



Sveučilište u Zagrebu
EKONOMSKI FAKULTET
Zagreb - Hrvatska

Trg J. F. Kennedyja 6
10000 Zagreb, Hrvatska
Telefon +385(0)1 238 3333
<http://www.efzg.hr/wps>
wps@efzg.hr

SERIJA ČLANAKA U NASTAJANJU

Članak broj 10-10

Dragana-Meggy Hubak

Marketinška dimenzija društveno odgovornog poslovanja



SVEUČILIŠTE U
ZAGREBU



Marketinška dimenzija društveno odgovornog poslovanja

Dragana-Meggy Hubak
dragana.hubak@yahoo.com

Sve izneseno u ovom članku u nastajanju stav je autora i ne odražava nužno službena stajališta Ekonomskog fakulteta u Zagrebu. Članak nije podvrgnut uobičajenoj recenziji.

Članak je izrađen na temelju diplomskog rada pod nazivom «Marketinška dimenzija društveno odgovornog poslovanja» izrađenim pod mentorstvom doc. dr. sc. Dubravke Sinčić Ćorić.

Copyright 2010 by Dragana-Meggy Hubak

Sva prava pridržana.

Dijelove teksta dopušteno je citirati uz obavezno navođenje izvora.

Sažetak

Kroz utvrđivanje teorijskog okvira društveno odgovornog poslovanja, ovim radom je, uz integrativni pristup, prikazana marketinška dimenzija tog poslovnog koncepta. Temeljem dodirnih točaka između društveno odgovornog poslovanja i marketinga, stvorena je podloga za prikaz konkretnih aktivnosti koje poduzeća može poduzeti ukoliko u potpunosti želi iskoristiti prednosti koje nosi integracija DOP-a u strateški marketing.

Kako poslovne odluke donose članovi organizacije odnosno njeni zaposlenici, provedeno je konkluzivno deskriptivno istraživanje koje je za cilj imalo utvrditi upoznatost studenata diplomskog studija Ekonomskog fakulteta u Zagrebu s konceptom DOP-a. Na uzorku od 145 ispitanika utvrđeno je kako studenti nisu u potpunosti upoznati s akterima, područjima i načinima primjene DOP-a te ga ne vide kao ključnu odrednicu svoje karijere. Nedovoljna zastupljenost DOP-a u obrazovnom programu Ekonomskog fakulteta u Zagrebu indikativno ukazuje na budućnost takvog načina poslovanja u republici Hrvatskoj.

Zbog višestrukih uloga koje pojedinac ima u društvu, ovim radom naglasak nije stavljen na njegovu potrošačku ulogu, već na njegovu ulogu društvenog aktera u okviru koje donosi i poslovne odluke u kojima je element obrazovanja od velikog značaja.

Ključne riječi

društveno odgovorno poslovanje, marketing, strateški marketing, uloga društvenog aktera, obrazovanje

JEL klasifikacija

M31

1. UVOD

Krizna vremena u kojima se globalna ekonomija našla početkom dvadeset i prvog stoljeća pokazala su da je dosadašnji princip poslovanja neodrživ i da je prijeko potrebno izvršiti promjenu u načinu rada i korištenju resursa. Društveno odgovorno poslovanje (DOP), temeljeno na uzajamnom povjerenju i razvoju te zajedničkom ulaganju u budućnost, čini most između poslovnog svijeta i zajednice. Upravo iz tog razloga je ono tek u novijoj poslovnoj povijesti dobilo svoje zasluženo mjesto.

Zbog sve veće osviještenosti društva o utjecaju koji poslovni subjekti kroz obavljanje svojih djelatnosti imaju na njihovu okolinu, javlja se veliki pritisak na organizacije od strane zajednice i organizacija civilnog društva. Bojkoti i brojni društveni pokreti, rezultirali su potpunim zaokretom u načinu poslovanja i promjenom poslovnog fokusa sa profita prema društvu.

