedno od ključnih kriterija mjerenja i

[169] www.cnis.gov.cn/wzgg/201405/P020140512224950899020.pdf , (Dostupno, 23.1.2015.)

ocjenjivanja sveukupnog djelovanja i njihove mogućnosti da nastave efektivno djelovanje. Dobra percepcija u organizacijama o društveno odgovornom djelovanju, između ostalog može utjecati na[170]:

- veću konkurentnost na tržištu;
- reputaciju;
- sposobnost privlačenja i zadržavanja radnika, mušterija, klijenata ili korisnika;
- održavanje morala radnika, njihove odanosti i produktivnosti;
- pogled u očima investitora, vlasnika, donatora, sponzora i finansijskog okruzećnja;
- odnos sa kompanijama, vladama, medijima, dobavljačima, mušterijama i zajednici u kojoj djeluje.

Međunarodni standard je namijenjen svim vrstama organizacija u privatnom, javnom i neprofitnom sektoru, bez obzira bile one velike ili male i bez obzira da li posluju u razvijenim zemljama ili zemljama u razvoju. Ovaj standard nudi vodič o osnovnim načelima u društvenoj odgovornosti, o nekim osnovnim temama i pitanjima koja se odnose na društvenu odgovornost i na načine kako da se društveno odgovorno ponašanje integrira u samu organizaciju. Sve osnovne teme ovog standarada uključuju određene probleme, a na organizacijama je da otkriju koji problemi su relevantni i od značaja za organizaciju, da bi pristupila njihovom rješavanju.

Međunarodni standard, je namijenjen za upotrebu bilo onih koji tek počinju da se bave društveno odgovornim poslovanjem, bilo onih koji već imaju veliko iskustvo u istome, a sve iz razloga da postoje velike razlike u razumijevanju i integriranju društvene odgovornosti između organizacija.

Ovaj standard[171] služi kao vodič svim vrstama organizacija, bez obzira na veličinu i mjesto djelovanja, o sljedećim stvarima:

- koncepti, termini i definicije vezane za društvenu odgovornost;
- pozadina, trendovi i karakteristike društvene odgovornosti;
- načela i prakse povezane sa društvenom odgovornošću;
- osnovne teme i pitanja društvene odgovornosti;

[170] ISO, Europe, ISO 26000
[171] Ibid,2

- integriranje, implementiranje i promoviranje društveno odgovornog ponašanja kroz organizaciju i kroz njene politike i prakse, unutar utjecajnog područja;
- identificiranje društvene odgovornosti i pristupanje različitim stejkholderima;
- načini komunikacije, odnos i ostale informacije vezane za društvenu odgovornost.

Ovaj Međunarodni standard je osmišljen kao pomoć organizacijama na njihovom putu ka održivom razvoju. On nastoji ohrabriti organizacije da idu iznad zakonski propisanih regulativa, samim tim shvatajući da poštivanje samih zakona, kao osnovne obaveze organizacije, je samo po sebi jedan od osnovnih dijelova društvene odgovornosti. U primjeni Međunarodnog standarda, savjetuje se organizacijama da uzmu u obzir društvene, okolišne, legalne, kulturne, političke i organizacione razlike, kao i razlike u ekonomskim uvijetima, a sve u skladu sa međunarodnim normama ponašanja.

Važno je napomenuti da Međunarodni standard ne sprječava razvoj pojedinačnih nacionalnih standarda koji su precizniji, više zahtjevni ili nekog drugog tipa.

Nadalje, ohrabruje činjenica da je svijest o društvenoj odgovornosti organizacija u velikom usponu, iz mnogih razloga. U posljednjih nekoliko decenija, proces globalizacije je doveo do povećanog utjecaja različitih tipova organizacija (privatni sektor, nevladine organizacije i vladine) na zajednice i životnu sredinu.

U vrijeme ekonomskih i finansijskih kriza, organizacije bi trebale tražiti način da održe svoje aktivnosti vezano za društvenu odgovornost. Takve krize najveći utjecaj obično imaju na najranjivije grupe ljudi, i stoga se javlja potreba za još većom društvenom odgovornošću.

Kao generalna karakteristika društvene odgovornosti jeste volja organizacije da uključi društvenu i okolišnu obzirnost u svoje procese odlučivanja i da budu odgovorni za utjecaj njihovih odluka i aktivnosti na društvo i okoliš.[172] Ovo podrazumijeva i transparentnost i moralno ponašanje koje doprinosi održivom razvoju, u skladu je sa zakonskim normama i sa međunarodnim normama

[172] Ibid,4

ponašanja. Društvena odgovornost podrazumijeva razumijevanje širokih očekivanja od strane društva. Osnovno načelo društvene odgovornosti jeste poštivanje zakona i izvršavanje zakonom definiranih obaveza. Međutim, društvena odgovornost podrazumijeva i aktivnosti iznad zakonom propisanih i prepoznavanje onih obaveza koje nisu definirane zakonom.

Činjenica je da će očekivanja zajednice se razlikovati od države do države i od kulture do kulture, ali postoje neke međunarodne norme ponašanja kojih se organizacije trebaju pridržavat, kao što su Univerzalna deklaracija o ljudskim pravima, Deklaracija o održivom razvoju iz Johanesburga i dr.

Filantropija (u ovom slučaju kao humanitarna donacija) može da ima pozitivan utjecaj na društvo. Međutim, ono ne bi trebalo biti korišteno kao supstituent procesu integriranja društvene odgovornosti u organizaciju. Prosta logika iza toga je, da filantropija ne spada u svakodnevno poslovanje jedne kompanije ili djelovanje jedne organizacije, pa stoga ona čini jedan specifičan čin. Organizacije bi trebale raditi na integriranju društvene odgovornosti u svakodnevno poslovanje i djelovanje.

Često dođe do zabune i miješanja pojmova održivog razvoja i društvene odgovornosti, i stvarno, oni su maksimalno bliski i povezani, ali su dva različita koncepta.

Održivi razvoj je koncept o ispunjavanju zahtjeva društva, dok u isto vrijeme živimo u skladu sa ekološkim limitima naše planete i bez ugrožavanja mogućnosti budućih generacija da zadovolje svoje potrebe. *Ono za cilj ima postizanje održivosti društva kao cjeline i čitave planete, a ne zamara se održivosti neke konkretne organizacije. Održivost neke organizacije može, a i ne mora biti u suglasju sa održivosti cijelog društva, što se postiže društvenim, ekonomskim i okolišnim aspektima integriranim skupa.*

Kada govorimo o pristupanju i prakticiranju društvene odgovornosti, neki vrhovni cilj organizacija jeste maksimiziranje doprinosa održivom razvoju. Unutar ovog vrhovnog cilja, iako nema neke jasno definirane liste načela, organizacije bi trebale poštivati sljedećih sedam principa:

- odgovornost – organizacija bi trebala odgovarati za svoj utjecaj na društvo, ekonomiju i okoliš;

- transparentnost [173] – organizacija bi trebala biti transparentna u svojim odlukam i aktivnostima koje imaju utjecaj na društvo i životnu sredinu;
- moralno ponašanje – organizacija bi se trebala ponašati moralno;
- poštivanje interesa stejkholdera – kompanija bi trebala poštivati, razmatrati i odgovarati na interese različitih stejkholdera;
- poštivanje zakona – organizacija bi trebala prihvatiti da je poštivanje zakona i regulativa obavezno;
- poštivanje međunarodno priznatih normi ponašanja – organizacija bi trebala poštivati međunarodno priznate norme ponašanja, dok u isto vrijeme poštuje zakone i regulative;
- poštivanje ljudskih prava – organizacija bi trebala poštivati, promovoirati ljudska prava i prepoznati njihovu važnost i univerzalnost.

Identificiranje ili prepoznavanje društvene odgovornosti podrazumijeva identificiranje problema nastalih pod utjecajem organizacijskih odluka i aktivnosti, kao i načina na koji će ovi problemi biti rješeni u pogledu doprinošenja održivom razvoju.

Samo prepoznavanje društvene odgovornosti uključuje i prepoznavanje različitih stejkholdera (dobavljači, kupci, vlasnici, saradnici i dr.) jedne organizacije. Jedno od osnovnih načela društvene odgovornosti jeste da bi organizacija trebala poštivati i razmatrati interese njenih stejkholdera koji će biti pogođeni njihovim odlukama i aktivnostima.

Postoje tri osnovna odnosa u društvenoj odgovornosti, a to su:

- između organizacije i društva;
- između organizacije i stejkholdera;
- između stejkholdera i društva.

Da bi odredili ospeg društvene odgovornosti, prepoznali relevantna pitanja i probleme i postavili svoje prioritete, organizacija bi trebala obratiti pažnju na sljedeće osnovne stvari:

- upravljanje organizacijom;
- ljudska prava;
- prava i prakse radnika;
- životna sredina;

[173] Ibid,5

- fer operativne prakse;
- pitanja potrošača;
- uključenost i razvoj zajednice[174].

O ekonomskom aspektu, kao i aspektima vezanim za zdravlje i sigurnost i lanac vrijednosti, bavi se svaki od ovih sedam osnovnih tema, u zavisnosti od prikladnosti. Isto tako, kroz ovih sedam tema se obrađuju i različiti utjecaji na žene i muškarce.
Što se tiče integriranja društvene odgovornosti u poslovanje, u većini slučajeva organizacije mogu vršiti nadogradnju postojećih sistema, politika, struktura i mreža organizacije, s tim da bi određene aktivnosit mogle biti izvođene na drugačiji način ili u obzir uzimati veći broj faktora. Neke organizacije su već uspostavile tehnike za uvođenje novih pristupa u procese odlučivanja i aktivnosti, kao i efektivne sisteme za komunikaciju u internu reviziju.
Kada govorimo o informacijama vezanim za društvenu odgovornost određene organizacije, one treba da budu sljedeće:

- kompletne – da oslikavaju sve važne aktivnost i utjecaja vezane za društvenu odgovornost;
- razumljive;
- osjetljive/odgovorne – treba da budu osjetljive na interes stejkholdera;
- precizne;
- balansirane/fer – ne bi trebale sakriti bilo koje relevantne negativne informacije vezane za utjecaj nekih aktivnosti organizacije;
- na vrijeme;
- dostupne – relevantne informacije o određenim problemima bi trebale biti dostupne stejkholderima.

[174] Ibid,6

2.4.4 .UN-Global Compact

Opće karakteristike

UN Global Compact (u slobodnom prijevodu UN-ov Svjetski sporazum) je inicijativa strateškog usmjerenja za kompanije posvećenima usklađivanju svakodnevnog poslovanja i strategija preduzeća sa deset općeprihvaćenih načela u oblastima ljudskih prava, prava radnika, zaštite životne okoline i borbe protiv korupcije. Vršenjem poslovanja prema ovim načelima, kompanije, kao najveći i najvažniji pokretač procesa globalizacije, omogućavaju razvoj tržišta, trgovine, tehnologije i finansija na način koji doprinosi razvoju i ekonomije i društva sveukupno.

Sve je veći broj i jači utjecaj društvenih, političkih i ekonomskih faktora, kako na lokalnom, tako i na globalnom nivou, koji utječu na poslovanje preduzeća, pa shodno tome, sve je i veći broj kompanija koje prepoznaju potrebu za kooperacijom sa vladama, civilnim društvom, radnicima i Ujedinjenim Nacijama.

Rast svijesti o ovoj temi se najbolje vidi kroz enormni rast Global Compact-a. Više od 12.000 kompanija i drugih stejkholdera, iz preko 145 zemalja, čini Global Compact najvećom dobrovoljnom inicijativom o korporativno društvenoj odgovornosti u svijetu. Global Compact je praktični okvir za razvoj, implementaciju i otkrivanje praksi i politika održivosti, nudeći učesnicima široku lepezu resursa, načina poslovanja i oruđa menadžmenta, razvijenih da potpomognu razvoju održivih poslovnih modela i tržišta. Glavna vizija Global Compact-a jeste održiva svjetska ekonomija koja će doprinositi običnim ljudima, zajednicama i tržištima.
U cilju ostvarivanja vizije, inicijativa čini sljedeće:

- radi na popularizaciji osnovnih načela širom svijeta;
- kataliziranje poslovnih događaja kao podršku UN-ovim ciljevima i problemima, sa naglaskom na zajedničkom radu i kooperaciji.

Global Compact je oblikovan kao inicijativa koja nudi suradnička rješenja za većinu osnovnih problema i izazova sa kojim se susreću, kako poslovni svijet, tako i društvo sveukupno. Sporazum nastoji spojiti najbolje osobine UN-a, kao što su moć sazivanja i objedinjavanja ili moralni autoritet koji posjeduje, sa sposobnošću iznalaženja

najboljih rješenja koju posjeduje privatni sektor, i sa kapacitetima i eksprtizom različitih ključnih stejkholdera (učesnika).

225

Global Compact je u isto vrijeme i globalan i lokalan; privatani i javan; dobrovoljan, a u isto vrijeme i odgovoran.

Sljedeće su pogodnosti koje donosi uključivanje u ovu inicijativu:

- usvajanje uhodanog i širom svijeta prepoznatog okvira za razvoj i implementaciju društvenih, okolišno osviještenih upravljačkih politika i postupaka;
- dijeljenje najboljih i novih praksi koje će pomoći u iznalaženju boljih praktičnih rješenja i strategija za rješavanje različitih problema i savladavanje izazova;
- razvoj rješenja koja vode ka održivom razvoju u saradnji sa različitim učesnicima, uključujući državne agencije, vlade, UN, civilno društvo, radnu snagu i ostale;
- povezivanje poslovnih jedinica i firmi kćerki sa lokalnim mrežama Global Compact-a širom svijeta, od kojih se mnoge nalaze na tržištima i ekonomijama u razvoju;
- pristup UN-ovom širokom znanju i iskustvu u oblasti održivog razvoja;
- primjena Global Compact-ovih resursa i menadžerskih oruđa, kao i prilika za pristup specijaliziranim načinima rada u područjima društvene odgovornosti, zaštite okoline i upravljanja.

Sporazum uključuje i politike transparentnosti i odgovornosti koje su poznate pod nazivom *Communication on Progress (COP)*, što bi u slobodnom prijevodu bilo Komunikacija o napretku. Godišnje izvještavanje COP-a je jedan od najvažnijih pokazatelja posvećenosti Global Compact-u i načelima od strane učesnika. Od učesnika se očekuje poštivanje ovih politika, s obzirom da posvećenost objelodanjivanju podataka i transparentnosti je ključno za ostvarivanje uspjeha same inicijative. Ne komunikacija rezultira u mijenjanju statusa učesnice i mogućeg isključenja iz inicijative.

Global Compact postoji kao pomoć privatnom sektoru u nošenju i upravljanju sa sve većim i sve kompleksnijim rizicima i prilikama u područjima društvene odgovornosti, zaštite životne okoline i upravljanja.

Načela Global Compact-a

Osnovnih deset načela Global Compact-a u oblastima ljudskih prava, prava radnika, zaštite životne okoline i borbe protiv korupcije su izvedena iz sljedećeg:

- Univerzalna deklaracija o ljudskim pravima[175];
- Deklaracija međunarodne organizacije rada o osnovnim principima i pravima na radnom mjestu[176];
- Deklaracija o zaštiti okoliša i razvoju iz Rio de Janeira[177];
- UN-ova konvencija o borbi protiv korupcije[178].

Ljudska prava

Prva dva načela Global Compact-a se odnose na zaštitu ljudskih prava. Prvo načelo kaže da bi preduzeća trebala poštivati i podupirati zaštitu međunarodno prihvaćenih i proglašenih ljudskih prava, dok drugo kaže da kompanije moraju osigurati ne postajanje saučesnika u kršenju ljudskih prava.

Načelo 1

U junu 2011. godine, dokument pod nazivom *Osnovna načela za preduzeća i ljudska prava*[179] je jednoglasno usvojen od strane UN-ovog Vijeća za ljudska prava, kao autoritativni svjetski standard za sprječavanje i rješavanje različitih rizika povezanih sa poslovanjima, a koji imaju utjecaj na ljudska prava. Okvir pod nazivom *Protect, Respect and Remedy* počiva na tri nezavisna, ali u isto vrijeme međusobno povezana stuba: (1) dužnost države da zaštiti ljudska prava; (2) odgovornost kompanija da zaštiti ljudska prava i (3) pristup pravnom lijeku za žrtve kršenja ljudskih prava.

Iz drugog stuba su proizašli i minimalni svjetski standardi o ljuskim pravima za sva preduzeća, bez obzira gdje poslovali, poznati pod nazivom *Odgovornost za poštovanje*[180].

---

[175] The Universal Declaration of Human Rights;
[176] The International Labour Organization's Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work;
[177] The Rio Declaration on Environment and Development;
[178] The United Nations Convention Against Corruption;
[179] The Guiding Principles on Business and Human Rights;
[180] Responsibility to Respect;

Načelo 2

Pod saučesništvom u kršenju ljudskih prava se smatra uključenost u kršenje ljudskih prava od strane drugih preduzeća, vlada, fizičkih lica itd. Rizik od saučesništva postoji u svakoj grani privrede i u svakoj zemlji, ali je posebno izražen u područjima nestabilne političke situacije, kao i područjima gdje je kršenje ljudskih prava učestalo. Saučesništvo se obično sastoji iz dva dijela:

1. Čin ili nedostatak čina od strane kompanije ili odgovornog lica kompanije, koji potpomaže na razne načine drugima u kršenju ljudskih prava;
2. Svjesnost kompanije da njene aktivnosti ili nedostatak aktivnosti mogu pomoći u činjenu kršenja ljudskih prava.

Rizik od saučesništva se može reducirati (ali ne i iskorijeniti) ako preduzeće ima sistematski pristup ophođenja prema ljudskim pravima, uključujući procese koji otkrivaju i sprječavaju rizike kršenja ljudskih prava sa kojim se kompanija može susresti kroz svoje proizvode, usluge i poslovanje.

Prava radnika

Načela broj 3, 4, 5 i 6 podrazumijevaju zaštitu prava radnika. Tako načelo broj tri kaže da kompanije trebau podržati nezavisnost radničkih udruženja i prepoznati i prihvatiti pravo zajedničkog pregovaranja. Četvrto načelo se bavi pitanjima sprječavanja svih vidova prisilnog i obaveznog rada. Peto načelo za cilj ima efikasno ukidanje dječijeg rada, dok se šesto bavi pitanjima eliminiranja diskriminacije prema zaposlenima.

Načelo 3

Nezavisnost radničkih udruženja podrazumijeva poštivanje prava svih zaposlenih i svih radnika da slobodno i dobrovoljno osnuju i pridružuju se organizacijama po njihovom izboru. Pod zajedničkim pregovaranjem se podrazumijeva dobrovoljni proces ili aktivnost kroz koju poslodavci i radnici razgovaraju i pregovaraju o njihovom odnosu, uvjetima rada i regulativama o odnosu između zaposlenih i njihovih preduzeća.

Vezano za poštivanje trećeg načela, preduzećima se savjetuje sljedeće:

- osiguravanje prava izbora i mogućnosti osnivanja i pridruživanja sindikatima u skladu sa državnim zakonom, bez straha od odmazde poslodavca;
- provođenje nediskriminatorne politike i procedura u odnosima sa sindikalnim organizacijama, članstvu u istima i aktivnostima u područjima kao što su aplikacije za posao i odluke o preraspoređivanju, unaprjeđenju i dr;
- ne miješanje u aktivnosti predstavnika radnika koje čine tako da ne ometaju svakodnevne operacije preduzeća;
- obezbjeđivanje odgovarajućih sadržaja, objekata predstavnicima radnika, koji će pružiti pomoć u razvijanju efektivnijeg kolektivnog ugovora;
- prihvaćanje predstavničkih organizacija u svrhu zajedničkog pregovaranja;
- korištenje zajedničkog pregovaranja kao konstruktivne diskusije o rješavanju pitanja uvjeta rada i uvjetima zapošljavanja, kao i odnosima između poslodavca i zaposlenih, ili njihovih predstavničkih organizacija;
- balansiranje dogovora sa predstavnicima velikih sindikata kako bi se osigurao daljnji rad manjih organizacija;
- podržavanje osnivanja i rada lokalnih i nacionalnih radničkih organizacija i sindikata i dr.

Načelo 4

Prisilan rad, pored toga što predstavlja kršenje osnovnih ljudskih prava, isto tako onemogućava društvo da razvije svoje vještine i da se razviju kao kvalitetan izvor ljudskog potencijala, ali i da educiraju i obučavaju nove generacije za buduće tržište rada. Sputavajući prirodni razvitak ljudskog potencijala, prisilan rad smanjuje nivo produktivnosti i za rezultat ima nesigurnije investicije i sporiji ekonomski rast i razvoj. Prisilan rad se općenito karakterizira kroz ne pristanak na rad i kroz prijetnju kaznom za ne rad.

Sljedeći su oblici prisilnog rada:

- ropstvo;
- dužnički rad;

- dječiji rad;
- fizička otmica ili kidnapovanje;
- trgovina ljudima;
- fizičko ograničavanje na radnom mjestu (u zatvorima);
- rad ili usluge zatvorenika ako su stavljeni na raspolaganje privatnicima, kompanijama ili asocijacijama prisilno i bez nadzora nadležnih;
- rad u svrhu razvoja koji je nametnut od vlasti, npr. pomoć u građevinarstvu, poljoprivredi i ostalim javnim radovima;
- rad kao kazna za različito mišljenje, npr. idološko, političko razilaženje u mišljenju;
- eksploatisanje radnika, kao što je prisilni prekovremeni radi;
- podnošenje depozita (finansijskih većinom) radi zapošljavanja;
- fizičko ili psihičko (uključujući i seksualno) nasilje;
- puno ili djelomično ograničavanje slobode kretanja;
- odbijanje i ne isplaćivanje plata;
- uskraćivanje hrane, skloništa il ostalih neophodnosti;
- obmanjivanje ili lažna obećanja o uslovima i vrstama posla;
- izazvana zaduženost;
- prijetnje otkazom.

Načelo 5

Važno je napomenuti da dječiji rad ne treba miješati sa radom omladine ili studentskim poslovima. Dječiji rad je vid eksploatacije što direktno krši ljudska prava i samim tim je prepoznat i definiran međunarodnim instrumentima.

1. Minimalan broj godina za apliciranje za posao

Razvijene zemlje		Zemlje u razvoju	
Lagani rad	13 godina	Lagani rad	12 godina
Normalan rad	15 godina	Normalan rad	14 godina
Opasan rad	18 godina	Opasan rad	18 godina

Najgore vrste dječijeg rada su definirane kao:

- sve vrste ropstva – trgovina djecom, dužničko ropstvo, prisilni rad djece i korištenje djece u oružanim sukobima;
- korištenje i nuđenje djece za prostituciju ili za proizvodnju pornografije ili u pornografske svrhe;
- rad koji može ugrositi zdravlje, sigurnost i moral djeteta.

Načelo 6

Diskriminacija na radnom mjesto podrazumijeva drugačiji ili lošiji način zbog određenih osobina koje nisu povezane sa sposobnostima potrebnim zaobavljanje posla. Tu se podrazumijeva: rasa, spol, religija, političko mišljenje, nacionalnost, socijalni status, godine, invalidnost, članstvo u sindikatu ili seksualna orijentacija. Diskriminacija po bilo kojem osnovu može biti problem u svim sektorima i granama privrede, od ruralnih poljoprivrednih preduzeća do visokotehnoloških gradskih kompanija.

Zaštita okoliša

Uz globalno zagrijavanje koje postaje sve veći i veći problem, zaštita okoliša se nameće kao jedan od primarnih svjetskih problema. Tri načela Global Compact-a se odnose direktno na zaštitu okoliša. Sedmo načelo nalaže kompanijama podsticanje pristupa koji će djelovati predostrožno prema izazovima u oblasti zaštite okoliša. Osmi, nadalje, nalaže kompanijama poduzimanje inicijativa promocije veće odgovornosti prema životnoj okolini. Pretposljednje, deveto načelo ohrabruje kompanije za razvijanje ekološki-prihvatljivih tehnologija.

Načelo 7

Ključni element ovakvog pristupa poslovanja, iz perspektive kompanija, jeste poslovica *bolje spriječit nego liječit*. Drugim riječima, sa aspekta troškova, bolje je učiniti određene aktivnosti koje će osigurati da ne dođe do ekoloških oštećenja, nego poslije popravljati učinjenu štetu.

Načelo 8

Sljedeći su koraci koje kompanije mogu poduzeti da bi promovirale odgovornost prema zaštiti okoliša:

- redefinirianje vizije kompanije, politike i strategija koje će uključiti tri fundamenta održivog razvoja – ekonomski prosperitet, kvalitet životne okoline i društvena jednakost;
- razvoj ciljeva i indikatora (ekonomski, okolišni i društveni) održivog razvoja;
- pokretanje održive proizvodnog i potrošnog programa sa jasno definiranim ciljevima koji će u dugom roku izdići kompaniju iznad prosijeka;
- uvođenje dobrovoljnih povelja, pravila ponašanja kroz interne ili sektorske i međunarodne inicijative, radi potvrđivanja općeprihvaćenog ponašanja;
- mjerenje, praćenje i komuniciranje o napretku integriranja principa održivog razvoja u svakodnevno poslovanje;
- osiguravanje transparentnosti i korektnog dijaloga sa svim stejkholderima.

Načelo 9

Ekološki-prihvatljive tehnologije bi trebale štititi okoliš, manje zagađivati, koristiti sve resurse efikasnije, reciklirati većinu otpada i proizvoda, a bolje upravljanje otpadom koji se ne može reciklirati nego one tehnologije za koje ove tehnologije dolaze kao supstituenti.

Kao ključne prednosti razvijanja i korištenja ovakve tehnologije navodi se sljedeće:

- korištenje ovakve tehnologije omogućava kompanijama smanjivanje upotrebe sirovina što vodi do rasta efikasnosti;
- inovacije u tehnologiji stvaraju nove poslovne mogućnosti i prilike i povećava ukupnu konkurentnost kompanije na tržištu;
- tehnologije koje koriste sirovine efikasnije mogu biti primjenjeme u većini kompanija sa dugoročnim ekonomskim i ekološkim benefitima.

Borba protiv korupcije

Korupcija kao pojava u današnjem društvu predstavlja jednu od boljki i glavnih kočničara u zemljama u razvoju. To ne znači da ista ne postoji u razvijenim

zemljama, ali dosadašnja iskustva pokazuju da je to u manjoj mjeri nego u prvonavedenim. Posljednje načelo Global Compacta upravo govori o anti-korupciji, gdje bi kompanje trebale raditi protiv korupcije u svim njenim oblicima, uključujući iznude i mito.

Načelo 10

Usvajanje desetog načela obavezuje učesnike Sporazuma ne samo izbjegavanje mita, iznude i ostalih oblika korupcije, nego i razvijanje politika i konkretnih programa za borbu protiv iste. Kompanije su na neki način izazvane da se pridruže vladama, UN-ovim agencijama i civilnom društvu u realizaciji transparentnije svjetske ekonomije.

Sporazum preporučuje sljedeće tri stvari u borbi protiv korupcije:

- interne – kao prvi i osnovni korak, uvođenje anti-koruptivnih politika i programa unutar samih organizacija i svakodnevnog poslovanja;
- eksterne – izvještavanje o borbi protiv korupcije u godišnjem COP-u; dijeljenje iskustava i najboljih načina borbe kroz primjere i konkretne slučajeve;
- zajednički – udruživanje snaga unutar industrije i sa ostalim stejkholderima.

2.4.5. EU deklaracija o CSR

EU O CSR-u[181]

Prije svega, važno je znati način definisanja CSR-a od strane Evropske komisije, a ona kaže sljedeće: „CSR je odgovornost preduzeća za njihov utjecaj na društvo... " Komisija podstiče kompanije da „...bi trebale pokrenuti proces integracije društvenih, ekoloških, moralnih ljudskih prava i probleme potrošača u svoje svakodnevno poslovanje i samo strategiju preduzeća, u uskoj saradnji sa njihovim stejkholderima."[182]

Program djelovanja Evropske komisije je sljedeći:

1. povećanje vidljivosti CSR-a i širenje dobrih praksi i primjera;
2. povećanje i praćenje nivoa povjerenja u poslovanju;
3. poboljšanje samostalnih i zajedničkih regulativa;
4. povećanje tržišnih nagrada za CSR;
5. veća otkrivenost informacija vezanih za društvena i ekološka pitanja od strane kompanije;
6. daljnja integracija CSR-a u edukaciju, trening i istraživanje;
7. povećanje u važnosti nacionalnih i podnacionalnih CSR politika;
8. veća usklađenost evropskog i globalnog pristupa CSR-u.

Kao vodiče i osnovu sačinjavanja CSR strategije, Evropska komisija je koristila:

- UN-ov Global Compact;
- UN-ova osnovna načela za preduzeća i ljudska prava;
- ISO 26000 standard o društvenoj odgovornosti;
- Deklaraciju međunarodne organizacije rada o načelima o društvenoj politici koji se odnose na multinacionalne kompanije[183];

[181] ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/csr_agenda.pdf (pristupno, 22.1.2015.)

[182] ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm; (pristupno, 22.1.2015.)

[183] International Labour Organization Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises on Social Policy;

- OECD-ova uputstva za multinacionalne kompanije Povećanje vidljivosti CSR-a i širenje dobrih praksi

Kao prioritetni potezi u cilju postizanja ovog cilja navedene su dvije stvari:

- formiranje CSR platformi sa više interesnih grupa u različitim sektorima industrije;
- pokretanje godišnje nagrade za CSR.

Kao dodatni potezi su navedene sljedeće aktivnosti:

- podržavanje inicijative o izgradnji CSR kapaciteta za mala i srednja preduzeća;
- dijalog sa preduzećima o problemima kao što su zapošljavanje i razvoj radne snage, demografskih promjena, potrebe za mladim ljudima, 'aktivnog starenja', zdravlja zaposlenih i njihove dobrobiti;
- saradnja sa *CSR Europe*[184] u pregledu inicijalnih rezultata *Enteprise 2020*[185], kao i pomoć u definiranju sljedećih koraka iste.

Povećanje i praćenje povjerenja u poslovanju

Prioritetne aktivnosti u postizanju povećanja povjerenja u poslovanju, propisane u programu djelovanja su bile sljedeće:

- rješavanje problema tzv. *greenwashing-a*[186] kroz direktivu o Nepoštenim poslovnim praksama[187];
- pokretanje debate o ulozi i potencijalu kompanija i anketa o povjerenju u kompanije;

---

[184] Vodeća biznis mreža za CSR u Evropi. Preko 70 kompanija članica i 41 nacionalnih CSR organizacija, čime okuplja preko 10.000 kompanija širom Evrope; www.csreurope.org/about-us; (Dostupno, 22.1.2015.)

[185] Inicijativa pokrenuta u oktobru 2010. godine za rješavanje evropskih i globalnih problema koji dovode u pitanje postojeći način življenja, rada, učenja, komuniciranja, konzumiranja i dijeljenja resursa. Za cilj ima promociju odgovornog i održivog načina poslovanja i pripreme preduzeća za rastuće izazove širom svijeta, kao što su klimatske i demografske promjene, ograničenost resursa i rastuća [illegible]nizacija; www.csreurope.org/data/files/enterprise2020/Enterprise_2020_BROCHURE.pdf; (Dostupno, 22.1.2015.)

[186] pojava kada preduzeća više vremena i novca troše na predstavljanju sebe kao 'zelene' kompanije kroz marketing i reklame, nego što praktično djeluju u cilju smanjivanja štetnog utjecaja na okolinu;

[187] Unfair Commercial Practices (UCP);

Poboljšanje samostalnih i zajedničkih regulativa

Glavna aktivnost u ovoj oblasti jeste bilo donošenje kodeksa dobre prakse za samostalne i zajedničke regulativne procese. Isto je urađeno u 2013. godini kada je donešen komplet načela za bolje samostalne i zajedničke odredbe.

Povećanje tržišnih nagrada za CSR

Aktivnosti u ovom dijelu su podijeljene u tri kategorije i to:

Javne nabavke

Revizija direktiva o javnim nabavkama vezano za društvene i ekološke probleme.

Potrošnja

Pregled održive potrošnje i izrada akcionog plana za odgovornu potrošnju.

Investicije

Razmatranje prijedloga o zahtjevanju od investitora o informisanju vezano za primjeni kriterija o odgovornom investiranju.

Svi evropski *asset manageri* pozvani da se pridruže UNPRI[188].

Podrška u 2012. godini u rastu kapaciteta za investitore vezano za integriranje društvenih i ekoloških informacija u odluke o investiranju.

Veća otkrivenost informacija vezanih za društvena i ekološka pitanja od strane kompanije

Predlaganje novih legislativa o ne-finansijskom izvještavanju i dijeljenju informacija.

Razvoj politike koja će ohrabriti kompanije da mjere i naprave referentne vrijednosti o 'ekološkom poslovanju' koristeći metodologiju zasnovanu na životnom ciklusu.

CSR u edukaciji, treningu i istraživanju

Kao ključni korak u poboljšanju ovog aspekta CSR-a se navodi finansijska podrška za edukaciju i trening projekata o CSR-u pod pokroviteljstvom *EU Lifelong Learning and Youth in Action Programmes,* kao i aktivnosti vezane za podizanje svijesti o važnosti edukacije profesionalaca.

Ohrabrivanje ekonomskih i poslovnih školskih ustanova za potpisivanje *UN Principles for Responsible Management Education.*[189]

Traženje novih prilika i mogućnosti za finansiranje daljnjeg istraživanja o CSR-u.

---

[188] Principles for Responsible Investment; www.unpri.org/about-pri/about-pri/;(Dostupno, 22.1.2015.)

[189] UN-ova inicijativa kao prva uređena veza između UN-a i ekonomskih i poslovnih školskih ustanova;

Povećanje važnosti nacionalnih i podnacionalnih CSR politika

Kreiranje mehanizma stručnog nadgledanja sa zemljama članicama EU.

Razvoj ili ažuriranje CSR planova ili nacionalnih listi prioritetnih aktivnosti od strane zemalja članica.

Veća usklađenost evropskog i globalnog pristupa CSR-u

Načela i vodilje

Nadgledanje posvećenosti preduzeća iz EU, koja imaju više od 1.000 zaposlenih, međunarodno priznatim načelima i vodiljama o CSR-u, kao i uzimanje u obzir ISO 26000 standarda u samim operacijama Evropske komisije.

Velike evropske kompanije se obavezuju da u svoj pristup CSR-u u obzir uzmu i UNGC, OECD GL ili ISO 26000.

Evropske multinacionalne kompanije se obavezuju da će poštivati Deklaraciju međunarodne organizacije rada.[190]

Povećanje kooperacije sa zemljama članicama, zemljama partnerima i relevantnim međunarodnim forumima u promociji poštivanja međunarodno priznatih CSR načela i vodilja i podsticanje veće konzistentnosti između njih.

UN-ov okvir za preduzeća i ljudska prava

Razvoj vodiča o ljudskim pravima za mala i srednja preduzeća i 3 industrijska sektora.

Objavljivanje izvještaja o implementaciji UNGP-a u kontekstu politike EU.

Društvena odgovornost u vidu poštivanja ljudskih prava, kao što je definirano u UNGP-u, od strane svih preduzeća sa područja EU.

Razvoj nacionalnih planova za implementaciju UNGP-a od strane zemalja članica EU.

Proces koji ima za cilj povećanje razumijevanja izazova sa kojima se susreću kompanije koje posluju u zemljama u kojima država ne ispunjava svoje obaveze u vidu zaštite ljudskih prava.

CSR u zemljama i regijama trećeg reda

Pronalaženje načina za promoviranje odgovornog poslovanja u budućim inicijativama za održivi razvoj u zemljama trećeg reda.

---

[190] ILO Tripartite Declaration;

Donošenje relevantnih prijedloga u oblasti trgovine i razvoja od strane Evropske komisije.

Prijedlog razgovora o CSR-u sa zemljama i regionima trećeg reda.

CSR Europe

Kao što je već spomenuto, CSR Europe je mreža koja za cilj ima spajanje kompanija i razmjena najboljih praksi iz oblasti CSR-a, kao i inovativnost koja će oblikovati poslovni i politički program o održivom razvoju i konkurentnosti u Evropi.

CSR Europe radi sljedeće:

- podržava kompanije u izdgradnji održive konkurentnosti pružajući platformu za inovacije;
- njeguje usku saradnju između kompanija i njihovih stejkholdera tako što iznalazi nove načine za zajednički rad u kreiranju bolje budućnosti;
- jača vodeću ulogu Evrope u pogledu CSR-a kroz rad sa institucijama EU i širokom lepezom drugih važnih međunarodnih igrača.

Referense

www.greenwashingindex.com/about-greenwashing/, (Dostupno, 15.12.2014.- 22.1.2015.)
ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331

3. KORPORATIVNA DRUŠTVENA ODGOVORNOST U SVJETSKIM I KOMPANIJAMA JI EVROPE, BIH, HRVATSKA I SRBIJA

Ford: „Postoji razlika između dobre kompanije i velike kompanije. Dobra kompanija nudi odlične proizvode i usluge. Velika kompanija također nudi odlične proizvode i usluge, ali se trudi i da poboljša svijet". (William Clay Ford, Jr., CEO)

„Danas sve više lidera u poslovanju usvajaju mišljenja kako je misija kompanija iznad one da se samo napravi novac. Ekonomska dimenzija je neupitna, ali ona nije jedina motivacija. Ljudi su ti heroji koji prave uspješne kompanije, ali uspješno poslovanje jeste i dio zajednice u kojoj se odvija.[191]." Jordi Canals, Dekan IESE Business School, Barcelona

U prethodnim poglavljima pokazali smo kako moderni menadžment više ne uključuje samo profit i ekonomski prosperitet kompanije u svoje vrhunske ciljeve, već su dobili na jednakosti ovim primarnim ciljevima i oni koji se odnose na korporativnu društvenu odgovornost.Dakle, riječ je o simbiozi interesa i kompanije i društva.

Raznoraznim inicijativama vodeće svjetske kompanije nastoje podržati društvene ciljeve koji između ostalog mogu da kroz CSR doprinose[192]:

- zdravlju zajednice (npr., sprječavanje širenja AIDS-a, rano otkrivanje raka dojke, blagovremeno vakcinisanje)
- bezbjednosti (kao što su posebni programi za vozače, sprječavanje kriminala, bezbjednost u vozilima)
- obrazovanju (npr., opismenjavanje, kupovina kompjutera za škole, obrazovanje za posebne potrebe)
- zapošljavanju (obuka na radnom mjestu, politika zapošljavanja, lokacija fabrika)
- životnoj sredini (reciklaža, prestanak korištenja štetnih hemikalija, smanjenje ambalaže) te drugim osnovnim potrebama i željama ljudi (rješavanje problema gladi, pitanje beskućnika, prava životinja, korištenja biračkog prava, borba protiv diskriminacije).

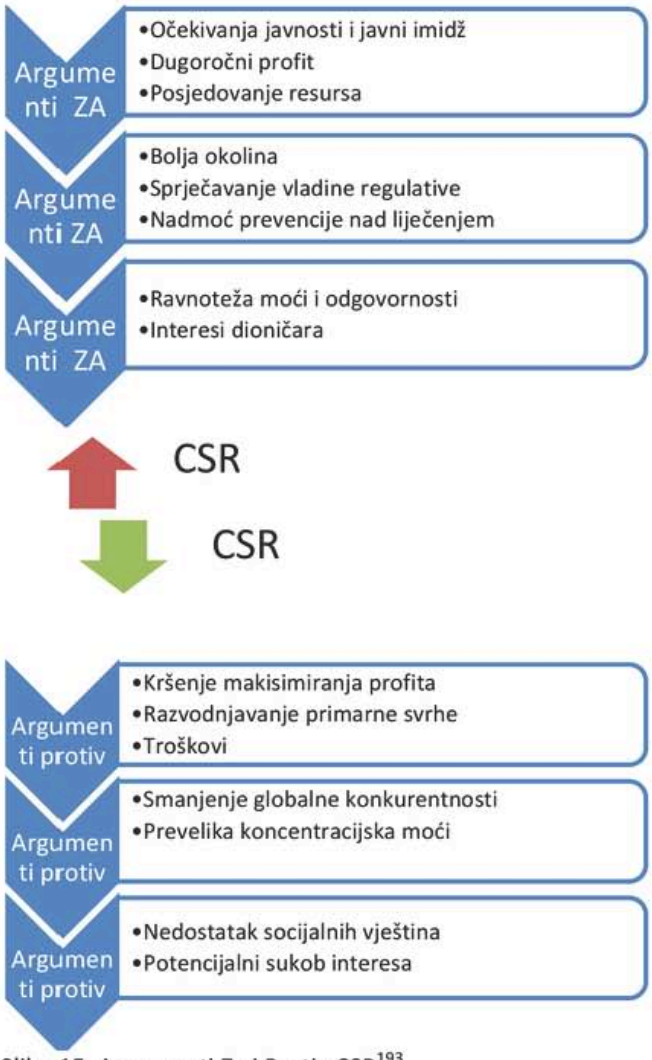
Iako menadžeri kompanija u svijetu postaju sve više svjesni neophodnosti usvajanja „moralne i etičke poslovne filozofije" koja se zove korporativna društvena odgovornost, još uvijek postoji različitost u gledanju na problem.

Ovdje ćemo suočiti argumente **ZA i PROTIV CSR**:

---

[191] ICEP/CODESPA, *Bussiness and powerty, Inovative strategies for global CSR*,Vienna, 2008., str.5

[192] Telefonski razgovor sa Andy Acho, direktorom za poslovanje u svijetu, Environmental Outreach & Strategy, Ford Motor Company, 13.april 2004



Slika 15. Argumenti Za i Protiv CSR[193]

Oni koji zagovaraju argumente protiv zapravo su uz Friedmana i njegovog mišljenja da je osnovni cilj kompanije maksimiziranje profita i da aktivnosti iz domena CSR mogu ugroziti poslovanje, dok zagovornici koncepta društveno odgovorne kompanije tvrde da je jako dobra međuzavisnost kompanije i društva te da je to jedan od ključnih drajvera koji donose kompanijski uspjeh. Takva organizacija ima pozitivan imidž te privlači dobre kadrove, utječe na odluke kod kupaca, privlači potencijalne investitore i ima za partnera društvo.

Grayson i Hodges[194] vide ove koristi za kompaniju koja živi društvenu odgovornost:

[193] 31 Šiber, Pere Sikavica, Nina Pološki Volić, *Suvremeni Menadžment,* Zagreb, Školska k., str.583

[194] David Grayson & Adrian Hodges, *Coporate Social Opportunity-7 steps to make Corporate Social Responsibility Work for your Business*, Greenlaf Publishing, Sheffild, UK, 2004

1. ***CSR omogućava povećanu prodaju i rast tržišnog učešća –*** *mnoga istraživanja daju podlogu za takvu tvrdnju, te ogromna većina potrošača cijene društvenu odgovornost kompanija i taj procenat konstantno raste.*

2. ***CSR doprinosi jačanju pozicije kompanijske marke i marke proizvoda –*** *marketinške aktivnosti iz domena CSR stvaraju nove izvore pozitivnih asocijacija potrošača prema određenoj kompaniji, stvarajući imidž kompanije koja doprinosi društvenim vrijednostima.*

3. ***CSR omogućava poboljšanje korporativnog imidža i reputacije kompanije –*** *korporativni imidž i reputacija imaju veliki značaj u razvijanju odnosa kompanije sa vladom, poslovnom javnošću, investitorima, uposlenima i općom javnošću.*

4. ***CSR stvara dodatne mogućnosti za privlačenje, motivaciju i zadržavanje uposlenika –*** *programi CSR usmjereni na fer tretman uposlenih osiguravaju da kompanija bude atraktivna za najkvalitetnije ljude i da u njoj vide perspektive svog promoviranja i zadovoljstva.*

5. ***CSR doprinosi smanjenju operativnih troškova –*** *programi štednje energije u proizvodnim i hotelskim kompanijama, domaćinstvima, transportnim sistemima, javnog i osobnog transporta, u aparatima bijele tehnike i drugim oblicima potrošnje dali su brojne efekte.*

6. ***CSR doprinosi rastu tržišne vrijednosti kompanije, lakšem pristupu kapitalu, većoj atraktivnosti za investitore i većoj prihvatljivosti od strane vlade i njenih agencija –*** *u osnovi ovakve hipoteze je vjerovanje da kompanije koje izbjegavaju etičke rizike, neodgovornost prema okolini, zanemarivanje društvenih pitanja u lokalnoj zajednici i ignoriranje brige o zaposlenim imaju veće povjerenje investitora, banaka, vlade i javnosti uopće.*

Kada se uzmu u obzir sve navedene koristi od CSR – a, jasno je da korporativnu društvenu odgovornost treba posmatrati kao područje značajnog stratečkog djelovanja kompanija, dolazi se do zaključka da CSR aktivnosti postaju dodatni izvori konkurentskih prednosti.

Rezultat prethodno navedenog je razvoj novog tipa kompanija orijentisanih na korporativnu društvenu odgovornost – ***CSR oriented company.*** *To je tip kompanije koja shvata da, ako se zanemaruju društvene vrijednosti, ni tehnološka, ni uska marketinška sposobnost ne mogu osiguravati održive konkurentske prednosti, a samim tim ni postizanje profita, lojalnosti potrošača, pa ni funkcioniranje cjeline nacionalnih, regionalne ili globalne kompanije.*[195]

[195] Grupa autora; „Marketing"; Ekonomski fakultet u Sarajevu; Sarajevo 2006., str. 578 - 560



Slika 17. Evoluiranja orjentacije kompanija[196]

3.1. CSR kao poslovni imidž vodećih svjetskih kompanija

9

« Godinama je razvoj zajednica bi predmet filantropskih aktivnosti koje se smatralo da imaju ciljeve odvojene od biznisa i ne tako važne za njega ; raditi dobro i činiti dobro bila su dva različita posla. Ali, ja mislim da se ovo mijenja. Mnoge organizacije koje su danas ovdje zastupljene počinju da shvataju da briga o društvu i društvenoj sredini, ukoliko se od samog početka utkaju u poslovnu strategiju, dovode do značajnih inovacija i obezbjeđuju konkurentsku prednost. A u tom procesu možemo i da podstaknemo razvoj novih ideja, tržišta i zaposlenih. "[197]

Kada govorimo o korporativnom imidžu, možemo kazati kako [198]imidž kompanije obuhvata sve , od vizuelnog utiska logotipa, do utisaka i iskustava o proizvodu, uslugama, kao i o korporativnom ponašanju.

Prema Pol Smitu, korporativni imidž se sastoji iz četiri dijela:

1. Proizvod i usluge (uključujući kvalitet proizvoda) i brigu o klijentu.
2. Društvena odgovornost, korporativna građanska prava i obaveze, etičko ponašanje i aktivnosti u okviru zajednice.
3. Okruženje, (kancelarije, izložbeni prostori, fabrike...)
4. Komunikacije (oglašavanje, odnosi sa javnošću, lične komunikacije, brošure i programi korporativnog identiteta)

Isti autor kaže kako zahvaljujući dobrom korporativnom imidžu se može ostvariti konkurentska prednost, posebno u situaciji kada su razlike među konkurentima male te nabraja prednosti dobrog korporativnog imidža i kao može pomoći kompaniji kod:

---

[196] ibid 29

[197] Carlz Fiorina, *Keynote Address: Business for Social Responsibility Annual Conference*, Los Anđeles, Kalifornija, 12. novembar 2003, Hewlet Packard Company, Copyright (November 2003), Hewleet-Packard Development Company, L.P. http://www.hp.com/hpinfo/execteam/speeches/fiorina/;

[198] Pol.R.Smit, *Marketinške komunikacije*, Clio, Beograd, 2002. Godina, str.422

- Poboljšanja prodaje
- Kao podrška razvoju novog proizvoda
- Za jačanje odnosa na finansijskom planu
- Kod harmonizacije odnosa među uposlenicima
- Kao podstrek zapošljavanju novih radnika
- U rješavanju kriza

Zahvaljujući sve više prisutnoj svijesti o dobrobitima za kompanije koje provode aktivnosti korporativne društvene odgovornosti, svjetske kompanije, sve više i lokalne, ulažu ogromne napore kako bi postigli kompetitivnost u ovoj oblasti poslovanja.
Prema publikaciji „Giving USA"[199] , dobrotvorni prilozi su sa kraja 2009.iznoile 12,2 milijardi američkih dolara, dok je Kon-Roperova izvršna studija [200] pokazala kako 69% kompanija u Sjedinjenim Američkim Državama u budućnosti planira povećati svoje aktivnosti kod društvene odgovornosti.

Novija istraživanja 250 vodećih svjetskih kompanija, koje je obavila američka agencija *KPMG*, ukazala je na stalno povećanje broja američkih kompanija koje izvještavaju o korporativnoj odgovornosti. Tada je 45% ovih kompanija objavilo svoje izvještaje u vezi sa zaštitom životne sredine, društvenim angažovanjem, ili održivošću, za razliku od 35% koliko ih je to učinilo 1999. godine.[201]
Izvještaji ovakvog tipa su uključeni u godišnje izvještaje korporacija, koji imaju posebna poglavlja posvećena davanjima zajednici, a sve više se objavljuju i posebno.

Pregledom internet stranica 500 firmi sa liste magazina *Fortune,* može se primjetiti da većina njih sada priprema posebne izvještaje o davanjima, odnosno posebna poglavlja koji se obično nazivaju „korporativna društvena odgovornost", „korporativno građanstvo", „razvoj zajednice", „davanja zajednici" ili „uključivanje u zajednicu". Navedeni izvještaji veoma detaljno izvještavaju o temama kao što su godišnji iznosi davanja, filantropski prioriteti, glavne inicijative, društveno koristan volonterski rad zaposlenih i održive poslovne prakse.

[199] Association of Fundraising Professionals, http://www.afpnet.org/files/ContentDocuments/tier3_print.cfm?folder_id=2345&content_item_id=2286, (Dostupno, 2.2.2015.)
[200] Cone Inc, 2000 Cone/Roper Executive Study: Cause Initiatives from the Corporate Perspective, http://www.coneinc.com/Pages/research.html, (Dostupno, 2.2.2015.)
[201] Corporate Social Responsibility Newswire Service press release, KPMG Surevey: More Top U.S. Companies Reporting on Corporate Responsibility", KPMG, LLP., 10. juni 2002, http://www.csrwire.com/print.cgi/1153.html; (Dostupno, 2.2.2015.)

3.2. Mjesto CSR u upravljačkom mehanizmu kod svjetskih kompanija

Adam Smith [202],škotski ekonomski teoretičar, pisao je kako je bilo potrebno nekoliko stotina godina[203]da zemlja ili region razviju tradiciju rada i stručnosti u fizičkim i menadžerskim vještinama koje su potrebne da se proizvede i plasira proizvod.
Od XVIII vijeka, kada je ovako govorio Smith pa do pojave modernih korporacija protekla su gotovo dva vijeka, ali ako pomenutim resursima, rad, upravljanje dodate tržište, imamo osnovne elemente za postojanje kompanija, u robusnijoj i savršenijoj verziji, korporaciji.

Korporacija je oblik preduzeća[204] u kojem vlasnici više nisu lično odgovorni za obaveze, niti za bilo koje druge obligacije koje preduzeće stvara ili može stvoriti (ograničena odgovornost) kao i na odvajanje vlasničke funkcije od funkcije administriranja resursima preduzeća, jednu od najbitinijih pojava u ekonomskoj istoriji.
Korporacija kao oblik organizovanja preuzeća[205] pojavila se prije moderne privrede.njeni prvi oblici sreću se još u XVI vijeku u Engleskoj i Španiji. U Engleskoj 1555.godine pod nazivom"The Muscovy Company" a u Španiji1557. godine, pod nazivom „Spanish Company".
Nakon deifinisanja pojma korporacije, prema Tipuriću *pojam* ***korporativnog upravljanja*** *možemo definisati kao sistem*[206]*nadzornih mehanizama kojima svi dobavljači najvažnijih inputa trebaju osigurati povrate na svoja ulaganja u korporaciji, ne ugrozivši njezin dugoročni opstanak i prospetitet*

---

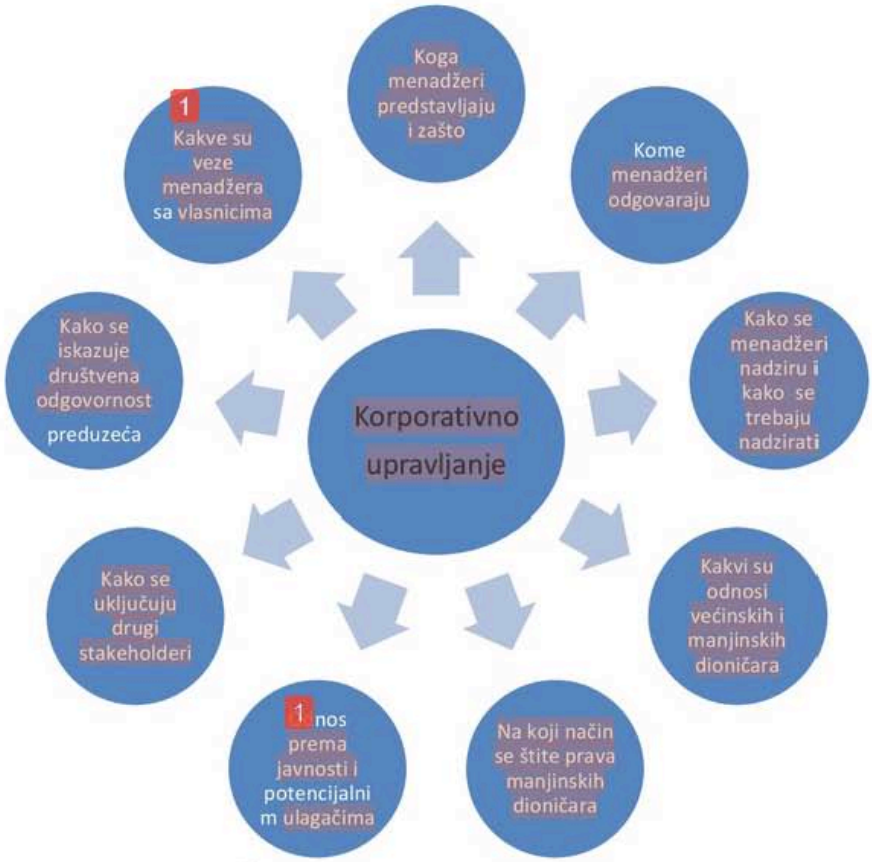
[202] Adam Smith, Uz Davida Ricarda najpoznatiji je predstavnik engleske klasične političke ekonomije. Smith drži da pravo bogatstvo ne leži u novcu, kako su tvrdili merkantelisti, nego u korisnomu radu, radu koji stvara prometne vrijednosti. Izraziti je pristalica ekonomskoga liberalizma

[203] Peter F.Drucker, *Moj pogled na menadžment*, Adizes, Novi Sad, 2003. str.13

[204] G. Means, Berle A.,*The modern Corporation and private property*, Brace & World, New York, 1932.

[205] M.Babić, M.Simić,A-Šunje, M.puljić, *Korporativno upravljanje, principi i mehanizmi*, Revicon, Sarajevo, str.33

[206] Darko Tipurić, *Moderna korporacija i korporativno upravljanje*, Sinergija,Gipa, Zagreb, 2008.str.6



Slika 18. Korporativno upravljanje[207]

Od *vlasničkog* pristupa upravljanju korporacijama, moderna ekonomska teorija i praksa slobodnog tržišta prepoznaje otklon ka *stakeholderskom*[208] *pristupu,* ili posljednjih godina ka integrisanju vlasničkog i stakeholderskog pristupa.
Prema Prestonu i Sachsu[209], ovakav način u vođenju korporacija u kojoj se *ona nalazi u središtu mreže međuzavisnih interesa, od kojih svaki pridonosi (doborovljno ili nedoborovljno) njegovoj djelotvornosti, i gdje je svaka anticipirana korist (ili u najmanju ruku nekompenzirana šteta) rezultat korporativnih aktivnosti.*

Stakehodlserski pristup zapravo su dodatno razvili poznati britanski ekonomski stručnjaci, zagovornici laburističke stranke pred izbore 1997. godine.Tadašnji britanski premijer Tony Blair, u svom govoru[210] u Singapouru predstavio je ovaj koncept tzv.stakeholderske ekonomije, po kojoj stakeholding označava filozofiju[211] koja se može primjeniti na radnom mjestu i poslovnim aktivnostima.

---

[207] Darko Tipurić, *Moderna korporacija i korporativno upravljanje*, Sinergija,Gipa, Zagreb,2008, str.7
[208] B.Sisek, *Stakeholderski pristup i sustav kvalitete*, Revija za pravo i ekonomiju, Zagreb, 2004.,str.26
[209] J.Post, E.Preston, S.Sachs, 2002.,str.8
[210] Tony Blair, *The Singapoore speach*, 1997.
[211] Boris Sisek, *Stakeholderski pristup ekonomiji i društvu*, Sinergija, Zagreb, 2004.godiina, str.363

Draker[212] je nešto ranije ustvrdio kako je menadžment u posljednih 150 godina potpuno transformisao društvenu i ekonomsku strukturu razvijenih zemalja svijeta, navodeći kako je došlo do unapređenje svjetske privrede i do novih pravila na tržištu. Isti autor, u drugom djelu:"Postkapitalističko društvo"[213], govori kako je s početka osme dekade prošlog vijeka došlo do „revolucije manedžmenta" , odnosno u njegovoj pojavnosti, strukturi i djelovanju. Naime, tada je došlo do masovnosti jačanja profesionalnog menadžmenta koji se odvajao od vlasničke strukture.

Pomenuti **modeli korporativnog upravljanja** različito su se razvijali u svijetu. Međutim, možemo govoriti o dva modela korporativnog upravljanja[214] koji se najčešće označavaju kao:

- Otvoreni model korporativnog upravljanja
- Zatvoreni model korporativnog upravljanja

Otvoreni ili angloamerički[215] model korporativnog upravljanja, kome je najvažnija odlika da glavnu ulogu kontrole rada i uspješnosti menažera korporacije čine tržište kapitala, a ne vlasnici korporacije.

Zatvoreni model korporativnog upravljanja više je prisutan u kontinentalnoj Evropi i Japanu[216] kome su najznačajnija obilježja visoka koncentracija vlasničke strukture, suprotno od otvorenog, gdje je prisutna velika disperzija vlasničke strukture.U ovom modelu, recimo u Njemačkoj, u nekim slučajevima vlasnički udio doseže i do 60% jednog vlasnika.Uglavnom je riječ o velikim finansijskim institucijama.Shodno ovoj činjenici, akcionari igraju važnu ulogu u upravljanju i ocjeni uspješnosti menadžerskih struktura. Težište se sa vanjskih faktora prenosi na unutrašnju strukturu upravljanja.

Ovdje dolazimo do pitanja gdje se u modernoj upravljačkoj strukturi korporacije nalazi društvena odgovornost? U većini svjetskih kompanija CSR je osmišljen na korporativnom nivou, dakle , plan rada vezan za društvenu aktivnost kompanije obično biva inkorporiran pri strateškom planiranju. Korporacije obično preduzimaju četiri aktivnosti pri planiranju[217] i to:

- Definisanje korporativne misije
- Uspostavljanje strateških poslovnih jedinica
- Dodjeljivanje resursa svakoj poslovnoj jedinici
- Procjenjivanje mogućnosti rasta

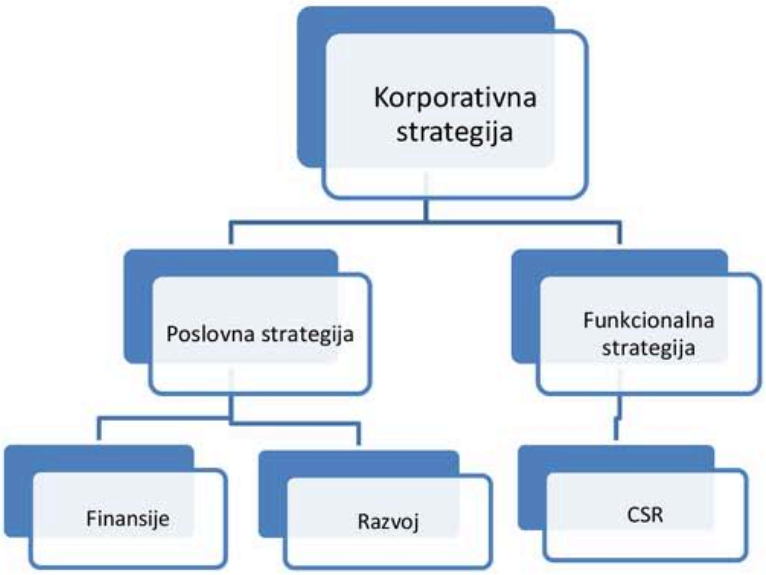
[212] P.F Drucker, *Moj pogled na menadžment*, Adižes, Novi Sad, 2003. Godina, str.11
[213] P.F Drucker, *Postakapitalističko društvo*, Grmeč, Beograd, 1995., str.37
[214] M.Babić, M.Simić,A-Šunje, M.puljić, *Korporativno upravljanje, principi i mehanizmi*, Revicon, Sarajevo, str.107
[215] Model razvijen u Velikoj Britaniji i Sjedinjenim Američkim Državama
[216] Model se naziva još i unutrašnji, insajderski model korporativnog upravljanja
[217] Philip Kotler, Kevin Keller, *Upravljanje marketingom*, Mate, Zagreb,2008., str.35

Kada se plan društvenih aktivnosti osmisli na korporativnom nivou, određuje se budžet i nosioci, rukovodioci, provedbe ovog plana.Većina velikih korporacija kreiraju slogan, koji se naslanja na misiju.Kod kompanije Siemens, ona glasi[218];

„ Mi vidimo korporativnu odgovornost kao strateški, od strane menadžmenta vođen zadatak koji integrira naše poslovne, ekološke i građanske aktivnosti u kontinuiran rad na stvaranju materijalne i nematerijalne vrijednosti za našu kompaniju i naše dioničare u etičkom duhu"..

Nakon definisanja, vizije, misije, budžeta, nosioca djelovanja i realizacije programa društvene odgovornosti, pristupa se izradi operativnih programa kojima prethodi određivanje[219] funkcionalne strategije, između ostalog vezane i za CSR.

Jedan od uopštenih modela funkcionalne strategije može izgledati ovako:



Slika 19. Model funkcionisanja CSR strategija

Praktično, kod globalnih kompanija primarne aktivnosti usmjerene su ka definisanju misija, vizije, strategije i ciljeva[220] i njihovu jasnu artikulaciju kroz načine implemetacije. Mjesto procesa upravljanja društveno odgovornog poslovanja izgleda ovako na primjeru Siemens A.G.[221]:

---

[218] Siemens.A.G.Corporate Responsibility

[219] H.Muratović, S.Softić, *Menadžment, izvod iz predavanja i vježbi*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2005., str.59

[220] Lovorka Galetić, *Postavljanje misije, vizije i ciljeva*,Strateški m.,Sinergija, Zagreb, 2005.,str.85

[221] http://www.siemens.com/entry/cc/en/, (Dostupno, 2.5.2007.)



Slika 20. Strategija upravljanja Siemens

Na osnovu[222] usvojene strategije upravljanja CSR aktivnosti kod SIEMENS A.G. od strane Nadzornog odbora, ranije odobrenog na Skupštini dioničara, Gospodin Peter Loscher, CEO ove globalne kompanije u svom Mission Statementu navodi kako su ciljevi, zadaci i strategija provodivosti aktivnosti iz domena društvene odgovornosti obavezujuće za cijelu kompaniju, kćerke firme , menadžersku strukturu i uposlenike u cijelom svijetu.

Inače, prema Chandleru[223], strategiju kompanije možemo okarakterizirati kao definisanje dugoročnih ciljeva preduzeća, prilagođavanje smjerova poslovnih aktivnosti, odnosno određivanje koncepcija i izbora resursa potrebnih za postizanje zacrtanih ciljeva.

Elementi koji čine CSR strategiju su:

- Evidentiranje i selekcija područja u kojima se ispoljavaju društveni problemi
- Ciljne grupe[224] (stakeholderi, vidi poglavlje o stakeholderima)
- Strategija konkurentnosti
- Marketing mix za realizaciju strategije
- Implemetacija

80

[222] F.Čibukčić, *Korporativna društvena odgovornost kod kompanija u BiH, slučaj firme Siemens BiH*, magistarski rad, Sarajevo, 2009.godina, str.48
[223] Goran Božac, *Formuliranje strategije /Alfred D.Chandler Jr./ Buble M./u/*,2005.,str.106
[224] Nenad Brkić, Boris Tihi, *Marketing*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2006.godina, str.586

Grupa američkih autora, profesora sa američkog Univerziteta Alabama[225] tvrde kako:"*Strategija društvene odgovornosti neke kompanije definisana je specifičnom kombinacijom društveno korisnih aktivnosti koje podržava svojim doprinosima u vremenu, novcu i ostalim sredstvima.*"
Isti autori navode kako nema generičkog pristupa povezivanja strategije i poslovnog ponašanja sa društvenom odgovornošću, već se strategije društvene odgovornosti usklađuje sa ključnim vrijednostima kompanije, vizijom, misijom i opštom strategijom.

Svaka kompanija može izraditi vlastitu izjavu o dobrotvornim akcijama koje će podržavati, vrsti lokalnih projekata koju će naglašavati, akcijama za zaštitu okoliša koje će podupirati, o tome kako će se kompanija učiniti ugodnim mjestom za rad, kako i gdje se to uklapa u raznolikost radne snage, na čemu će još raditi kako bi podržao vrijedne akcije i projekte koje koriste društvu.Ova kombinacija društveno odgovornih aktivnosti koje neka kompanija odabere definiše ***strategiju društvene odgovornosti.***
Postavlja se pitanje kako implementacija strategija kompanija uključujući i strategiju vezanu za društvenu odgovornost utiče na ukupno poslovanje?Da li doprinosi boljim rezultatima, boljem imidžu, ili se pojavljuje nepotrebni trošak, menadžerima se daje dodatni posao koji ne utiče na njihovu godišnju stimulaciju, dioničarima se umanjuju njihove vrijednosti?
Odgovore na ova pitanja dao je Gamble[226] koji tvrdi da je implementiranje startegija društvene odgovornosti u strategiju kompanije i njena provodivost višestruko korisna.
On tvrdi kako kod kompanija sa integriranom strategijom CSR se ***smanjuje rizik od*** Incidenata koji mogu naškoditi firmi i može divesti do širenja baze podataka.
Stvara se unutrašnja korist u smislu pridobijanja kvalitetne radne snage, zadržavanje postojeće, umanjuje se neprirodna fluktuacija radnika,čime se smanjuju troškovi treninga za nove uposelnike proizvodni procesi nemaju oscilacije u kvalitetu i dinamici.
U najboljem je interesu dioničara da kompanija u njihovom vlasništvu posjeduje i provodi strategiju društveno odgovornog ponašanja;cijene dionica takvih firmi imaju 35-40% više poslovnog uspjeha od npr.Dow Jonesova globalnog prosjeka 2500 kompanija.
Isti autor navodi kako je gotovo stotinjak studija proučavalo kako povezanost društveno odgovornog ponašanja kompanija ima direktne veze sa finansijskim rezultatima u posljednjih trideset godina.Od 80 studija 42 su pokazala da kompanije sa razvijenim konceptom društveno odgovornog ponapanja ostvaruju bolje finansijske rezultate, samo četiri su pokazale suprotno a druge su imale mješovite ili parcijalne odgovore.

Ranije smo vidjeli kako cilj moderne kompanije jeste postizanje profita ali i uvažavanje svih zahtjeva interesno-utjecajnih grupa i njihovo integrisanje u

18

[225] Arthur.A.Thompson, A.J.Strickland. John E.Gamble, *Strateški menadžment*, Mate, Zagreb, 2008. str.301.- 305.
[226] Ibid,307 - 308

poslovanje kompanije. Ipak, prvi korak kompanije, ukoliko želi postati društveno odgovorna jeste biti profitabilna, te stoga ovo poglavlje završavamo citatirajući Miltona Fridmana[227], dobitnika Nobelove nagrade za ekonomiju koji je rekao; *"Društvena odgovornost poslovnog svijeta jeste da poveća svoj profit"*.

3.3. Uspješni primjeri prakse CSR u svjetskim kompanijama

Kao dio poslovne strategije, kao poslovna filozofija, etička stvar, visoko moralni stav poduzetnika ili samo jedna alatka ka povećanju profita, korporativna društvena odgovornost u posljednjih pola stoljeća, posebno u novom milenijumu je prisutna u svim kompanijama čije se ime pominje i među prvih 500 u svijetu, da ne govorimo o onim vodećim globalnim kompanijama, među prvih deset.

Jako je teško razlučiti šta čini vodeću kompaniju uspješnom, njen brend ili percepcija o njoj, kaže Jacgueline Smith[228], uposlenica u Forbs-u[229] , komentrišući rangiranje kompanija, između ostalog i po parametrima koji se odnose na korporativnu društvenu odgovornost.Svake godine *Forbes* u saradnji sa *Reputation institute* objavi listu od 100 najuspješnijih kompanija u svijetu, između ostalog i po integriranju CSR u svoje poslovanje.
Prema istraživanju Reputation Institute,[230] globalne konsultantske privatne kompanije sa sjedištem u New Yorku, želja kupca da kupi neki proizvod, peporuči, zaposli se ili investira u neku kompaniju, generira se 60% na percepciji a samo 40% na samom proizvodu. Prema posljednjem istraživanju Forbes.a i RI, urađenom za 2013.godinu, na 15 najznačajnih tržišta svijeta na kojim se ostvaruje preko 75% globalnog GDP[231].Tržišta na kojim je istraživanje provedeno su: *Australia, Brazil, Kanada, Kina, Francuska, Njemačka, Indija, Italija, Japan, Mexico, Rusija, Španija, Južna Koreja, Ujedinjeno Kraljevstvo i Sjedinjene Američke Države*.

U ispitivanju je učestvovalo 55000 potrošača sa ovih tržišta a ispitivane su kompanije sa globalnom rasprostranjenošću. Svaka od komoanija dobivala je tzv. "RepTrak™ Pulse" bodove, koji su zapravo, bili mjerna jedinica za zadovoljstvo kupaca. Bodovi su statistički zbrajani na osnovu četiri emocionalna indikatora : poštovanje, dignitet, obožavanje i izazivanje dobrih osjećanja. Reputation Institute je nakon toga analizirao tzv. sedam dimenzija koje čine reputaciju jedne kompanije, uključujući radno mjesto,upravljanje, građanstvo,finansijske performanse, liderstvo, proizvode i usluge i inovacije.

---

[227] M.Friedman, The social responsibilities of business is to increase profits, *New York Time Magazine* , 1[illegible] godine, str.33

[228] [illegible]://www.forbes.com/sites/jacquelynsmith/2013/10/02/the-companies , (Dostupno, 2.3.205.)

[229] ***Forbes*** je američki časopis te jedan od najuspješnijih poslovnih magazina na svijetu. I sa sjedištem na Fifth Avenue u New Yorku u Sjedinjenim Državama. Najveći konkurent je časopis *Fortune*

[230] [illegible]//www.reputationinstitute.com/, ,(Dostupno, 2.3.205.)

[231] **Bruto domaći proizvod** (BDP, engleski *Gross domestic product*, GDP) je makroekonomski indikator koji pokazuje vrijednost finalnih dobara i usluga proizvedenih u zemlji tijekom dane godine, izraženo u novčanim jedinicama

Tri od sedam dimenzija koji se odnose na reputaciju, građanstvo,upravljanje i radna mjesta spadaju u kategoriju korporativne društvene odgovornosti i prema dobivenoj analizi, čak 41% svog mišljenja o nekoj kompaniji ispitanici su formirali na osnovu aktivnosti iz domena CSR.

Prema ovom istraživanju Top 100 kompanija u 2013.godini u svijetu su:

Ukupan poredak:

2013 Poredak	Kompanija	2013 CSR RepTrak®
1	Microsoft	72.97
2	The Walt Disney Company	72.83
3	Google	72.71
4	BMW	72.14
5	Daimler (Mercedes-Benz)	70.65
6	Sony	69.49
7	Intel	69.32
8	Volkswagen	69.29
9	Apple	69.21
10	Nestlé	69.00
11	LEGO Group	68.77
12	Rolex	68.45
13	Canon	68.02
14	Kellogg Company	67.90
15	Johnson & Johnson	67.80
16	Colgate-Palmolive	67.62
17	Danone	67.25
18	IBM	67.09
19	Philips Electronics	67.03
20	Honda Motor	67.03
21	Toyota	66.96
22	Adidas Group	66.90
23	Michelin	66.75
24	L'Oréal	66.66
25	Hewlett-Packard	66.51
26	Samsung Electronics	66.50
27	The Coca-Cola Company	66.43
28	Amazon.com	66.26
29	Procter & Gamble	66.16
30	Ferrero	66.15
31	Giorgio Armani Group	66.14
32	Volvo Group	66.13
33	Bridgestone	65.98
34	Deutsche Lufthansa	65.93
35	Electrolux	65.91
36	Siemens	65.86
37	IKEA	65.84
38	Oracle	65.72
39	Eli Lilly	65.64
40	Marriott International	65.60

2013 Poredak	Kompanija	2013 CSR RepTrak®
41	SAS (Scandinavian Airlines)	65.60
42	Goodyear	65.55
43	3M	65.54
44	Whirlpool	65.43
45	General Electric	65.42
46	FedEx	65.33
47	Barilla	65.30
48	Abbott Laboratories	65.28
49	Kraft Foods	65.26
50	Dell	65.25
51	Singapore Airlines	65.20
52	Cisco Systems	65.20
53	Pirelli	65.18
54	HJ Heinz	64.95
55	Nintendo	64.91
56	Heineken	64.86
57	LG Corporation	64.74
58	LVMH Group (Moët Hennessy-Louis Vuitton)	64.69
59	Nokia	64.65
60	Bayer	64.59
61	Panasonic	64.53
62	Roche	64.51
63	General Mills	64.50
64	Toshiba	64.38
65	Unilever	64.15
66	Marks & Spencer Group	64.10
67	British Broadcasting Company (BBC)	63.96
68	Diageo	63.94
69	Nike	63.90
70	Bristol-Myers Squibb	63.81
71	Swatch Group	63.77
72	Ford Motor	63.76
73	Airbus	63.69
74	Fujifilm	63.68
75	Xerox	63.50
76	UPS	63.49
77	ACER	63.35
78	Carlsberg Group	63.31
79	DuPont	63.09
80	eBay	63.09
81	Hertz Global Holdings	63.04
82	Starbucks Coffee Company	62.97
83	Suzuki Motor	62.96
84	Qantas Airways	62.95
85	GlaxoSmithKline	62.79
86	Boeing	62.72
87	Sharp	62.57
88	Peugeot-Citroen	62.57
89	H&M	62.46
90	Air France-KLM	62.38

2013 Poredak	Kompanija	2013 CSR RepTrak®
91	Lenovo Group	62.23
92	Hitachi	61.95
93	General Motors Company	61.94
94	Pfizer	61.77
95	Nissan Motor	61.76
96	Fujitsu	61.50
97	British Airways-	61.33

2013 Poredak	Kompanija	2013 CSR RepTrak®
	Iberia (International Airlines Group)	
98	Zara (Inditex)	61.16
99	PepsiCo	61.04
100	Bacardi	60.67

Source: Reputation Institute

Zanimljivo je da su prve četiri kompanije imale gotovo izjednačen broj bodova. Osvrnuti ćemo se na prvih deset kompanija u svijetu.

Microsoft[232]-ov izvršni director za CSR i PR Dan Bross, komentarišući nagradu za najbolju CSR kompaniju na svijetu, rekao je ze Forbes[233]:"*Ogromna je čast i mi smo jako ponosni na činjenicu da smo ovu nagradu dobili. Naša CSR misija jeste da služimo interesa zajednice svuda u svijetu te ispunjavamo našu odgovornost spram javnosti.Jednostavno, ovakvo ponašanje je zapisano u našem DNK u posljednjih 30 godina.*" Podaci sa zvanične stranice Microsofta[234]su zaista impresivni; 949 miliona USD je investirano u program 2014. ,95 432 mlade osobe u svijetu su angažirane kroz programe CSR, 86000 neprofitnih organizacija je uzelo učešća kroz razne programe iz domena društvene odgovornosti, 7144 volontera regrutovanih iz redova radnika Microsofta.Kompletan izvještaj može se naći na www.microsoft.com

The Walt Disney Company[235]. U veoma impresivnom izvještaju CSR za 2014. godinu, između ostalog stoji kako je ova kompanija u filantropske aktivnosti utrošila 507 miliona američkih dolara,418 miliona dolara na akcije u cilju zaštite prava manjina i podrške ženama poduzetnicama, investirala 4,19 miliona radnih sati besplatnog treninga i obavila 2,18 miliona treninga, a u CSR aktivnostima aktivno

[232] Microsoft, američka svjetski poznata softverska kompanija. Osnivači su Bill Gates i Paul Allen. Wikipedia, (Dostupno, 12.11.2014.)

[233] http://blogs.technet.com/b/boston/archive/2013/01/02/microsoft-ranked-1-in-best-corporate-social-responsibility-programs-continues-dedication-to-citizens-and-communities.aspx, (Dostupno, 12.11.2014.)

[234] http://www.microsoft.com/about/corporatecitizenship/en-us/, (Dostupno, 12.11.2014.)

[235] The Walt Disney Company, najpoznatija svjetska produkcija animiranog filma i dječijeg zabavnog programa. Osnivači su Walt Disney i Oliver Disney.Wikipedia (Dostupno, 12.11.2014.)

učestvovalo 180 000 uposlenika Disney kompanije. Kompletan izvještaj se može naći na www.thewaltdisneycompany.com.

Google[236]je od svog osnivanja integrirao društvenu odgovornost u svoje poslovanje[237], posebno posvećen filantropskim akcijama u cilju zaštite čovjekove okoline te globalnim i lokalnim akcijama socijalnog karaktera.Samo tokom 2008.godine, nakon razornog zemljotresa u kineskim provincijama Mianyang in Sichuan, Google je obnovio 15 osnovnih i srednjih škola a finansijski pomogao obnovu još 18,184 školska objekta.Google je pouzdan partner i drugim globalnim humanitarnim organizacijama kao što su: Save the Children, Mercy Corps, Doktori bez granica...Kompletan izvještaj o CSR aktivnostima kompanije Google možete naći na www.google.com

BMW[238] je u svom veoma sadržajnom izvještaju o aktivnostima CSR[239], između ostalog, naveo kako su postigli zavidne rezultate u oblasti zaštite na radu, smanjenja emisije CO2, otpadnih voda te, posebno, tehnoloških dostignuća na svojim vozilima koje će globalno doprinjeti smanjenoj emisiji toksičnih plinova. Posebno su vrijedna istraživanja o zadovoljstvu radnika u BMW tvornicama širom svijeta, gdje su rezultati zaista impresivni; 89% radnika je zadovoljno svojim položajem a 91% misle da je BMW Group veoma atraktivan poslodavac.U razna filantropska davanja investiorano je zbirno preko 230 miliona EUR. Detaljan izvještaj o CSR aktivnosti BMW Grupe može se naći na www.bmwgroup.com

Daimler, Mercedes-Benz[240]jedna od vodećih automobilskih marki u svijetu je i među prve četiri kompanije globalno po dostignućima u domenu korporativne društvene odgovornosti. Detalji iz veoma sadržajnog Sustainability izvještaja[241] su zaista impresivni; 23% manja potrošnja struje u proizvodnim pogonima, 14%više žena menadžera globalno u firmama Daimlera,129 milijardi EUR ukupan prihod, sa neto dobiti od preko 10 milijardi EUR od čega je skoro 300 miliona potrošeno u razne vidove CSR. Svih 279 000 uposlenika u svijetu poštuju sve pozitivne zakonske norme koje se direktno ili indirektno tiču društvene odgovornosti. Nova gama vozila

---

[236] **Google,** jedan o najpoznatijih svjetskih brendova. Ova globalna kompanija koja je ujedno i vlasnik najkorištenijeg internetskog pretraživača je jedan od svjetskih lidera u internetskim servisima i softverskim rješenjima.

[237] http://www.google.cn/intl/en/about/company/responsibility/, (Dostupno, 12.11.2014.)

[238] **Bayerische Motoren Werke AG (BMW)**, svjetski poznata tvornica avionskih motora prije II svjetskog rata trenutno je jedan od lidera u proizvodnji sportskih i putničkih automobila te motocikala u svijetu.

224

[239] http://www.bmwgroup.com/com/en/_common/_pdf/facts.pdf, (Dostupno, 12.11.2014.)

[240] **Mercedes-Benz**, globalno poznati njemački proizvođač putničkih automobile koji su sinonim za kvalitet, udobnost i visoki stil.

[241] http://sustainability.daimler.com/key-figures, (Dostupno,11.2.2015.)

izbacuje samo 129gr CO2 a drastično se povećava procenat hibridinih vozila. Detaljan izvještaj može se pronaći na ; www.daimler.com

Sony[242]je u svom veoma opširnom izvještaju o CSR aktivnostima za 2014[243].godinu, sačinjenom na čak 476 stranica, objavio zaista impresivna dostignuća.Čak 3,5 milijardi japanskih jena je utrošeno na pomenute aktivnosti.Procentualno, od ovog iznosa čak 64% je investirano u podršku različitim vidovima edikacije, 12% u potrebe lokalnih zajednica, 7% u umjetnost i kulturu, 5% na zdravlje i slične aktivnosti, 4% na hitne akcije pomoći širom svijeta, 2% na okoliš,1% na sport i slične aktivnosti te 5% na ostale nepobrojane aktivnosti.Gledano po sredinama,43% je izdvojeno u Japanu, 34% na teritoriju Sjedinjenih Američkih Država, 16% u Kini, 3% u zemljama Azija-Pacifik regiona, po 2% na Evropu i ostale regije. Detaljan izvještaj može se naći na www.sony.net

Intel[244]je u svom posljednjem izvještaju o aktivnostima i naporima iz domena društvene odgovornosti za 2013.godinu[245], naveo jednako sjajna dostignuća.Između ostalog 300 miliona dolara, ili 3100 dolara po uposleniku za daljnja usavršavanja i treninge, gotovo polovica uposlenika je bila angažirana volonterski i ostvarili su preko 1,2 miliona sati besplatnog rada, što bi finansijski značilo cca 28 miliona dolara.Ova kompanija je i najveći kupac tzv.zelene energije u SAD, Intel je podržao napore svojih uposlenika da masovno uzmu učešće u *„Intel Sustainability in Action Grant Program"*. U preko 1000 univerziteta u svijetu je darovano preko 50,000 Intel Galileo ploča, preko 200 univerziteta sa oko milion studenta iz 70 zemalja svijeta je korisnik neke od Intelovih usmjerenih akcija. Više detalja o CSR aktivnosti globalne kompanije Intel može se naći na: www.intel.com

Volkswagen[246]u koju spadaju neki od najpoznatijih modela na svijetu poput, VW, Audi, Porsche, Ducati, Bentley, Lamborgini,MAN,...ostvarila je ukupan prihod od 105,1 milijardu EUR, od koji je dobar procenat svog profita usmjerila ka CSR davanjima ili invenstirala u njih.Uporedni podaci u izvještaju[247] za period 2010.-2013.godina pokazuju odlične podatke i smanjnje potrošnje raznih vidova enregije u

---

[242] **Sony Corporation (Sony)** , japanska kompanija sa renomeom kvalitetnog proizvođaća elektronike i video te igračkih konzola. Ova korporacija smještena u Tokiju sa podružnicama širom svijeta ostvaruje godišnji bruto prihod od 78,88 mlrd amričkih dolara. Wikipedia, dostupno 12.11.2012.

[243]http://www.sony.net/SonyInfo/csr_report/issues/CSR2014E_PDF_all.pdf , (Dostupno,11.2.2015.)