Kao produkt društvene klime, pojavila se tzv. nova paradigma koja je u svojoj srži imala tri glavne značajke; konkurenciju u obliku zajedničke borbe i težnje u ostvarivanju pozitivnih pomaka, suradnju između subjekata koja se kretala do granice koja je svim stranama donosila koristi i zajedničko stvaranje koje obuhvaća ono najbolje od konkurencije i suradnje uspostavljajući ravnotežu između ciljeva i načina na koji se oni postižu.¹

Stara paradigma promicala je potrošnju i agresivno oglašavanje te stvarala nove potrebe koje do tada nisu postojale. Radna mjesta su se popunjavala na način da su se tražili zaposlenici koji su odgovarali radnom mjestu, a centralizirano odlučivanje i stroga hijerarhija imali su za posljedicu veliku birokraciju i komunikaciju u jednom smjeru, od vrha prema nižim razinama. Zaposlenici i menadžeri su, iako dijelom istog poduzeća, bili na suprotnim stranama. Naglasak je bio na specijalizaciji i oštroj konkurenciji s ciljem stabilnosti i sigurnosti. Ekonomski motivi, orijentacija na kratkoročna rješenja i neograničeno iskorištavanje resursa uzrokovali su mjerenje uspješnosti kvantitativnim pokazateljima poput razine prihoda i profita.²

Za razliku od stare, nova paradigma bila je temeljena na promicanju odgovarajuće razine potrošnje, očuvanju, kvaliteti i inovacijama. Rada mjesta oblikovana su prema ljudima, fleksibilna su i dopuštaju autonomiju i kreativnost. Naglasak je na decentralizaciji, aktivnom sudjelovanju zaposlenika u odlučivanju te demokratizaciji. Organizacije i menadžeri su uvidjeli nestabilnost ekonomskog sustava što je potaknulo prihvaćanje rizika, poduzetničko ponašanje i suradnju te stavilo naglasak na ljudske vrijednosti i način na koji se posao obavlja. U dugoročnu perspektivu integrirana je važnost radne okoline, zdravlje zaposlenika i odnosi s potrošačima.³

2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

Hopkins definira društveno odgovorno poslovanje kao "pažnju s kojom se na etičan i društveno odgovoran način odnosimo prema interesno-utjecajnim skupinama koje se nalaze izvan, ali i unutar organizacije. Cilj društvene odgovornosti je da uz očuvanje profitabilnosti istovremeno omogući stvaranje visokih standarda života za interesno-utjecajne skupine izvan i unutar poduzeća."⁴

¹ Joba, C. et.al. (1993). Competition, Cooperation and co-Creation: insights from the World Business Academy. In M. Ray & A. Rinzler (Eds.), The new paradigm in business, emerging strategies for Leadership and organizational change (pp. 50-57), Putman, NY

² Ferguson, M. (1993). The transformation of Values and Vocation. In M. Ray & A. Rinzler (Eds.), The new paradigm in business, emerging strategies for Leadership and organizational change (pp. 28-34), Putman, NY

³ Ferguson, M. (1993), op. cit., pp. 28-34

⁴ Hopkins, M. (2005) prema Hopkins, M. (2006), What is Corporate Social Responsibility all about, John Wiley&Sons, Ltd., Journal of Public Affairs, August-November, pg. 299

Ova definicija prihvaćena je zbog najšireg obuhvata i naglašavanja da se interesno-utjecajne skupine, pri čemu se misli na "svaku grupu koja može utjecati ili je pod utjecajem aktivnosti organizacije"⁵, nalaze i izvan i unutar organizacije. Ovakvim se pristupom povećava područje odgovornosti organizacija, a aktivnostima društvene odgovornosti daje veći obuhvat. Jedan od važnih elemenata ove definicije jest istovremenost ostvarivanja koristi, dakle nepostojanje sukoba u prioritetima i zajedničko ostvarenje ciljeva temeljeno na suradnji.

Nije realno očekivati niti zagovarati stav da društveno odgovornim aktivnostima organizacije ne bi smjele ostvariti nikakvu korist jer je to zapravo i nemoguće obzirom da se bilo kojom aktivnošću, neovisno je li ona društveno odgovorna ili ne, organizacija dotiče svoje interne i eksterne okoline.