[244] **Intel**, globalna kompanija koja je i svjetski lider u proizvodnji mikroproesora te mrežnih kartica. Wikipedia, dostupno 10.11.2012..

[245] http://www.intel.com/content/www/us/en/corporate-responsibility/corporate-responsibility-report-overview.html, (Dostupno, 26.2.2015.)

[246] **Volkswagen grupa**, najveći je njemački i evropski proizvođač automobile. U svom vlasništvu ima svjetski poznate robne marke poput Audi, Lamborgini, Bentley ili Bugatti. Wikipedia, dostupno, 10.11.2012.

http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/en/publications/2014/05/Group_Sustainability_Report_2013.bin.html/binarystorageitem/file/Volkswagen_SustainabilityReport_2013.pdf (Dostupno, 26.2.2015.)

proizvodnim jedinicama širom svijeta, smanjenje ispuštanja štetnih plinova. Poseban napredak u ugrađenim tehnologija u vozilima, smanjenje ispuštanja otpadnih voda, povećanje ugradnje recikliranih materijala.Povećana su davanja na zaštitu radnika , od zdravstvene, socijalne do ulaganja u edukciju.U svim kategorijama, od zaštite okoliša, filantropije, raznih socijalnih davanja do posebno osmišljenih akcija, uočen je napredak. Integralni izvještaj o CSR aktivnostima Volkswagen grupe možete naći na; www.volkswagenag.com

Apple,[248]je u svom izvještaju za 2014.godinu najviše pažnje posvetio zaštiti radnika i to: zaštiti na radnom mjestu, ograničavanju broja prekovremenih sati rada sedmično, upošljavanju mlađih od zakonske donje granice starosti, posebnoj zaštiti od mogućeg štetnog djelovanja metala korištenih u procesu proizvodnje.Tako je 430 frimi dobavljača sa ukupno 1,5 miliona radnika prošlo posebne kurseve iz oblasti zaštite na radu. Investirano je oko 117 miliona dolara u školovanje maloljetnih radnika, donesene su interne procedure po kojima se maximalan broj radnih sati po radniku sedmično svodi na 60 sati./evropski je standard 40-42/.Povećana je etičnost pri zapošljavanju, investiran je ogroman novac u 1,2 miliona dodjeljenih stipendija.Sve ove akcije su osmišljene i provedene nakon iznimno velikog broja pritužbi na uslove rada i etičnost te izrazito negativne natpise protiv Appla u vodećim svjetskim medijima. Inregralni izvještaj može se naći na: https://www.apple.com/supplier-responsibility/pdf/Apple_SR_2014_Progress_Report.pdf

Nestle,[249]kao najveći prehrambeni koncern na svijetu, postao je i lider u inovacijama u proizvodnom lancu. Postavio je visoke standarde u odabiru svojih dobavljača, mahom organske proizvodnje, načinima proizvodnje prehrambenih proizvoda.U sveobuhvatnom CSR izvještaju za 2014.godinu na 406 stranica, ovaj švicarski koncern predstavio je impresivne rezultate koji se prije svega odnose na zaštitu životne okoline, implementaciju najviših ekoloških i proizvodnih standarda, smanjenu odlaganja otpadnih materijala, voda, uštedi energija u proizvodnim procesima, edukaciji radnika,te na kraju ulaganjima i filantropskim aktivnostima.Integralni izvještaj može se naći na: www.nestle.com

[248] **Apple Inc.,** svjetska broj jedan kompanija u proizvodnji tzv. pametnih telefona. Lider u brojnim aplikativnim formama koje se vezuju za mobilnu telefoniju i informatičke sisteme.
Wikipedia (Dostupno, 26.2.2015.)

[249] **Nestlé S.A.** je najveći prehrambeni koncern na svijetu, i najveći švicarski industrijski proizvođač. Wikipedia Sjedište: Vevey, Vaud, Švicarska,Glavni izvršni direktor: Paul Bulcke
Osnovano: 1905., Vevey, Švicarska,Osnivači: George Page, Charles Page, Henri Nestlé
(Dostupno, 26.2.2015.)

3.4. Korporativna društvena odgovornost u Bosni i Hercegovini

Bosna i Hercegovina je kompleksna politička i ekonomska cjelina sastavljena od dva entiteta, Federacije BiH i Republike Srpske, te Distrikta Brčko,[250][251] kao posebne jedinice. Aktivnosti CSR-a podrazumijeva veoma jaku borbu protiv korupcije, te provedbu mjera u svim segmentima društva.

Korupcija je veliki problem bh. društva, a prema izvještaju Transparency International BiH[252], godišnje BiH izgubi više od pola milijarde KM zbog korupcije i ilegalnih transakcija u procesima privatizacije. Nadalje, u BiH ne postoje zakonske regulative koje direktno se odnose na društvenu odgovornost preduzeća. Međutim, postoji niz zakona relevantnih za različite aspekte CSR-a. Posebno se to odnosi na pravne propise o zaštiti životne okoline[253].

Trenutni pravni okvir može poslužiti kao dobar temelj za implementiranje CSR-a u BiH, uz određena usklađivanja.

Kao najveću prepreku za korporativnu društvenu odgovornost može predstavljati nedostatak politika, legislative i standarda relevantnih za ovaj poslovni koncept u Bosni i Hercegovini. Preduzeća u BiH percipiraju društvenu odgovornost kao filantropiju, donacije, dobro definirane strategije zapošljavanja ili poslovanja u okviru zakonskih normi.

Zabrinjavajuća činjenica je i ekonomsko okruženje za implementaciju društvene odgovornosti, jer se BiH nalazi na nekih 60% prijeratnog BDP-a. Nadalje, kompleksna uređenost neće pomoći u bržoj i jednostavnijoj sistematskoj implementaciji društvene odgovornosti kod kompanija u Bosni i Hercegovini. [254]

Grupa autora sa ekonomskog fakulteta[255] u Sarajevu tvrdi kako u zemljama u tranziciji, poput BiH, pritisci društva i njenih procesa nisu dovoljno snažni da dinamičnije pokrenu procese društvene odgovornosti.Po ovom istraživanju, tri su grupe faktora koji utiču na ate procese i u BiH:

---

[250] **Bruto domaći proizvod** (BDP, engleski *Gross domestic product*, GDP) je makroekonomski indikator koji pokazuje vrijednost finalnih dobara i usluga proizvedenih u zemlji tijekom dane godine, izraženo u novčanim jedinicama

[251] http://www.msb.gov.ba/PDF/USTAV_BOSNE_I_HERCEGOVINE, (Dostupno, 23.9.2014)

[252] http://ti-bih.org/publikacije-istrazivanja/, (Dostupno, 23.9.2014)

[253] UNEP BiH, Pregled pravnog i institucionalnog okvira za zaštitu okoliša u BiH,2011,str.9-40

[254] Elvira Ćatić-Kajtazović, Ekonomski i pravni okvir za implementaciju društvene odgovornosti preduzeća u BiH, *Journal of economic and politics of Transition*, 2011.

[255] B.Tihi, M.Čičić, N.Brkić, *Marketing*, EFSA UNSA,Sarajevo, 2008., str.584

- Izgrađenost temelja civilnog društva, u kojoj su mjeri zakoni,običaji i norme građanskog društva obaveznost za kompanije za provođenje CSR aktivnosti
- Strateški i strukturni faktori kompanijskog djelovanja koji doprinose razvoju i prisutnosti CSR u kompanijama
- Treća[256] grupa faktora se odnosi na potrebe lokalne sredine za aktivnostima kojima se doprinosi razvoju i ispunjenju društvenih ciljeve a uzročno.posljedično i razvoju aktivnosti CSR.

Primjeri:

Nova banka AD Banja Luka

U 2010. i 2011. godini, Nova banka AD Banja Luka je bila dobitnik nagrade za najbolju kompaniju u DOP-u u kategoriji korporativnog upravljanja i društveno odgovornog poslovanja u Bosni i Hercegovini. Taj trend poslovanja je banka nastavila i nakon ovih godina, do dana današnjeg. Da ovo nije bilo kakvo priznanje, govori i činjenica da su nagrađeni u tim kategorijama izabrani od strane Vrhovne komisije, sastavljene od stručnjaka iz oblasti korporativnog upravljanja iz IFC-a, Švicarskog državnog sekretarijata za ekonomske poslove (SECO) i Ambasade kraljevine Holandije.
Sigurno da ovakvo priznanje za Banku, koja je jedna od rijetkih banaka u većinskom domaćem vlasništvu, predstavlja podstrek za još bolje napredovanje i još veću odgovornost prema društvu. Sama banka posluje od 1999. godine i izrasla je u jednu od vodećih banaka u RS-u i BiH.[257]

Akova Group

Akova Group je grupacija koja se sastoji od tri kompanije smještene u tri poslovne zgrade: Akova Impex, Mesna industrija „Ovako" i „Brovis". U čitavoj grupaciji je zaposleno oko 800 radnika i na bh. tržištu predstavljaju važnog proizvođaća na tržištu mesne industrije. Kao glavni prioritet svog poslovanja, grupacija navodi zadržavanje liderske pozicije u kvalitetu proizvoda i unapređenje tehnologije korištene u proizvodnji, te u odnosu sa potrošačima, kao i ekspanzija na tržišta EU, Amerike, Australije i Azije.
Kao društveno odgovorna kompanija, Akova maksimalne napore ulaže u očuvanje životne okoline. Sve aktivnosti kompanije se sprovode u skladu sa Zakonom o zaštiti okoliša, tako da su investicije u tom segmentu poslovanja značajne. Kontrola zaštite okoliša se vrši konstantno i u skladu sa procedurama EMS-a.

---

[256] Ibid,585
[257] www.novabanka.com/Nova-Bank/144/Drustvena-odgovornost.shtml/nav_start= , (Dostupno, 1.4.2015.)

U sklopu ove kompanije izgrađen je sistem za prečišćavanje otpadnih voda biološkim tretmanom, a u isto vrijeme grupacija vrši reciklažu svih ostalih sekundarnih sirovina (papir, neonke, plastika itd).
Upotrebom najmodernije tehnologije za prečišćavanje otpadnih voda (REDOX Water Technology iz Holandije), veliki trud i značajna novčana sredstva su uložena da bi se spriječilo eventualno zagađenje životne okoline putem otpadnih voda.
Kompanija posjeduje ISO certifikate, HACCP, te okolišnu dozvolu.[258]

Intesa Sanpaolo banka BiH

Kao članica Intesa Sanpaolo Grupe, Banka je posvećena ostvarenju biznis ciljeva na odgovoran način prema zajednici i uz stalnu brigu o istoj, o klijentima, o zaposlenima i uz minimalan negativan utjecaj na životnu okolinu. Intesa Sanpaolo Banka BiH nastoji da u svoje osnovne djelatnosti i svakodnevnu poslovnu praksu integrira društvenu odgovornost.
Poslovanje banke se vrši uz poštovanje sljedećih vrijednosti, principa i politika:

- *deset principa UNDP Globalnog dogovora UN-a,*
- *politika nefinansiranja naoružanja,*
- *politika o zaštiti životne sredine,*
- *etički kodeks.*

Korporativne vrijednosti koje njeguje Intesa Sanpaolo Banka BiH, a koje su dio etičkog kodeks, jesu sljedeće:

- *transparentnost*
- *integritet*
- *jednakost*
- *poštivanje različitosti*
- *odgovornost pri korištenju izvora*
- *izvrsnost*
- *vrijednost pojedinca*

Banka veliki značaj pridaje odnosu sa interesnim grupama, bilo da se radi od klijentima, zaposlenima, razvoju lokalnih zajednica itd.
Odnos sa klijentima banka nastoji zasnivati na povjerenju, koje dolazi kao rezultat dugoročno stabilnih i kvalitetnih odnosa koji se zasnivaju na dijalogu, transparentnosti i kvaliteti proizvoda i usluga.

Za nosioce svog razvoja, te za ključni faktor svog uspješnog poslovanja, banka navodi zaposlenike, koje je nužno održati zadovoljne i motivirane. Pažljivo se i temeljito planiraju razvoji i edukacija zaposlenika, ulaže se u stvaranje ugodnog radnog okruženja, te nastojanje za ispunjavanje profesionalnih ambicija pojedinaca.

[258] www.akovagroup.com/brinemo-za-okolis , (Dostupno, 1.4.2015.)

Banka omogućava svojim dioničarima, ali i široj finansijskoj javnosti, pravovremeno, jasno i objektivno informisanje o poslovanju kroz dostupne kanale i dokumente.

Intesa Sanpaolo Banka BiH posluje na području čitave BiH i u samom poslovanju vodi računa o zahtjevima i potrebama lokalnih zajednica. Banka je spremna i otvorena na suradnju i dijalog sa nevladinim i ne-profitnim organizacijama, te se vrlo često odaziva na inicijative koje pridonose razvoju lokalnih zajednica širom BiH, ne samo u ekonomskom, nego i kulturnom i socijalnom.

Tendencija banke je isto tako, da u toku izgradnje i obnavljanja poslovnih prostora koristi opremu i sisteme koji imaju nisku razinu potrošnje energije i koje imaju visoku efikasnost u iskorištavanju energije. Banka se u skladu sa zakonskim regulativama brine o uklanjanju otpada opasnog po okoliš, kao što su toneri, neonske sijalice, hemikalije iz raznih mašina itd. Opasni otpad, kao patrone za tintu štampača se sortira posebno, te ga ugovorno preduzeće prikuplja i u skladu sa zakonom i važećim propisima adekvatno zbrine. Prilikom obuke zaposlenika za protupožarnu zaštitu i zaštitu na radu, obavezna tema je i zaštita okoliša, te na taj način banka podiže svijest zaposlenika o problemima okoliša.[259]

Drugi primjeri

Kao najuspješnija kompanija u oblasti DOP-a, a koja je u državnom vlasništvu, jeste i BH Telekom, za šta je i firma bila nagrađivana u prethodnim godinama.

Coca-Cola HBC BH je isto tako nagrađivana firma kao društveno najodgovornije preduzeće, sa društveno odgovornim poslovanjem identičnim sa ranije navedenim u Hrvatskoj.

Još neke od DOP-prepoznatih kompanija jeste i Tvornica cementa Kakanj, kao i Prevent BH Visoko. [260]

[259] www.intesasanpaolobanka.ba/txt.php?ID=67, (Dostupno, 1.4.2015.)

[260] www.bhtelecom.ba/filantropija.html , (Dostupno, 1.4.2015.)

3.5. Korporativna društvena odgovornost u Hrvatskoj

Republika Hrvatska je u 2010. godini, uz finansijsku pomoć Evropske komisije, počela sa implementacijom projekta uspostavljanja Nacionalne mreže za razvoj društveno odgovornog poslovanja[261].

Osnova ovog projekta je uspostavljanje tzv. Nacionalne mreže za promociju **društveno odgovornog poslovanja (DOP)**[262], pri čemu će Mreža funkcionirat kao međusektorsko tijelo s predstavnicima svih relevantnih organizacija i institucija koje se bave promocijom nekog od oblika DOP-a ili im je blizak.

U suštini, Nacionalna mreža za društveno odgovorno poslovanje je nezavisno tijelo koje čine organizacije iz javnog, privatnog i civilnog sektora, zainteresirane za razvoj DOP-a.

Važno je naglasiti da je članstvo na dobrovoljnoj bazi.

Ciljevi Mreže su:

- *povećanje broja domaćih kompanija koje strateški provode DOP;*
- *integracija DOP-a u javne politike;*
- *povećanje osviještenosti građana o važnosti DOP-a;*
- *stvaranje vlastitih dobrih praksi DOP-a.*

Uspostavom ove mreže upravljala je Hrvatska gospodarska komora[263], koja je predložila poslovnik, te pružila i pruža svu tehničku podršku u djelovanju mreže.

Osnovni cilj postojanja i rada ove mreže jeste raspravljanje i predlaganje aktivnosti, a sve u cilju popularizacije DOP-a uz moguću izradu prijedloga strateških aktivnosti i razvoj međusektorske suradnje.

Primjeri DOP-a

Avon Hrvatska[264]

Avon je multinacionalna kompanija, osnovana 1886. godine u New York-u, SAD[265]. Tokom svog dugogodišnjeg postojanja, kompanija je razvila svoje poslovanje na preko 100 država širom svijeta i jedna je od vodećih svjetskih kompanija koja se bavi direktnom prodajom kozmetike. Direktna prodaja podrazumijeva maloprodaju izvan prodavnica, prodaja koja uključuje lični kontakt sa potencijalnim kupcima.

Na području RH, Avon je prisutan od 1997[266]. godine i predstavlja vodeću firmu na tržistu direktne prodaje kozmetike u Hrvatskoj. Kao glavni konkurent na tržištu navodi

---

[261] http://www.dop.hr/?page_id=30, (Dostupno, 14.3.2015.)
[262] www.dop.hr, , (Dostupno, 14.3.2015.)
[263] http://web.hgk.hr/, , (Dostupno, 14.3.2015.)
[264] .dop.hr/wp-content/uploads/zbirka_studija_slucaja_DOP.pdf, , (Dostupno, 14.3.2015.)
[265] http://www.avoncompany.com/aboutavon/history/index.html, (Dostupno, 17.3.2015.)
[266] http://www.avon.hr/PRSuite/whoweare_main.page, (Dostupno, 17.3.2015.)

se Oriflame kozmetika d.o.o., lokalna producnica Oriflame multinacionalne kompanije Švedske.

Značajan dio svojih prihoda, na globalnom nivou Avon ulaže u filantropske i humanitarne akcije, te u skladu sa svojom misijom, želi postati najveća fondacija za žene i svjetski predvodnik dobrobiti i zdravlja žena kroz nastojanja da se iskorijeni rak dojke i pruži ženama ekonomska nezavisnost. U ove akcije, do 2012. godine, Avon je uložio preko 860 miliona američkih dolara.

Projekat Avon Breast Cancer Crusade[267] je pokrenut 1992. godine u Velikoj Britaniji, a danas uključuje programe borbe protiv raka dojke u više od 50 zemalja, među njima je i Republika Hrvatska.

U borbi protiv raka dojke, u 2010. godini, Avon je donirao 80.000 HRK Udruzi žena oboljelih od raka – „Sve za nju!", a sredstva su prikupljena prodajom proizvoda iz kataloga po promotivnim cijenama.

U 2008. godini, kompanija je pokrenula veliku kampanju protiv nasilja nad ženama. Lokalne akcije su počele 2010. godine pomaganjem „Autonomne ženske kuće Zagreb", kojoj je nakon 20 godina postojanja prijetilo zatvaranje, a na kraju akcije, vrijednost prikupljenih sredstava je bila oko 100.000 HRK.

Ipak, kao najznačajniji projekat na području RH je borba protiv raka dojke. Projekat je započet još krajem 2003. godine i traje i danas, a prikupljanje sredstava se vrši prodajom posebnih proizvoda kroz katalog, proizvoda označenih rozom vrpcom, i do sada je prikupljeno preko 2 miliona HRK. Borba protiv raka dojke je proširena provođenjem besplatne mamografije po čitavoj Hrvatskoj. Tokom akcije, odrađeno je više od 1900 besplatnih pregleda po čitavoj Hrvatskoj.

U sklopu „Zaklade za žene", 2012[268]. godine je pokrenut globalni program stipendiranja specijalista za liječenje raka dojke, gdje 50 odabranih specijalista iz zemalja širom svijeta dobivaju intenzivnu edukaciju u 12 vodećih onkoloških medicinskih centara SAD-a.

Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o.[269]

Ova kompanija u 100%-tnom vlasništvu multinacionalne kompanije za proizvodnju bezalkoholnih pića The Coca-Cola Company[270] i u Hrvatskoj posluje oko 40 godina.

Misija Coca-Cola HBC Hrvatska je „osvježiti naše potrošaće, biti partner našim kupcima, nagradit naše dionike i obogatiti živote naših lokalnih zajednica."

S ciljem implementacije koncepta održivog razvoja i na hrvatsko tržište, Coca-Cola HCB Hrvatska svake godine pridonosi lokalnim zajednicama kroz projekte ulaganja u zajednicu. Kroz saradnju sa čelnim ljudima zajednice, vladinim, nevladinim i ostalim

[267] http://www.avonfoundation.org/causes/breast-cancer-crusade/ , (Dostupno, 17.3.2015.)

[268] http://zena.hr/clanak/prijatelji_i_obitelj/novi_avonov_adut_u_prikupljanju_sredstava_za_borbu_protiv_nasilja_u_obitelji/6208 , (Dostupno, 25.3.2015.)

[269] www.coca-colahellenic.hr/Towardssustainabilit/ , (Dostupno, 25.3.2015,)

[270] http://www.coca-colacompany.com/history/ , (Dostupno, 25.3.2015,)

relevantnim organizacijama civilnog društva, nastoji osigurati dugotrajno partnerstvo i programe koje donose stvarnu korist.

Strateška područja na koja se kompanija bazirala su[271]*:*

- *očuvanje vodnih resursa*
- *očuvanje energije i klime*
- *upravljanje ambalažnim otpadom i recikliranje*
- *sport i tjelesne aktivnosti*
- *zdravlje potrošača*
- *razvoj mladih*
- *saradnja sa dobavljačima*
- *ulaganje u lokalne zajednice*
- *globalni sporazum UN-a.*

Kada je riječ o ***očuvanju vodnih resursa****, kao jednih od najvažnijih po današnje čovječanstvo, koje je pod direktnim utjecajem klimatskih promjena i rastuće svjetske populacije (a samim tim i potražnja za pitkom vodom), kompanija nastoji da kroz povećanje učinkovitosti u korištenju vodnih resursa smanje količinu potrebne vode za proizvodnju njihovih proizvoda.*

Uvođenjem tehnologije za štednju vode na proizvodnim linijama, kompanija je uspjela značajno poboljšati učinkovitost u korištenju vodnih resursa. Kompanija se pobrinula da sva iskorištena voda, koja nakon proizvodnog procesa biva vraćena u prirodni okoliš, bude pogodna za razvoj vodne flore i faune. Tri punionice ove kompanije u RH imaju vlastite pogone za obradu vode ili koriste lokalnu infrastrukturu. Obrađena voda koja biva puštena u okoliš, prikladna je za upotrebu u poljoprivredi, a pogodna je i za biljni i vodeni život.

Dalje, u cilju očuvanja vodnih resursa, kompanija surađuje sa većim brojem partnera. Zeleni Dunav [272]*je najduže partnerstvo, gdje zajedno sa Međunarodnom komisijom za zaštitu Dunava provodi aktivnosti očuvanja i podizanja svijesti u Hrvatskoj i još devet zemalja kroz koje rijeka protiče.*

Na globalnoj razini Coca-Cola je jedan od osnivača Inicijative za upravljanje vodnim resursima (CEO Water Mandate)[273]*, koja je dio Međunarodnog sporazuma UN-a.*

U smislu zaštite okoliša, najveći i najaktuelniji izazov za planetu Zemlju jesu ***klimatske promjene****. Neophodne su brze i odlučne akcije kojima bi se društvo postavilo na put razvoja, pod kojim se podrazumijeva niska stopa emisije stakleničkih gasova u biosferu.*

Kompanija nastoji da kroz dijelove poslovanja koji koriste najviše energije, odgovori zahtjevima i iskoristi prilike koje nudi „low-carbon“ [274]*ekonomija.*

---

[271] http://www.coca-colahellenic.hr/Aboutus/, (Dostupno, 25.3.2015,)
[272] http://www.coca-colahellenic.hr/Home/2011-06-05/,(Dostupno, 25.3.2015,)
[273] http://ceowatermandate.org/, (Dostupno, 25.3.2015,)
[274] http://www.lowcarbon.com/, (Dostupno, 25.3.2015,)

Tako je ova kompanija u programima štednje energije u punionicama implementirala programe štednje energije kojima smanjuju ispuštanje CO2 po proizvodnji litre pića. U Republici Hrvatskoj izgrađen je sistem za ponovno iskorištavanje zraka pod visokim pritiskom u procesu oblikovanja PET boca. Isto tako, centralizacijom proizvodnje predformi u zagrebačkoj fabrici za proizvodnju PET boca, kompanija je racionalizirala potrošnju električne energije.

Kroz upotrebu vozila na hibridni i alternativni pogon u voznom parku kompanije, kao i kroz mijenjanje ponašanja vozača kroz programe Sigurne i eko-vožnje, kompanija nastoji dodatno pridonijeti očuvanju zaštite životne okoline i smanjenju utjecaja na klimatske promjene.

Razvojem novih modela frižidera i uređaja za upravljanje energijom, kompanija nabavlja hladnjake koje su energetski učinkovitiji i do 50% u odnosu na uređaje korištene 2004. godine. Isto tako, emisija CO2 je također smanjena za 50% u odnosu na istu godinu.

*U sigurnoj dostavi proizvoda, **ambalaža** ima ključnu ulogu. Nakon što se piće konzumira, ambalaža postaje vrijedan materijal za recikliranje/materijal za obnovu u postrojenjima za spaljivanje/otpad koji završi na odlagalištu.*

U cilju zaštite okoliša, kompanija nastoji da smanji količine ambalaže koju koristi, kako bi umanjila njen potencijalni negativni utjecaj. Pet ambalaže koje kompanija proizvodi i koristi su teške samo 15g, te su za 1/3 lakše od prethodno korištenih.

Ultra-Glass boca[275] korištena od strane ove kompanije, ima 1/3 manje stakla i koristi se u Hrvatskoj i još 16 zemalja u kojima ova kompanija posluje.

*Spremnici pića ove kompanije su uglavnom sačinjeni od materijala koje je moguće **reciklirati**: PET plastike, čelik, aluminij, staklo. Ovo je još jedan od načina kako kompanija nastoji zaštititi životnu sredinu. Npr. ukoliko kompanija koristi reciklirani aluminij za limenke, uštedi i do 95% energije koja je potrebna kada se koristi čisti tj. nereciklirani aluminij. Kroz same promocije recikliranja, i postavljanje reciklažne infrastrukture, kompanija nastoji podići svijest o važnosti recikliranja kao važnog faktora zaštite životne sredine.*

*Još jedan način „oduživanja“ zajednici jeste kroz promociju **sporta i tjelesne aktivnosti,** gdje više od 250 000 ljudi aktivno sudjeluje u sportskim i fitness aktivnostima organiziranim od strane kompanije svake godine. Bistrine sportske igre mladih koje okupljaju više od 40000 djece školske dobi, a koja se svake godine takmiče u deset disciplina širom Hrvatske, je samo jedna od mnogobrojnih sportskih inicijativa ove kompanije.*

196

Jadran – Galenski laboratorij d.d.

Jadran – Galenski laboratorij (JGL)[276] je kompanija koja se bavi proizvodnjom i prometom farmaceutskih i kozmetičkih proizvoda. Osnovana je 1991[277]. godine i ima

[275] http://pureshowersinc.com/cabinet_glass.html, (Dostupno, 27.4.2015.)
[276] http://www.jgl.hr/hr/naslovna/, (Dostupno, 27.4.2015.)

sjedište u Rijeci. Počeci su bili skromni, ali uz pravilnu viziju i ambiciju, postepeni rast kompanije je bio evidentan. Danas je JGL stabilna kompanija koja je osigurala jaku poziciju na veoma kompetitivnom i zahtjevnom regionalnom i globalnom farmaceutskom tržištu. Misija preduzeća je unapređenje kvalitete života kroz brigu o zdravlju klijenata, a ona se ostvaruje kroz jasno definiran sistem vrijednosti od kojih su najvažniji timski rad na svim nivoima organizacije, bliskost u komunikaciji itd.

Osim dobrog i uspješnog poslovanja, uspjeh ove kompanije se pripisuje i razvoju svijesti o utjecaju i odgovornosti kompanije prema lokalnoj zajednici. Od 2000. godne, preduzeće je član Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj [278](neprofitna organizacija s ciljem pronalaska načina uravnoteživanja poslovnog uspjeha, društvene dobiti i zaštite okoliša).

U JGL-u postoji razvijena svijest o utjecaju i odgovornosti prema mikrookruženju. Da bi uspjela ostvariti održivi razvoj, a s obzirom na impulzivan rast preduzeća, izuzetno bitnu ulogu igra uravnoteženost svih područja na koje kompanija ima utjecaj. Da bi održavala ravnotežu, JGL svake godine nastoji pratiti svoj rast adekvatnim planskim aktivnostima iz područja društvene odgovornosti i zaštite okoliša.

Optimizacijom svojih procesa, kompanija nastoji postići mjerljive rezultate u sljedećim područjima:

- *Okoliš*
  - *smanjenje štetnih utjecaja – kontrola i razdjeljivanje otpadnih voda,*
  - *povećanje količine zbrinutog otpada,*
  - *smanjenje količine komunalnog otpada.*
- *Energenti*
  - *smanjenje potrošnje vode,*
  - *smanjenje potrošnje električne energije,*
  - *smanjenje potrošnje goriva i emisija štetnih plinova pri vlastitom transportu.*

Da bi ostvarili zacrtane ciljeve, preduzeće o navedenim ekološkim indikatorima vodi evidenciju, te izrađuje izvještaje, koji su u potpunosti transparentni i dostupni.

U 2010. godini, godini kada je kompanija osvojila nagradu Index DOP-a[279], kompanija je napravila investiciju u području zaštite okoliša, proširenjem kapaciteta uređaja za biološku obradu otpadnih voda te uvođenje sistema obrate tehnoloških i sanitarnih otpadnih voda u pogonu Svilno. Kao rezultat investicije, u odnosu na 2009. godinu, ukupna količina otpada je bila smanjena za 21%.

---

[277] http://www.jgl.hr/hr/o-jgl/, (Dostupno, 27.4.2015.)
[278] http://www.hrpsor.hr/, (Dostupno, 27.4.2015.)
[279] http://www.dop.hr/?tag=indeks-dop-a, (Dostupno, 27.4.2015.)

Još jedan od načina „vraćanja" zajednici jeste kroz sponzorstva i donacije onima kojima je to najpotrebnije, kao pomoć u ispunjenju projkeata koji podstiču druženja, sport, obrazovanje i stravlje. Posebno se ističu donacije i sponzorstva projekata i djelatnosti povezani sa zaštitom mora i prirode, te podizanja kvalitete života. U 2011. godini, kompanija je izdvojila više od 500.000 HRK na donacije te skoro 600.000 HRK na sponzorstva. Poređenja radi, u 2010. godini su te cifre bile oko 350.000 HRK, što pokazuje na trend povećanja ulaganja u zajednicu.[280]

Privredna banka Zagreb d.d.[281]

Druga po veličini banka u RH, osnovana je 1966. godine. Banka je danas jedna od vodećih banaka u mnogim segmentima bankarskog poslovanja na hrvatskom tržištu, s mrežom od preko 220 poslovnica i filijala. PBZ je članica italijanske Intesa Sanpaolo grupacije[282]*, koja je jedna od vodećih grupacija u društveno odgovornom poslovanju.*
Kao dio svoje društvene odgovornosti, PBZ je navela:

- *obrazovanje i profesionalni razvoj,*
- *donacije i sponzorstva,*
- *društveno korisni projekti,*
- *utjecaj na okoliš,*
- *zajednički projekt banaka „Upravljanje osobnim finansijama".*

*PBZ je shvatila kako za daljni razvoj ključni faktor jeste **ljudski resursi**, pa je 2010. godine počela aktivno raditi na stvaranju nove generacije lidera od 124 zaposlenika. U isto vrijeme, druga generacija zaposlenika je završila trogodišnji obrazovni program u PBZ-ovoj poslovnoj školi. Godišnje kroz ovu poslovnu školu prođe 350 zaposlenika, a svi zaposlenici koji su u direktnom kontaktu s klijentima, prošli su specijalizirane treninge za sprječavanje pranja novca.*

*Kroz **donacije i sponzorstva** PBZ pokušava, sistemski ulažući sredstva, da doprinese široj zajednici. Većinu svojih sredstava namijenjenih donacijama kompanija je usmjerila na društveno odgovorne projekte kao što su:*

- *Caritasova akcija za fondaciju „Za tisuću radosti*[283]*." Cilj projekta je prikupljanje novčanih sredstava za 1000 porodica koje imaju niske prihode, te PBZ već devet godina participira u istom,*
-
- *700.000 HRK doniranih za projekat „Hrvatska bez mina*[284]*", koje će biti iskorišteno za razminiranje Vukovarsko-srijemske županije,*
-

[280] www.dop.hr/wp-content/uploads/zbirka_studija_slucaja_DOP.pdf, (Dostupno,18.3.2015.)
[281] 183 .dop.hr/wp-content/uploads/zbirka_studija_slucaja_DOP.pdf, (Dostupno,18.3.2015.)
[282] http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptIsir0/si09/eng_index.jsp, (Dostupno,18.3.2015.)
[283] http://www.caritas.hr/za1000radosti2013.shtml, (Dostupno,18.3.2015.)
[284] http://uznasnistesami.hrt.hr/singlica/zaklada-hrvatska-bez-mina/, (Dostupno,18.3.2015.)

- *„Nacionalna zaklada za potporu učeničkom i studentskom standardu.*[285]*“ Fondacija koja dodjeljuje državne stipendije nadarenim studentima i potpomaže programe koji pridonose boljem životnom i kulturnom standardu studenata itd.*

Što se tiče sponzorstava, neke od PBZ-ovih aktivnosti su:

- *sponzorstvo Hrvatskom olimpijskog odbora,*
- *ATP Croatian Indoors (PBZ Indoors) teniski turnir,*
- *Sinjska alka, kulturni događaj koji je pod UNESCO-vom zaštitom,*
- *Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu, Moderne galerije i dr.*

Associated Field Service (AFS)[286] *je jedan od mnogobrojnih* ***društveno korisnih projekata*** *koje PBZ podržava, a radi se o programu međunarodne razmjene učenika u dobi od 15 do 18 godina.*

„Upravljanje osobnim finansijama“ *je projekat pokrenut 2006. godine u suradnji PBZ-a i još pet banaka članica Hrvatske udruge banaka s ciljem edukacije građana kako uskladiti primanja i troškove kroz razne radionice. Svake godine se tema radionica mijenjala, pa je tako npr. 2012. godine tema bila osnove štednje i ulaganje i dr.*[287]

[285] http://www.nzpuss.hr/Default.aspx?sec=18, (Dostupno,18.3.2015.)
[286] http://www.afsfoundation.org/,(Dostupno,18.3.2015.)
[287] više primjera može se naći na stranici www.dop.hr, tj. www.dop.hr/wp-content/uploads/zbirka_studija_slucaja_DOP.pdf

3.6. Korporativna društvena odgovornost u Srbiji

"Svest[288] *o konceptu društveno odgovornog poslovanja je u Srbiji tek delimično prisutna i ni približno ne predstavlja dominantan trend u poslovanju, niti ima značajniji uticaj na formiranje mišljenja javnosti o ulozi privatnog sektora u društvu. Takođe, poslovni ljudi još uvek ne poimaju u dovoljnoj meri DOP kao sredstvo koji bi moglo da im donese poslovnu korist i pomogne u ostvarivanju njihovih primarnih ciljeva. I pored toga, određena svest o koristima od strateškog usvajanja odgovornog pristupa poslovanju postoji, barem na principijelnom nivou. Osnovni motivi najčešće su: unapređenje reputacije kompanije, povećanje produktivnosti, kvaliteta i prodaje, veća lojalnost i motivacija zaposlenih, prihvaćenost u lokalnoj zajednici i kompetitivnost i tržišno pozicioniranje."*

Neven Marinović je izvršni direktor Smart Kolektiv-a[289], vodeće organizacije u Srbiji u oblasti CSR-a (Društveno Odgovornog Poslovanja) i socijalnih komunikacija. Zajedno sa Privrednom Komorom Srbije i Fondom za Otvoreno Društvo, Smart Kolektiv je pokrenuo program Inicijativa za Odgovorno Poslovanje, kao stratešku i nacionalnu platformu za razvoj CSR-a u zemlji.

Društveno odgovorno poslovanje (CSR) je efikasno sredstvo za podizanje konkurentnosti ekonomije i postizanje stabilnog i održivog razvoja zasnovanog na međusobnom poverenju svih aktera u kvalitet i bezbjednost proizvoda, transparentnost u komunikaciji s potrošačima, poštovanje prava radnika i odgovornost prema životnoj sredini – jedan je od zaključaka prvog Međusektorskog panela o CSR-u i ulozi biznisa u društvu koji je održan 28. Februara 2014.godine u u "Palati Srbija" u Beogradu.

Pored direktora utjecajnih kompanija iz Srbije,predstavnika agencija kojima je djelatnost vezana za CSR, medija i g[illegible]ana, na panelu je govorio i šef Delegacije Evropske unije u Srbiji, koji je rekao:*"Društveno odgovorno poslovanje se bazira na vrijednostima koje društvo čine povezanijim, a ekonomiju održivijom i zato, iako formalno nije na listi zahtjeva za učlanjenje u Evropsku uniju, promocija i implementacija CSR praksi treba da budu visoko na listi prioriteta kompanija koje posluju u Srbiji, ali i ostalih aktera – države i organizacija civilnog društva - istakao je Majkl Devenport, šef Delegacije Evropske unije u Srbiji."*[290]

---

[288] Neven Marinović, *Build*.nr.1, Beograd, str.1

[289] Neven Marinović, Ekonomist magazin, izdanje, septembar 2007.godine

[290] http://www.ekapija.com/website/sr/page/861273/%C5%A[illegible]-svako-mo%C5%BEe-da-uradi-za-bolje-dru%C5%A1tvo-O-budu%C4%87nosti-dru%C5%A1tveno-odgovornog-poslovanja-diskutovalo-30-predstavnika-poslovnog-javnog-i-civilnog-sektora, , (Dostupno, 9.3.2015.)

U dokumentu strategije Privredne komore Srbije stoji kako svi akteri u društvenoj zajednici [291]– država, privredna društva, lokalna zajednica, građani, nevladine organizacije imaju dio odgovornosti prema društvu. Dugoročno pozicioniranje privrednog društva na tržištu i kontinuirano unapređenje poslovanja moguće je samo ukoliko se osnove vrijednosti filozofije društvene odgovornosti ugrade u poslovnu politiku organizacije.

Primjenom koncepta društveno odgovornog poslovanja, preduzeća postižu:

- *podizanje ugleda i reputacije,*
- *bolje odnose u korisničko-isporučilačkom lancu,*
- *veću konkurentnost,*
- *veću lojalnost potrošača,*
- *unapređenje odnosa između zaposlenin i poslodavaca,*
- *povećanje produktivnosti i profitabilnosti.*

Privredna komora Srbije[292] radi na uspostavljanju i promoviranju principa DOP-a, a aktivnosti koje sprovodi i u kojima ima ulogu su:

- *Sekretarijat Globalnog dogovora u Srbiji,*
- *dodjela Nacionalne nagrade za DOP,*
- *ostale pojedinačne aktivnosti usmjerene ka promovisanju Komore kao društveno odgovorne institucije.*

Nacionalna nagrada za DOP se dodjeljuje svake dvije godine od 2007. godine od strane Privredne komore Srbije. Pet je osnovnih stubova DOP-a: zaposleni, životna sredina, tržište, imovina, zajednica.
Kategorije u kojima se privredna društva mogu prijaviti su:

- *mikro i mala privredna društva,*
- *srednja privredna preduzeća,*
- *velika privredna društva.*

Globalni dogovor UN-a (GD) predstavlja dobrovoljno udruženje sastavljeno od predstavnika javnog, poslovnog i civilnog sektora, koja su svoje djelovanje posvetili poštovanju deset univerzalnih principa DOP-a u oblasti ljudskih i radnih prava, zaštite životne sredine i borbe protiv primjera dobre prakse.

---

291 http://www.pks.rs/PrivredaSrbije.aspx?id=525&p=0&, (Dostupno, 10.3.2015.)
292 http://www.pks.rs/PrivredaSrbije.aspx?id=525&p=0&, (Dostupno, 10.3.2015.)

Mreža GD-a u Srbiji je osnovana krajem 2007. godine i broji preko 90 članica danas. Mrežom upravlja Upravni odbor (Ernst and Young, Erste banka, Trag fondacija, Telenor, PKS), a sam rad mreže je organiziran kroz 6 radnih grupa (socijalno uključivanje, borba protiv korupcije, zaštitu životne sredine, edukaciju i razvoj DOP-a, CSR u bankarstvu i finansijama, medije).

Savjet Privredne komore Srbije za društveno odgovorno poslovanje je savjetodavno tijelo sastavljeno od 17 članova, većinom od predstavnika privrednih društava, univerziteta, nevladinih organizacija i poslovnih asocijacija. Uloga ovog savjeta jeste jačanje dijaloga između poslovnog sektora i nevladinih organizacija u cilju pokretanja društveno korisnih inicijativa i podizanja svijesti o pojmu društvene odgovornosti kao i stvaranje regionalnih mreža koje će utjecati na povećanje društveno korisnih praksi.[293]

DOP je za Srbiju relativno nov koncept, koji se počinje promovirati početkom novog milenija. Nivo svijesti kod građana Srbije o važnosti ovog koncepta je u tendenciji rasta, ali još uvijek nedovoljan za potpuno shvatanje istoga. Nizak nivo svijesti ispoljavaju i menadžeri srbijanskih preduzeća, gdje je studija pokazala, da veliki broj menadžera smatra da o društvenim problemima računa treba da vodi isključivo država, tako da organiziranje poslovanja na društveno odgovoran način ne dobiva veliki značaj. S druge strane, oni koji DOP smatraju bitnim za preduzeća, uglavnom povezuju DOP sa raznim vrstama jednokratnih finansijskih pomoći u vidu sponzorisanja kulturnih, sportskih i sličnih događaja, donacije opreme ili novca i dr, smatrajući da su donacije i sponzorstva najvidljiviji oblik DOP-a od kojeg kompanija može da ima i najviše koristi. Nadalje, veliki broj menadžera nije upoznato dovoljno sa ovim konceptom, što potvrđuju rezultati jednom istraživanja koji kažu da menadžeri elemente kao što su: prava žena, prava manjina, diskriminacija i sl. uopće ne smatraju dijelom DOP-a).[294]

Gostujući u Beogradu[295], britanski lord Majkl Hestings o prisustvu i razvijenosti korporativne društvene odgovornosti u Srbiji kaže:

Govoreći o mogućem uključivanju narasle nove klase bogataša u akcije iz domena društvene odgovornosti, lord Hestings[296] kaže:

"To je veliki izazov, jer se suočavate sa individualnim stavovima svakog biznismena. Međutim, vlada može naterati biznismene da budu društveno odgovorni. Čuo sam da je kod vas usvojen zakon o zapošljavanju osoba sa posebnim potrebama i to je veoma važno. Međutim, neophodno je da imate i velike nevladine organizacije koje rade na

[293] ibid
www.pks.rs/SADRZAJ/Files/Kvalitet/Vodic%20za%20odgovorno%20preduzenistvo.pdf , (Dostupno, 10.3.2015.)
[294] www.doiserbia.nb.rs/img/doi/0038-0318/2011/0038-03181101021I.pdf , (Dostupno, 2,2,2015.)
[295] Nenad Radičević, *Korporacije moraju da pomognu društvu*, Politika, Beograd, 2010.
[296] Ibid,2010

promociji prava osoba sa posebnim potrebama i koje insistiraju na sprovođenju takvog zakona.. Kompanijama se isplati da ulože u društveno odgovorne projekte jer imaju boljitak pre svega zbog porasta lojalnosti i poverenja ljudi i to onih koji rade za njih, jer oni više žele da doprinesu kompaniji koja će podržati ono što se tiče njenog osoblja. Ako srpski biznismeni to razumeju i hoće da se takmiče za kompanijama u regionu, onda će shvatiti da ulaganje u društveni odgovornost neće smanjiti njihov profit već naprotiv - povećaće ga".

U praksi je stanje možda i gore. DOP se smatra uglavnom marketinškim alatom koji služi za dobru propagandu i eventualno način za izgradnju dobre reputacije, kojem se pri tome ne pridaje strateški značaj. Prema podacima istraživanja urađenog 2009. godine, u Srbiji, samo 5 kompanija je imalo menadžera za DOP, u nekima je DOP prepušten direktorima fondacija, dok u ostalim ove poslove obavlja služba za odnose s javnošću. Pored toga, rezultate DOP-a koje firma ostvari, ne prikazuje u svojim izvještajima, nego ih putem web sajtova ili putem medija prenose javnosti.[297]

Primjeri dobre prakse

Societe Generale banka Srbija[298]

Kao članica velike svjetske bankarske grupacije, ova banka primjenjuje visoke standarde u politici prema zaposlenima, lokalnoj zajednici, klijentima, životnoj sredini, pri čemu principe društvene odgovornosti integriše u cjelokupno poslovanje banke. S obzirom na činjenicu da grupacija posluje u 76 zemalja širom svijeta, strategija društvene odgovornosti u svim filijalama zasnovana je na istim osnovama, sa prilagodbom prioriteta lokalnim uslovima i potrebama.

Osnovne smjednice za DOP Societe Generale banke Srbija primjenjuju se u sa sljedećim prioritetima:

- *integracija principa društvene odgovornosti u poslovne aktivnosti,*
- *odgovorno upravljanje i politika prema zaposlenima,*
- *smanjenje negativnih efekata poslovanja na životnu sredinu,*
- *doprinos civilnom društvu.*

Societe Generale banka je uvrstila u svoju ponudu za privredu i kreditnu liniju za finansiranje projekata energetske efikasnosti i obnovljivih izvora energije. Akcenat poslovanja se stavlja na kreiranje društveno odgovornih proizvoda i usluga, kao i na odgovoran odnos prema klijentima.

Što se tiče politike odgovornosti prema zaposlenima, ona se zasniva na motiviranju i razvoju, stručnoj edukaciji, unaprijeđenju vještina i kompetencija, kreiranje jasne i transparentne politike kompenzacija i beneficija. Važna inicijativa se odnosi na promociju mobilnosti zaposlenih, kako funkcionalne tako i profesionalne, kao i

---

[297] I-Đukić, *Promovisanje društveno odgovornog poslovanja predužeća u Srbiji*, Ivanović-Đukić, Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu, 2010.,str.2-42

[298] http://www.societegenerale.rs/, (Dostupno, 8.4.2015.)

mogućnosti za međunarodno karijeru. Program korporativnog volontiranje je unaprijeđen osnivanjem kluba volontera koji koordinira aktvinostima u kojima zaposleni volonterskim angažmanom daju aktivan doprinos razvoju zajednice.

Societe Generale banka je dva puta nagrađivana za najboljeg poslodavca u Srbiji, 2008. i 2010. godine su osvojili treće mjesto na takmičenju organizovanom od strane Infostud-a[299].

Strateški prioriteti Banke su socijalna inkluzija i profesionalna integracija kroz edukaciju. Inkluzina akademija[300] *je projekat pokrenut u saradnji sa Forumom mladih sa invaliditetom, a sve sa ciljen omogućavanja osoba sa invaliditetom da unaprijede svoje vještine i podignu kapacitete za zapošljavanje i time postanu konkurentniji na tržištu rada. Značajan doprinos radu ove akademije daju zaposlenici banke, koji volonterski drže treninge i radionice iz svoje oblasti ekspertize.*

Zajedno sa organizacijom Dostignuća Mladih[301]*, implementiran je program „Učeničke kompanije", koji za cilj ima ekonomsku edukaciju učenika srednjih škola i razvijanje preduzetništva. Banka usko sarađuje sa strateškim partnerima Bankom hrane i humanitarnom organizacijom Mali Veliki Ljudi, koja se brine o djeci sa smetnjama u razvoju.*

U 2009. godini svoju saradnju sa Bankom hrane, Banka je nagrađena VIRTUS [302]*nagradom za korporativnu filantropiju u kategoriji dugoročno partnerstvo između profitnog i neprofitnog sektora.*

U skladu sa standardima Societe Generale grupe, u upravnoj zgradi i novim ekspoziturama banke se pimjenjuje tzv. Building Management System, koji optimizuje potrošnju resursa značajno. [303]

Telekom Srbija

Telekom Srbija[304] *je telekomunikacijska kompanija koja već 15 godina i ulogu lidera na tržištu fiksne i mobilne telefonije, interneta i multimedije. Osnovan je 1997. godine, a danas u Telekom Srbija Grupu spadaju i preduzeća: Telekom Srpske a.d., m:tel d.o.o., Telus a.d., Beograd, FiberNet d.o.o. itd.*

Kao i svaka ozbiljna i velika kompanija, Telekom Srbija pridaje DOP-u veliki značaj kroz različite oblike. Zaposlenici Telekoma Srbije održava tradicionalnu akciju darivanja krvi, gdje zaposlenici darujući krv istovremeno pomažu, ali i promoviraju darivanje krvi.

Nakon katastrofalnih poplava koje su zadesile region u prethodnoj godini, zaposlenici Telekoma Srbija su prikupili više od 16,7 miliona dinara za pomoć područjima

---

[299] http://www.infostud.com/drustvena-odgovornost.php, (Dostupno, 8.4.2015.)
[300] http://www.societegenerale.rs/index.php?id=153, (Dostupno, 8.4.2015.)
[301] http://www.ja-serbia.org/sr/programi, (Dostupno, 8.4.2015.)
[302] http://www.mc.rs/virtus-nagrada-2013.3558.html, (Dostupno, 8.4.2015.)
[303] .societegnerale.rs/index.php?id=156 , (Dostupno, 8.4.2015.)
[304] http://www.telekom.rs/Contents/ContentDefault.aspx?temp=0&sid=1270, (Dostupno, 8.4.2015.)

nastradalim u poplavama, što pokazuje visok nivo humanosti zaposlenika ove kompanije.

Štaviše, unutar Telekoma Srbije postoji Humanitarno udruženje zaposlenih u Telekomu Srbija, „Od srca", koje organizira i učestvuje u mnogim humanitarnim akcijama, kao što su darivanje krvi, uređenju životne sredine itd.

Telekom Srbija kroz razna partnerstva i donacije pomaže mladima. Pa tako je ova kompanija partner na projektu „Poslovni izazov", koji ima za cilj doprinošenja razvoja poduzetničkog razmišljanja među mladima. Ova kompanija redovno potpomaže obrazovne institucije raznim donacijama neophodne tehničke opreme, radi bolje edukacije mladih ljudi.

Telekom Srbija doprinosi razvoju zajednice i kroz druge oblasti, kao što su kultura, umjetnost, gdje potpomažu i mlade, neafirmisane umjetnike da nađu „mjesto pod suncem."

Sunce Marinković d.o.o.

Kompanija je osnovana [305] 1929. godine kao porodična radionica za izradu bravarije, a danas je izrasla u lidera u industriji proizvodnje energetski efikasne aluminijske i PVC stolarije.

Kako kažu iz ove kompanije, društvena odgovornost predstavlja način poslovanja, što dokazuju mnoge nagrade dojene iz oblasti DOP-a. Između ostalog, kompanija je dobitnik Evropske nagrade za društvenu odgovornost u kategoriji malih i srednjih preduzeća.

Društvena odgovornost kompanije se ogleda u mnogim aktivnostima koje ona provodi. Jedna od najznačajnijih jeste zapošljavanje osoba sa invaliditetom, za šta je Sunce i dobilo Evropsku nagradu za društvenu odgovornost. Kompanija kroz ove aktivnosti, u saradnji sa nevladinim organizacijama, udruženjima i asocijacijama osoba sa invaliditetom, omogućava isto tako i radnu praksu studentima koji su osobe sa invaliditetom.

Kroz program „Genij Energije" preduzeće radi na podizanju svijesti i širenju informacija o značaju efikasnijeg korištenja energije i ograničenih prirodnih resursa. Proizvodi ove kompanije imaju jaku ekološku komponentu, te shodno tome, kompanija se trudi da informiranjem o uštedi energije i resursa utječe na očuvanje životne sredine. Ovaj program je naveden kao primjer dobre prakse u „Vodiču za odgovorno preduzetništvo" u okviru projekta „Odgovorno poslovanje u malim i srednjim preduzećima."

Još jedan oblik DOP-a sprovođenog od strane ove kompanije jeste sponzoriranje Dječijeg doma „Mladost", kragujevačkih škola, obdaništa itd. Kroz program „SUNCE za svjetliju budućnost", kompanija u isto vrijeme omogućava i radnu praksu studentima iz hraniteljskih porodica, mladima u teškim životnim okolnostima i dr.[306]

---

[305] http://www.suncemarinkovic.com/, (Dostupno, 3.5.2015.)

[306] www.suncemariknovic.com/o-nama/drustvena-odgovornost , (Dostupno, 3.5.2015.)

U svom doktorskom radu pod naslovom :"Uloga korporativne društvene odgovornosti u savremenom poslovanju u Srbiji",[307] Milenko Ćeha, zaključuje kako model za unapriđeđenje korporativne društvene odgovornosti u kompanijama u Srbiji treba sadržavati sljedeće elemente:

- zadovoljenje zahtjeva interesnih grupa
- osnovne faktore unapriđenja poslovanja
- razvoj konkurentske prednosti

U zaključnim razmatranjima, Ćeha[308] pronalazi kako u poslovnim praksama kod kompanija u Srbiji naznačajnije inicijative iz domena korporativne društvene odgovornosti su:

- *CSR praksa, 37,7 % od procenta ispitanog uzorka u Srbiji*
- *Promovisanje društvenih ciljeva, 26,4%, od procenta ispitanog uzorka u Srbiji*
- *Korporativni društveni marketing 15,1%, od procenta ispitanog uzorka u Srbiji*
- *Korporativna filantropija, 9,4%, od procenta ispitanog uzorka u Srbiji*
- *Marketing* povezan sa društvenim ciljem, 5,6%, od istog uzorka

Negativan primjer CSR-a se može naći na sljedećem linku: www.kulturaposlovanja.rs/korporativna-odgovornost-u-srbiji-teorija-i-praksa/

Pozitivni primjeri: www.casopisinterfon.org/2013/05/02/korporativna-drustvena-odgovornost/

Nakon ovog poglavlja u kom smo iznijeli pregled CSR aktivnosti po zemljama Ji Evrope: BiH, Hrvatska i Srbija, u narednom poglavlju ćemo provesti emprijsko istraživanje o prisutnosti korporativne društvene odgovornosti kod kompanija koje djeluju na pomenutim tržištima JI Evrope.

[307] Milenko Ćeha, *Uloga korporativne društvene odgovornosti u savremenom poslovanju u Srbiji*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011. godina, str.170

[308] Ibid, 172

4. ISTRAŽIVANJE O PRISUTNOSTI, RAZVIJENOSTI I PROVOĐENJU KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI U ZEMLJAMA JI EVROPE, BIH, HRVATSKA I SRBIJA

4.1. Metoda istraživanja

Kao što je navedeno ranije, cilj ovog rada jeste *naučni* doprinos naučno-istraživačkoj zajednici regije Jugoistočne Evrope koji bi trebao prikazati koliko su aktivnosti iz domena društvene odgovornosti prisutni, razvijeni i u kojoj mjeri se implementiraju kod kompanija sa različitim vlasničkom strukturom, različitih po obimu, tržišnim udjelom, tržišnim aktivnostima te tržištima na kojim posluju.
Cilj trogodišnjeg rada, 2013.-2015. bio je istražiti da li su društveno odgovorno postavljeni ciljevi kod kompanija u regiji i njihovo poslovanje usaglašeni sa nekim osnovnim zahtjevima interesnih grupa i zahtjeva iz okruženja koja se mogu formulisati kroz sljedeća pitanja:

- Da li kompanije posvećuju dužnu pažnju prezervaciji životne i radne okoline,
- Da li i u koj mjeri podržavaju zahtjeve društvene zajednice,
- Da li, sem zakonskih, nude i dodatne pogodnosti za svoje zaposlenike i obezbjeđuju im dodatnu zaštitu,
- Da li, i u koj meri, država pomaže u provođenju društveno korisnih aktivnosti,
- Da li kompanije poštuju pozitivne zakonske norme i međunarodne standarde,

Kvantitativni i kvalitativni odgovori na ova ključna pitanja dobiveni su nakon sveobuhvatnog istraživanja provedenog od novembra 2014. do maja 2015.godine u zemljama Jugoistočne Evrope, BiH, Hrvatskoj i Srbiji kod globalnih i lokalnih kompanija koje ukupno zapošljavaju 63,168 radnika i ostvaruju ukupan prihod veći od cca 3,2 mlrd eura.
Važno je napomenuti da je riječ o veoma utjecajnim kompanijama na tržištima pobrojanih zemalja poput INA-e, Hrvatskog Telekoma, Telekoma BiH, Telekoma Srbije, Pliva-e, Delta Holdinga, Coca-Cola, Cisco, Atlantic grupe, Microsofta, Bosnalijek, Sparkasse, Hypo Alpe Adria, MK Group... Kompletan spisak ispitanih kompanija se nalazi u poglavlju 6.1. ovog rada.

Tabela 1. Procentualni odnos na broj ispitanih kompanija po državama JI Evrope

	Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno Procenat
Bosna	10	31,3	31,3	31,3
Srbija	13	40,6	40,6	71,9
Hrvatska	9	28,1	28,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

4.2. Upitnik, ciljevi, sadržaj

Istraživanje je provedeno kroz sveobuhvatan upitnik koji je sadržavao ukupno 30 pitanja osmišljenih kako bi se uz vrlo malo utrošenog vremena, ne više od 15 minuta po ispitaniku, dobili odgovori na ranije istaknuta ključna pitanja o prisutnosti, razvijenosti, mjerom planiranja i implemnetiranja strategija CSR. Upitnik je zasnovan na ranije upotrebljavanom upitniku Fondacije „Mozaik" i Agencije „Mašta"[309] iz Sarajeva, koje su nizom godina provodile kompeticijsko istraživanje iz oblasti CSR u BiH te je uz njihovu pismenu saglasnost dorađen i upotrebljen i za ovo istraživanje.

Na žalost, neophodno je istaći kako je posao istraživača na ovim prostorima veoma mukotrpan posao koji zahtjeva jako mnogo truda kako bi se došlo do bilo kakvog rezultata. Naime, samo 41% od ukupno upućenih je kvalitetno popunjeno i vraćeno na adresu istraživača.

Prvi dio upitnika se odnosio na opće informacije o kompaniji, vlasničkoj strukturi, djelatnosti, broju uposlenika te ukupnom prihodu. Drugi dio se odnosio na položaj CSR u kompaniji, postojanju strategije CSR i ko je zadužen za njeno sprovođenje. Naredni set pitanja se odnosio na stepen integracije ISO standarda ili međunarodnih povelja posvećenih korporativnoj društvenoj odgovornosti. Važan dio upitnika fokusiran je na položaj uposlenika i njihova prava unutar kompanija a odmah nakon toga i na odnos spram društvene zajednice. Filantropske aktivnosti su istražene kroz naredni set pitanja te na kraju su traženi odgovori na pitanja kojima se obrađuju odnos države i medija spram aktivnosti iz domena korporativne društvene odgovornosti.

[309] Upitnik je zasnovan na ranije upotrebljavanom upitniku Fondacije „Mozaik" i Agencije „Mašta" koje su nizom godina provodile kompeticijsko istraživanje iz oblasti CSR u BiH te je uz njihovu pismenu saglasnost je dorađen i upotrebljen i za ovo istraživanje.

4.3.1. Zbirni rezultati istraživanja

Sintezom rezultata ovog istraživanja došlo se doći do odgovora na ključna pitanja postavljena u cilju ovog rada, te su naučno utemeljeno date potvrde na glavnu i pomoćne hipoteze. Rezultati su obrađeni u IBM-ovom SPSS programu koji je omogućio varijabilnu analitiku i grafički prikaz po svakom od pitanja ponaosob te zbirne-uporedne rezultate.

4.3.2. Vlasnička struktura kompanija

Prvo pitanje se odnosilo na vlasničku strukturu kompanija obuhvaćenih istraživanjem. Rezultati govore kako je velika većina u privatnom vlasništvu dok se samo mali procenat nalazi u djelomično ili potpuno državnom vlasništvu. Država je u BiH i Srbiji zadržala vlasničku strukturu u telekom operaterima. Dok u Hrvatskoj samo jedna od banaka koja djeluuje na ovom tržištu, Hypo Alpe Adria Banka se nalazi u vlasništvu Republike Austrije.

Tabela 1. Vlasnička struktura BiH

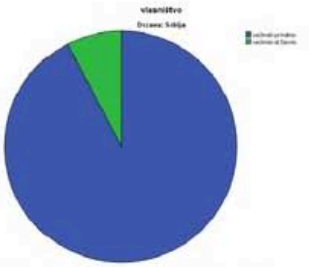
	Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno Procenat
većinski privatno	9	90,0	90,0	90,0
većinski državno	1	10,0	10,0	100,0
Ukupnol	10	100,0	100,0	

Tabela 2. Vlasnička struktura Srbija

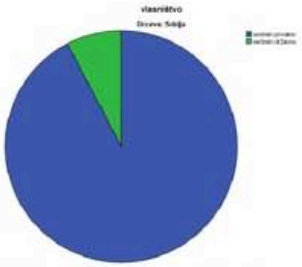
	Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno Procenat
većinski privatno	12	92,3	92,3	92,3
većinski državno	1	7,7	7,7	100,0
Ukupno	13	100,0	100,0	

Tabela 3. Vlasnička struktura Hrvatska

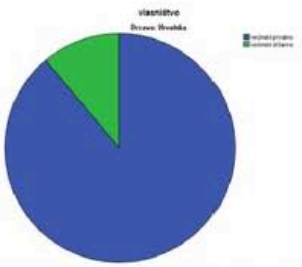
	Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno Procenat
većinski privatno	8	88,9	88,9	88,9
većinski državno	1	11,1	11,1	100,0
Ukupno	9	100,0	100,0	



Grafikon 1. Vlasnička struktura BiH



Graf.2, Vlasnička struktura Srbija



Grafikon 3., Vlasnička struktura Hrvatska

4.3.3. Oblast poslovanja – djelatnost kompanije

Kompanije obuhvaćene istraživanjem po svojoj djelatnosti zapravo su veoma diverzificirane, što je za istraživača sretna okolnost upravo iz razloga što takav uzorak daje reprezentantnost kakvu imamo i u tržišnim ekonomija zemalja u kojim je istraživanje sprovedeno. Rezultati su pokazali da neke kompanije imaju više djelatnosti, dok određeni broj kompanija izlaze iz ponuđenog okvira od deset najčešćih djelatnosti, gotovo 31,5%, zatim slijede finansije sa 15,6% te jednakim procentom telekomunikacije i trgovina. Među najčešćim kategorijama izvan ponuđenih bile su kompanije portfoliom vezanim za informacione tehnologije te izdavaštvo.

Tabela 4. Oblast poslovanja (zbirno) BiH, Hrvatska, Srbija

	Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno Procenat
Finansije	5	15,6	15,6	15,6
Industrija	3	9,4	9,4	25,0
Energetika	1	3,1	3,1	28,1
Trgovina	5	15,6	15,6	43,8
Turizam	1	3,1	3,1	46,9
Telekomunikacije	5	15,6	15,6	62,5
Građevinarstvo	1	3,1	3,1	65,6
Usluge	1	3,1	3,1	68,8
Ostalo (IT, Izdravaštvo, itd.)	10	31,3	31,3	100,0
Ukupno	32	100,0	100,0	

Tabela 5. Oblast poslovanja Bosna i Hercegovina

	Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno Procenat
Finansije	1	10,0	10,0	10,0
industrija	2	20,0	20,0	30,0
telekomunikacije	2	20,0	20,0	50,0
ostalo (IT, Izdravaštvo, itd.)	5	50,0	50,0	100,0
Ukupno	10	100,0	100,0	

Tabela 6. Oblast poslovanja Srbija

	Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno Procenat
Finansije	1	7,7	7,7	7,7
Industrija	1	7,7	7,7	15,4
Trgovina	4	30,8	30,8	46,2
Turizam	1	7,7	7,7	53,8
Telekomunikacije	2	15,4	15,4	69,2
Usluge	1	7,7	7,7	76,9
Ostalo (IT, Izdravaštvo, itd.)	3	23,1	23,1	100,0
Ukupno	13	100,0	100,0	

Tabela 7. Oblast poslovanja Hrvatska

Finansije	3	33,3	33,3	33,3
Energetika	1	11,1	11,1	44,4
Trgovina	1	11,1	11,1	55,6
Telekomunikacije	1	11,1	11,1	66,7
Građevinarstvo	1	11,1	11,1	77,8
Ostalo (IT, Izdravaštvo, itd.)	2	22,2	22,2	100,0
Ukupno	9	100,0	100,0	

4.3.4. Broj uposlenika

Radi lakše nomenklature, kompanije obuhvaćene istraživanjem bile su kategorizirane na one koje upošljavaju do 100 radnika, one do 200, kompanije od 400 uposlenih te one preko 500 zaposlenih radnika. Rezultati govore kako su Istraživanjem najčešće obuhvaćene kompanije sa većim brojem zaposlenih, većim od 500 ili 62, 5% od ukupno ispitanih kompanija dok su ostale tri kategorije zastupljene po procentu od po 12,5%. Posmatrajući rezultate po državama,

zanimljivo je kako je 89% ispitanih kompanija u Hrvatskoj spadalo u kategoriju poslodavaca koji zapošljavaju preko 500 radnika.
Najveći broj radnika upošljava Telekom Srbije, 9088, potom INA, Hrvatska, 8150, slijedi Delta Holding sa 6000, Hrvatski Telekom 5340, Atlantic Group sa 5152, bosanski Prevent Invest sa 5000 radnika i tako redom. Ovo pitanje pokazalo se vrlo korisnim zbog toga što se uspješnost provođenja aktivnosti društvene odgovornosti kompanija dovodi u korelaciju sa veličinom kompanije po broju uposlenika te ukupnim prometom.

Tabela 7. Broj uposlenim u kompanijama(zbirno) BiH, Hrvatska i Srbija

Naziv	Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
do 100	4	12,5	12,5	12,5
do 200	4	12,5	12,5	25,0
do 500	4	12,5	12,5	37,5
preko 500	20	62,5	62,5	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Rafinirani rezultati po zemljama izgledaju ovako:

Tabela 8. Broj uposlenih po kategorijama, BiH

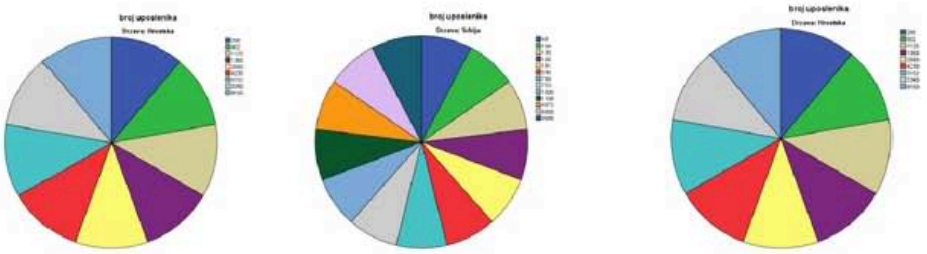
Naziv	Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
do 100	3	30	30	30
do 200	0	0	0	30
do 500	4	40	40	70
preko 500	3	30	30	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela 9. Broj uposlenika po kategorijama, Srbija

Naziv	Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
do 100	1	7,7	7,7	7,7
do 200	4	30,8	30,8	38,5
do 500	0			
preko 500	8	61,5	61,5	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Tabela 10. Broj uposlenika po kategorijama, Hrvatska

	Naziv	Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	do 500	1	11,1	11,1	11,1
	preko 500	8	88,9	88,9	100,0
	Total	9	100,0	100,0	



4.3.5. Tip kompanija po prisutnosti na tržištu

Pitanje koje je veoma važno jer determinira osnovne parametre u istraživanju, tip kompanije po osnivačkom kapitalu i po prisutnosti na tržištima. Osnovna i pomoćne hipoteze su u svojoj projekciji oslanjala se na ovu osnovnu premisu. Zbirno, u fokusu istraživanja gotovo u jednakom procentu su bile zastupljene lokalne i regionalne spram onih internacionalnih i globalnih kompanija.

Tabela 11. Tip kompanije po prisutnosti na tržištu (Zbirno) BiH, Hrvatska, Srbija

Naziv	Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
lokalna	10	31,3	31,3	31,3
regionalna	5	15,6	15,6	46,9
internacionalna	7	21,9	21,9	68,8
globalna	10	31,3	31,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Analizirajući po država, rezultati izgledaju ovako:

Tabela 12. Tip kompanije po prisutnosti na tržištu, BiH

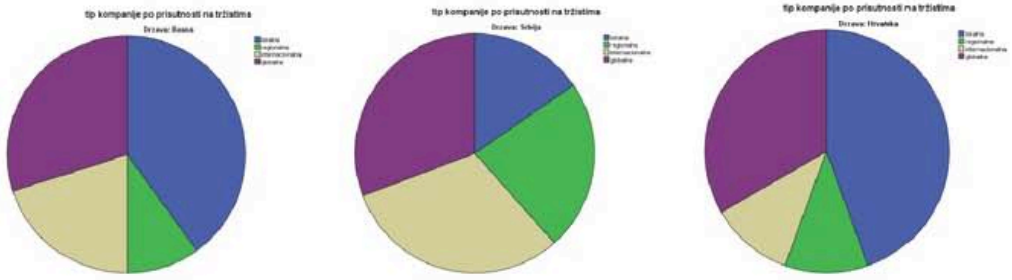
Naziv	Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
lokalna	4	40,0	40,0	40,0
regionalna	1	10,0	10,0	50,0
internacionalna	2	20,0	20,0	70,0
globalna	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Tabela 13. Tip kompanije po prisutnosti na tržištu, Hrvatska

Valid	lokalna	4	44,4	44,4	44,4
	regionalna	1	11,1	11,1	55,6
	internacionalna	1	11,1	11,1	66,7
	globalna	3	33,3	33,3	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Tabela 14. Tip kompanije po prisutnosti na tržištu, Srbija

Naziv	Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
lokalna	2	15,4	15,4	15,4
regionalna	3	23,1	23,1	38,5
internacionalna	4	30,8	30,8	69,2
globalna	4	30,8	30,8	100,0
Total	13	100,0	100,0	



4.3.6. Prisutnost strategija CSR kod kompanija

Prvo u nizu seta pitanja koja su vezana za prisutnost i razvijenost društvene odgovornosti kod kompanija Ji Evrope. Rezultati istraživanja po ovom pitanju već daju važan odgovor na kom je bazirana i osnovna hipoteza u radu;
„Korporativna društvena odgovornost k[4] globalnih i lokalnih kompanija u BiH, Hrvatskoj i Srbiji prisutna je u sve većem obimu, a program CSR pridonosi svijesti o važnosti i potrebi ovakvih aktivnosti u izgradnji pozitivnog korporativnog imidza i odnosa tih kompanija sa društvenim zajednicama i interesnim grupama u okruzenju"., ali isto tako djelomično opovrgava hipotezu II;

„Korporativna društvena odgovornost je osmišljena planom, podržana budžetom i provedena kroz rukovođene aktivnosti kod globalnih kompanija prisutnih na tržištima BiH, Hrvatske i Srbije, dok to nije slučaj kod lokalnih kompanija jednake veličine na istom tržištu".

Naime, 96, 9 % ispitanih kompanija, lokalnih (regionalnih) i (internacionalnih) globalnih ima razvijenu strategiju koja se odnosi na društvenu odgovornost u preduzećima, dok je samo 3,1% kompanija dalo odgovor kako ne posjeduju strategiju CSR. Ukoliko se konsultuju pojedinačni rezultati za svaku od zemalja, uočljivo je kako su kompanije koje su u BiH i Hrvatskoj bile u fokusu istraživanja sve odredom imale razvijenu i prisutnu strategiju društvene odgovornosti u svom poslovanju, dok u Srbiji samo jedna kompanija je imala odstupanja od gotovo pravila.

Tabela 15. Prisutnost strategija CSR kod kompanija (Zbirno) BiH, Hrvatska, Srbija

Naziv	Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
da	31	96,9	96,9	96,9
ne	1	3,1	3,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela 16. Prisutnost strategija CSR kod kompanija, BiH

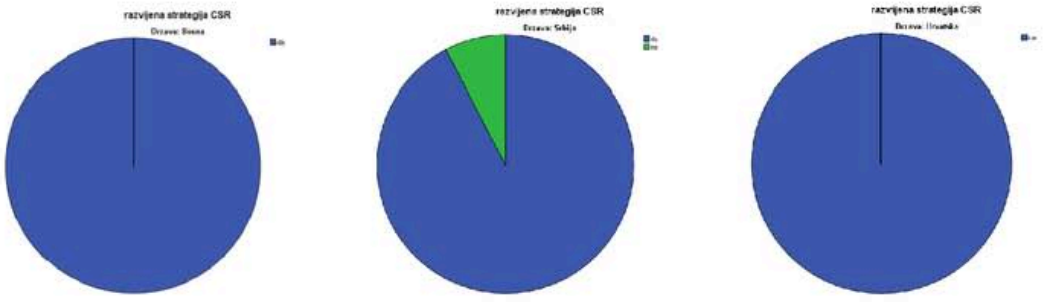
Naziv	Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
da	10	100,0	100,0	100,0

Tabela 17. Prisutnost strategija CSR kod kompanija, Srbija

Naziv	Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
da	12	92,3	92,3	92,3
ne	1	7,7	7,7	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Tabela 18. Prisutnost strategija CSR kod kompanija, Hrvatska

Naziv	Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
da	9	100,0	100,0	100,0



4.3.7. Dostupnost strategija javnosti

Zanimljivo je pogledati rezultate istraživanja po ovom pitanju. Dovedemo li u korelaciju prethodno pitanje sa ovim, koja se mogu posmatrati i kao cjelina, uočljivo je kako kompanije u Bosni i Hercegovini, Hrvatskoj i Srbiji skoro u stoprocentnom iznosu imaju razvijene strategije CSR, dok ih samo malo vise od polovine te strategije imaju dostupne javnosti. Posmatrajući derivirane rezultate po zemljama , vidljivo je najveću transparentnost po ovom pitanju imaju kompanije u Hrvatskoj, potom u Srbiji a samo 50% kompanija u BiH čini dostupnom CSR strategiju javnosti.

Tabela 19. Dostupnost strategija (Zbirno) BiH, Srbija, Hrvatska

Naziv	Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
da	18	56,3	58,1	58,1
ne	13	40,6	41,9	100,0
Total	31	96,9	100,0	
	32	100,0		

Tabela 20. Dostupnost strategija, BiH

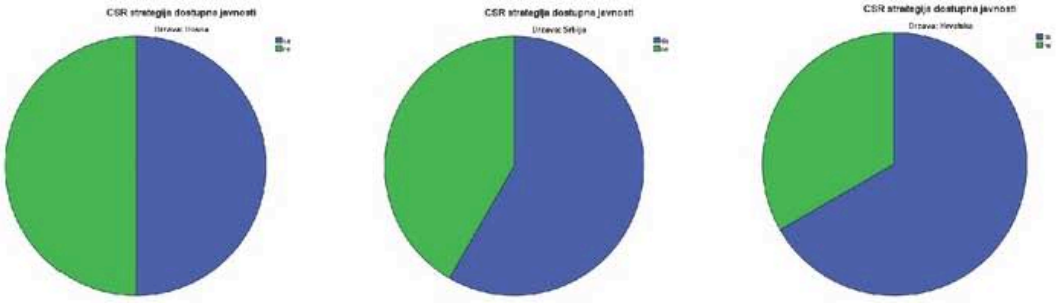
Naziv	Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
da	5	50,0	50,0	50,0
ne	5	50,0	50,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Tabela 21. Dostupnost strategija, Srbija

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
	da	7	53,8	58,3	58,3
	ne	5	38,5	41,7	100,0
	Total	12	92,3	100,0	
Missing	System	1	7,7		
Total		13	100,0		

Tabela 22. Dostupnost strategija, Hrvatska

Naziv	Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
da	6	66,7	66,7	66,7
ne	3	33,3	33,3	100,0
Total	9	100,0	100,0	



4.3.8. Pojedinačne definicije CSR strategija kod kompanija

Kompanije su po ovom pitanju bile spremne podijeliti svoje maksime kod definiranja strategija CSR, tako je **Microsoft BiH** istakao svoju definiciju; *„Principijelnost, odgovornost i transparentnost u poslovanju"*. **Sparkasse BiH** ističe kako je njihova korporativna filozofija da uspješna firma može biti samo ako je društvo u kom posluje uspješno, ističući kako posebnu pažnju posvećuju klijentima, uposlenicima i poslovnim partnerima. Najuspješnija kompanija u državnom vlasništvu u BiH, **BH Telekom** u definiranju svoje CSR strategije navodi se posebna pažnja valja posvetiti društvenoj zajednici ali i stimulisanju i drugih kompanija u BiH na društveno odgovorno ponašanje.

COMP 2000 CSR strategija glasi: *„Informatizacijom do sveopćeg društvenog napretka"*. Kompanija **VGT, Visoko**, navodi kako je osnovna vodilja u planiranju CSR aktivnosti ne samo donirati, nego aktivno učestvovati i davati lični doprinos svih uposlenika uspješnom provođenju aktivnosti iz domena društvene odgovornosti.
Deloitte, Beograd, definirao je svoju CSR strategiju i ona glasi: *„ Deloitte makes and impact that matters"*.

Philip Morris International, definirajući svoju strategiju ističe. *„Od naših uposlenika do dioničara, od dobavljača pa do kupaca, u Philip Morrisu su odlučni da djeluju odgovorno u kreiranju dugoročne samoodrživosti, primjenjujući visoke standarde bilo gdje da proizvode, posvećujući posebnu pažnju okolini u kojoj djeluju"*.

Telekom Srbije navodi: *„ Nastojimo da naše inicijative imaju dobro postavljen cilj i da našim aktivnostima obuhvatimo što veći broj ljudi, kako bi njihova dobrobit i pozitivni rezultati imali što veći odjek i kako bi se stvorili uslovi za što uspešniji razvoj zajednice u budućnosti. Suština uspešnog poslovanja je u balansu između ostvarivanja poslovnih ciljeva i održivog razvoja svih učesnika koji tom uspehu doprinose. Tu delikatnu ravnotežu postižemo pre svega kroz jasnu viziju strategije poslovanja, kao i kroz razumevanje potreba društva na pravi način. Zato iz godine u*

godinu sve preciznije iscrtavamo mapu naših aktuelnih i budućih veza sa zajednicom. Konstantno unapređujemo strategiju društveno odgovornog delovanja, a naš cilj za naredni period jeste da u toj oblasti postignemo još više i istovremeno da podstaknemo i druge da se uključe"...

„ Čini fit radi dobra" je strategija **ITN grupe** iz Beograda, *dok* ***Telenor Srbije*** *kaže kako Telenor putem Telenor fondacije ulaže u Srbiju i pomaže razvoj njenih društvenih potencijala. „Želja nam je da pomognemo u rešavanju nekih teškoća sa kojima se suočava srpsko društvo i zato Fondacija inicira i podržava projekte koji nude delotvorna, održiva i razvojna rešenja na teritoriji cele Srbije. To je, ujedno, i smisao jedinstvenog koncepta korporativne društvene odgovornosti koji Telenor grupa uspešno sprovodi širom sveta".*

MK Group kao odgovor na ovo pitanje je nave *„Svakodnevno brinemo o društvenim vrednostima, negujemo i ističemo značaj socijalno odgovornog poslovanja u svim lokalnim zajednicama u kojima poslujemo. Težimo da sarađujemo sa zajednicom u rešavanju aktuelnih problema za opštu dobrobit, gde god je to moguće. Naš doprinos društvu ispoljava se kroz brojne donatorske, sponzorske i humanitarne aktivnosti".*

"Mi u kompaniji ***Carlsberg****, verujemo da nam aktivan razvoj korporativne društvene odgovornosti može pomoći da otklonimo rizike, privučemo i zadržimo zaposlene, poboljšamo svoju reputaciju, redukujemo negativne socijalne uticaje i negativne uticaje okoline, i time u potpunosti ojačamo naše poslovanje. Poslovanje kompanije Carlsberg posvećeno je davanju pozitivnog doprinosa društvu i okolini razvojem i implementacijom odgovorne poslovne prakse koja, ujedno, obezbeđuje i ostvarivanje finansijskih uspeha".*

Hrvatski Telekom def ući svoju CSR strategiju navodi sljedeće; *„Tri glavna CR područja aktivnosti su: Vrhunske mogućnosti komunikacija u privatnom životu i radu; Integracija u digitalno društvo i društvo znanja, Stvaranje društva sa sniženim emisijama stakleničkih plinova".*

Atlantic Grupa je kao dio šire zajednice u kojoj funkcionira, svjesna važnosti i potrebe vlastitog utjecaja na unapređenje općih društvenih uvjeta, promocije pravih vrijednosti i u konačnici potrebe da dio vlastitog profita uloži u zajednicu.

Iz **OTP Banke** navode kako nemaju formalnu definiciju CSR strategije ali kažu: *„... kako je odgovornost jedna od vrijednosti kompanije. I njezin opis je sljedeći: Suradnja među našim zaposlenicima je utemeljena na osobnoj i timskoj odgovornosti prema banci, svojim kolegama, klijentima i svim drugim skupinama. U svim strateškim odlukama vodimo se osjećajem odgovornosti prema ulaganjima vlasnika kao da su naša vlastita. Klijenti imaju povjerenja u banku i naš konzervativni pristup upravljanja*

njihovim sredstvima. Ulažemo u održivi razvoj gospodarstva i društva, zajednice u kojima djelujemo. Brižno se odnosimo prema okolišu."

INA, hrvatski naftni div je razvio svoju CSR strategiju i ona glasi: *„Održivi razvoj (ili njegova primjena na poslovni sektor – „održivo poslovanje korporacije") predstavlja trajno opredjeljenje za uravnoteženu integraciju gospodarskih, ekoloških i društvenih čimbenika u svakodnevno poslovanje, s ciljem povećanja dugoročne vrijednosti za dionike, kao i prepoznavanje, sprečavanje i izbjegavanje potencijalnih negativnih utjecaja radi očuvanja „dozvole društva za rad".*

I na kraju, **Holcim,** Hrvatska, navodi: *„ U Holcimu želimo doprinijeti zajednicama u kojima poslujemo kroz ulaganja i angažman te smo predani izgradnji odnosa na temelju uzajamnog poštovanja i povjerenja sa svim našim dionicima.*
Vjerujemo da ispunjavajući naše obaveze prema društvu u kojem djelujemo možemo dodati vrijednost našem poslovanju, dodatno doprinijeti našoj misiji te osigurati temelje za budućnost društva".

4.3.9. Upravljanje CSR aktivnostima

Da li postoji razvijen samostalni odjel CSR, bilo je posebno pitanje u upitniku na koje se nadovezivao naredni upit na koje su kompanije u fokusu istraživanja trebale odgovoriti, a to je ko je odgovoran za provođenje CSR strategija, ukoliko ne postoji samostalni odjel za društvenu odgovornost. U zbiru, jednak je broj kompanija JI Evrope kod kojih je razvijen samostalni odjel za društvenu odgovornost u odnosu na one koje nemaju odjel CSR. U odsustvu CSR odjela, ponuđena su četiri opciona odgovora u smislu ko provodi navedene aktivnosti i to; 1.Odjel korporativnog komuniciranja, 2.Odjel za marketing i PR, 3.Odjel upravljanja ljudskim resursima ili pod 4. Kabinet direktora. Kod firmi koje nemaju razvijen samostalni odjel za društvenu odgovornost, te aktivnosti u procentu od 50% vode uposlenici u odjelima za korporativno komuniciranje, gotovo u jednakom procentu odjel za marketing i PR, potom kabinet direktora te na kraju odjel za upravljanje ljudskim resursima. Zanimljivo je kako u dosta velikom procentu ove aktivnosti se provode krossektorski, dakle sinergijom napora više odjela u jednoj kompaniji, ili odjeli vode osnovne aktivnosti a važne odluke, poput donošenja strategije te budžeta se provode i uz aktivnu ulogu kabineta direktora.