2.1. Interesne skupine kao područja društveno odgovornog poslovanja

Iako je poslovanje općenito moguće podijeliti na sektore i industrije, a samu organizaciju na određene odjele i funkcije, svim tim podjelama zajedničko je jedno obilježje, a to je da, neovisno o tome kojem sektoru u nacionalnoj ekonomiji ili odjelu u poduzeću pripadaju, svi oni ostvaruju interakciju s okolinom s kojom razmjenjuju materijalne i nematerijalne vrijednosti. Upravo zato se područja primjene društveno odgovornog poslovanja ne promatraju kroz klasifikaciju poslovanja, već kroz odnose i razmjenu koju svojim postojanjem ostvaruju. Stoga se područja primjene društvene odgovornosti odnose na interesno utjecajne skupine.

U razmatranju i proučavanju teorijskih i empirijskih saznanja o DOP-u na području marketinga u razdoblju od 1995.-2005., Vaaland i Heide su ustanovili kako se u člancima objavljenima u najznačajnijim marketinškim časopisima i publikacijama daje samo djelomična perspektiva kojom se aktivnosti DOP-a promatraju kao marketinški alat koji uglavnom obuhvaća samo potrošače kao jednu od interesnih skupina.⁶

No, iako su oni važni jer poduzećima donose prihode, odnos na relaciji potrošač-organizacija isključuje ostale utjecajno-interesne skupine, a o tome tko je sve njihovim dijelom postoje mnogi navodi i objašnjenja.

U odnosu na Carolla⁷, Raya⁸ te Murphya i njegovih suradnika⁹ koji u svojim poimanjima interesno-utjecajnih skupina obuhvaćaju dioničare, potrošače, zaposlenike i zajednicu međusobno se razlikujući prema uključivanju dobavljača i organizacija društvenog pokreta, Polonsky i Scott su napravili još širi obuhvat koji pokriva dionike na koje organizacija može utjecati, ali je također pod njihovim utjecajem. Prema njima, interesno-utjecajnim skupinama pripadaju konkurenti, potrošači, zaposlenici, vlada, dioničari, posebne interesno-utjecajne skupine, dobavljači i top menadžment.¹⁰

No, obzirom na veliku dostupnost informacija i snagu koju imaju, mediji svojim izvještavanjem i moći da aktualiziraju pojedina pitanja od javnog interesa mogu i trebaju biti aktivnim sudionikom poticanja društvene odgovornosti. Nadalje, tu su i političke grupe koje svojim aktivnostima mogu imati značajan utjecaj na donošenje odluka od strane vlada. To su samo neki pripadnici interesno-utjecajnih skupina koji

⁵ Freeman (1984) prema Polonsky, M. J., Scott, D. (2005), An empirical examination of the stakeholder strategy matrix. *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 9/10, pg. 1200, www.emeraldinsight.com

⁶ Vaaland, T.I., Heide, M. (2008). Corporate social responsibility: investigating theory and research in the marketing context, *European Journal of Marketing*, Vol. 42, No. 9/10, pg. 946-949, www.emeraldinsight.com

⁷ Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, July-August, pg. 41-43, www.elsevier.com/locate/bushor

⁸ Ray, M. (1993). Introduction: what is the new paradigm in business. In M. Ray & A. Rinzler (Eds.), *The new paradigm in business, emerging strategies for Leadership and organizational change* (pg. 9), Putman, NY

⁹ Murphy, B. et. al. (2005). Stakeholder perceptions presage holistic stakeholder relationship marketing performance. *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 9/10, pg. 1050-1051, www.emeraldinsight.com

¹⁰ Polonsky, M. J., Scott, D. (2005), An empirical examination of the stakeholder strategy matrix. *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 9/10, pg. 1209, www.emeraldinsight.com

su prethodno navedenim podjelama izostavljeni. Stoga je prihvaćena sljedeća podjela interesno-utjecajnih skupina.