Tabela 23. Upravljanje CSR aktivnostima, samostalni odjel (Zbirno) BiH, Hrvatska, Srbija

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	14	43,8	50,0	50,0
	ne	14	43,8	50,0	100,0
	Total	28	87,5	100,0	
Missing	System	4	12,5		
Total		32	100,0		

Tabela 24. Odjel Korporativnog komuniciranja, (Zbirno) BiH, Hrvatska, Srbija,

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	14	43,8	50,0	50,0
	ne	14	43,8	50,0	100,0
	Total	28	87,5	100,0	
Missing	System	4	12,5		
Total		32	100,0		

Tabela 25. Odjel za marketing i PR, (Zbirno) BiH, Hrvatska, Srbija

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	14	43,8	51,9	51,9
	ne	12	37,5	44,4	96,3
	12	1	3,1	3,7	100,0
	Total	27	84,4	100,0	
Missing	System	5	15,6		
Total		32	100,0		

Tabela 26. Odjel za upravljanje ljudskim resursima, (Zbirno) BiH, Hrvatska, Srbija

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	5	15,6	20,0	20,0
	ne	20	62,5	80,0	100,0
	Total	25	78,1	100,0	
Missing	System	7	21,9		
Total		32	100,0		

Tabela 27. Kabinet direktora, (Zbirno) BiH, Hrvatska, Srbija

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	7	21,9	25,9	25,9
	ne	20	62,5	74,1	100,0
	Total	27	84,4	100,0	
Missing	System	5	15,6		
Total		32	100,0		

4.4.0. Budžet za CSR aktivnosti

Veoma važno pitanje u ovom istraživanju odnosilo se na krucijalni element na sprovođenje svih CSR strategija u kompanijama, budžet. Iz odgovora na ovo pitanje lako se isčitava i posvećenost kompanija aktivnostima iz domena društvene odgovornosti. U zbirnom pregledu, najveći broj kompanija izjasnio se kako od ukupnog budžeta izdvaja 2% usmjereno ka CSR. Razlažući ovaj zbirni pregled na podatke po zemljama, vidljivo je kako je u BiH 60% kompanija izdvaja budžet od 2% a samo Avaz Roto Press izdvaja 10% od ukupnog prihoda kompanije. U Srbiji je nešto veća disperzija budžetskog izdvajanja. Preko 30% kompanija registrovanih na teritoriju Republike Srbije izdvaja do 2% svojih prihoda, njih preko 15% obezbjeđuje između 2-5% a gotovo jednak broj je onih koji izdvajaju između 5 -7% i 7-10% za CSR. Kod kompanija sa registracijom djelatnostima na teritoriju Republike Hrvatske, slično kao i u Bosni i Hercegovini, kompanije se najčešće odlučuju da 2% od svojih prihoda namjene aktivnostima iz domena društvene odgovornosti, dok se njih 11% odlučilo za budžete u dijapazonu 2-5%.

Tabela 28. Budžet CSR (Zbirno) BiH, Hrvatska, Srbija

	Naziv	Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
	do 2%	12	37,5	66,7	66,7
	od 2% do 5%	3	9,4	16,7	83,3
	od 5% do 7%	2	6,3	11,1	94,4
	od 7% do 10%	1	3,1	5,6	100,0
	Total	18	56,3	100,0	
	Ad-koc budžet	14	43,8		
Total		32	100,0		

Tabela 29. Budžet CSR , BiH

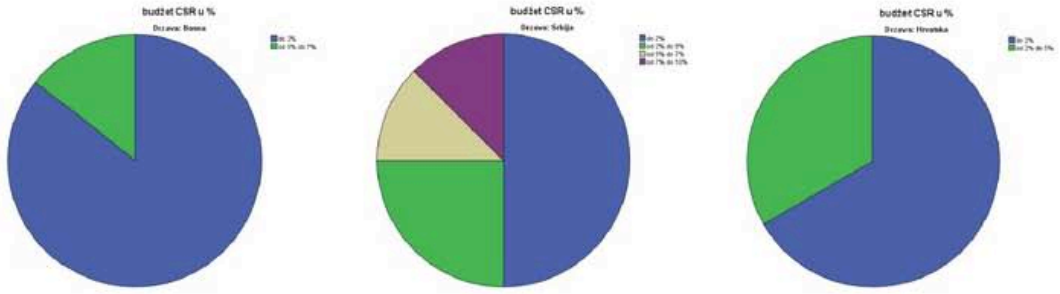
	Naziv	Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
	do 2%	6	60,0	85,7	85,7
	od 7% do 10%	1	10,0	14,3	100,0
	Total	7	70,0	100,0	
Missing	System	3	30,0		
Total		10	100,0		

Tabela 30. Budžet CSR , Srbija

	Naziv	Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
	do 2%	4	30,8	50,0	50,0
	od 2% do 5%	2	15,4	25,0	75,0
	od 5% do 7%	1	7,7	12,5	87,5
	od 7% do 10%	1	7,7	12,5	100,0
	Total	8	61,5	100,0	
Missing	System	5	38,5		
Total		13	100,0		

Tabela 31. Budžet CSR, Hrvatska

	Naziv	Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
	do 2%	6	66, 7	66,7	66,7
	od 2% do 5%	1	11,1	33,3	100,0
	Total	7	33,3	100,0	
Missing	System	2	27,0		
Total		9	100,0		



4.4.1. Izvještaj o CSR aktivnostima

U cilju dobivanja što više informacija o aktivnosti preduzeća iz oblasti društvene odgovornosti koje posluju u zemljama Jugoistočne Evrope, ispitanicima je ponuđeno pitanje da li uvrštavaju izvještaj o CSR aktivnostima u svoj godišnji izvještaj. Odgovori u zbirnom pregledu govore kako više od 65% kompanija daje posebnu pažnju CSR aktivnostima u svom godišnjem izvještaju. U Bosni i Hercegovini gotovo dvije trećine kompanija u svom godišnjem izvještaju ima i poglavlje o CSR aktivnostima, preciznije 70%, u Hrvatskoj je taj procenat gotovo isti, ili 66,7%, dok u

Republici Srbiji taj je procenat nesto manji, 61,5%. Iz ovoga se može zaključiti kako kompanije dužnu pažnju posvećuju i izvještavanju svojih uposlenika, javnosti, dioničara, dobavljača, društvene zajednice pa i konkurencije o svojim aktivnostima iz domena društvene odgovornosti.

Tabela 32. Izvještaj o CSR aktivnostima (Zbirno) BiH, Hrvatska, Srbija

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
	da	21	65,6	67,7	67,7
	ne	10	31,3	32,3	100,0
	Total	31	96,9	100,0	
Missing	System	1	3,1		
Total		32	100,0		

Tabela 33. Izvještaj o CSR aktivnostima u BiH

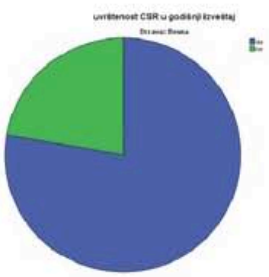
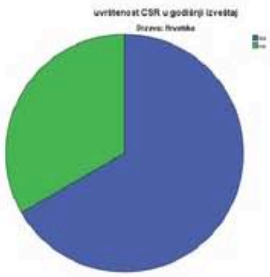
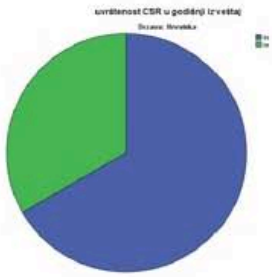
Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
	da	7	70,0	77,8	77,8
	ne	2	20,0	22,2	100,0
	Total	9	90,0	100,0	
Missing	System	1	10,0		
Total		10	100,0		

Tabela 34. Izvještaj o CSR aktivnostima u Srbiji

Naziv	Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
da	8	61,5	61,5	61,5
ne	5	38,5	38,5	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Tabela 35. Izvještaj o CSR aktivnostima u Hrvatskoj

Naziv	Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
da	6	66,7	66,7	66,7
ne	3	33,3	33,3	100,0
Total	9	100,0	100,0	

4.4.2. ISO standardi kod CSR aktivnosti

Standardizacija radnih procesa koji se odnose na zaštitu na radu, zaštitu radnika, njihovih prava,... prema rezultatima istraživanja po ovom pitanju kod kompanija u JI Evropi još uvijek su rezervisane samo za kompanije koje po broju uposlenika spadaju u srednja i velika preduzeća. Čak 68,8 % kompanija u svom poslovanju ne implementira striktne procedure koje su sadržane kod ISO standarda (pogledaj poglavlje 2.4.), dok njih 31,2% je integriralo ISO standardizaciju. Od ponuđenih najćešćih standarda; ISI 14040, ISO 26000, SA 8000, najčešće su implementirani ISO 14040 te SA 8000, dok je nekoliko kompanija u svojim komentarima navelo da koriste neke druge standarde u odnosu na ponuđene.

Tabela 36. ISO standardizacija kod CSR aktivnosti (Zbirno), BiH, Hrvatska i Srbija

Naziv	Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
ne	25	68,8	68,8	68,8
da	7	31,2	31.2	100,0
Total	32	100,0	100,0	
Total	32	100,0		

4.4.3. Dobrovoljne inicijative

Pitanja pod rednim brojem 13 i 14 su se odnosila na opredjeljenost kompanija sa ovog dijela Evrope da u svoje poslovanje uključe odredbe iz povelja Ujedinjenih naroda, Evropske unije... poput UN Global Compact,(UN Global Compact (u *slobodnom prijevodu UN-ov Svjetski sporazum) je inicijativa strateškog usmjerenja za kompanije posvećenima usklađivanju svakodnevnog poslovanja i strategija preduzeća sa deset općeprihvaćenih načela u oblastima ljudskih prava, prava radnika, zaštite životne okoline i borbe protiv korupcije. Vršenjem poslovanja prema*

ovim načelima, kompanije, kao najveći i najvažniji pokretač procesa globalizacije, omogućavaju razvoj tržišta, trgovine, tehnologije i finansija na način koji doprinosi razvoju i ekonomije i društva sveukupno). Ukupno posmatrajući, više od polovine ispitanih kompanija uzetih u fokus istraživanja doborovljno su usvojile odredbe globalnih inicijativa u svoje bistvovanje. Posmatrajući po zemljama, vjerovatno zbog činjenice da je tržište Republike Hrvatske zapravo tržište Evropske unije, koje posebnu pažnju posvećuje osnovnim ljudskim pravima, zaštiti životne okoline i borbi protiv korupcije, kompanije koje posluju na teritoriji te države komparativno imaju najveći procenat po pitanju prihvaćanja dobrovoljnih inicijativa, 55, 6%. Kompanije koje posluju u Bosni i Hercegovini i Srbiji u par procenata su nešto iza kompanija u Hrvatskoj. Ukoliko se pogleda koje dobrovoljne inicijative su najčešće prihvaćene, u Hrvatskoj je to UN Global Compact sa čak 71, 4%, a ista inicijativa je izbor 50% kod kompanija i u Bosni i Hercegovini i Republici Srbiji.

Tabela 37. Dobrovoljne inicijative (Zbirno), BiH, Hrvatska i Srbija

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	17	53,1	58,6	58,6
	ne	12	37,5	41,4	100,0
	Total	29	90,6	100,0	
Missing	System	3	9,4		
Total		32	100,0		

Tabela 38. Dobrovoljne inicijative, BiH

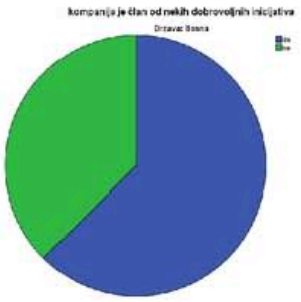
Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	5	50,0	62,5	62,5
	ne	3	30,0	37,5	100,0
	Total	8	80,0	100,0	
Missing	System	2	20,0		
Total		10	100,0		

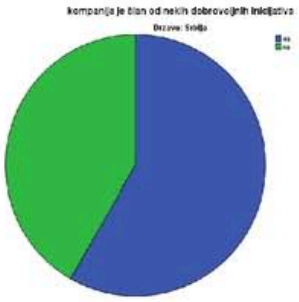
Tabela 39. Dobrovoljne inicijative, Srbija

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	7	53,8	58,3	58,3
	ne	5	38,5	41,7	100,0
	Total	12	92,3	100,0	
Missing	System	1	7,7		
Total		13	100,0		

Tabela 40. Dobrovoljne inicijative, Hrvatska

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	5	55,6	55,6	55,6
	ne	4	44,4	44,4	100,0
	Total	9	100,0	100,0	





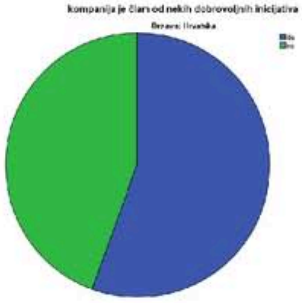


Tabela 41. Dobrovoljne inicijative, izbor inicijativa, BiH

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	UN	5	50,0	100,0	100,0
Missing	System	5	50,0		
Total		10	100,0		

Tabela 42. Dobrovoljne inicijative, izbor inicijativa, Srbija

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	UN	3	23,1	50,0	50,0
	ostalo	3	23,1	50,0	100,0
	Total	6	46,2	100,0	
Missing	System	7	53,8		
Total		13	100,0		

Tabela 43. Dobrovoljne inicijative, izbor inicijativa, Hrvatska

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	UN	5	55,6	71,4	71,4
	ostalo	2	22,2	28,6	100,0
	Total	7	77,8	100,0	
Missing	System	2	22,2		
Total		9	100,0		

4.4.4. Zapošljavanje i međunarodne konvencije

Prvo u setu pitanja usmjerenih ka pravima radnika, bilo je pitanje vezano za usklađenost normi kompanija sa lokalnim zakonima o radu te međunarodnim konvencijama koje regulišu ovo pitanje. Ukupno, gotovo 94% kompanija izjasnilo se potvrdnim odgovorom. Rafinirajući podatke po zemljama, vidi se kako kompanije registrovane na teritoriji Bosne i Hercegovine samo u malom procentu kaskaju za kompanijama registrovanim na području Hrvatske i Srbije, gdje su ispitanici sa stopostotnim procentom se izjasnili da su potpuno uskladili svoje kompanijske statute sa lokalnim zakonima o radu i međunarodnim dokumentima iz ove oblasti.

Tabela 44. Zapošljavanje i međunarodne konvencije (Zbirno) BiH, Srbija, Hrvatska

139 Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	30	93,8	96,8	96,8
	ne	1	3,1	3,2	100,0
	Total	31	96,9	100,0	
Missing	System	1	3,1		
Total		32	100,0		

Tabela 44. Zapošljavanje i međunarodne konvencije, BiH

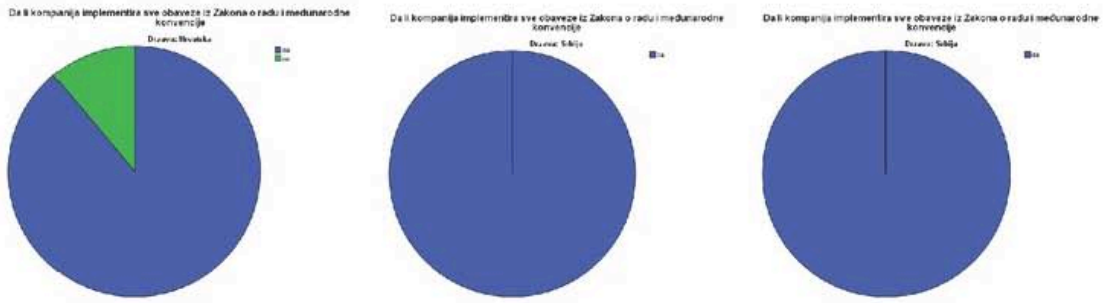
Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	9	90,0	100,0	100,0
Missing	System	1	10,0		
Total		10	100,0		

Tabela 45. Zapošljavanje i međunarodne konvencije, Srbija

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	13	100,0	100,0	100,0

Tabela 46. Zapošljavanje i međunarodne konvencije, Hrvatska

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	13	100,0	100,0	100,0



4.4.5. Zdravstvena zaštita radnika

Jednako kao i prethodno pitanje vezano za socijalni status i prava radnika, kompanije su, sudeći prema rezultatima ovog istraživanja, usvojile visoke svjetske i evropske standarde vezane za ovu tematiku. Naime, u prosjeku za cijelu regiju, 93,8% kompanija se izjasnilo da pored zakonom zagarantovanih prava preduzeća obezbjeđuju i voljna prava za svoje uposlenike poput dodatnog zdravstvenog osiguranja, plačenog porodisljskog odsustva (u punom iznosu), posebnih pregleda za radnike izložene određenim zračenjima, isparenjima štetnih gasova ili na bilo koji drugi način bivaju izloženi okolnostima na radnom mjestu koja mogu narušiti njihovo zdravlje.

Posmatrajući separate po zemljama, možemo vidjeti kako kompanije u Republici Srbiji i Republici Hrvatskoj u stoporecentnom iznosu pružaju radnicima i dodatna prava i zaštitu dok u Bosni i Hercegovini taj procenat je 88,9%.

Tabela 47. Dodatna zaštita radnika (Zbirno) BiH, Hrvatska i Srbija

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
139					
Valid	da	30	93,8	96,8	96,8
	ne	1	3,1	3,2	100,0
	Total	31	96,9	100,0	
Missing	System	1	3,1		
Total		32	100,0		

Tabela 48. Dodatna zaštita radnika, BiH

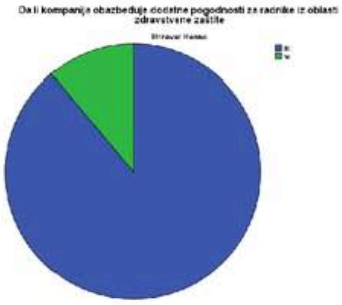
Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	8	80,0	88,9	88,9
	ne	1	10,0	11,1	100,0
	Total	9	90,0	100,0	
Missing	System	1	10,0		
Total		10	100,0		

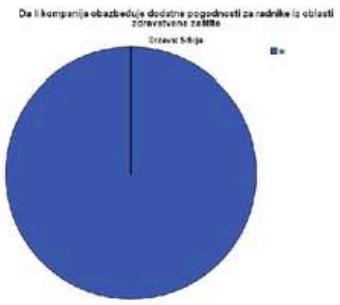
Tabela 49. Dodatna zaštita radnika, Srbija

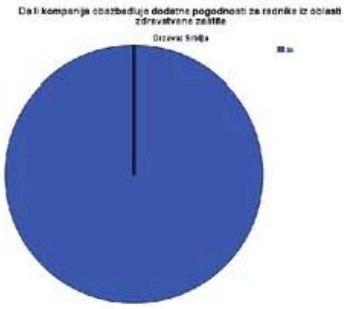
Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	9	100,0	100,0	100,0

Tabela 50. Dodatna zaštita radnika, Hrvatska

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	13	100,0	100,0	100,0







4.4.6. Jednakost spolova

Sve kompanije obuhvaćene ovim istraživanjem poštuju jednakost spolova pri zapošljavanju. I zbirni i rezultati po zemljama govore da kompanije apsolutno poštuju jednu od odredbi pri Global Compact-u, jednakopravnost spolova.

Tabela 51. Jednakopravnost spolova (Zbirno) BiH, Hrvatska i Srbija

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	31	96,9	100,0	100,0
Missing	System	1	3,1		
Total		32	100,0		

Tabela 52. Jednakopravnost spolova (Zbirno) BiH

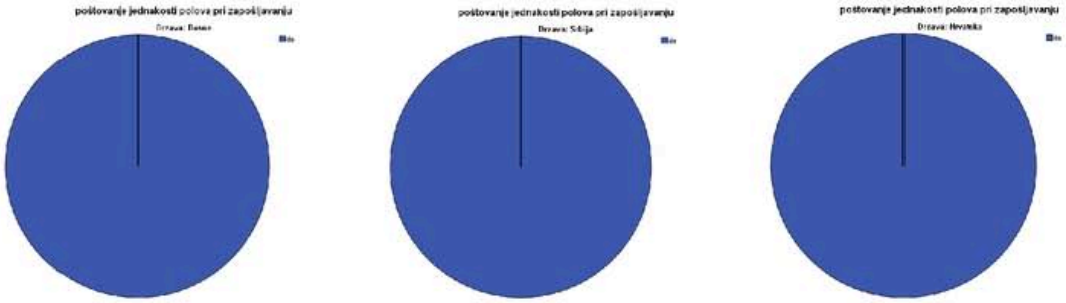
Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	13	100,0	100,0	100,0

Tabela 53. Jednakopravnost spolova, Srbija

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	9	90,0	100,0	100,0
Missing	System	1	10,0		
Total		10	100,0		

Tabela 54. Jednakopravnost spolova, Hrvatska

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	9	100,0	100,0	100,0



4.4.7. Odnos radničkih savjeta i menadžmenta

Da li menadžment kompanije redovno održava kontakte sa predstavnicima radničkih vijeća ili sindikata i uvažava opravdane zahtjeve, bilo je osamnaesto pitanje na koje su kompanije iz JI Evrope skoro plebiscitarno pozitivno odgovorile. Zanimljivo je primjetiti kako kompanije, bez obzira na zakonske obaveze, u sve tri zemlje posebnu pažnju posvećuju zakonskim i voljnim obavezama spram svojih uposlenika, što je svakako zanimljiv sociološki fenomen.

Tabela 55. Odnos radničkih savjeta i menadžmenta (Zbirno) BiH, Hrvatska i Srbija

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	26	81,3	100,0	100,0
Missing	System	6	18,8		
Total		32	100,0		

Tabela 56. Odnos radničkih savjeta i menadžmenta, BiH

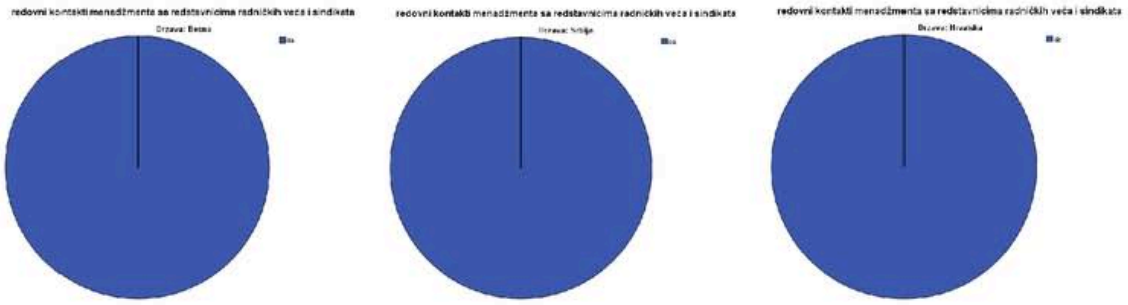
Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	8	80,0	100,0	100,0
Missing	System	2	20,0		
Total		10	100,0		

Tabela 57. Odnos radničkih savjeta i menadžmenta, Srbija

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	9	69,2	100,0	100,0
Missing	System	4	30,8		
Total		13	100,0		

Tabela 58. Odnos radničkih savjeta i menadžmenta, Hrvatska

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	9	100,0	100,0	100,0



4.4.8. CSR aktivnosti usmjereni ka zajednici

Pitanja pod rednim brojem 19 i 20 fokusirana su na odnos kompanija spram zajednice u kojoj posluju, preciznije, usmjerenost CSR aktivnosti ka zajednici. Zbirno, u procentu od 90,3% kompanije su potvrdno odgovorile na ovo pitanje. Posmatrajući po zemljama, kompanije u Hrvatskoj u potpunosti adaptiraju svoje planove društveno odgovornih aktivnosti spram potreba zajednica u kojima djeluju. Neznatno manje kompanije i u Srbiji i Bosni i Hercegovini čine isto. Sve kompanije koje su odgovorile pozitivno imale su šansu da nabroje jednu do tri aktivnosti. Evo i kratkog presjeka šta su kompanije navodile.

Tako je **Hrvatski Telekom** naveo kako ova kompanija organizira donacijski natječaj za projekte razvoja zajednice te nudi stipendije.

Holcim, d.o.o, Hrvatska :

1. *U lokalnim zajednicama gdje je utjecaj poslovanja na lokalnu zajednicu veći jednom godišnje organiziramo građanski sat poda nazivom "Ca je novega?"*

2. *financijska podrška projekta u vidu donacija „Gradimo temelje za buduće generacije" (obustavljeno 2012. zbog gospodarske krize i negativnog tijeka poslovanja)*

3. *akcije volontiranja zajedno sa lokalnom zajednicom pod nazivom „Daj ruku"*

4. *Dani otvorenih vrata*

5. *Stipendije za studente – „Ostavi trag"*

Hypo Alpe Adria Banka:

1. Donacije

2. Sponzorstva

3. Ostale aktivnosti pružanja podrške hvale vrijednim lokalnim projektima

Atlantic Group:

Atlantic Grupa je kao dio šire zajednice u kojoj funkcionira, svjesna važnosti i potrebe vlastitog utjecaja na unapređenje općih društvenih uvjeta, promocije pravih vrijednosti i u konačnici potrebe da dio vlastitog profita uloži u zajednicu. Osim donacijskih projekata u širokom spektru, značajna je i njezina sponzorska djelatnost, primarno kad je riječ o promociji sporta, gdje se najveća sredstva i angažman ulažu u podršku projektima kao što su košarkaški klub Cedevita. Atlantic Grupa aktivan je sudionik i organizator niza humanitarnih akcija, a sustavno se pomaže cijeli niz organizacija i udruženja koja se bave zaštitom i pomoći ugroženim socijalnim skupinama

SPORT

Planica SKI JUMP
Giro d'Italia
Basket tour (street basket)
KK Cedevita
Mario Todorović (plivanje)
Ski savez Slovenije
Belgrade Kids marathon

KULTURA I NAUKA

Atlantic Grupa je i u 2014. godini podržala 20. Sarajevo film festival (SFF) kao centralnu kulturnu manifestaciju u regiji, ponovno ne samo kao sponzor Festivala nego i kao partner posebnog festivalskog projekta Sarajevo Grad filma. Riječ je o projektu koji mladim

filmašima iz široko interpretirane regije pruža prvu priliku za rad u potpuno profesionalnim uvjetima. Projekt se s jedne strane brine o budućnosti mladih profesionalaca, s druge strane o budućnosti regionalne filmske industrije, a s treće o budućnosti festivala. U lipnju pogon Cedevite posjetilo je četrdesetak studenata Master programa „International management" Sveučilišta u Klagenfurtu. Povod njihovog dolaska u Zagreb bio je posjet Ekonomskom fakultetu i njihovim
kolegama. Želja im je bila upoznati jednu od najrazvijenijih hrvatskih prehrambenih kompanija te je Atlantic Grupa bila logičan izbor, dajući svoj doprinos široj suradnji s akademskom i studentskom zajednicom. Podržane manifestacije:

1. *20. Sarajevo Film Festival*
2. *Atomski s desna–film and regional premieres*
3. *MSU summer fest sponsorship with Cockta*
4. *Tourism and gastro fair Bijeljina with Grand instant*
5. *SOF, Marketing summit sponsorship*
6. *SPORTO, Croatian Sport Conference*
7. *Špancirfest (Varaždin)*
8. *Coffee fest (Belgrade), Coffee&Chocolate fest (Zagreb)*
9. *CMC Vodice – Croatian music festival*

Jadranski Galenski Laboratorija, Hrvatska;

10. Projekat „More je živo", edikacija učenika o važnosti resursa
11. Projekat JGL kapljica, dobrovoljno darivanje krvi
12. Akcije čišćenja plaža, saradnja zaposlenika kompanije i lokalnih zajednica

INA, Hrvatska;

1. Korporativno volontiranje_
2. Projekt Zeleni pojas
3. Zeleni forum, koji se održava na godišnjoj razini

OTP banka, Hrvatska;

1. U suradnji s tijelima lokalne samouprave i regionalne uprave (gradovi, općine, županije) već godinama imamo razrađen projekt stipendiranja učenika i studenata slabijeg imovinskog stanja pod našim nazivom *Zeleno svjetlo za... znanje*.

2. Svake godine provodimo donacijski natječaj pod nazivom *Zeleno svjetlo za... bolje društvo*, na kojemu se vodimo kriterijima kvalitete projekata te zastupljenosti zajednica u kojima banka djeluje.

3.Sudjelovanje u poticajnim programima države i lokalne samouprave ili državnih agencija (HBOR, HAMAG) – financiranje poduzetništva.

PLIVA, Hrvatska;

1.Volim hodanje – prevencijom do zdravlja

2. Web portal PLIVAzdravlje za zdravstvenu edukaciju

3. Pomaganje unesrećenima u velikim poplavama 2014. u Hrvatskoj, Bosni i Hercegovini i Srbiji.

Zagrebačka Banka, Hrvatska:

1.Plan sponzorstava i donacija usmjeren podupiranju važnih kulturnih, sportskih i humanitarnih inicijativa važnih za lokalnu i širu društvenu zajednicu

2.Projekt Moj Zaba Start podupire poduzetnike i pruža im potporu za realizaciju poslovnih ideja

3.Program zajedničkog doniranja – okuplja zaposlenike koji svojim donacijama podupiru odabrane udruge i time pomažu društveno osjetljivim skupinama

Avaz Roto Press, Bosna i Hercegovina:

1. Zaštita okoline
2. Manjinsko pravo
3. Zdravstvena zaštita žena i djece

BH Telekom, Bosna i Hercegovina:

1. Godišnja dodjela donacija neprofitnim organizacijama
2. Dodjela stipendija studentima
3. Opremanje škola računarskom opremom

129

Coca Cola BH d.o.o, Sarajevo, Bosna i Hercegovina:

1. Promocija aktivnog životnog stila (Sarajevo polumaraton, Giro di Sarajevo, Projekti „Pokret za radost" Fitnes dan –Tuzla, Banj Luka vježba – fitnes čas", „Sportske igre mladih, Coca-Cola Cup

2. Zaštita vodnih resursa i okoliša – Projekt Čist Vrbas

3. Razvoj mladih – podrška raznim projektima(Business Challange, Sarajevo Film Festival,s aradnja sa AIESEC-om, ..)

4. Ublažavanje posljedica elementarnih nepogoda –saradnja s Društvom Crvenog kriza/krsta

COMP 2000, Bosna i Hercegovina :

1. Doniranje IT usluga
2. Novcane donacije
3. Smanjenje zagađenja kroz smanjenje papirologije

Microsoft, Bosna i Hercegovina :

1. YouthSpark
2. Citizenship
3. Partners in Learning

129

Prevent BH d.o.o, Visoko, Bosna i Hercegovina :

1. Redovni sastanci sa predstavnciima LZ
2. Donacije za škole, obdaništa i NGO
3. Ekološke akcije u saradnji sa LZ

Sparkasse Bank dd, Sarajevo, Bosna i Hercegovina:

1. Projekt „Jedna kartica, jedan novi osmijeh"
2. Pomoć poplavljenim područjima (Podjela interventnih paketa pomoći, obnova O.Š. u Doboju i mosta u Konjević Polju)
3. Podrška vrhunskim sportistima i klubovima

DD za osiguranje „VGT", Visoko, Bosna i Hercegovina:

1.Donacija SOS Dječijim selima u BiH
2.Saobraćajna ogledala

Ringier Axel Springer d.d., Srbija

1. Srce za decu
2. Pomoć dečjoj očnoj klinici
3. Pomoć poplavljenim područjima, izgradnja kuća

Beiersdorf d.o.o, Beograd, Srbija:

1. briga o deci (obrazovanje)

2. briga o porodici

3. briga o okolini

Carlsberg, Srbija

:

1. Finansijska podrška lokalnim sportskim klubovima

2. Ulaganje u infrastrukturne projetke od opšteg značaja za život građana Čelareva

K HOTELS DOO----ogranak: hotel Square Nine:

1 . UNICEF – Change for children
2.. FENIKS – Udruženje osoba sa invaliditetom

DELTA Holding:

1. 1.Izgradnja i donacija sportsko rekreativnog centra za osobe sa invaliditetom u Kragujevcu

2. Podrška razvoju socijalnih preduzeća u oblasti poljoprivrede

3. Podrška mladim talentovanim đacima i studentima (uključena su i deca bez roditeljskog staranja)

Ernst & Young, d.o.o, Beograd, Srbija:

1. Green 4 projekat

2. Pokretna ucionica

3. Saradnja sa studentskim organizacijama

4. EY preduzetnik godine

MK Group, Beograd, Srbija:

1. Predato na trajno korišćenje porodična kuću, Institutu za zdravstvenu zaštitu dece i omladine Vojvodine u Novom Sadu.

2. Uputili smo donaciju za izgradnju kuće za mlade u SOS dečijem selu Kraljevo

3. Tradicionalno omogućujemo besplatno zimovanje za nabolje osnovce sa Kosova

Telekom Srbija, a.d., Srbija:

1. Kada voziš, parkiraj telefon! – kampanja o podizanju svesti vozača o odgovornoj upotebi mobilnog telefona

2. mts android konkurs – konkurs razvoja mobilnih aplikacija u srednjim školama u Srbiji

3. Grad priča – razvoj turističke ponude gradova putem mobilnih aplikacija

Telenor d.o.o, Srbija:

1. Društveno odgovorno poslovanj kompanije Telenor sprovodi 20 kroz aktivnosti Telenor fondacije, koja inicira i pruža podršku projektima koji nude delotvorna, održiva i razvojna rešenja u na teritoriji cele Srbije. Od osnivanja Telenor fondacije, u martu 2007.godine podržali smo preko 250 projekta.

Tabela 59. CSR aktivnosti usmjereni ka zajednici (Zbirno) BiH, Srbija, Hrvatska

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	28	87,5	90,3	90,3
	ne	3	9,4	9,7	100,0
	Total	31	96,9	100,0	
Missing	System	1	3,1		
Total		32	100,0		

Tabela 60. CSR aktivnosti usmjereni ka zajednici, BiH

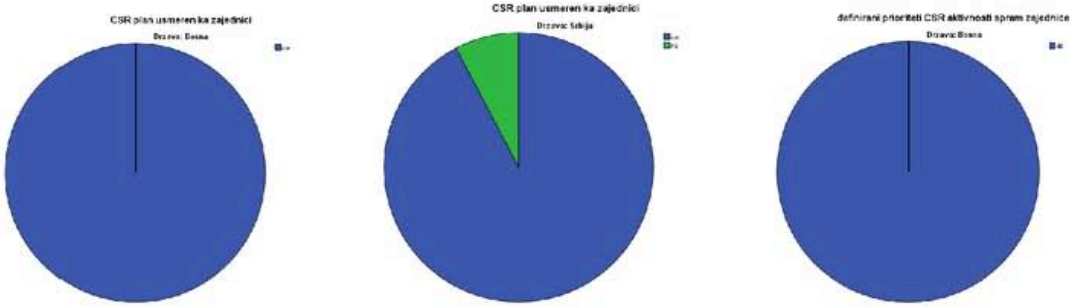
Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	9	90,0	100,0	100,0
Missing	System	1	10,0		
Total		10	100,0		

Tabela 61. CSR aktivnosti usmjereni ka zajednici, Srbija

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	12	92,3	92,3	92,3
	ne	1	7,7	7,7	100,0
	Total	13	100,0	100,0	

Tabela 62. CSR aktivnosti usmjereni ka zajednici, Hrvatska

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	9	100,0	100,0	100,0



4.4.9. Analize CSR aktivnosti spram potreba zajednice

Dvadeset i prvo pitanje bilo je kreirano sa namjerom da se dobije dogovor da li se CSR aktivnosti prave ad-hoc ili se brižljivo planiraju na osnovu analize potreba iz društva u kom posluje kompanija. U odnosu na spremnost kompanija da prilagode svoje planove spram zajednice u kojoj posluju, kompanije svoje planove ne pripremaju baš uvijek na osnovu analiza. Tako, zbirno 67,6% kompanije istražuju potrebe svojih zajednica i adaptiraju svoje CSR planove. Rafinirani rezultati po zemljama izgledaju ovako. BiH, 87,5%, Hrvatska, 77,8% te Srbija, 69,2%.

Tabela 63. Analize CSR aktivnosti spram potreba zajednica (Zbirno) BiH, Srbija, Hrvatska

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	23	71,9	76,7	76,7
	ne	7	21,9	23,3	100,0
	Total	30	93,8	100,0	
Missing	System	2	6,3		
Total		32	100,0		

Tabela 64. Analize CSR aktivnosti spram potreba zajednica, BiH

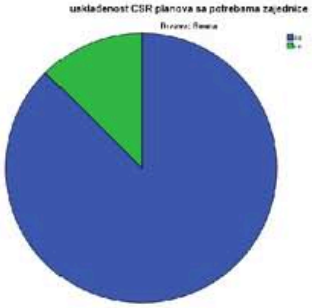
Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	7	70,0	87,5	87,5
	ne	1	10,0	12,5	100,0
	Total	8	80,0	100,0	
Missing	System	2	20,0		
Total		10	100,0		

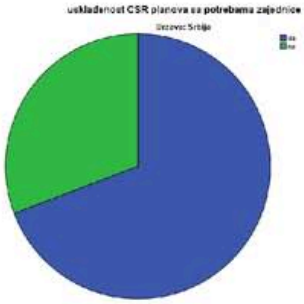
Tabela 65. Analize CSR aktivnosti spram potreba zajednica, Srbija

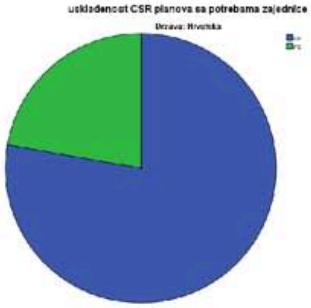
Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	9	69,2	69,2	69,2
	ne	4	30,8	30,8	100,0
	Total	13	100,0	100,0	

Tabela 66. Analize CSR aktivnosti spram potreba zajednica, Hrvatska

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	7	77,8	77,8	77,8
	ne	2	22,2	22,2	100,0
	Total	9	100,0	100,0	







4.5.0. Definiranje prioriteta spram zajednice

Nakon što kompanije pripreme opću strategiju spram potreba zajednice, uz pomoć istraživanja ili ne, bilo je važno saznati da li, kako i koje prioritete kod CSR aktivnosti kompanije imaju. U tu svrhu bilo je kreirano dvadeset i drugo pitanje na koje se vezalo i naredno u kom se od ispitanih kompanija zahtjevalo da nabroje neke od definiranih prioriteta. Zbirni rezultati izgledaju ovako; sve kompanije u Republici Hrvatskoj definiraju prioritete, dakle 100%, u Bosni i Hercegovini također 100% dok u Republici Srbiji 76,9% ispitanih kompanija imaju određene prioritete kod CSR aktivnosti usmjerenih ka lokalnoj zajednici.
Dajući odgovore na naredno vezano pitanje, neke od ispitanih kompanija su ponudile konkretne prioritete kod svoji CSR aktivnosti.

Beiersdorf, d,d,, Beograd, Srbija:

1. Briga o deci (obrazovanje)
2. Briga o porodici
3. Briga o okolini

Carlsberg, Srbija:

1. Ulaganje u razvoj mladih
2. Zaštita životne sredine i energetska efikasnost
3. Očuvanje kulturnog nasleđa

12

Preduzeće za reviziju i konsalting Deloitte d.o.o. :

1. Zaštita okoliša

Delta Holding, Beograd, Srbija:

1. Osobe sa invaliditetom
2. Talentovani đaci i studenti
3. Socijalno ugroženo stanovništvo (mladi bez roditeljskog staranja, nezaposleno stanovništvo...)

MK Group, Beograd, Srbija:

1. Okoliš
2. Zdravlje

Telekom, a.d, Beograd, Srbija:

1. Obrazovanje
2. Zajednica
3. Kultura

Telenor, d.o.o, Beograd, Srbija:

78

1. Mladi i njihovo obrazovanje i profesionalno usavršavanje
2. Društveno ugrožene grupe
3. Razvoj kulturne produkcije i tržišta umetnosti
4. Zaštita životne sredine

Avaz Roto Press, Sarajevo, Bosna i Hercegovina:

1. Okoliš
2. Manjinska prava
3. Zdravstvena zaštita

BH Telekom,d.d., Sarajevo, BiH :

1. Dodjela godišnjih donacija je usmjerena za podršku programima, projektima ili aktivnostima iz oblasti sporta, kulture, socijalne pomoći i humanitarnih aktivnosti.

2. Ulaganje u obrazovanje i podršku mladima kroz programe stipendiranja i omogućavanje obavljanja praktičnog rada u kompaniji, kao i kroz dodjelu računarske opreme za osnovne i srednje škole na području BiH.

Coca Cola HBC BH, d.o.o, Sarajevo, BiH:

1. Promocija aktivnog životnog stila
2. Zaštita vodnih resursa i okolisa

3. Razvoj mladih

COMP 2000, d.o.o, BiH:

1. Edukacija
2. Socijalno ugroženi

Prevent BH, d.o.o, Visoko, BiH:

1. Mladi i djeca
2. Obrazovanje i kultura
3. Sport

Sparkasse Bank , dd, BiH:

1. Projekt podrške „Drugom Dječijem univerzitetu“
2. Podrška socijaln ougroženim grupama stanovništva u općini Bijeljina
3. Obnova Vijećnice i održavanje koncerta Bečke filharmonije u istoj

DD za osiguranje, VGT, Visoko, BiH:

1. Dugoročna podrška projektima osnaživanja i pružanja sigurnosti štićenicima Dječijih sela u BiH

2. Podrške obrazovanju djece i mladih kroz projekte umjetnosti i kulture

3. Saradnja sa sportskim klubovima i udruženjima

Atlantic Grupa, dd, Zagreb, Hrvatska:

1.Sport

2.Kultura i znanje

3. Socijalno ugrožene skupine

JGL, d.d., Rijeka, Hrvatska:

1. Zaštita okoliša sa naglaskom na zaštiti Jadranskog mora
2. Mladi talenti u manje popularnim sportovima veznim za more
3. Unapređenje zdravlja

Holcim, d.o.o, Hrvatska:

1. Volontiranje
2. Otvorenost i dijalog

Hrvatski Telekom, Zagreb, Hrvatska:

1.obrazovanje i pružanje jednakih mogućnosti svima
2. zaštita okoliša
3. tehnologija i komunikacije

INA, d.d., Zagreb, Hrvatska:

1._ *Djeca bez odgovarajuće roditeljske skrbi* – suradnja s SOS dječjim selima_

2. *Osobe s posebnim potrebama*_ - pomoć u prikupljanju sredstava za udruge, suradnja volontera sa_Specijalnom bolnicom Krapinske Toplice (sa školskom djecom izrađivali su suvenire), povodom Međunarodnog dana Down Sindroma volontirali su u Udruzi "Rijeka 21". Pomagali su i u Društvu za pomoć metalno retardiranim osobama „Krapina“._

3.*Zdravstvene ustanove, dječji vrtići i škole, amaterski sport* - _podržana obnova dječjih igrališta i vrtića u Sisku, Križu i Kloštar Ivaniću. Podržane Olimpijske igre dječjih vrtića grada Bakra i Olimpijski festival dječjih vrtića Primorsko-goranske županije. IN A je pomogla kupnju bibliobusa za riječku Gradsku knjižnicu.___

OTP Banka, d.d., Hrvatska:

1. Mladi, obrazovanje i znanost

2. Humanitarni projekti

3. Očuvanje kulturne, povijesne i tradicijske baštine

PLIVA Hrvatska d.o.o, Zagreb, Hrvatska:

1. Prevencija zdravlja i unapređenje kvalitete života
2 Edukacija i inovacija
3 Pomaganje skupinama s posebnim potrebama

Zagrebačka Banka, Zagreb, Hrvatska:

Kultura i umjetnost, sport, djeca i mladi, socijalno osjetljive društvene skupine, poduzetnici & startupi.

Tabela 67. Definiranje prioriteta spram zajednice (Zbirno) BiH, Hrvatska, Srbija

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	28	87,5	90,3	90,3
	ne	3	9,4	9,7	100,0
	Total	31	96,9	100,0	
Missing	System	1	3,1		
Total		32	100,0		

Tabela 68. Definiranje prioriteta spram zajednice, BiH

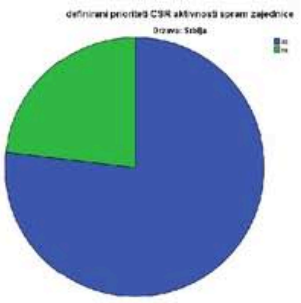
Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	9	90,0	100,0	100,0
Missing	System	1	10,0		
Total		10	100,0		

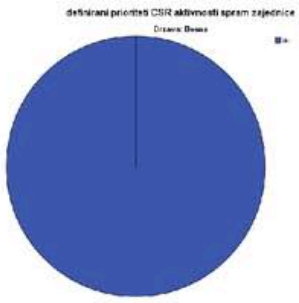
Tabela 69. Definiranje prioriteta spram zajednice, Srbija

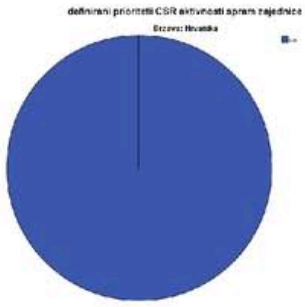
Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	10	76,9	76,9	76,9
	ne	3	23,1	23,1	100,0
	Total	13	100,0	100,0	

Tabela 70. Definiranje prioriteta spram zajednice, Hrvatska

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	9	100,0	100,0	100,0







4.5.1. Filantropske aktivnosti

Anakizirajući dobivene rezultate po ovom pitanju, uočavamo veliko odstupanje na uzorku kompanija koje su registrovane i djeluju na teritoriji Republike Srbije, Dok su ispitane kompanije u Bosni i Hercegovini i Republici Hrvatskoj sa 100% potvrdno se izjasnile po njihovom uključivanju filantropskih aktivnosti u budžet za društveno odgovorne aktivnosti, kompanije u Srbiji sa 66, 7% čine filantropske aktivnosti planski.

Tabela 71. Filatropske aktivnosti (Zbirno) BiH, Srbija, Hrvatska

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	25	78,1	86,2	86,2
	ne	4	12,5	13,8	100,0
	Total	29	90,6	100,0	
Missing	System	3	9,4		
Total		32	100,0		

Tabela 72. Filatropske aktivnosti, BiH

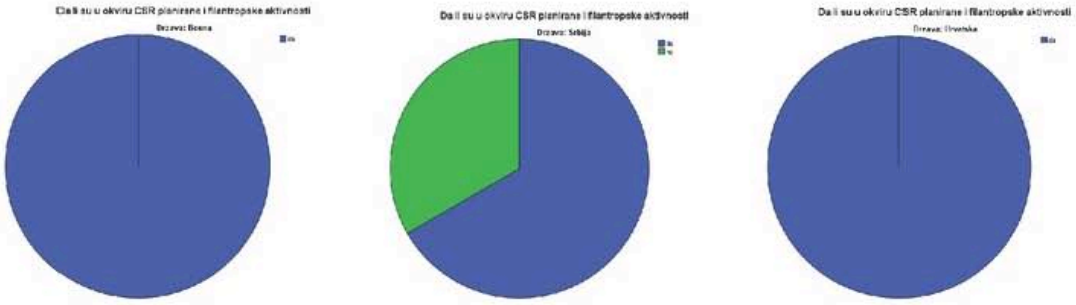
Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	8	80,0	100,0	100,0
Missing	System	2	20,0		
Total		10	100,0		

Tabela 73. Filatropske aktivnosti, Srbija

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	8	61,5	66,7	66,7
	ne	4	30,8	33,3	100,0
	Total	12	92,3	100,0	
Missing	System	1	7,7		
Total		13	100,0		

Tabela 74. Filatropske aktivnosti, Hrvatska

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	9	100,0	100,0	100,0



4.5.2. Filantropija spram zajednice

Da li u kompaniji postoje jasne procedure ili kriteriji po kojima se dodjeljuju sredstva za filantropske aktivnosti u zjednici, bilo je dvadeset i četvrto pitanje u sklopu kog su ispitane kompanije trebale pobrojati i konkretno kako te procedure izgledaju. Zbirno, 67,9% kompanija se izjasnilo pozitivno, Posmatrajući po zemljama, komapnije u Bosni i Hercegovini sa 75%, u Srbiji sa skromnih 41,7% dok je u Hrvatskoj pitanje procedura po kom se filantropska sredstva usmjeravaju ka zajednici potpuno integrirana planska aktivnost. Sve kompanije u ovoj zemlji odgovorile su pozitivno na ovo pitanje.
Pregled konkretno navedenih procedura po kompanijama koje su ih željele podjeliti kroz ovo ispitivanje izgleda ovako:

Telekom, Sarajevo, Bosna i Hercegovina:
Kvalifikacija i ocjena prispjelih prijava za odabir i dodjelu donacija vrši se na osnovu slijedećih kriterija:

1. *Originalnost programa ili projekta – Korisnik mora pružiti obrazloženje ili dokaz da njegov program, projekat ili aktivnost uključuje djelovanje u barem jednoj od navedenih oblasti, da kvalitet i originalnost programa ili projekta doprinosi unaprijeđenju, razvoju i pomoći u oblastima društveno korisnog rada, kao i strukturu utroška sredstava.*

2. *Dobrobit za društvenu zajednicu – Korisnik mora pružiti obrazloženje da njegov program, projekat ili aktivnost ima za cilj prihvaćenost društvene ideje u ciljnoj skupini, odnosno realizaciju društvenih ciljeva koji nemaju za cilj dobit nego zadovoljavanje potreba koje imaju općedruštveni/socijalni karakter.*

3. *Ispunjenje općih uslova za dodjelu donacija – Korisni mora dostaviti dokumentaciju, dati izjavu – obrazloženje da su ispunjeni svi potrebni uslovi za dostavu programa, projekta ili aktivnosti za dodjelu donacija.*

Coca Cola HBC BiH, d.o.o, Sarajevo, BiH:

1. *Projekti-aktivnosti u zajednici koji su u skladu sa smjernicama grupe (sport i fizička aktivnost, zaštita okoliša, razvoj mladih..)*

Kompanija podršku ne pruža :

- *pojedincima*
- *političkim strankama*
- *vjerskim insitucijama i inicijativama*
- *akcijama drugih subjekata koje neproporcionalno raspodjeljuju sredstva između reklamiranja same akcije i stvarnog ulaganja u zajednicu*
- *borilačkim sportovima*
- *humanitarnim aukcijama, osim donacijama u proizvodima*
- *kontraverznim socijalnim grupama koje zastupaju militantne političke opcije*

Pri određivanju prioriteta također u obzir će se uzeti:

Fokus: da li će projekat-aktivnost koristiti što većem broju članova zajednice?
Održivost: da li projekat ima potencijal da se održi i po završetku naše podrške?
Potreba: da li se iskazana potreba smatra dovoljno važnom za zajednicu i da li se može zadovoljiti predloženim projektom?
Podrška i učešće zajednice: da li projekat ima podršku zajednice, onih kojima je namijenjen?
Kapacitet: da li postoji kapacitet za izvođenje i upravljanje datim projektom?
Evalucija: da li se učinak projekta-aktivnosti može evaluirati?

Microsoft BiH, Sarajevo, BiH:

1. *Interne procedure definisane od strane pravne službe i nosilaca aktivnosti*
2. *Primjer takvih aktivnosti je Disaster Recovery, koji je primjenjen u maju 2014 tokom poplava u BiH*

Prevent d.o.o, BiH, Visoko, Bosna i Hercegovina:

1.Obrazac za prijavu
2.Ne podrzava profesionalne klubove
3.Za svaku akciju humanitarne pomoci koju sprovode uposlenici, kompanija dodaje isti ili dupli iznos zavisno od potrebe

Sparkasse d.o.o, sarajevo, Bosna i Hercegovina, navodi da se objavljuje javni tender svake godine po tačno utvrđenim kriterijima.

Atlantic Grupa, d.d., Zagreb, Hrvatska:

1. *Socijalno ugrožene kategorije, prvenstveno djeca i stari*
2. *Održivost investicije*
3. *Rješavanje nekog aktuelnog društvenog problema*

Hrvatski Telekom, d.d., Zagreb, Hrvatska:

1. Projekti imaju trajne, održive vrijednosti
2. Projekti su usmjereni na veći broj ljudi
3. Projekti su kvalitetno razrađeni i imaju definiran plan aktivnosti

INA, Industrija nafte d.d., Zagreb, Hrvatska:

1. Politika i ciljevi sponzorstava i donacija u INA, d.d. propisuje na koji način se priprema i odobrava Plan koji sadrži projekte vezane za sponzorstva i donacije na godišnjoj razini

OTP Banka Hrvatska d.d., Hrvatska:

1.Donacijski natječaj uključuje pet kategorija: djeca i mladi; zdravlje i sigurnost; obrazovanje i znanost; kultura i umjetnost; zaštita okoliša i humanitarni projekti. Prilikom objave natječaja propisuju se jasni kriteriji prema kojima stručno povjerenstvo procjenjuje projekte. Oni su npr: izvrsnost i natprosječan uspjeh, inovativnost, originalnost i kvaliteta, doprinos očuvanju baštine, značenje projekta za neku društvenu skupinu, podizanje svijesti javnosti, dopinos promicanju zdravog i odgovornog načina života, održivo upravljanje financijama, isl.

Zagrebačka banka d.d., zagreb, Hrvatska:

1. *Procedura sponzorstava i donacija*
2. *Uputa o provedbi sponzorstava i donacija*
3. *Plan provedbe sponzorstava i donacija*

Avon, Beograd, Srbija, navodi da su lokalne procedure zapravo kopija globalnih procedura unutar kompanije.

Carlsberg, Srbija, ističe da su po internim procdurama orjentisani ka infrastrukturnim projektima od značaja za podizanje životnog standarda stanovništva te razvoju mladih.

Delta Holding, Srbija, po procedurama vode računa o usklađenosti projekata sa ciljnim grupama te održivost istih.

Telekom Srbija a.d., Beograd, Srbija:

1.Sredstva se ne dodeljuju pojedincima.

2. sredstva se ne dodeljuju udruženjima koja na bilo koji način promovišu rodne, polne, verske razlike i sl.
3.sredstva se doniraju aktivnostima i projektima koji imaju širi društveni značaj, imaju veliki broj korisnika i jasno definisan cilj.

Telenor d.o.o, Beograd, Srbija:

Na sednicama Upravnog odbora Telenor fondacije, ugledni stručnjaci iz različitih oblasti, izabrani za članove Upravnog odbora, usmeravaju našu pažnju ka kritičnim oblastima socijalnog okruženja, a izvršni direktori kompanije, takođe članovi Upravnog odbora, uočavaju mogućnosti za rešavanje problema društva putem naših ključnih kompetencija i usluga koje nudimo. Strateški izbor oblasti kojima posvećujemo najviše pažnje dalje usmerava izbor konkretnih rešenja i predloga projekata.

Tabela 77. Filantropija spram zajednice (Zbirno) BiH, Srbija i Hrvatska

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	19	59,4	67,9	67,9
	ne	9	28,1	32,1	100,0
	Total	28	87,5	100,0	
Missing	System	4	12,5		
Total		32	100,0		

Tabela 78. Filantropija spram zajednice, BiH

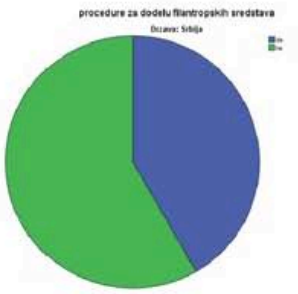
Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	6	60,0	75,0	75,0
	ne	2	20,0	25,0	100,0
	Total	8	80,0	100,0	
Missing	System	2	20,0		
Total		10	100,0		

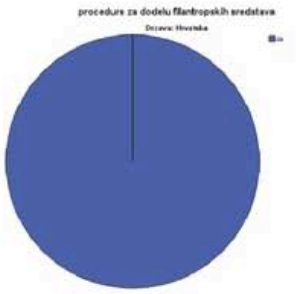
Tabela 79. Filantropija spram zajednice, Srbija

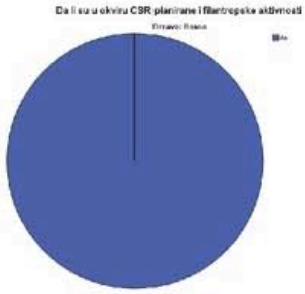
Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	5	38,5	41,7	41,7
	ne	7	53,8	58,3	100,0
	Total	12	92,3	100,0	
Missing	System	1	7,7		
Total		13	100,0		

Tabela 78. Filantropija spram zajednice, Hrvatska

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	8	88,9	100,0	100,0
Missing	System	1	11,1		
Total		9	100,0		







4.5.3. Detekcija projekata iz filantropije

Pitanje koje nije imalo numeričku, statističku osobinu, već se od ispitanika tražilo da navedu načine kako dolaze do projekata iz oblasti filantropije?! Većina ispitanika je navelo kako je to najčešće putem javnih natječaja/konkursa, na osnovu prijava ili su sami detektovali projekte spram kojih su imali poseban odnos i želju da se uključe. Najčešći vid podrške se ogledao kroz finansiranje (potpuno ili djelomično) te kroz angažman uposlenika, prikupljanje vlasitih sredstava ili doprinos u radu. **Telenor** je naveo kako do projekata dolaze na osnovu aplikacija za podršku Telenor fondacije koje se razmatraju na sjednicama Upravnog odbora, koji se sastaje dva puta godišnje i koji pristigle prijave analizira po unapred utvrđenim kriterijumima. U beogradskom **Ernest&Young**-u su naveli kako filantropske projekte detektuju preko Inicijativa dobivenih od zaposlenih i kroz udruženja čiji su članovi ili sa kojima saradjuju.

U **Carlsbergu**, Srbija kažu kako Kompanija na regularnom nivou održava sastanke sa predstavnicima lokalne zajednice na kojima se obavlja dijalog vezan za potrebe zajednice i mogućnosti podrške od strane kompanije. U **Delta Holdingu** su istakli kako nakon analize potreba u zajednici, se donosi plan aktivnosti u cilju pružanja dugoročne, strateške podrške za savladavanje određenih izazova. Projekte osmišljavaju samostalno ili u saradnji sa kredibilnim NVO. Prema navodima iz popunjenog upitnika, **Microsoft** BiH do projekata iz obblasti filantropije dolaze Kroz program pod nazivom Technology for Good. Iz bosanske kompanije **VGT osiguranje** kažu do potencijalnih projekata dolaze glavnom kroz medije, osluškujući potrebe lokalne sredine. Djelujući u okviru postojećih ciljeva i oblasti, a reagujući u vanrednim situacijama kao u slučaju katastrofalnih poplava iz 2014.godine koje su zadesile Bosnu i Hercegovinu , ali i regiju JI Evrope..

U **INA – naftna industrija**, Zagreb, navode kako se detekcija potencijalnih filantropskih projekata bazira na izradi plana prethode istraživanja imidža i ugleda te istraživanje sponzorstva i donacija na području Republike Hrvatske. Plan se izrađuje temeljem analize prijašnjih projekata, konsultacijama s segmentima djelatnosti Ine, d.d vezano za projekte koji su s područja od posebnog interesa za obavljanje djelatnosti tih segmenata te analizom zahtjeva za sponzorstvima i donacijama koji pristižu na Ininu web stranicu.

Iz **OTP Banka**, Hrvatska su naveli ovo: Većim dijelom kroz donacijski natječaj, ali i prikupljajući informacije od kolegica i kolega s terena – iz naših poslovnih centara koji imaju usku suradnju sa svojim zajednicama i imaju informacije o tome koji su prioriteti pojedinih zajednica. Svakako nastojimo reagirati na kreativne ideje naših zaposlenika ili vanjskih suradnika ili konzultanata.

4.5.4. Aktivizam uposlenika

Ovim pitanjem zatražen je odgovor od ispitanih kompanija o aktivizmu zaposlenika, preciznije, da li kompanije uključuju svoje uposlenike u društveno odgovorne akcije i na koji način?! Ukupno posmatrajući, čak 93,8% kompanija u Bosni i Hercegovini, Srbiji i Hrvatskoj uključuje svoje zaposlene u određene aktivnosti iz oblasti društvene odgovornosti. Pojedinačno, BiH i Hrvatska u procentu od 100% a firme u Srbiji 84.6%. Konkretno, kompanije su isticale određene načine na koje animiraju svoje uposlenike da uzmu učešće u određenim CSR projektima. Tako u **BH Telekomu**, Sarajevo, kažu kako zaposlenici se podstiču da svoje znanje koriste u svrhu pomoći mladima i ugroženim grupama kroz projekte u kojima kompanija dobrovoljno učestvuje, kao što su društveni projekti nevladinih organizacija i vođenje praktičnog rada za srednjoškolce i studente. **Bosnalijek**, Sarajevo, ističe da putem interne komunikacije i u suradnji sa sindikalnom organizacijom u ovoj kompaniji se određuju spram svakog pojedinačnog projekta. Volontiranje, akcije dobrovoljnog darivanja krvi, akcije pomoći ublažavanja posljedica elementarnih nepogoda ... učešće u CSR projektima kompanije te društveno odgovorno ponašanju na tržištu, prema okolišu na radnom mjestu i u zajednici su akcije u kojima zaposlenici **Coca Cola HBC BiH** konkretno uzimaju učešće u društveno odgovornim akcijama. Redovno informišući svoje uposlenike o projektima u toku i omogućavajući njihov puni angažman, bio je odgovor uprave Sparkase BiH po ovom pitanju.

Atlantic Grupa, Zagreb ističe: *Kompanija kontinuirano prepoznaje pojedinačno zalaganje svakog zaposlenika, primjerice, zaposlenicima koji dobrovoljno doniraju krv omogućava dva dodatna dana godišnjeg odmora. Također, kompanija svake godine organizira akciju Value Day kada je zaposlenicima omogućeno da kroz organizirane aktivnosti obavljaju neki društveno koristan rad*

VALUE DAY AKTIVNOSTI

Srbija, Makedonija, Hrvatska, Slovenija, Rusija, Bosna i Hercegovina, Italija, Njemačka, Velika Britanija i Španjolska tržišta su na kojima se odvijaju aktivnosti.

AKTIVNOSTI U ZAJEDNICI

Na Dan vrijednosti, pored ostalog, uređuje se okoliš, dariva krv, pomaže u domovima za djecu, dječjim vrtićima, obilazi se umirovljeničke domove, sadi se cvijeće, uređuju javne površine itd.

Pored aktivnosti u zajednici , postoje i one internog karaktera, tzv. in house tako da je moguće birati aktivnosti i na kompanijskim lokacijama, bilo da je riječ o uređivanju dvorišta, distributivnih centara, bojanje i uređivanje različitih uredskih prostorija.

Novost ove godine su tzv. Zelene aktivnosti koje su u skladu s Atlanticovim načelom Atlantic Green- Opportunity to grow in harmony with nature, a što će se toga dana

demonstrirati u nizu ekološki osviještenih aktivnosti kao što su npr. sadnja cvijeća i voćaka, čišćenje smeća ili dolazak biciklom na pojedine aktivnosti. Holcim Hrvatska: Zaposlenici dobrovoljno sudjeluju u volonterskim akcijama čišćenja, daju prijedloge koje aktivnosti bi trebalo poduzeti a da budu korisne za zajednicu u kojoj djelujemo.

Hypo Alpe Adria Bank, Hrvatska: Primjerice kod prošlogodišnjih poplava, zaposlenici su se sami angažirali i prikupljali sredstva za pomoć kao i logistiku oko dostave iste (pored milijunske korporativne donacije Banke).

OTP Banka, Hrvatska: Uključivanje u razne humanitarne akcije u zajednici, od darivanja krvi do sudjelovanja u prikupljanju raznih vrsta pomoći, sudjelovanja u npr. humanitarnim sportskim aktivnostima ili davanju nekog drugog oblika volonterske pomoći (npr. u radu).

Zagrebačka Banka, Hrvatska : Program zajedničkog doniranja – okuplja zaposlenike koji svojim donacijama podupiru odabrane udruge i time pomažu društveno osjetljivim skupinama.
Avon, Srbija: Poručivanjem proizvoda čija celokupna neto zarada ide u fond za prikupljanje sredstava za Akciju za borbu protiv raka dojke, odnosno, Reci Ne nasilju u porodici. Učešće u dogadjajima koje kompanija organizuje zarad podizanja svesti o borbi protiv raka dojke odnosno Reci NE nasilju u porodici.

U **MK Grupi, Srbija**, uposlenici su uzeli aktivno učešće u akciji obnavljanje predškolskih i drugih dečijih ustanova u Srbiji. **Telekom Srbija**, *ima svoje poslovnice po celoj državi, stoga pažljivo osluškujemo potrebe lokalnih zajednica u kojima poslujemo i u skaldu sa njima osmišljavamo lokalne inicijative.Takođe, u kompaniji je razvijen visok nivo volonterske svesti, bilo kroz zajedničko delovanja, bilo kroz udruženja – strukovna i dobročiniteljska*. U **Telenoru** kažu da zaposleni na različitim funkcijama direktno ili indirektno učestvuju u realizaciji izabranih projekata i rešenja i na taj način aktivno doprinose stabilnosti kursa korporativne filantropije koju kompanija sprovodi. Na primer, zaposleni u tehnici angažovani su na merenjima i unapređenju signala za gradove i oblasti u kojima se projekti odobreni od strane Telenor fondacije sprovode.

Tabela 79. Aktivizam uposlenika (Zbirno) BiH, Srbija i Hrvatska

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	30	93,8	93,8	93,8
	ne	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Tabela 80. Aktivizam uposlenika, BiH

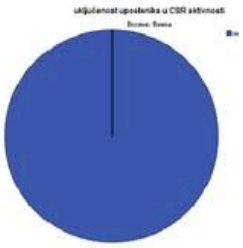
Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	10	100,0	100,0	100,0

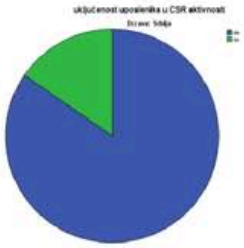
Tabela 81. Aktivizam uposlenika, Srbija

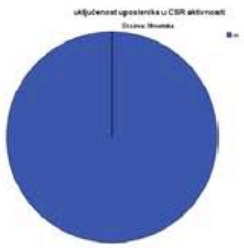
Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	11	84,6	84,6	84,6
	ne	2	15,4	15,4	100,0
	Total	13	100,0	100,0	

Tabela 82. Aktivizam uposlenika, Hrvatska

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	9	100,0	100,0	100,0







4.5.5.Ulaganje u zaštitu okoline

Dvije trećine ispitanih kompanija tvrdi da ulažu vlastita sredstva u zaštitu životne okoline kao dio svojih društveno odgovornih aktivnosti. Najveći procenat je kod kompanija registrovanih na teritoriju Republike Hrvatske, čak 100%, najmanji kod kompanija u Srbiji, samo 61,5%. Samo četiri kompanije su konkretno naznačila procentualni iznos sredstava koji se od ukupnog CSR budžeta izdvaja za ovu aktivnost. Tako, Prevent BiH, izdvaja do 30% od svog CSR budžeta u ove aktivnosti, COMP 2000, BiH, 2%, Avaz Roto Press, 10%[310] od ukupnog prihoda, te Hrvatski Galenski Laboratorij, Hrvatska, čak 50%.

[310] Riječ je o akciji tokom 2014.godine kada je ovaj najtiražniji dnevni list izdvajao tri mjeseca 10% od prodatih novina u budžet za nastradale i obnovu kuća nastradalih od katastrofalnih poplava u BiH.

Tabela 83. Ulaganje u zaštitu okoline (Zbirno) BiH, Srbija, Hrvatska

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	23	71,9	76,7	76,7
	ne	7	21,9	23,3	100,0
	Total	30	93,8	100,0	
Missing	System	2	6,3		
Total		32	100,0		

Tabela 84. Ulaganje u zaštitu okoline, BiH

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	7	70,0	77,8	77,8
	ne	2	20,0	22,2	100,0
	Total	9	90,0	100,0	
Missing	System	1	10,0		
Total		10	100,0		

Tabela 85. Ulaganje u zaštitu okoline, Srbija

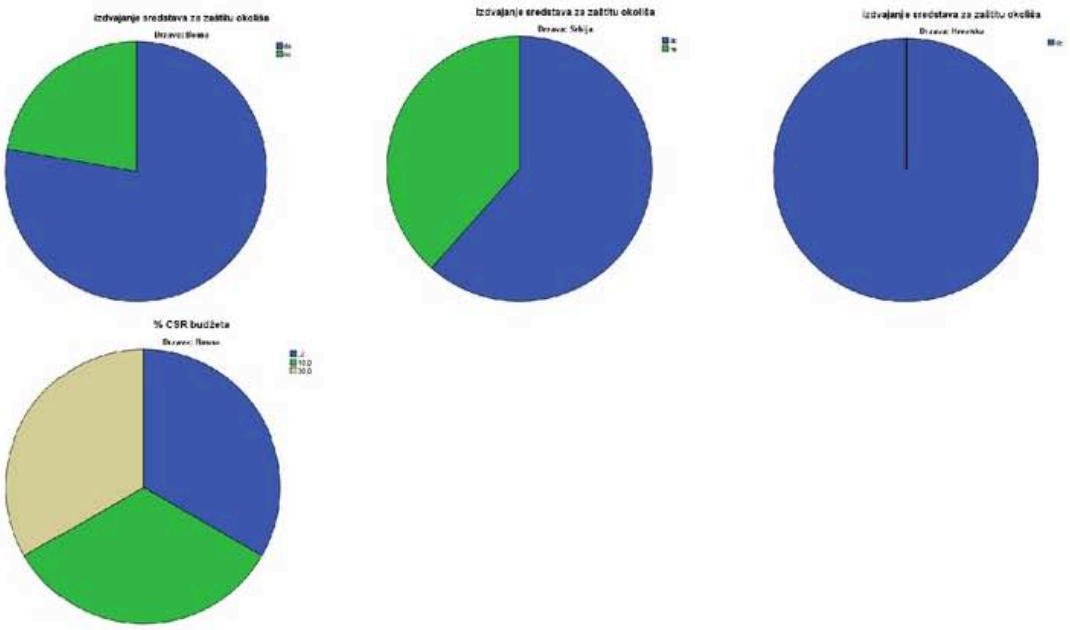
Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	8	61,5	61,5	61,5
	ne	5	38,5	38,5	100,0
	Total	13	100,0	100,0	

Tabela 86. Ulaganje u zaštitu okoline, Hrvatska

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	8	88,9	100,0	100,0
Missing	System	1	11,1		
Total		9	100,0		

Tabela 87. Ulaganje u zaštitu okoline, procentualni iznos, (Zbirno) BiH, Srbija I Hrvatska

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	,2	1	3,1	25,0	25,0
	10,0	1	3,1	25,0	50,0
	30,0	1	3,1	25,0	75,0
	50,0	1	3,1	25,0	100,0
	Total	4	12,5	100,0	
Missing	System	28	87,5		
Total		32	100,0		



4.5.6. Poštivanje i primjena kodeksa poslovne etike

Kompanije u JI Evropi su etične, poštuju i primjenjuju kodekse poslovne etike. Ovakav zaključak se nameće nakon uvida u rezultate ovog istraživanja, a koji govore da su kompanije u sve tri zemlje u procentu od 100% se izjasnile pozitivno po ovom pitanju.

Tabela 88. Poštivanje i primjena kodeksa poslovne etike (Zbirno, sve tri zemlje)

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	31	96,9	100,0	100,0
Missing	System	1	3,1		
Total		32	100,0		

Tabela 89. Poštivanje i primjena kodeksa poslovne etike, BiH

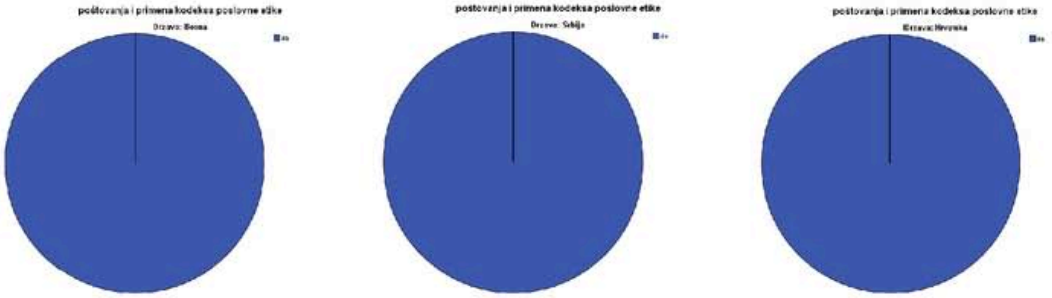
Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	9	90,0	100,0	100,0
Missing	System	1	10,0		
Total		10	100,0		

Tabela 90. Poštivanje i primjena kodeksa poslovne etike, Srbija

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	13	100,0	100,0	100,0

Tabela 91. Poštivanje i primjena kodeksa poslovne etike, Hrvatska

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	9	100,0	100,0	100,0



4.5.7. Podrška države CSR aktivnostima kompanija

Veoma važno pitanje o čijim odgovorima, zapravo zbirnih i pojedinačnih rezultata se oblikuje i valjlanost postavljene hipoteze V ; „
„Država kroz svoje institucije učestvuje u određenim CSR aktivnostima pokrenutim od strane privatnih i državnih kompanija, te odbija iznos utrošen u aktivnosti CSR od ukupnog oporezivog iznosa prihoda kompanija“. Zbirni rezultati po ovom pitanju osporavaju opravdanost navedene hipoteze jer samo 44,4% ispitanih kompanija navodi da imaju podršku države za svoje aktivnosti iz domena društvene odgovornosti. Posmatrajući pojedinačno, ova hipoteza je **opravdana** za kompanije koje posluju na tržištu BiH, dok na tržištu Srbije kompanije su sa 63,6% se izjasnile da država ne igra nikakvu značajnu ulogu u CSR aktivnostima. Sa 62,5% negativnog stava ispitanih kompanija na tržištu Hrvatske, ova hipoteza i za ovo područje biva **odbačena.**

Tabela 92. Podrška države CSR aktivnostima kompanija (Zbirno, sve tri zemlje)

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	12	37,5	44,4	44,4
	ne	15	46,9	55,6	100,0
	Total	27	84,4	100,0	
Missing	System	5	15,6		
Total		32	100,0		

Tabela 93. Podrška države CSR aktivnostima kompanija, BiH

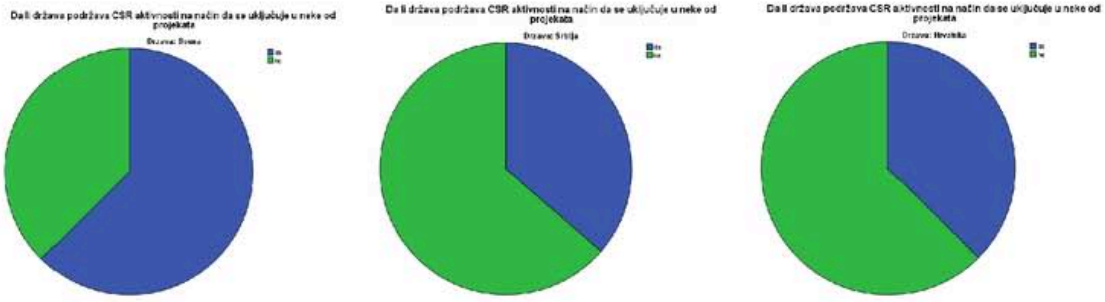
Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	5	50,0	62,5	62,5
	ne	3	30,0	37,5	100,0
	Total	8	80,0	100,0	
Missing	System	2	20,0		
Total		10	100,0		

Tabela 94. Podrška države CSR aktivnostima kompanija, Srbija

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	4	30,8	36,4	36,4
	ne	7	53,8	63,6	100,0
	Total	11	84,6	100,0	
Missing	System	2	15,4		
Total		13	100,0		

Tabela 95. Podrška države CSR aktivnostima kompanija, Hrvatska

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	3	33,3	37,5	37,5
	ne	5	55,6	62,5	100,0
	Total	8	88,9	100,0	
Missing	System	1	11,1		
Total		9	100,0		



4.5.8. Podrška države kroz poreske olakšice

Postavljena hipoteza broj IV ima veoma zanimljivo utemeljenje i osporavanje i u ovom pitanju. Zbirno, 33,3% kompanija JI Evrope koje su bile u fokusu ovog istraživanja istakli su da država kroz poreske olakšice ne pomaže kompanijama u njihovim naporima da sprovedu društveno odgovorne aktivnosti. Posmatrajući rezultate po zemljama, u BiH, gdje su firme se na prethodnom pitanju izjasnile da

država ima određeno učešće u sprovođenju CSR aktivnosti, po ovom pitanju su se samo sa 14,3% izjasnile pozitivno. Firme sa srpskog tržišta, takođe, negativno, sa 70% su se izjasnile po ovom pitanju, dok su kompanije iz Hrvatske sa 57,1% kazale kako država izlazi u susret kompanija kod CSR aktivnosti kroz poreske olakšice.

Tabela 96. Podrška države kroz poreske olakšice (Zbirno za sve tri zemlje)

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	8	25,0	33,3	33,3
	ne	16	50,0	66,7	100,0
	Total	24	75,0	100,0	
Missing	System	8	25,0		
Total		32	100,0		

Tabela 97. Podrška države kroz poreske olakšice, BiH

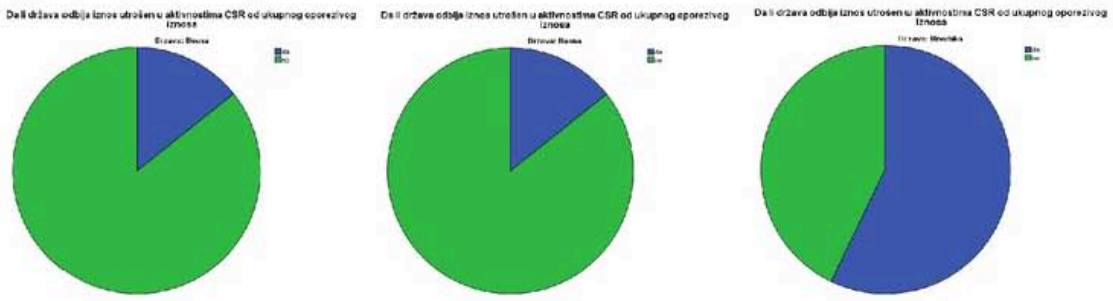
Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	1	10,0	14,3	14,3
	ne	6	60,0	85,7	100,0
	Total	7	70,0	100,0	
Missing	System	3	30,0		
Total		10	100,0		

Tabela 98. Podrška države kroz poreske olakšice, Srbija

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	3	23,1	30,0	30,0
	ne	7	53,8	70,0	100,0
	Total	10	76,9	100,0	
Missing	System	3	23,1		
Total		13	100,0		

Tabela 99. Podrška države kroz poreske olakšice, Hrvatska

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	4	44,4	57,1	57,1
	ne	3	33,3	42,9	100,0
	Total	7	77,8	100,0	
Missing	System	2	22,2		
Total		9	100,0		



4.5.9. Podrška medija CSR aktivnostima kompanija

Mediji aktivno prate i daju podršku kompanija kod provođenja društveno odgovornih aktivnosti kompanija u BiH, Hrvatskoj i Srbiji. Ovo se može zaključiti nakon što su kompanije zbirno, u sve tri zemlje se sa 86,7% izjasnile pozitivno na posljednje pitanje u upitniku, da li mediji prate i podržavaju CSR aktivnosti? Rafinirani rezultati po zemljama su u par procenata slični zbirnom. BiH, 87,5%, Srbija, 84,6% te Hrvatska, 88,9%. Dio pitanja se odnosio na vrstu medija sa kojima imaju najbolje iskustvo. Prema odgovorima, kompanije u njihovim CSR aktivnostima najviše prate portali sa 88,9%, potom printani mediji sa 80,8%, televizijske stanice sa 40,62% i na kraju radio stanice sa veoma skromnih 30,8%.

Tabela 100. Podrška medija CSR aktivnostima kompanija (Zbirno za sve tri zemlje)

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	26	81,3	86,7	86,7
	ne	4	12,5	13,3	100,0
	Total	30	93,8	100,0	
Missing	System	2	6,3		
Total		32	100,0		

Tabela 101. Podrška portala CSR aktivnostima kompanija (Zbirno za sve tri zemlje)

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	23	71,9	88,5	88,5
	ne	3	9,4	11,5	100,0
	Total	26	81,3	100,0	
Missing	System	6	18,8		

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	23	71,9	88,5	88,5
	ne	3	9,4	11,5	100,0
	Total	26	81,3	100,0	
Missing	System	6	18,8		
Total		32	100,0		

Tabela 102. Podrška radio stanica CSR aktivnostima kompanija (Zbirno za sve tri zemlje)

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	8	25,0	30,8	30,8
	ne	18	56,3	69,2	100,0
	Total	26	81,3	100,0	
Missing	System	6	18,8		
Total		32	100,0		

Tabela 103. Podrška tv stanica CSR aktivnostima kompanija (Zbirno za sve tri zemlje)

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	12	37,5	46,2	46,2
	ne	14	43,8	53,8	100,0
	Total	26	81,3	100,0	
Missing	System	6	18,8		
Total		32	100,0		

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	21	65,6	80,8	80,8
	ne	5	15,6	19,2	100,0
	Total	26	81,3	100,0	
Missing	System	6	18,8		
Total		32	100,0		

Tabela 105. Podrška medija CSR aktivnostima kompanija, BiH

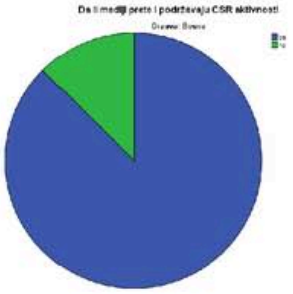
Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	7	70,0	87,5	87,5
	ne	1	10,0	12,5	100,0
	Total	8	80,0	100,0	
Missing	System	2	20,0		
Total		10	100,0		

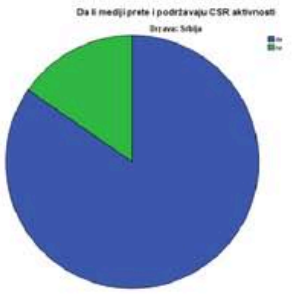
Tabela 106. Podrška medija CSR aktivnostima kompanija, Srbija

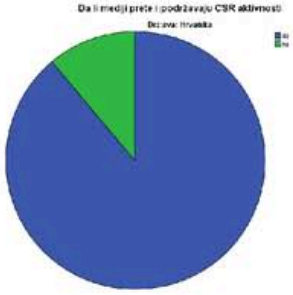
Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	11	84,6	84,6	84,6
	ne	2	15,4	15,4	100,0
	Total	13	100,0	100,0	

Tabela 107. Podrška medija CSR aktivnostima kompanija, Hrvatska

Naziv		Frekvencija	Procenat	Procenat	Ukupno procenat
Valid	da	8	88,9	88,9	88,9
	ne	1	11,1	11,1	100,0
	Total	9	100,0	100,0	







5. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

5.1.1. Hipoteze

Empirijsko istraživanje provedeno u ovom doktorskom radu imalo je za cilj dokazivanje vrijednosti i utemeljenosti osnovne i tri pomoćne hipoteze. Nakon trogodišnjeg prikupljanja, razmatranja i analiziranja naučnih teorijskih dostignuća sažetih kroz knjige, časopise, naučne, istraživačke i druge stručne radove vezane za predmetnu problematiku korporativne društvene odgovornosti, objavljenih u svijetu i regiji, nakon kreiranog upitnika, pristupilo se i praktičnom istraživanju kod globalnih i lokalnih kompanija u Jugoistočnoj Evropi, BiH, Hrvatska i Srbija.
Sam upitnik je već ranije uspješno korišten kod ranijih istraživanja iz iste oblasti u BiH, a za ovo istraživanje je dodatno modificiran kako bi se kroz 30 pitanja moglo doći do što više valjanih rezultata kojima bi se podržale ili opovrgle postavljene hipoteze. Važnije od toga, ciljano je da rezultati ovog istraživanje mogu biti od pomoći sličnim istraživanjima i naučnim radovima i naučnoj zajednici uopće. Kako je ranije već pomenuto u ovom radu, kvantitativni i kvalitativni odgovori na ključna pitanja postavljena kroz hipoteze, dobiveni su nakon sveobuhvatnog istraživanja provedenog od novembra 2014. do maja 2015.godine u zemljama Jugoistočne Evrope, BiH, Hrvatskoj i Srbiji kod globalnih i lokalnih kompanija. Iako se na prvi pogled došlo do nešto skromnijeg broja ispitanih kompanija od željenog, dobiveni su odgovori od najznačajnih kompanija na pomenutom tržištu, koje ukupno zapošljavaju 63,168 radnika i ostvaruju ukupan prihod veći od cca 3,2 mlrd eura. Ovaj kvalitet je bio dobra osnova za detaljnu analizu a potom i sintezu dobivenih rezultata.