Iako zajednički objedinjeni pod nazivom interesno-utjecajnih skupina, članovi se međusobno razlikuju prema načinu i motivima utjecaja te se zato dijele na dvije skupine. Primarnoj ili ekonomskoj skupini pripadaju svi dionici koji su s poduzećem ili organizacijom ugovorno povezani dok sekundarnoj odnosno socijalnoj skupini pripadaju oni članovi interesno-utjecajnih skupina koji indirektno utječu ili su pod utjecajem organizacije.¹¹

Sukladno podjeli na ekonomske i socijalne interesno-utjecajne skupine, samu bit tih kategorija nose njihovi pripadnici koji se, kako je ranije navedeno, razlikuju po motivima, načinu, ali i odnosima koje imaju u odnosu na promatranu organizaciju.

U skupinu ekonomskih pripadaju investitori, dobavljači, kupci i klijenti, zaposlenici, menadžment i vlasnici dok skupini socijalnih interesno-utjecajnih skupina pripadaju Vlada, vladine organizacije i javna uprava, političke grupe i lobiji, lokalna zajednica, nevladine organizacije i mediji.¹²

Očito je kako postoji veliki broj strana na kojima poduzeća moraju djelovati, no važno je napomenuti kako uz svoj utjecaj prema organizaciji sve skupine utječu i međusobno unutar skupina, ali i među skupinama. Time se dobiva nevjerovatno složena mreža međusobno povezanih odnosa koje je nemoguće izolirati od ostalih. Tako npr. nije moguće odvojiti vlasnike od menadžmenta jer će zbog brige i interesa prema organizaciji vlasnici uvijek biti informirani o stanju i držati menadžment odgovornim. Zbog odredbi i gospodarske klime koju svojim zakonima, mjerama gospodarske politike i procedurama za pokretanje poduzeća propisuje vlada neke zemlje, nemoguće je ignorirati njen utjecaj na investitore, pogotovo kada se radi o tranzicijskim zemljama i zemljama u razvoju. Također, mediji i način na koji oni po pitanju profesionalnosti i nepristranosti izvještavaju zajednicu o događajima utječu na stvaranje javnog mijenja i društvenu klimu.

Iznimno veliku širinu i složenost navedenih odnosa ovim radom je nemoguće obuhvatiti stoga je on ograničen na odnos između organizacije i navedenih interesno-utjecajnih skupina. Kako bi taj odnos rezultirao obostranim koristima, njime je potrebno upravljati.

Upravljanje interesno-utjecajnim skupinama (eng. Stakeholder Management) predstavlja sposobnost organizacije da upravlja konfliktima u ciljevima koje pojedine interesno-utjecajne skupine nastoje postići. 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 suradnja.¹³

Plaza definira upravljanje interesno-utjecajnim skupinama kao moralan čin kojim organizacija interesno-utjecajne skupine temeljem njihova legitimnog prava uključuje u donošenje odluka integrirajući ih na taj način u organizaciju i mijenjajući filozofiju poslovanja. No, upozorava kako je koncept Stakeholder Management različit od koncepta Management of Stakeholders. Iako prevedeni na hrvatski jezik zvuče isto, izraz Stakeholder Management odnosi se na opisane koncepte koji počivaju na suradnji, a Management of

¹¹ Svendsen, A. (1998) prema Omazić, M. A. (2007.) Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća, doktorski rad, Ekonomski fakultet Zagreb, str. 112

¹² Omazić, M. A. (2007.) Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća, doktorski rad, Ekonomski fakultet Zagreb, str. 190

¹³ Paul, K., Nickerson, I. (2010). Harmonious relationship and stakeholder management compatible or contradictory paradigm? Allied Academies International Conference, pg. 43-47, www.ebscohost.com

Stakeholders se odnosi na manipulativni pristup kojim organizacija nastoji pridobiti interesno-utjecajne skupine kako bi ostvarila jednostranu korist.¹⁴

U ovom radu bit će razmatrano isključivo područje upravljanja interesno-utjecajnim skupinama koje počiva na etičnoj suradnji i želji da se ostvari win-win rezultat jer je jedino na takav način ono održivo na dugi rok i predstavlja stratešku odrednicu organizacije.