Hipoteza I:

„Korporativna društvena odgovornost kod globalnih i lokalnih kompanija u BiH, Hrvatskoj i Srbiji prisutna je u sve većem obimu, a program CSR pridonosi svijesti o važnosti i potrebi ovakvih aktivnosti u izgradnji pozitivnog korporativnog imidza i odnosa tih kompanija sa društvenim zajednicama i interesnim grupama u okruzenju".

Hipoteza je potvrđena.

Zaključak: Sve kompanije, bez obzira na veličinu, a istraživanjem su obuhvaćena preduzeća od 20 do gotovo 9,000 radnika, tržišni udio, osnivački kapital po porijeklu, domaće ili strane ili ukupan promet, u svojoj organizacijskoj strukturi u manjem, osnovnom obliku ili u punom organizacijskom kapacitetu posebno razvijenog odjela za korporativnu društvenu odgovornost, planiraju, provode i komuniciraju interno, sa svojim uposlenim, zajednicom u kojoj djeluju i sa javnošću svoje napore iz oblasti CSR. U prilog ovom zaključku govore podaci da je 96,9% ispitanih kompanija ustvrdilo kako imaju razvijenu strategiju CSR, 94,4% da imaju planiran budžet za

ove poslovne aktivnosti, 67,7% ih uvrštava CSR izvještaj u svoj godišnji izvještaj o poslovanju, 93% kompanija ima odgovarajuću radnu strukturu koja provodi ove aktivnosti, 72% kompanija je usvojilo međunarodne inicijative kojima su definirana prava radnika, njihova zaštita, briga o okolišu, pozitivan odnos prema zajednici ili su angažirani u borbi protiv korupcije. Dalje, 96,7% kompanija imaju razvijen plan CSR aktivnosti usmjeren ka zajednici, 96,8% kompanija u BiH, Hrvatskoj i Srbiji poštuju lokalne i međunarodne zakonske obaveze kojima se reguliraju prava uposlenika a gotovo u istom procentu, 96,7% pružaju čak i dodatne pogodnosti svojim uposlenicima. U gotovo nevjerovatnim procentima od 100% kompanije poštuju jednakost spolova i održavaju dobre odnose sa radničkim vijećima i sindikalnim organizacijama. Gotovo 88,% kompanija imaju osmišljene filantropske aktivnosti podržane budžetom koje su usmjerene na pojedince ili organizacije u društvenoj zajednici, što direktno doprinosi izgradnji pozitivnog imidža kompanije. Svi ovi sintezirani podaci dobiveni kroz ovo istraživanje zorno ukazuju na utemeljenost postavljene hipoteze.

Hipoteza II;

„Korporativna društvena odgovornost je osmišljena planom, podržana budžetom i provedena kroz rukovođene aktivnosti kod globalnih kompanija prisutnih na tržištima BiH, Hrvatske i Srbije, dok to nije slučaj kod lokalnih kompanija jednake veličine na istom tržištu".

Hipoteza nije potvrđena.

Zaključak; Korporativna društvena odgovornost osmišljena je planom, podržana budžetom i provedena kroz rukovođene aktivnosti **jednako** kako kod globalnih, tako i kod lokalnih ili regionalnih kompanija u JI Evropi. U istraživanju je učestvovalo 31.3% lokalnih kompanija, prisutne u jednoj državi, 15,6% regionalnih, u dvije države JI Evrope, te 21,9% internacionalnih i 31.3% globalnih kompanija, što je u zbiru jednak broj lokalnih i globalnih kompanija. Zbirno, i lokalne i globalne kompanije 96,8% kompanija imaju prisutnu i razvijenu strategiju CSR, gotovo 95% imaju obezbjeđen budžet i kroz sva ključna pitanja, od 4. do 29 jednako implementiraju CSR aktivnosti. Rafinisanjem pojedinih odgovora, npr.kod pitanja br.5, 7, 8, 11, 13, lokalne kompanije imaju u pojedinim segmentima bolje razvijenu infrastrukturu, način upravljanja CSR aktivnostima, budžet za ovu poslovnu aktivnost i angažiranost spram zajednice, nego je to slučaj kod nekih globalnih kompanija prisutnih na istom tržištu. Posebno je to slučaj kod Delta Holdinga, BH Telekoma, Prevent grupe ili Telekom Srbije.

Hipoteza III

„Kvantitativno i kvalitativno osmišljeni programi korporativne društvene odgovornosti provode se samo kod srednjih i velikih kompanija na tržištu Jugoistočne Evrope, bez obzira na porijeklo osnivačkog kapitala i vlasničku strukturu.

Hipoteza je potvrđena.

Veličina kompanije igra veoma važnu ulogu kod provođenja poslovnih aktivnosti vezanih za društvenu odgovornost. Kompanije koje zapošljavaju preko 200 zaposlenih, a posebno one sa brojem uposlenika većim od 500, imaju bolje struktuirane mehanizme za planiranje, provođenje i komuniciranje CSR aktivnosti, dok to nije slučaj sa kompanijama manjeg obimu po broju zaposlenih i ukupnim prihodom. Naime, istraživanjem su sa 12,5% obuhvaćene kompanije do 100 radnika, istim procentom one koje zapošljavaju do 200 i 75% kompanija koje zapošljavaju više do 200 ljudi, od toga 67,5% onih koje u čijim strukturama radi više od 500 djelatnika. Detaljnom analizom lako je uočiti da kompanije do 100 uposlenika imaju razvijenu strategiju i budžet za CSR, dok ne sadrže samostalni odjel, ne komuniciraju poseban izvještaj za CSR, nemaju integrirane ISO standarde koje prate ove poslovne kativnosti, nisu usvojile bilo koju od dobrovoljnih inicijativa, u većini nemaju usvojen plan CSR ka zajednici, poseban budžet za filantropski angažman, ne prave analizu potreba zajednici niti takav plan, očit je nedostatak angažmana te bužeta za okolišnu zaštitu. Iz svih navedenih činjenica, hipoteza je dobila uporište na osnovu dostupnih sintetiziranih rezultata ovog istraživanja.

Hipoteza IV

„Država kroz svoje institucije učestvuje u određenim CSR aktivnostima pokrenutim od strane privatnih i državnih kompanija, te odbija iznos utrošen u aktivnosti CSR od ukupnog oporezivog iznosa prihoda kompanija“

Hipoteza nije potvrđena.

Zbirni rezultati po pitanjima 28., da li država podržava napore kompanija iz domena CSR, na način da se uključuju u neke od aktivnosti, i pitanja broj 29., da li država nudi neke poreske olakšice kao stimulaciju kompanijama za CSR, osporavaju opravdanost navedene hipoteze jer samo 44,4% ispitanih kompanija navodi da imaju podršku države za svoje aktivnosti iz domena društvene odgovornosti. Posmatrajući pojedinačno, ova hipoteza je **opravdana** za kompanije koje posluju na tržištu BiH, dok na tržištu Srbije kompanije su sa 63,6% se izjasnile da država ne igra nikakvu značajnu ulogu u CSR aktivnostima. Sa 62,5% negativnog stava ispitanih kompanija na tržištu Hrvatske, ova hipoteza i za ovo područje biva **odbačena.** Kod pitanja 29,.posmatrajući rezultate po zemljama, u BiH, gdje su firme se na prethodnom pitanju izjasnile da država ima određeno učešće u sprovođenju CSR aktivnosti, po

ovom pitanju su se samo sa 14,3% izjasnile pozitivno. Firme sa srpskog tržišta, takođe, negativno, sa 70% su se izjasnile po ovom pitanju, dok su kompanije iz Hrvatske sa 57,1% kazale kako država izlazi u susret kompanija kod CSR aktivnosti kroz poreske olakšice. Ipak, bez obzira na djelomične devijacije i male nedosljednosti kod dobivenih rezultata, države na tržištima JI Evrope ne igraju neku od bitnih uloga kod stimulacije i provođenja CSR aktivnosti kod kompanija koja posluju na tom području.

5.2. Zaključne preporuke

Na osnovu istraživanja i analize teorijskih postavki iznesenih u ovom radu, te sinteze empirijskog istraživanja, utemeljeno je zaključiti kako korporativna društvena odgovornost kod globalnih i lokalnih kompanija u BiH, Hrvatskoj i Srbiji je prisutna u sve većem obimu, a program CSR pridonosi svijesti o važnosti i potrebi ovakvih aktivnosti u izgradnji pozitivnog korporativnog imidža i odnosa tih kompanija sa društvenim zajednicama i interesnim grupama u okruženju.

Biti društveno odgovoran, za moderne, tržišno orijentirane kompanije, kako na svjetskim tako i na tržištima obuhvaćenim ovim istraživanjem, znači biti poželjan partner, kako za uposlenike tako i za one koji žele postati dijelom tima tih kompanija. To znači biti dobar susjed ljudima iz društvene zajednice u kojoj ta preduzeća posluju, biti „stariji brat" pojedincima i organizacijama koje za finansiranje svojih projekata nemaju dovoljno sredstava, poželjan partner za one koje brinu za očuvanje okoliša i proizvodnu samoodrživost. U isto vrijeme to znači i veliku obavezu da se takva reputacija zadrži, ali to znači i da su takve firme obezbjedile visok rejting na tržištima, da klijentima bivaju poželjan i pouzdan partner, da dobavljači i implementatori projekata kao podizvođači moraju poštovati takve standarde , ali u konačnici i da proizvodi, usluge ili rješenja takvih kompanija se nalaze visoko na preferencijalnoj listi kupaca i da to znači stabilno poslovanje i pozitivan bilans.
Svega ovog, može se slobodno zaključiti, svjesne su i kompanije na tržištu JI Evrope.

Od kreiranja strategije, postavljanja realizacionih planova, određivanja budžeta, angažiranjem profesionalaca za vođenje takvih projekata pa do komuniciranja istih sa zainteresiranim stejkholderima, procesi kod kompanija koje posluju na tržištima u Bosni i Hercegovini, Hrvatskoj ili Srbiji jednako su valjani i kvalitetni kao kod kompanija na tržištima zapadne hemisfere.
Konsultujući doktorske disertacije sa gotovo sličnom tematikom, zaključna razmatranja sadrže kritičke poglede.
Tako Mislav Ante Omazić, govoreći o korporativnoj društvenoj odgovornosti, u svom zaključku navodi[311]: *U sustavu slobodnog ekonomskog tržišta, poslovni svijet hrvatskih poduzeća treba krenuti s korjenitim i sustavnim promjenama, koje će rezultirati ne samo povratom povjerenja javnosti u njihovu dobrohotnost, veći većoj predanosti*

[311] Mislav Ante Omazić, *Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća*, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb, 2007.godina, str.436

poslovnoj etici i društvenoj odgovornosti kao dugoročnim konceptima menadžmenta na kojima se gradi svakodnevna poslovna praksa. Niz, u ovom radu opisanih, globalnih skandala i specifičnosti hrvatskog privatizacijskog modela rezultirale su s rasprostranjenim cinizmom i skepticizmom kod javnosti kada je u pitanju uloga poduzeća u društvu. Znanstvenici kao javne ličnosti trebali bi preuzeti odgovornost u tom smislu i, ne samo u učionicama poticati odgovornije ponašanje, nego i u svojim javnim nastupima. Iz svega navedenog jasno je kako ne postoji magična formula koja može jednoobrazno i na dugi rok definirati vrijednost koju dobiva svaka od uključenih strana u ovom procesu. Jednako tako je jasno kako ovaj kompleksan odnos počiva na interakcijii evoluciji konkurentnosti na tržištu. Možda je upravo tranzicijski ekonomski kontekst idealan za implementaciju ovakvo progresivnog ekonomskog modela.

Milenko Ćeha[312], u svom doktorskom radu pod nazivom: *Uloga korporativne društvene odgovornosti u savremenom poslovanju u Srbiji,* navodi kako implementacija korporativne društvene odgovornosti u kompanijama dugoročno nudi kompetitivnost istih i na globalnim tržištima. Govoreći o situaciji na srpskom tržištu, Ćeha ističe kako je model za unapređenje aktivnosti iz domena društvene odgovornosti kod domaći kompanija zasnovan na poštivanju zahtjeva svih interesnih grupa i njihovoj implemetaciji u svakodnevnom poslovanju.

Na početku ovog rada istaknuto je kako na korporativnu društvenu odgovornost ne treba gledati kao konstrukciono pravo u paradigmi da one kompanije sa implemetiranom strategijom CSR će biti uspješnije od onih koje nisu društveno odgovorne. Svakako da CSR nije univerzalna pilula koja rješava sve boli kompanija u svijetu tržišne ekonomije XXI vijeka, ali svakako doprinosi njihovom općem zdravlju.
„Prava je[313] društvena odgovornost menadžmenta upravo nadilaženje zakonskih obaveza i ekonomskih interesa preduzeća i djelovanje u interesu društva, što dugoročno gledano mora biti i interes njegovih ekonomskih subjekata, odnosno kompanija"

U ovom trenutku možemo kazati kako društvena odgovornost kompanije postaje poslovni imperativ i stoga menadžment sve više shvaća da je to vrlo važno za poslovne aktivnosti, i da je baš, kao marketing, CSR zapravo investiranje u poslovanje. Od menadžmenta se sve više zahtjeva da svoje kompanije vode na društveno odgovoran način, dakle, da se ne zastupaju samo ekonomski ciljevi kompanija na čijem su čelu već i ciljevi zajednice kao cjeline.

---

[312] Milenko Ćeha, *Uloga korporativne društvene odgovornosti u savremenom poslovanju u Srbiji*, Univerzitet Singidunum,Beograd, 2011.god.

[313] Fikreta Bahtijarević-Šiber, Pere Sikavica, Nina Pološki Vokić, *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb, 2008.

Društvena odgovornost kompanija u svijetu je evolutivni proces započet gotovo prije jednog stoljeća, usvojen kao dogma i kao praksa šezdesetih godina prošlog vijeka a biva opšteprihvaćen u današnjem poslovanju kao kamen temeljac uspješnosti kompanija koje su ovu poslovnu filozofiju usvojile kao abecedu poslovanja. Dovoljno je pogledati Forbesovu listu stotinu najboljih kompanija u svijetu po CSR angažmanu i isto tako odmah zaključiti kako je riječ o najvećim, najbogatijim, najbolje organiziranim kompanijama na svijetu, čiji je utjecaj na tržištima nezaobilazan. Sve te kompanije u svojim *mission statement*-ima ističu model društveno odgovornog poslovanja kao svoju konačnu i stratešku opredjeljenost. Ne želeći da budem sitničav, ali treba primjetiti da to nije iz čiste nevine ljubavi spram okoliša, svojim uposlenicima ili zajednici u kojoj djeluju, već zbog utemeljene činjenice da to znači rast profita , utjecaja i tržišnog udjela.

Sintetizirani podaci u ovom radu pokazuju da kompanije u zemljama JI Evrope, Bosni i Hercegovini, Hrvatskoj i Srbiji dijele isto mišljenje kao i pomenute kompanije sa Forbesove liste. Doduše, neke od njih su, poput, Microsofta, koji je lider na pomenutoj listi, obuhvaćene i ovim istraživanjem, pored Coca Cole, CISCO ili Avon-a, i imaju gotovo identične navike kao i njihove sestrinske firme na tržištima Njemačke, Velike Britanije ili Sjedinjenih Američkih Država.
Vodeći se maksimom kako je svijet danas globalno selo, dostignuća najuspješnijih globalnih kompanija koje posluju i na tržištima obuhvaćenim ovim istraživanjem zapravo su već „inficirali CSR virusom“ i lokalne kompanije koje su svjesne neophodnosti davanja u isto vijeme dok uzimate sa tržišta.

Biti društveno odgovorna kompanija, bilo da ste u Njujorku, Berlinu, Beogradu, Sarajevu ili Zagrebu, znači isto, obezbjediti sebi svjetlu budućnost u poslovanju.

6. PRILOZI

6.1. Spisak kompanije kod kojih je provedeno istraživanje

Bosna i Hercegovina

1.	Microsoft Bosna i Hercegovina d.o.o	Fra Anđela Zvizdovića 1, Sarajevo
2.	DD za osiguranje „VGT“	Alaudin 1, Visoko
3.	Prevent d.o.o	Topuzovo polje, Visoko
4.	Avaz Roto Press	Tešanjska 24, Sarajevo
5.	COMP 2000	Derviša Numića,br.9, Sarajevo
6.	CISCO Systems Interneworking d.o.o	Fra A.Zvizdovića 1, Sarajevo
7.	BH Telekom d.d	Franca Lehara br.7, Sarajevo
8.	Bosnalijek d.d.	Jukićeva br.53, Sarajevo
9.	kasse d.d. BiH	Zmaja od Bosne br.7, Sarajevo
10.	Coca-Cola HBC B-H d.o.o. Sarajevo	Mostarsko raskršće, Hadžići

Republika Hrvatska

1.	Atlantic Grupa d.d.	Miramarska br.23, Zagreb
2.	JGL – Jadranski Galenski Laboratorij d.o.o	Svilno br.20, Rijeka
3.	Holcim (Hrvatska) d.o.o.	Koromačno br.7b, Koromačno
4.	Hrvatski telekom d.d.	Roberta Frangeša Mihanovića 9, Zagreb
5.	Hypo Alpe-Adria-Bank d.d., Hrvatska	Slavonska avenija br.6, Zagreb
6.	INA – Industrija naft d.	Avenija V.Holjevca, Zagreb
7.	OTP banka Hrvatska d.d.	Domovinskog rata br.3, Zadar
8.	Pliva Hrvatska d.o.o	Prilaz baruna Filipovića 25, Zagreb
9.	Zagrebačka banka d.d	Trg bana Jelačića, Zagreb

Republika Srbija

1.	ITN Group d.o.o	Dubovačka 22. Zemun
2.	Avon Cosmetics SCG	Bul. Mihaila Pupina 165g, Beograd
3.	Ringier Axel Springer doo	Žorža Klemansoa 19, Beograd
4.	Beiersdorf d.o.o. Beograd	Omladinskih brigada 88a, Novi Beograd
5.	Carlsberg Srbija	Proleterska br. 17, Čelarevo
6.	Hotels d.o.o	Studentski trg 9, Beograd
7.	Preduzeće za reviziju i konsalting Deloitte d.o.o.	Terazije br.8, Beograd
8.	DELTA ding	Milentija Popovića 7b
9.	Enmon d.o.o	Bulevar oslobođenja 205, Beograd
10.	Ernst&Young d.o.o.	Španskih boraca 3, Beograd
11.	MK Group d.o.o.	Bulevar Mihaila Pupina, Beograd
12.	Philip Morris International	Bulevar Z.Đinđića, Beograd
13.	Telekom Srbija a.d.	Takovska br.2, Beograd
14.	Telenor d.o.o.	Omladinskih brigada br.70, Beograd

6.2. Upitnik

CSR u zemljama JI Evrope

Doktorski kandidat Fuad Čibukčić, mr.sci oec
Branilaca Šipa br.21, 71000 Sarajevo
cibukcic.fuad@gmail.com, 0038761303772

Poštovana - i,

Tokom trogodišnjeg istraživanja u svrhu rada na doktorskoj disertaciji o prisustvu CSR u zemljama jugoistočne Evrope, imao sam priliku konsultovati brojne studije ali i organizacije i agencije koje se bavi korporativnom društvenom odgovornošću. Prema tim izvorima Vaša kompanija spade u red onih koje su ovu poslovnu folozofiju integrirale u svakdnevno poslovanje.

S tim u vezi, nakana mi je uključiti Vašu cjenjenu kompaniju u pomenuto istraživanje.

Pred Vama se nalazi upitnik o prisustvu i razvijenosti aktivnosti koje se odnose na korporativnu društvenu odgovornost u Vašoj kompaniji.

Cilj ovog upitnika jeste prikupljanje podataka o nivou integracije CSR kod lokalnih i globalnih kompanija u jugoistočnoj Evropi, što je i tema doktorske disertacije u izradi.
Podaci će kroz rad biti dostupni naučnoj javnosti u BiH, Hrvatskoj i Srbiji a nakon objave dogovorena je medijska promocija u ovim zemljama kao i izrada udžbenika za studente dodiplomskog i postdiplomskog studija.

Želim Vam se unaprijed zahvaliti na izdvojenom vremenu uz napomenu da je nakana objaviti i jednu stranicu promotivnog materijala o Vašoj kompaniji u okviru rada kao svojevrsna reklama o posvećenosti Vaše kompanije naprednim tržišnim vrijednostima.

Molim Vas da kao prilog popunjenom upitniku priložite i jednu kolornu stranicu veličine A4 sa porukom ili reklamom Vaše cijenjene kompanije koja će biti objavljena
u radu.

I na kraju Vas molim, ukoliko je to moguće, da uz ovaj upitnik mi proslijedite izvještaje za 2013., 2014. te plan CSR aktivnosti za 2015.godinu.

S osobitim poštovanjem, Fuad Čibukčić, s.r.

UPITNIK

[314]

Opšti podaci o kompaniji:

Pravni naziv preduzeća: ----------

Adresa i sjedište: ----------

Vlasnička struktura kompanije: a) u većinskom privatnom vlasništvu
b) u većinskom državnom vlasništvu
(zaokružiti validan odgovor)

1.Oblast poslovanja - djelatnosti kompanije:

1.Finansije	2.Industrija	3.Energetika	4.Trgovina
5.Turizam	6.Poljoprivreda	7.Telekomunikacije	8.Građevinarstvo
9.Zanatstvo	10.Usluge	11.Navesti drugo----------	

2.Ukupan broj uposlenika: a) u punom radnom vremenu ----------
b) povremeni-privremeni angažman ----------

3.Ukupan godišnji promet u EUR (prosjek u posljednje 3 godine)----------

4.Tip kompanije po prisutnosti na tržištu-ima: (zaokružite validan odgovor)

a) lokalna kompanija

b) regionalna kompanija

c) Internacionalna kompanija

d) globalna kompanija

5.Kompanija ima razvijenu strategiju korporativne društvene odgovornosti (dalje CSR)
DA--- NE---

6. Strategija je dostupna javnosti? **DA---** **NE---**

---

[314] Upitnik je zasnovan na ranije upotrebljavanom upitniku Fondacije „Mozaik" i Agencije „Mašta" koje su nizom godina provodile kompeticijsko istraživanje iz oblasti CSR u BiH te je uz njihovu pismenu saglasnost upotrebljen i za ovo istraživanje.

7.Kompanija je razvila svoju definiciju CSR i ona glasi?----------

---

8. Da li postoji razvijen samostalni odjel za CSR? DA NE

9.Ako je odgovor NE, ko je zadužen za provođenje CSR aktivnosti?

1.Odjel korporativnog komuniciranja 2.Odjel za marketing i PR

3.Odjel upravljanja ljudskim resursima 4.Kabinet direktora

10.Budžet CSR se izdvaja procentualno iz prihoda kompanije i iznosi?

2

1.do 2% 2.Od 2 do 5% 3.Od 5 do 7%

4.Od 7 do 10% 5.Preko 10%

11.Kompanija uvrštava izvještaj o CSR u svoj godišnji izvještaj?

DA----- NE-----

12.Kompanija je usvojila neke od standarda CSR?

1.ISO 14040_____

2.ISO 26000_____

3. SA 8000_____

4.Neki drugi?_____

13. Kompanija je član neke od dobrovoljnih incijativa?(REC, UN Global Compact, WRI...)

88

DA____ NE___

14. Ako je odgovor DA, koje?

15.Da li kompanija kroz odjel HR (ljudski resursi) ispunjava sve obaveze prema uposlenim po Zakonu o radu i međunarodnim konvencijama?

DA_____ NE____

16.Da li kompanija obezbjeđuje dodatne pogodnosti radnicima iz oblasti zdravstve zaštite (npr.dodatni pregledi, plačeno porodiljsko..)?

DA_____ NE_____

17.Pri zapošljavanju se poštuje jednakost spolova ?

DA_____ NE_____

18.Da li menadžment kompanije redobno održava kontakte sa predstavnicima radničkih vijeća ili sindikata i uvažava opravdane zahtjeve?

DA_____ NE_____

19.Kompanija ima plan aktivnosti CSR usmjeren ka zajednici u kojoj djeluje?

DA_____ NE_____

20. Ako je odgovor DA, navedi jednu do tri aktivnosti?

1._____

2._____

3._____

21.Kompanija pravi analizu potreba zajednice prije nego li napravi plan aktivnosti CSR spram zajednice u kojoj djeluje?

DA_____ NE_____

22.Kompanija je definirala prioritete svojih aktivnosti spram zajednice?
(okoliš, djeca, manjinske zajednice, kultura...)

DA_____ NE_____

Ako je odgovor da, navedi jednu do tri aktivnosti:

1._____

2._____

3._____

23.Da li su u okviru CSR planirane i filantropske aktivnosti?

DA_____ NE_____

24. Da li u kompaniji postoje jasne procedure ili kriteriji po kojima se dodjeljuju filantropska sredstva u zajednicu?

DA_____ NE_____

Ako je odgovor DA, navedite neke od;

1._____

2._____

3._____

25.Na koji način dolazite do projekata iz oblasti filantropije?

_____

_____

_____

26.Da li kompanija uključuje svoje uposlenike u društveno korisne aktivnosti?

DA___
218
NE___

Ako je odgovor DA, na koji način?

_____

_____

27.Da li kompanija ulaže sredstva u zaštitu okoliša?Ukoliko je odgovor DA, koji procenat od budžeta za CSR?

DA_____

NE_____

Procenat_____

28.Da li kompanija poštuje i primjenjuje kodekse poslovne etike?

DA_____

NE_____

28.Da li država podržava Vaše CSR aktivnosti na način da se uključuje u neke od projekata?

DA_____

NE_____

Ako je odgovor DA, da li možete navesti barem jedan?_____

_____

29.Da li država odbija iznos utrošen u aktivnosti CSR od ukupnog oporezivog iznosa?

DA_____

NE_____

30.Da li mediji prate i podržavaju Vaše CSR aktivnosti?

DA_____

NE_____

Ako je odgovor DA, koja vrsta medija najčešće?

1.Portali

2.Radio

3.TV

4.Print

_____

Dodatni komentari:

_____

_____

Upitnik popunio:

Ime i Prezime i funkcija u kompaniji;

_____

Potpis;_____

Prilozi i sugest

6.3. Životopis



CURRICULUM VITAE

Name:	**FUAD ČIBUKČIĆ**
Address:	Branilaca Šipa nr.21, 71000 Sarajevo, Bosnia-Herzegovina
Phone:	00387 70 210 780
Fax:	00387 70210780
GSM:	00387 61 303772
E-mail	cibukcic.fuad@gmail.com
Place of birth:	Sarajevo, Bosnia and Herzegovina
Date of birth:	June 17, 1967.
Marital status:	Married, 3 children
Citizenship:	B-H

SUMMARY:

Knowledgeable Corporate business professional, with a proven track record in meeting revenue goals. Broad based business management, HR, advertising and marketing background in combination with excellent communication skills. Spokesperson experience in OHR (Office of the High Representative), Sarajevo. Management experience in large and medium size of the global companies, newspapers and electronic media, especially skillful in planning and increasing revenue, team building experience, making a profit and organizing special events. Good work experience for International companies and organizations. American Chamber of Commerce BiH Director experience.

WORK EXPERIENCE:

05/2015 – present	**NITES Group**
05.2012 - present	**SIEMENS**, BiH, Head of HR
12.2008 - 05.2012	**SIEMENS**, BiH, Head of HR/LCO
07.2008 - 12.2008	**SIEMENS**, BiH, Acting CEO
10.2007 - 07.2008	**SIEMENS**, BiH, RCO
03.2004 - 10.2007	**SIEMENS**, CD and CC Manager in BiH
10.2003 - 02.2004	**NTV Hayat**, TV Network in B-H, Executive Manger
06.2000 – 09.2003	**International Research & Exchanges Board, Washington Business Advisor**

5/98-5/2001	**Jutarnje novine», Marketing, Promotion and Development Manager**
6/95-5/1998.	**Vecernje novine», daily newspaper, Deputy General Manager**
4/97-10/97	**OHR (Office of the High Representative), Sarajevo, Spokesperson** Worked closely with the Deputy HR, H.E. Ambassador Michael Steiner to organize Association of refugees in B-H, «Koalicija za povratak», ("Coalition for return"). Worked as the first spokesperson of COR-OHR-
2/93-3/95	**Radio B-H, National Radio Station, Journalist - Editor** Worked as a journalist – editor in Radio B-H.
2/92-2/93	**Secondary School, professor**

EDUCATION:

Univeristy Singidunum-PHD – in course

Economic science - postgraduate MBA;

Pedagogy Academy, Degree:
Major in Psychology-Pedagogy

Faculty of Philosophy,

Secondary School, Degree: Technician

SEMINARS, FESTIVALS AND WORKSHOPS:

2015.	"New Leaders", Fellowship program by UK Government London, Jan. and February 2015.
2008.-2014	17 different trainings, workshops, Europe, America and Asia
5/2008	CD-HR training, Munich and Vienna
6/2005	Bucharest, Romania, Corporate Communication
10/2004	Portorose, Golden Drum, Advertising festival
5/2004.	Chemonics, Washington, Managing company, seminar

6/2003	Graz, Austria, Cultural Stadt in New Europe
1/2003	First Sarajevo Advertising Festival, participant
3/2003	Advertising Business School, Belgrade, presenter
5/2003	IREX Advertising Business School, presenter
10/2002	NAB Conference, Prague, Czech Republic, participant
9/2002	Portorose, Slovenia, 9th Advertising Festival of New Europe, participant
5/2002	WAN, Brugge, Belgium, participant
10/2001	NAB, Conference, Paris, France, participant
9/2001	Golden Drum, 8th Advertising Festival of New Europe, Slovenia
8/2001	IREX Advertising School, presenter
10/2000	Publishing in the New Europe, Riga, Latvia, participant -presenter
10/2000	Golden Drum, Advertising festival, Portorose, Slovenia
9.2000	New Europe. Advertising School, Belgrade, presenter
11/1999	World Association of Newspaper, Berlin, Germany, participant
9/1999	East Europe, Journalist Association, Budapest, Hungary
7/1998	WAN, Conference, Amsterdam, Nederland
1997	Frankfurt Festival, Germany
	European Union, Freedom of Journalism, Bruxelles, Belgium
	American media - business school, Chicago, USA

ORGANIZATIONS & MEMBERSHIP

Board Member and Foreign secretary of SBB BiH

Stability pact, SE Europe BAC Board Member

American Chamber of Commerce in B-H, Member.

IAA (International Advertising Association) chapter for BH, Secretary-General, New York-Sarajevo

Fisherman Association, Bosnia and Herzegovina, and Croatia, member

LANGUAGES:	Bosnian/Serbian/Croatian (Native), English (Fluent), German and French (Novice)
COMPUTER:	MS Word for Windows; MS Power Point; Internet/e-mail...
RECOMANDATION:	SIEMENS Munich, IREX, COP-Washington, Vecernje novine, GM, Mreza plus and other available upon request.

6.4. Sporazumi i preporuke međunarodnih organizacija

Pored zakona i odredbi pojedinih zemalja postoji i niz sporazuma i preporuka međunarodnih organizacija koji se primarno odnose na zemlje članice, a ne neposredno na pojedina poduzeća. No, oni predstavljaju vrlo bitne smjernice za ponašanje poduzeća koje djeluje diljem svijeta i za ponašanje djelatnika takvih poduzeća. Siemens stoga nastoji diljem svijeta djelovati u skladu s tim smjernicama, a to očekuje i od svojih dobavljača i poslovnih partnera.

U nastavku su navedeni najvažniji od tih međunarodnih sporazuma:

- Opšta povelja o ljudskim pravima (UN) iz 1948. godine i Europska konvencija o zaštiti ljudskih prava i temeljnih sloboda, 1950.;
- Tročlana temeljna izjava Međunarodne organizacije rada (international Labour Organisation) o multinacionalnim poduzećima i socijalnoj politici , 1977. i Izjava te organizacije o temeljnim načelima rada i radnim pravima, 1998. (s težištem posebice na sljedećim temama: sprječavanje rada djece, ukidanje prisilnog rada, zabrana diskriminacije, sloboda udruživanja i pravo na kolektivne pregovore);
- OECD-ove (Organisation for Economic Co-operation and Development) smjernice za multinacionalna poduzeća, 2000;

- «Agenda 21» o održivom razvoju (završni dokument osnovne konferencije UN-a za okoliš i razvoj, Rio de Janeiro, 1992.).

- Ujedinjeni narodi, „Univerzalna deklaracija o ljudskim pravima“, 1948.godina

- Evropska konvencija o zaštiti ljudskih prava i osnovnih sloboda, 1950.godina

- ILO Deklaracija o osnovnim principima i pravima radnika, 1988.godina

- The International Labour Organization's Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work
- The Rio Declaration on Environment and Development
- The United Nations Convention Against Corruption;

- The Guiding Principles on Business and Human Rights
192
- The Universal Declaration of Human Rights
- The UN Global Compact
67
- International Labour Organization Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises on Social Policy
- OECD Guidlines for Multinational Enterprises
Unfair Commercial Practices (UCP);
- ILO Tripartite Declaration;

7. Literatura i prilozi

7.1. Knjige i naučni radovi

1. I-CODESPA, Business and powery, *Inovative strategies for Global CSR*, EU, Vienna, 2008. Godine

2. United Nations Global Impact, *Kako postati odgovorno preduzeće*, Sarajevo, 2008.godine

3. Miljević, Milan, *Poslovna etika i komuniciranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008. Godine

4. Andrew Kakabadse, *CSR u praksi*, Delving Deep, Boston, 2007.godine

5. Wayne Visser, Dirk Matten, Manfred Pohl, Nick Tolhurst, *A-Z Corporate Social Responsibilities*, West Sussex, PO19 8SQ, Velika Britanija, 2010.godine

6. Fikreta Bahtijarević-Šiber, Pere Sikavica, Nina Pološki Vokić, *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb, 2008. godine

7. William B. Werther, Jr. i David Chandler; *Strategic Corporate Social Responsibility*, Sage publications, 2006.godine

8. Mujo Demirović i Slavko Kukić, *Klasifikacija naučnih metoda*, Pravni Fakultet u Bihaću i Ekonomski fakultet u Mostaru, Mostar, Bihać, 2005.godine

9. Philip Kotler, Nancy Lee, *Corporate Social responsibility*, John Willey and sons, Hoboken, NY, 2005. godine

10. [1]M.Hopkins. , *What is Corporate Social Responsibility all about*, John Wiley&Sons, Ltd., Journal of Public Affairs, 2006.godine

11. *Archie.B.Caroll*,1979.,Rohan.sdsu.edu/faculty/dunnweb/rprnts.pyramidofcsr

12. Archie B.Caroll, *Business andiety, Ethics and Stakeholders Management*, South – Western College, Cincinati, Ohio, 1996. godine

13. William B.Werther,Jr and David Chandler, *Strategic Corporate Social Respon sibillity*, SaGe, London,1996. Godine

14. Hauard Bouen, *Corporative social responsibilty strategy*, 1964. godine

15. Kit Dejvis, Robert Blomstrom, *CSR in social responsibility*,1960. godine

16. Jacqueline Cramer, *Corporate Social Responsibility and Globalisation – An Action Plan for Business*, Greenleaf Publishing, 2006. godine

17. U.S.Schools Reject Coke, *Plan to teach the World*, Australian financial, 2001.godine

18. Dejan Erić, *Uvod u menadžment*, Čigoja, Beograd, 2000.godina

19. Henry Kissinger, *Diplomacy*, Simona & Shuster Paperback, New York, 1994.godine

20. Howard R.Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*, HB, 1996. godina

21. Thomas J.Davis, *Corporate Social Responsibilities*,1960.godine

22. Joseph W.McGuire, *Business and Society*, McGraw Hill, New York,1963. god.

23. Morell Heald, *The Social Responsibilities of Business:* Company and Comm. *1900. – 1960., TB, 2005. godina*

24. Harold Johnson, *Business in Contemporary Society, Framework and issues*, Wadsword Publishing C., 1971. godina

25. Harold Johnosn, *Business in Contemporary Society,London*,1971. godina

26. Archie B.Carroll, *Corporate Social Responsibility Evolution of a Definitional Construct*, University Georgia,1999. Godina

27. Sem Blek, *Odnosi sa javnošću*, Clio, Beograd, 1970. godina

28. Thomas M.Jones, *Corporative Social Responisbility*,1980.godina

29. Jerry w Anderson jr, *Corporate Social responsibility*, Quorum Books, New York, 1986.godina

30. David Vogel, *The Market of Virtue*, Brooking Institution Press, Washington DC, 2005, godine

31. O.E. I Winter, S.G., *The nature of the Firm*, Oxford University Press, 1993.

32. A.Steiner, Business performanse – Stakeholder Approach, *Journal of Business Performance management,* 1998.godina

33. Mislav Ante Omazić, *Društvena odgovornost poduzeća*, Zagreb, 2008.godine

34. Nryan Horrigan, *21st Century Corporate Social Responibility Trends*, Governance and sustainability, 2007. godina

35. Filip Kotler, Nensi Li, *Korporativna društvena odgovornost*, John Wiley and

Sons, INC, Hoboken, New Jersey, 2005.godina

36. Porter, M., Kramer M. , *The Competitive Advantage of Corporate* , 2005. Philanthropy', Harvard Business Review on Corporate Social responsibility

37. C. Handy, 'What`s a Business For?, *Harvard Business Press,* 2003.godina

38. Boris Tihi, Nenad Brkić, Muris Čičić, *Marketing*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2008.godina

39. Boris Tihi, *Istraživanje marketinga*, Dom štampe, Zenica, 2003.godina

40. Peter Drucker, *Upravljanje u novom društvu*, Adižes, Novi Sad, 2005.godina

41. Josip Taradi, *Zaštita na radu kao aspekt društveno odgovornog poslovanja,* Simpozij, 2012.godina

42. Zvonko Sajfert, Dejan Đorđević, Cariša H.Bešić, *Leksikon menadžmenta*, Matić, Beograd, 2006.

43. Milenko Ćeha, *Uloga korporativne društvene odgovornosti u savremenom poslovanju u Srbiji*, Doktorski rad, Beograd, 2011.godina

44. K.Malešević, *Sociološki i etički smisao održivog razvoja*, Ecologica, Beograd, 1999. godina

45. Gordana Gasmi, Marija Kostić, *Lisabonski ugovor o EU i korporativna društvena ekološka odgovornost,* Singidunum, Beograd, 2010. godina

46. Mile Lasić, *Europska unija, nastanak, strategijske nedoumice i integracijski dometi*, Sarajevo Publishing, Sarajevo, 2009. godina

47. M.Kesner-Škreb, *Lisabonska strategija, finansijska teorija i praksa*, EU, 2007.godina

48. *Harward Business Review*, Business and Environmental, Harward Business School, Engleska, 2000. godina

49. Filip Kotler, Fernando Trias de Bes, *Lateralni marketing*, Adizes, Novi Sad, 2005.godina

50. M.Sadžak, I.Radžo, D.Sadžak, *Globalni menadžment-kroskulturalni pristup*, Fakultet sporta, Olimpijski Komitet BiH, Sarajevo, 2011. godina

51. Werther, W.B.Chandler, *Strategic Corporate Social Responsibility – Stakeholders in a Global Environment*,Sage publications, Thousand Oaks, London, New Delhi, 2006. godina

52. Mihajlo Pešić, Jovan Bazić, *Sociologija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010. godina

53. Zaltman, G. Kotler.P. *Journal of Marketing*, Social marketing, New York,1971. godine

54. Filip Kotler, Ned Roberto, Nensi Li, *Socijalni marketing*, Clio, Beograd, 2008. godine

55. CRNPS, EC-Roma i Urban In, *Uvod u društveno odgovorno poslovanje i korporativnu filantropiju*, Beograd, 2008.godina

56. Centar za razvoj nevladinih organizacija, *Razvoj društveno odgovornog poslovanja u Crnoj Gori i Regionu*, Primjeri iz prakse, Podgorica, 2010.god

57. Dragutin Vračar, *Strategija tržišnog komuniciranja*, Privredne vesti, Europublic, Beograd, 1997

59. Carlz Fiorina, *Keynote Address Business for Social Responsibility Annual Conference*, Los Anđeles, Kalifornija, 2003.godina

60. M.J.Polonsky, D.Scott, *An empirical examination of the stakeholder strategy matrix,* European Journal of Marketing, 2005. godina

61. Ujedinjeni narodi, *Kako postati društveno odgovorno preduzeće,* UNDP, Sarajevo, 2008.godina

62. M.Babić, *Korporativno upravljanje*, Revicon, Sarajevo, 2008. godina

63. Dragana Megy-Hubak, *Marketinška dimenzija društveno odgovornog ponašanja*, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb, 2010. god.

64. K.Paul, I. Nickerson, *Harmonious relationship and stakeholder management compatible or contradictory paradigm,* Allied Academies International Conference, 2010. godina

65. Vera Kelav, Tatjana Šmitran, *Nešto malo o volonterizmu – o velikom volonteru*, IBHI, Nezavisni biro za humanitarna pitanja Gradska uprava grada Banja Luka, 2004. godine

66. Albert C.B., Norman d Cary, Stanley Tannebaum, *The radio & Television Commercial*, NTC Business Books, 1996. godine

67. Danijel Goleman, *Emocionalna inteligencija*, Geopoetika, Beograd, 2001.godina

68. Vesna Bajšćanski-Agić, *Filantropija*, Istraživanje, Fondacija Mozaik, Sarajevo, 2013. godina

69. Philip Kotler, *Marketing, pojmovnik*, Adizes, Novi Sad, 2004

70. Peter F.Drucker, *Management*, New York, Harper and Row, 1973.godina

71. Branislav Mašić, *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.godine

72. Branislav Mašić, *Menadžment*, Univerzitet Singidunum,Beograd 2010.god.

73. Peter Drucker, *Postkapitalističko društvo*, Privredni pregled, Grmeč, Beograd, 1995.godine

74. Jerry W.Anderson, Jr-,*Corporate Social Responsibilty*,Quorum books, New York, 1989.godine

75. David Grayson & Adrian Hodges, *Coporate Social Opportunity 7 steps to make Corporate Social Responsibility Work for your Business*, Greenlaf Publishing, Sheffild, UK, 2004.godine

76. Đorđe Šuvakov, *Mito i korupcija*, Đ.Šuvakov, Beograd, 2012.godina

77. Dragomir Antonić,(drugi autori), *Korupcija u Srbiji*, Centar za liberalno – demoktatske studije, Beograd, 2001.godine

78. Paulo Mauro, Corruption and growth, *Quaterly Journal of Econimcs,* Nr.3, 1995.godine

79. Comitee on Bankig, Housing and Urban Affairs, Senate of USA, *Foreign Corruption Practises and Domestic and Foreign Investment*, Washington, 1977.godine

80. J. Lamsdorff, First Enquiry into the Bribery Propensity of Leading Export Nations, *European Journal of Development Research*, 1997.godina

81. United Nations, *Office on Drugs and Crime*, United Nations, 2003.godine

82. David Nussbaum and Peter Wilkinson, *A-Z on Corporate Social Responsibility*,Velika Britanija, 2010.godina

83. Kristijan Krkač, *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*, Mate d.o.o./ZŠEM; Zagreb, 2007.godine

84. M.A.Omazić, Društvena odgovornost i strategija hrvatskih poduzeća, Doktorska disertacija, Zagreb, 2007. godina

85. M.Babić, M.Simić, A.Šunje, M.Puljić, *Korporativno upravljanje, principi i mehanizmi*, Revicon, Sarajevo, 2008. godina

86. Roger L.Martin, The Virtue Matrix: Calculating the Return on Corporate Responsibility, *Harvard Business Review*, Vol. 80, 2002.godina

87. Milutin Ćirović, *Strateški menadžment*, Naučno društvo Srbije, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.godine

88. ISO Europe, ISO 18000, ISO 26000

89. ICEP/CODESPA, *Bussiness and powerty, inovative strategies for global CSR*,Vienna, 2008.godina

90. David Grayson & Adrian Hodges, *Coporate Social Opportunity - 7 steps to make Corporate Social Responsibility Work for your Business*, (Greenlaf Publishing, Sheffild, UK, 2004.godina

91. Pol R. Smit, *Marketinške komunikacije*, Clio, Beograd, 2002.godina

92. Peter F. Drucker, *Moj pogled na menadžment*, Adizes, Novi Sad, 2003.god.

93. G.C Means, Berle A.,*The modern Corporation and private property*, Brace & World,New York, 1932.godina

94. Darko Tipurić, *Moderna korporacija i korporativno upravljanje*, Sinergija, Gipa, Zagreb, 2008.godina

95. B.Sisek, *Stakeholderski pristup i sustav kvalitete*, Revija za pravo i ekonomiju, Zagreb, 2004.godina

96. Tony Blair, *The Singapoore speach*, 1997.godina

97. P.D.Draker, *Postakapitalističko društvo,* Grmeč, Beograd, 1995.godine

98. Philip Kotler, Kevin Keller, *Upravljanje marketingom*, Mate, Zagreb,2008.godine

99. H.Muratović, S.Softić, *Menadžment, izvod iz predavanja i vježbi,* Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2005.godina

100. Lovorka Galetić, *Postavljanje misije, vizije i ciljeva, strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb, 2005.godina

101. Fuad Čibukčić, *Korporativna društvena odgovornost kod kompanija u BiH, slučaj firme Siemens BiH*, magistarski rad, Sarajevo, 2009.godina

102. Goran Božac, *Formuliranje strategije -Alfred D.Chandler Jr. Buble* M./u/, 2005.godine

103. Arthur A. Thompson, A.J.Strickland, John E.Gamble, *Strateški menadžment*, Mate, Zagreb, 2008.godina

104. M.Friedman, *The social responsibilities of business is to increase profits*, New York Time Magazine, 1970.godina

105. Boris Sisek, *Stakeholderski pristup ekonomiji i društvu*,Sinergija, Zagreb, 2004. godina

106. UNEP BiH, *Pregled pravnog i institucionalnog okvira za zaštitu okoliša u*

BiH, Sarajevo, 2011.godina

107. Elvira Ćatić- Kajtazović, Ekonomski i pravni okvir za implementaciju društvene odgovornosti preduzeća u BiH, *Journal of economic and politics of Transition*, 2011. Godina

108. Nenad Radičević, Korporacije moraju da pomognu društvu, Politika, Beograd, 2010.godina

109. I-Đukić, *Promovisanje društveno odgovornog poslovanja predužeća u Srbiji*, Ivanović-Đukić, Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu, 2010.god.

110. Milenko Ćeha, *Uloga korporativne društvene odgovornosti u savremenom poslovanju u Srbiji*, Univerzitet Singidunum,Beograd, 2011.god.

7.2. Ostali izvori i konsultovani naučni radovi, članci i studije iz oblasti korporativne društvene odgovornosti:

1. Almerinda Forte , Business ethics, a study of the moral reasoning of selected business managers, *Journal of Business Ethics*, May 2004.godine
2. Abagail Mcwilliams and Donald Siegel, *Corporate social responisiblity, Theory of the firm perspective*, University of Illinois at Chicago University of Nottingham , 2001.godine
3. Albana Belliu Vrioni, Peggy Simcic Brřnn , *Corporate social responsibility and acause – related marketing overview,* Norwegian School of Management International Journal of Advertising, 20, pp. 207 , 2001.godina
4. Anastasia O'Rourke, *Responisbility, Business strategy and environment*, Bus. Strat. Env. 12, 227–239 , 2003.godine
5. Anne M. Lavack, *Studies consumer values and attitude toward cause-related marketing. A cross cultural comparison advances in consumer research of Regina Frederic Kropp,* Monterey Institute of International Studies, 2003.godina
6. Archie B. Carrol, *The pyramid of corporate social responsibility, toward the moral management of organizational stakeholders*, 2001.godina
7. Amnon Boehm, Corporate Social Responsibility, Center for Business Ethics at Bentley College, *Business and Society Review* 107:2 171–194 Blackwell Publishing, 2002.godina
8. Archie B. Carroll, *Managing ethically with global stakeholders, a present and future challenge*,Vol. 18, No. 2 Academy of Management Executive, 2004.godine
9. Archie B. Carroll, Ethical challenges for business in the new millennium. Corporate Social responsibilities and models od management morality, *Business Ethies Quarterly, Volume 10 Issue* 1.IŠN 1052-150X, 2000.godina
10. Bryane Michael, Corporate Social Responibility in international development. An overview and critique, *Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt* 10, 115–128 , 2003.godina
11. Christopher P. Neck , Bryan S. Dennis and Christopher P. Neck, The s p on Ben & Jerry's Inc., *An examination of Corporate Social Responisibility*,Virginia Tech, Blacksburg, Virginia and Michael G. Goldsby University of Southern Indiana, Evansville, Indiana, USA,1998.godine

12. Christine A Hemingway; Patrick W Maclagan, Managers personal values as drivers of Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethics*, Mart 2004. Godine

13. David P. Baron, *Private politics, corporate social responsibility , and integrated strategy*, Stanfor University, Stanford , 2001.godine

14. Deborah J. Webb and Lois A. Mohr, A typology of consumer responses to cause-related marketing: from skeptics to socially conserned, *Journal of Public Policy & Marketing*, 2005.godina

15. D. V. Nitecki and M Nitecki ,*Ethical codes, professional, engineering codes"*, Elsevier Science Ltd. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, 2001.godina

16. Deborah Schachter, Volunteerism, a business benefit giving time can bring corporate rewards, *Business NH Magazine*, 2002.godine

17. David Wheeler, Borry Colbert and Edward Freemen, *Reconciling corporate social responsibility, sustainability and a stokeholder approach in a network world*, EBSCO Publishing, 2003.godina

18. David Heš, Nikolai Rogovsky, Thomas W. Dunfee, The next wave of corporate community involvement: corporate social initiatives, *California management review vol 44 NO 2 winter* , 2002.godina

19. Donald R. Lichtenstein, Minette E. Drumwright, & Bridgette M. Braig, The effect of corporate social responsibility on customer donations to corporate-supported, *Nonprofits Journal of Marketing* Vol. 68 16-32, 2004.godina

20. Dannielle Blun al, Brand councils that care: towards the convergence of branding and corporate social responsibility, *Henry Stewart Publications* 1350-231x Brand Management Vol. 10, No. 4-5, 327–341, 2003.godina

21. Duane Vindsor, The future of corporate social responsibility, Rice University, *The International Journal of Organizational Analysis*, 2001.godina

22. David Silverstein, Managing corporate social responsibility in a changing legal environment", Suffolk *University Research Institute Recommendations*, June,1985.godina

23. D.A.L. Coldwell, *Perceptions and expectations of corporates social responsibility: theoretical issues and empirical findings*, School of Economics and Management, University of Natal, Republic of South Africa, 2000.godina

24. David Lea, The imperfect nature of corporate responsibilities to stakeholders, Business *Ethics Quarterly*, 2003.godina

25. Dwane Hal Dean, Consumer perception of corporate donations, *California Management Review,* 2001.godina

26. Ella Joseph, *Corporate social responsibility delivering the new agenda,* Corporate Social Responsibility Institute for Public Policy Research New Economy, 2001.godina

27. Edwin Epstein, The Corporate Social Policy Process : beyond business ethics, corporate social responsibility and corporate social responsivness, *California Management Review*, 2001.godina

28. Fatma Kusku and Anna Zarkada-Fraserw, An empirical investigation of corporate citizenship in Australia and Turkey, *British Journal of Management,* Vol. 15, 57–72 , 2004.godina

29. Gael McDonald, Beyond codes of ethics: an integrated framework for stimulating morally responsible behaviour in organisations, *The Netherlands Leadership & Organization Development Journal*, 1999.godina

30. Gerald D. Keim, *Corporate social responsibility: an assessment of the enlightened self-interest model*, Texas A & M University, 2001.godina

31. Henry Stewart, Trust and corporate social responsibility: sons from India Prema Sagar", Received (in revised form): 20th November, 2003 *Journal of Communication Management* Vol. 8, 3 282–290 # Publications 1363–254X, 2004.godina

32. Harlan C. Van Over, Evansville Sam Barone, *Wrigh an empirical study of responses of executive officers of large corporations regarding corporate social responsibility*, State University, 2003.godina

33. Henry Eilbirt and I. Robert Parket, The practice of business, *California Management Review* , 2001.godina

34. Henry Mintzberg, *The case for Corporate social responsibility*, Univesity Montreal, Canada, 2000.godina

35. Hungarian Environmental Economics Center, *Report on a survey of corporate social responsibility of the largest listed companies in hungary,* Final Report, Budapest, 2004.godina

36. Henderson David, The case against 'corporate social responsibility, *Academic, EBSCO Publishing,* 2003. godina

37. Helen Ann LaFrancois , Cause related marketing: the link between corporations and charities, *Literature Review*, 2002. Godina

38. Isabella Chaney and Nitha Dolli, Cause related marketing in New Zealand, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Volume 6, Number 2, 2000.godina

39. Ivan Manokha, Corporate social responsibility: a new signifier.An Analysis of Business Ethics and Good Business Practice, University of Sussex, Politics, 2004.godina

40. Ira Silver, *Strategically legitimizing philanthropists' identity claims: community organizations as key players in the making of Corporate social responsibility"*, Wellesley College, Sociological Perspectives, 2001.godina

41. Isabelle Maignan and David A., Corporate social responsibility in Europe and the U.S.: insights from businesses, Self-presentations, *Journal of Internationa Business Studies* 33. 3 ,Third Quarter, 2002.godina

42. John D. Hatfield, Archie B. Carroll, *Instrument development and application in Corporate social responsibility*, Kenneth Aupperle, Kent State University Abstract, 2004.godina

43. John C. Lere, *The impact of codes of ethics on decision making: some insights from information economics Bruce R. Gaumnitz,* Kluwer Academic , 2003.godina

44. Jamie Snider, Ronald Paul Hill and Diane Martin, Corporate social responsibility in the 21st century: a view from the world's most successful firms" , *Kluwer Academic Publishers* , 2003.godina

45. John A Parnell, Variations in strategic philosophy among American and Mexican managers, *Journal of Business Ethics,* 2004.godina

46. John C Lere; Bruce R Gaumnitz, The impact of codes of ethics on decision making: some insights from informat, *Journal of Business Ethics*, 2003.godina

47. Jeffrey Hollender, What matters most: corporate values and social responsibility, *California Management Review*, Vol. 46,No. 4 , 2004.godina

48. John P., Ibrahim, Nabil A. Social demand and corporate supply: a Corporate social responsibility model, *Review of Business*, Vol. 15 Issue 1, p7, 2003.godina

49. Jouni Korho*The dominant economics paradigm and corporate social responsibility*, John Wiley & Sons, Ltd and ERP Environment Received, 2001.godina

50. Julia Clarke and Monica Gibson – Sweet, *The use of Corporate social disclosures in the management of reputation and ligitimacy: a cross sectoral analysis of UK top 100 companies*, Blackwell Publishers Ltd., 2000.godina

51. Kai Hockerts; Lance Moir, Communicating corporate responsibility to investors: The changing role of the …, *Journal of Business Ethics*, 2004.godina

52. Kimberly B. Boal, The cognitive structure of Corporate social responsibility, *Newman Peery University of the Pacific Journal of Management*, 2006.godina

53. Kyoko Fukukawa, Jeremy Moon, Working Paper Series , *Japanese model of Corporate social responsibility*, May 2003.godina

54. Kiane Flannery, *Understanding different interpretations of Corporate social responsibility in the United States,* California School of Professional Psychology Alameda, Calf. USA, 2006.godina

55. Lorenzo Sacconi,*Corporate social responsibility (csr) as a model of "extended" corporate governance, an explanation based on the economic theories of social contract,reputation and reciprocal conformism*, CSR: Much disorder under 10, suppl. , 2004.godina

56. Lyman E. Ostlund, A*ttitudes of managers toward Corporate social responsibility*", 1977. Godina

57. Mohamed Zairi, Social responsibility and impact on society, *The TQM Magazine* Volume 12 . Number 3 . 2000 .godina

58. Mercer, Jeffrey James, PhD, *Corporate social responsibility and its importance to consumers*, The Claremont Graduate University, 2003.godina

59. Michel Capron, Experimenting with assessing corporate social responsibility in france: an exploratory note on an initiative by social economy", Saint Denis University, *Rob Gray University of Glasgow The European Accounting Review*, 2000.godina

60. Mark C Baetz; David J Sharp, Integrating ethics content into the core business curriculum: do core teachin. *Journal of Business Ethics,* 2007.godina

61. Mark S. Schwartz and Archie B. Carroll, Corporate social responsibility: a three-domain approach, *Business Ethics Quarterly*, 2003. Godina

62. Michal Mejstřík Tomáš Sedláček ,*Corporate social responsibility results of the survey in the Czech Republic for east-west managment institute"* written by The Leadership Forum Project supervised by: Prof. Michal Mejstřík; PhDr. Ondřej Schneider, PhD.Report written by: BA. Tomáš Potměšil; PhDr. Tomáš Sedláček M.Phil. Radek Špicar November 4, 2003.godine

63. Nick Young , Three «c» s: civil society Corporate social responsibility, and China special report citizenchip, *The China Business Review*, 2002.godina

64. Peter F. Drucker, *The n[illegible]eaning of Corporate social responsibility*", Liebman, and Schellings Public and Private Partnership: *New Opportunities for Meeting Social Needs*, Copyright 1984. American Academy of Arts and Scienses. Reprinted with permission from Ballinger Publishing Company. Copyright 2001.godina

65. Peter F. Drucker, A *new look at corporate social responsibility*, The McKinsey Quarterly , EBSCO Publishing, 2002.godina

66. Phillip T. Drotning, Why nobody takes corporate social responsibility seriously, *Business and Society Review*, 1969.godina

67. Rodney McAdam, Denis Leonard, Corporate social responsibility in a total quality management context: opportunities for sustainable growth, *Corporate Governance* Vol. 3 No. 4, 2003,godina

68. Roger W. T. Gill and Lisa J. Leinbach, Corporate social responsibility in Hong Kong", *California Management Review*, 200.godina

69. Richard Welford, Corporate social responsibility and human rights, *Corp. Soc. Responsib. Editorial Globaliza*, 2002.godina

70. Robert A. Kagan, Neil Gunningham R., Edward and Jeanne Liedtka, *Corporate social responsibility a critical approach*, Copyright 2001.godina

71. Richard E. Wokutch, Corporate social responsibility Japanese style, *Academy of Management Executive*, 1990.godina

72. Richard Boele, Heike Fabig and David Wheeler Shell, *A study in unsustainable development: Corporate social responsibility and 'stakeho[illegible] management' versus a rights-based approach to sustainable development*", Kingston University, UK University of Sussex, UK York University, 2001.godina

73. Shane R Premeaux, The current link between management behavior and ethical philosophy", *Journal of Business Ethics*, 2004.godina

74. Stephen J Conroy; Tisha L N Emerson, Business ethics and religion: religiosity as a predictor of ethical awareness, *Journal of Business Ethics*, 2000.godina

75. Sandra L. Holmel, Executive perceptions of corporate social responsibility, *Business Horizons*, 2001. godina

76. S. Prakash Sethi , David Lowry, Guidelines for creating codes of conduct in multinational corporations, *A Review of Setting Global Standards John Wiley & Sons*, 2003. Godina

77. Steve Tombs , Denis Smith, Corporate social responsibility and crisis management: the democratic organisation and crisis prevention, *California Management Review* ,1995.godina

78. Transformed Corporate Community Relations, A agement tool for achiving Corporate citizenship business and Society review" Center for Business Ethics at B entley College, *Published by Blackwell Publishers,* Oxford O4 IJF.UK., 2003.godina

7.3. *Internet izvori:*

1. www.wbcsd.org, (Dostupno 22.5.2014.)
2. europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm, (Dostupno 17.6.2013.)
3. www.mallenbaker.net/csr/index.php, (Dostupno 1.2.2013.godine)
4. http://www.gurteen.com/gurteen/gurteen.nsf/id/charles-handy, (Dostupno, 12.3.2012)
5. www.britannica.com/EBchecked/topic/549630/Adam-Smith, (Dostupno, 4.4.2012)
6. http://struna.ihjj.hr/naziv/socijalni-darvinizam/26195, (Dostupno, 31.7.2012)
7. www.williamcfrederick.com, (Dostupno, 15.5.2014.)
8. www.wbcsd.org, (Dostupno, 31.juli 2014.)
9. www.research-methodology.net/classification-of-csr-activities/, *(Dostupno, 2.11.2013.)*
10. www.investor.jnj.com/ethics.cfm, (Dostupno, 16.4.2013)
11. http://www.dobro.mozaik.ba, (Dostupno, 23.7.2014.)
12. www.zamah.hr/jesmo-li-spremni-biti-filantropi, (Dostupno, 19.1.2014.)
13. www.zaklada.civilnodrustvo.hr, (Dostupno, 12.1.2014.)
14. www.tragfondacija.org/virtus/files/Korporativna_filantropija, (Dostupno, 14.1.2014.),
15. http://www.hp.com/hpinfo/execteam/speeches/fiorina, (Dostupno, 12.9.2012.)
16. http://www.volontiram.ba/, (Dostupno, 15.12.2015.)
17. http://www.slideshare.net/darkodelta/korupcija, (Dostupno, 16.7.204.)
18. http://conventions.coe.int/Treaty/en/Treaties, (Dostupno, 22.7.2014.)
19. www.transparency.org/research/cpi, (Dostupno, 31.7.2014.)
20. www.iso.org/obp/ui/#iso:std, (Dostupno, 14.1.2015.)
21. www.unpri.org/about-pri/about-pr, (Dostupno, 22.1.2015.)
22. www.greenwashingindex.com/about-greenwashing/, (Dostupno, 23.7.2014.)
23. http://www.hp.com/hpinfo/execteam/speeches/fiorina, (Dostupno, 23.7.2014.)
24. http://www.afpnet.org/, (Dostupno, 2.5.2013.)
25. www.coneinc.com/Pages/research.htm, (Dostupno, 23.7.2014.)
26. www.csrwire.com/print.cgi/1153.html, (Dostupno, 23.7.2014.)
27. www.siemens.com/entry/cc/en, (Dostupno, 2.5.2007.)
28. www.forbes.com/sites/jacquelynsmith, (Dostupno, 2.3.2015.)
29. www.reputationinstitute.com, (Dostupno, 2.3.2015.)

30. www.microsoft.com, (Dostupno, 12.11.2014.)
31. www.thewaltdisneycompany.com, (Dostupno, 12.11.2014.)
32. www.google.com, (Dostupno, 12.11.2014.)
33. www.bmwgroup.com, (Dostupno, 12.11.2014.)
34. www.daimler.com, (Dostupno,11.2.2015.)
35. www.sony.net, (Dostupno,11.2.2015.)
36. www.intel.com, (Dostupno, 26.2.2015.)
37. www.volkswagenag.com, (Dostupno, 26.2.2015.)
38. :https://www.apple.com/supplier-responsibility/pdf/Apple_SR_2014_Progress_Report.pdf, (Dostupno, 26.2.2015.)
39. www.nestle.com, (Dostupno, 26.2.2015.)
40. www.msb.gov.ba/PDF/USTAV_BOSNE_I_HERCEGOVINE_, (Dostupno, 23.9.2014.)
41. http://ti-bih.org/publikacije-istrazivanja/, (Dostupno, 23.9.2014)
42. www.novabanka.com , (Dostupno, 1.4.2015.)
43. www.intesasanpaolobanka.ba, (Dostupno, 1.4.2015.)
44. www.akovagroup.com, , (Dostupno, 1.4.2015.)
45. www.bhtelecom.ba, , (Dostupno, 1.4.2015.)
46. http://www.dop.hr, , (Dostupno, 14.3.2015.)
47. http://web.hgk.hr, , (Dostupno, 14.3.2015.)
48. www.avoncompany.com, (Dostupno, 17.3.2015.)
49. www.avonfoundation.org/causes/breast-cancer, (Dostupno, 17.3.2015.)
50. www.coca-colahellenic.hr/, (Dostupno, 25.3.2015,)
51. http://ceowatermandate.org/, (Dostupno, 25.3.2015,)
52. www.lowcarbon.com/, (Dostupno, 25.3.2015,)
53. http://pureshowersinc.com, (Dostupno, 27.4.2015.)
54. www.jgl.hr/hr/o-jgl, (Dostupno, 27.4.2015.)
55. www.hrpsor.hr, (Dostupno, 27.4.2015.)
56. www.group.intesasanpaolo.com, (Dostupno,18.3.2015.)
57. www.caritas.hr, (Dostupno,18.3.2015.)
58. http://uznasnistesami.hrt.hr, (Dostupno,18.3.2015.)
59. www.nzpuss.hr, (Dostupno,18.3.2015.)
60. www.afsfoundation.org, , (Dostupno, 9.3.2015.)
61. www.ekapija.com/website/sr, , (Dostupno, 9.3.2015.)
62. www.pks.rs/PrivredaSrbije, (Dostupno, 10.3.2015.)

63. www.societegenerale.rs, (Dostupno, 8.4.2015.)
64. www.infostud.com/drustvena-odgovornost, (Dostupno, 8.4.2015.)
65. www.ja-serbia.org/sr, (Dostupno, 8.4.2015.)
66. www.mc.rs/virtus, (Dostupno, 8.4.2015.)
67. www.telekom.rs, (Dostupno, 8.4.2015.)
68. www.suncemarinkovic.com, (Dostupno, 3.5.2015.

KORPORATIVNA DRUŠTVENA ODGOVORNOST GLOBALNIH I LOKALNIH KOMPANIJA U ZEMLJAMA JUGOISTOČNE EVROPE - II provera

ORIGINALITY REPORT

16%

SIMILARITY INDEX

PRIMARY SOURCES

1	web.efzg.hr Internet	1014 words — 2%
2	www.singipedia.singidunum.ac.rs Internet	532 words — 1%
3	www.dop.hr Internet	461 words — 1%
4	www.diplomski.rs Internet	332 words — 1%
5	www.civilnodrustvo.ba Internet	315 words — 1%
6	www.forbes.com Internet	295 words — < 1%
7	hrcak.srce.hr Internet	215 words — < 1%
8	www.coca-colahellenic.hr Internet	208 words — < 1%
9	www.pozitivnabar.me Internet	174 words — < 1%
10	www.atlanticgrupa.com Internet	169 words — < 1%

11	www.antikorupcija-savet.sr.gov.yu Internet	154 words —	< 1%
12	www.ekapija.com Internet	152 words —	< 1%
13	www.dobro.mozaik.ba Internet	149 words —	< 1%
14	besplatniseminarskiradovi.com Internet	118 words —	< 1%
15	intesasanpaolobanka.ba Internet	108 words —	< 1%
16	bobanrajkovic.weebly.com Internet	108 words —	< 1%
17	www.build.rs Internet	106 words —	< 1%
18	www.limun.hr Internet	106 words —	< 1%
19	boa.unimib.it Internet	98 words —	< 1%
20	www.big.co.rs Internet	94 words —	< 1%
21	ti-bih.org Internet	94 words —	< 1%
22	www.crnps.org.rs Internet	94 words —	< 1%
23	www.ubs-asb.com Internet	75 words —	< 1%
24	hrbaportal.org Internet	73 words —	< 1%

25	www.slideshare.net Internet	73 words — < 1%
26	www.societegenerale.co.rs Internet	67 words — < 1%
27	www.efsa.unsa.ba Internet	66 words — < 1%
28	www.akovagroup.com Internet	65 words — < 1%
29	www.isbee.org Internet	65 words — < 1%
30	philpapers.org Internet	64 words — < 1%
31	www.sagepub.com Internet	64 words — < 1%
32	www.carlsbergsrbija.rs Internet	63 words — < 1%
33	www.researchgate.net Internet	63 words — < 1%
34	www.telenor.rs Internet	62 words — < 1%
35	suncemarinkovic.com Internet	60 words — < 1%
36	www.gimnazija-beli-manastir.skole.hr Internet	58 words — < 1%
37	hr.wikipedia.org Internet	55 words — < 1%
38	workingknowledge.hbs.edu Internet	53 words — < 1%

39	www.mikser.rs Internet	51 words — < 1%
40	www.porscheleasing.com.hr Internet	50 words — < 1%
41	www.antikorupcija-savet.gov.rs Internet	49 words — < 1%
42	www.hollerafrica.com Internet	47 words — < 1%
43	en.wikipedia.org Internet	47 words — < 1%
44	www.drustvenaodgovornost.me Internet	45 words — < 1%
45	korporativnoupravljanje.com Internet	45 words — < 1%
46	www.hrpsor.hr Internet	44 words — < 1%
47	kulturmarketingblog.de Internet	44 words — < 1%
48	faktcg.org Internet	43 words — < 1%
49	www.in-portal.hr Internet	43 words — < 1%
50	bib.irb.hr Internet	42 words — < 1%
51	homepages.evansville.edu Internet	41 words — < 1%
52	www.singipedia.com Internet	41 words — < 1%

53	www.diskursi.com Internet	40 words — < 1%
54	www.ungc.rs Internet	37 words — < 1%
55	hr-free.info Internet	37 words — < 1%
56	www.seminarski-diplomski.rs Internet	37 words — < 1%
57	www.emeraldinsight.com Internet	36 words — < 1%
58	www.zse.hr Internet	36 words — < 1%
59	www.igosoft.co.jp Internet	34 words — < 1%
60	www.crnarupa.singidunum.ac.rs Internet	32 words — < 1%
61	rudar.ruc.dk Internet	32 words — < 1%
62	www.rise.or.kr Internet	31 words — < 1%
63	www.gov.me Internet	30 words — < 1%
64	www.lokalpatrioti-rijeka.com Internet	30 words — < 1%
65	www.biblio.liuc.it Internet	29 words — < 1%
66	onlinelibrary.wiley.com Internet	29 words — < 1%

67	www1.umn.edu Internet	29 words — < 1%
68	www.genesispr.com Internet	28 words — < 1%
69	nccur.lib.nccu.edu.tw Internet	28 words — < 1%
70	www.it-recycling.biz Internet	28 words — < 1%
71	www.pks.rs Internet	28 words — < 1%
72	www.djecamedija.org Internet	28 words — < 1%
73	www.eurobrandconference.org Internet	28 words — < 1%
74	www.nelsonbrain.com Internet	28 words — < 1%
75	www.cssci2008.cn Internet	27 words — < 1%
76	bs.efactory.pl Internet	27 words — < 1%
77	evek.funtest.pl Internet	26 words — < 1%
78	biznis.starapazova.rs Internet	26 words — < 1%
79	www.fairlabor.org Internet	26 words — < 1%
80	www.maturskiradovi.net Internet	

		26 words — < 1%
81	www.karlhenrikpettersson.se Internet	26 words — < 1%
82	Deva, Surya. "Socially Responsible Business in India: Has the Elephant Finally Woken Up to the Tunes of International Trends?", Common Law World Review, 2012. Publications	26 words — < 1%
83	Gerde, Virginia W. Wokutch, Richard E.. "25 years and going strong: a content analysis of the first 25 years of the Social Issues in Manageme", Business and Society, Dec 1998 Issue Publications	25 words — < 1%
84	www.aeforum.org Internet	25 words — < 1%
85	www.novabanka.com Internet	25 words — < 1%
86	www.cqm.rs Internet	25 words — < 1%
87	highered.mcgraw-hill.com Internet	24 words — < 1%
88	sos-ds.ba Internet	24 words — < 1%
89	79.143.111.50 Internet	24 words — < 1%
90	www.jgl.hr Internet	24 words — < 1%
91	e.wiki.gov.cn Internet	24 words — < 1%

92	www.healthcareanticorruption.org Internet	24 words — < 1%
93	www.tragfondacija.org Internet	24 words — < 1%
94	www.scribd.com Internet	24 words — < 1%
95	uk.cbs.dk Internet	23 words — < 1%
96	etheses.dur.ac.uk Internet	23 words — < 1%
97	www.idsc.gov.eg Internet	23 words — < 1%
98	www.comparativelaw.info Internet	23 words — < 1%
99	csringreece.gr Internet	23 words — < 1%
100	www.gzs.si Internet	23 words — < 1%
101	business.baylor.edu Internet	22 words — < 1%
102	www.ina.hr Internet	22 words — < 1%
103	nccuir.lib.nccu.edu.tw Internet	21 words — < 1%
104	etd.wvu.edu Internet	21 words — < 1%
105	www.croenergo.eu Internet	

		21 words — < 1%
106	www.fmoit.gov.ba Internet	21 words — < 1%
107	repositorio.ucp.pt Internet	21 words — < 1%
108	acikerisim.lib.comu.edu.tr:8080 Internet	20 words — < 1%
109	www.questia.com Internet	20 words — < 1%
110	www.jck.net Internet	20 words — < 1%
111	www.univ.rzeszow.pl Internet	20 words — < 1%
112	www.utta-garbsen.de Internet	20 words — < 1%
113	www.unisa.edu.au Internet	19 words — < 1%
114	accountingeducation.com Internet	19 words — < 1%
115	sead.selcuk.edu.tr Internet	19 words — < 1%
116	www.alianzas.org Internet	19 words — < 1%
117	vchat.bih.net.ba Internet	19 words — < 1%
118	www.media-sat.net Internet	19 words — < 1%

119	www.arts.yorku.ca Internet	18 words — < 1%
120	learningspaces.edu.au Internet	18 words — < 1%
121	www.unglobalcompact.rs Internet	18 words — < 1%
122	adapt.it Internet	18 words — < 1%
123	meridianmagazine.com Internet	18 words — < 1%
124	196.29.172.66:8080 Internet	17 words — < 1%
125	webapps2.ucalgary.ca Internet	17 words — < 1%
126	lentera-senja.blogspot.com Internet	17 words — < 1%
127	www.uamsibiu.ro Internet	17 words — < 1%
128	Waligo, Victoria M., Jackie Clarke, and Rebecca Hawkins. "Implementing sustainable tourism: A multi-stakeholder involvement management framework", Tourism Management, 2013. CrossCheck	17 words — < 1%
129	www.seebiz.info Internet	17 words — < 1%
130	www.britannica.com Internet	17 words — < 1%
131	mpra.ub.uni-muenchen.de Internet	16 words — < 1%

132	www.chinacapitallaw.com Internet	16 words — < 1%
133	www.franke.nau.edu Internet	16 words — < 1%
134	Temızel, Fatih. "Yatırımcı İlişkileri Yönetimi Uygulamaları", Journal of Accounting & Finance/13040391, 20100401 Publications	16 words — < 1%
135	Temel, Bülent. "Sosyal Ekonomi ve Toplumsal Sorumluluk:Küresel Neoliberalizm Anarşisine Alternatifler", Atılım Üniversitesi, 2013. Publications	16 words — < 1%
136	www.joams.com Internet	16 words — < 1%
137	www.dcs.gla.ac.uk Internet	16 words — < 1%
138	eprints.brighton.ac.uk Internet	16 words — < 1%
139	www.studentska-org.si Internet	16 words — < 1%
140	www.mindfulmission.com Internet	16 words — < 1%
141	pip.coleacp.org Internet	16 words — < 1%
142	www.hedu.biz Internet	16 words — < 1%
143	www.geocities.jp Internet	15 words — < 1%

144	www.pressekatalog.de Internet	15 words — < 1%
145	beyondgreypinstripes.org Internet	15 words — < 1%
146	cetinje.me Internet	15 words — < 1%
147	Perkušić, Ante and Ivančić-Kačer, Blanka. "JAVNE ŠPORTSKE GRAĐEVINE KAO PREDMET (OBJEKT) GRAĐANSKO PRAVNOG ODNOSA - NEKA OTVORENA PITANJE", Collected Papers of the Faculty of Law in Split, 2011. Publications	15 words — < 1%
148	85.94.76.153 Internet	15 words — < 1%
149	blogs.technet.com Internet	15 words — < 1%
150	www.tusiad.org Internet	14 words — < 1%
151	www.msvu.ca Internet	14 words — < 1%
152	www.psihocriminalistica.ro Internet	14 words — < 1%
153	www.glasshousepartnership.com Internet	14 words — < 1%
154	Ćatić-Kajtazović, Elvira. "The O3P Model as the foundation for economic development of Bosnia and Herzegovina", Socioeconomica, 2014. CrossCheck	14 words — < 1%

155	seer.uscs.edu.br Internet	13 words — < 1%
156	www.jil.go.jp Internet	13 words — < 1%
157	Wokutch, Richard E. McLaughlin, Josetta . "The U.S. and Japanese work injury and illness experience.", Monthly Labor Review, April 1992 Issue Publications	12 words — < 1%
158	etd.lib.nsysu.edu.tw Internet	12 words — < 1%
159	ethesys.nuk.edu.tw Internet	12 words — < 1%
160	"House approves bill to restrict free speech about politicians.(includes voting record)", National Right to Life News, August 12 1998 Issue Publications	12 words — < 1%
161	www.msb.gov.ba Internet	12 words — < 1%
162	www.ub.uni-koeln.de Internet	12 words — < 1%
163	www.scirp.org Internet	11 words — < 1%
164	www.tdx.cat Internet	11 words — < 1%
165	David Silverstein. "A Rule-of-Law Metric for Quantifying and Assessing the Changing Legal Environment of Business : Rule-of-Law Metric for a Changing Legal Environment", American Business Law Journal, 12/2010 CrossCheck	11 words — < 1%
166	www.csr-romania.ro Internet	

		11 words — < 1%
167	sobedergi.trakya.edu.tr Internet	11 words — < 1%
168	www.bitkazabebe.rs Internet	11 words — < 1%
169	olafmcateer.rs Internet	11 words — < 1%
170	booksreadr.org Internet	11 words — < 1%
171	digitalcommons.tacoma.uw.edu Internet	11 words — < 1%
172	www.coneinc.com Internet	11 words — < 1%
173	csr-communication-conference.org Internet	11 words — < 1%
174	www.anem.org.yu Internet	11 words — < 1%
175	www.pedagogija.hr Internet	11 words — < 1%
176	webaward.me Internet	11 words — < 1%
177	sccl.se.24-7webhosting.com Internet	11 words — < 1%
178	Kolb. Encyclopedia of Business Ethics and Society Publications	10 words — < 1%
179	info.brad.ac.uk Internet	10 words — < 1%

180	www.antonija-horvatek.from.hr Internet	10 words — < 1%
181	www.mkgroup.co.rs Internet	10 words — < 1%
182	natels.rs Internet	10 words — < 1%
183	www.eilmensile.it Internet	10 words — < 1%
184	e-lib.efst.hr Internet	10 words — < 1%
185	Vogel, David J.. "Is There a Market for Virtue? THE BUSINESS CASE FOR CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY", California Management Review/00081256, 20050601 Publications	10 words — < 1%
186	www.ub.uit.no Internet	10 words — < 1%
187	vuir.vu.edu.au Internet	10 words — < 1%
188	Cabral, Alberto dos Santos(Pereira Filho, Saulo Rodrigues). "Certificação ambiental para o etanol brasileiro : falácia ou real contribuição para a programação do desenvolvimento sustentável do setor?", RIUnB, 2013. Publications	9 words — < 1%
189	K. B. Boal. "The Cognitive Structure of Corporate Social Responsibility", Journal of Management, 09/01/1985 CrossCheck	9 words — < 1%
190	www.ugd.edu.mk Internet	9 words — < 1%
191	www.fpe.edu.rs	

	Internet	9 words — < 1 %
192	www.fafo.no Internet	9 words — < 1%
193	m.visoko.co.ba Internet	9 words — < 1%
194	manjine.ba Internet	9 words — < 1%
195	www.mojedete.rs Internet	9 words — < 1%
196	www.hzzo.hr Internet	9 words — < 1%
197	defendologija.com Internet	9 words — < 1%
198	www.ti-bih.org Internet	9 words — < 1%
199	www.rs.boell.org Internet	9 words — < 1%
200	www.rox.hr Internet	9 words — < 1%
201	cip.org.pe Internet	9 words — < 1%
202	www.tehnologijahrane.com Internet	9 words — < 1%
203	icp-forum.gr Internet	9 words — < 1%
204	www.thesportsphysiotherapist.com	

	Internet	9 words — < 1%
205	ethesis.siba.fi Internet	9 words — < 1%
206	fanyishe.net Internet	9 words — < 1%
207	Gomez-Gil, Jaime, Ruben Ruiz-Gonzalez, Sergio Alonso-Garcia, and Francisco Gomez-Gil. "A Kalman Filter Implementation for Precision Improvement in Low-Cost GPS Positioning of Tractors", Sensors, 2013. CrossCheck	8 words — < 1%
208	www.wseas.us Internet	8 words — < 1%
209	etds.must.edu.mo Internet	8 words — < 1%
210	Thien, George Ted Khiong. "CSR for Clients' Social/Environmental Impacts? : Financial institutions and CSR", Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 2013. CrossCheck	8 words — < 1%
211	www.coursehero.com Internet	8 words — < 1%
212	doctorat.ubbcluj.ro Internet	8 words — < 1%
213	thesis.lib.ncu.edu.tw Internet	8 words — < 1%
214	es.slideshare.net Internet	8 words — < 1%
215	cmsdata.iucn.org Internet	

8 words — < 1 %

216	www.aabri.com Internet	8 words — < 1%
217	www.visandvals.org Internet	8 words — < 1%
218	www.rudan.info Internet	8 words — < 1%
219	www.telenor.me Internet	8 words — < 1%
220	www.telekom.rs Internet	8 words — < 1%
221	www.suvremena.hr Internet	8 words — < 1%
222	svezanju.hr Internet	8 words — < 1%
223	www.cutn.sk Internet	8 words — < 1%
224	crawleycathy.com Internet	8 words — < 1%
225	Mecanović, Ivan. "DRŽAVNE REGULATORNE AGENCIJE U FUNKCIJI REGULACIJE TRŽIŠTA I TRŽIŠNE KONKURENCIJE", Pravni Vjesnik, 2012. Publications	8 words — < 1%
226	sema.rs Internet	8 words — < 1%
227	Baraba, Gordana. "EUROPSKO ISTRAŽIVANJE O NOVIM	

	RIZICIMA I RIZICIMA U NASTAJANJU U TVRTKAMA", Sigurnost, 2011. Publications	8 words — < 1 %
228	acem.unicas.org.rs Internet	8 words — < 1%
229	www.panet.sk Internet	8 words — < 1%
230	www.fms-tivat.me Internet	8 words — < 1%
231	mro.massey.ac.nz Internet	8 words — < 1%
232	www.gruene-bag.de Internet	8 words — < 1%
233	Royston Gustavson. "Australia: Practices and Experiences", Global Practices of Corporate Social Responsibility, 2009 CrossCheck	8 words — < 1%
234	vadyba.asu.lt Internet	8 words — < 1%
235	doc.utwente.nl Internet	8 words — < 1%
236	Journal of Managerial Psychology, Volume 13, Issue 5 (2006-09-19) Publications	7 words — < 1%
237	Idowu, . "Corporate Responsibility and Africa", Encyclopedia of Corporate Social Responsibility, 2013. CrossCheck	7 words — < 1%
238	Publications	6 words — < 1%

239	Bratovčić, Arnela. "ODNOS MEDIJA I POLITIČKIH STRANAKA", Pregled, 2011. Publications	6 words — < 1%
240	Odekon. Encyclopedia of World Poverty Publications	6 words — < 1%

EXCLUDE QUOTES	OFF	EXCLUDE MATCHES	OFF
EXCLUDE BIBLIOGRAPHY	OFF		