2.2. Veza marketinga i društvene odgovornosti poduzeća

Iako se nalaze izvan, ali i unutar organizacije, interesno-utjecajne skupine su pod njenim utjecajem, ali istovremeno na nju utječu. Upravo zbog međusobnog utjecaja i primoranosti na suživot jednih s drugima, potrebno je da obje strane uvažavaju onu drugu i da umjesto konflikta i sukoba suradnjom ostvare ravnotežu koja će nositi obostranu korist. Dakle, društvena odgovornost kao koncept i filozofija u svojoj srži ima suradnju i međusobnu razmjenu vrijednosti.

Za uočavanje veze između društveno odgovornog poslovanja i marketinga ključno je izdvojiti tri stavke:

1. Hopkinsovu definiciju društveno odgovornog poslovanja kao "pažnje s kojom se na etičan i društveno odgovoran način odnosimo prema interesno-utjecajnim skupinama koje se nalaze izvan, ali i unutar organizacije. Cilj društvene odgovornosti je da uz očuvanje profitabilnosti istovremeno omogućiti stvaranje visokih standarda života za interesno-utjecajne skupine izvan i unutar poduzeća."¹⁵
2. Definiciju marketinga iz 2007.g. koja marketing definira kao "aktivnost, skup institucija i procesa s ciljem stvaranja, komuniciranja, isporučivanja i razmjene dobara koji imaju vrijednost za potrošače, klijente, partnere i društvo u cjelini."¹⁶
3. Konceptiju društvenog marketinga kao posljednju razvojnu etapu marketinga u praksi koja osim razmjene i koristi na relaciji poduzeće-korisnik, obuhvaća i dobrobit društva u cjelini.¹⁷

Temeljem svega navedenog može se zaključiti kako se definicija društveno odgovornog poslovanja prihvaćena za potrebe ovog rada i definicija marketinga koja svoju praksu pokazuje kroz koncepciju društvenog marketinga zapravo nadopunjuju i ni u kojem slučaju nisu u suprotnosti. Sve tri definicije ističu suradnju kao glavni preduvjet za ostvarivanje koristi za sve sudionike razmjene i ostalih pojedinaca i skupina koji utječu ili mogu utjecati na nju. No, kako bi se uspostavila suradnja i odnos, potrebno je komunicirati te na taj način ostvariti razmjenu i stvaranje vrijednosti.

3. INTEGRACIJA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI PODUZEĆA U MARKETINŠKE AKTIVNOSTI

Nakon utvrđivanja veze marketinga i DOP-a logično se postavlja pitanje o tome koje konkretne marketinške aktivnosti, a u okviru koncepcije društvenog marketinga poduzeće, može primijeniti kako bi bilo društveno odgovorno i ostvarilo suradnju te uspješno komuniciralo s interesno-utjecajnim skupinama.

Iako hrvatski književni jezik ne poznaje riječ korporacija, uvriježeno je mišljenje da taj pojam predstavlja velika međunarodna poduzeća koja putem velikog broja inozemnih podružnica ostvaruju enormno velike profite te imaju veliki broj zaposlenika i dioničara. No, bez obzira na to, sljedeća podjela može se primijeniti i na pojam organizacije u smislu poslovnog entiteta tj. poslovnog subjekta koji je sudionikom lokalnog, nacionalnog, regionalnog ili globalnog tržišta. Stoga nazivi navedenih aktivnosti neće biti

¹⁴ Plaza-Úbeda, J. A., de Burgos, J., Carmona-Moreno, E. (2009). Measuring Stakeholder Integration: Knowledge, Interaction and Adaptational Behavior Dimensions, *Journal of Business Ethics*, Vol. 93, pg. 419-420

¹⁵ Hopkins, M. (2005) prema Hopkins, M. (2006), op. cit.

¹⁶ American Marketing Association (2008). The American Marketing Association Releases New definition for Marketing, www.marketingpower.com, pristupljeno 17.6.2010.

¹⁷ Previšić, J. i sur. (2007.), *Osnove Marketinga*, Adverta, Zagreb, str. 10-16

promijenjeni, ali je važno napomenuti da se oni ne odnose samo na korporacije i da ni u kojem slučaju ne isključuju manje poslovne subjekte.

Prema Kotleru i Lee, šest je načina da organizacija svoje društveno odgovorno djelovanje integrira u marketinške aktivnosti i poslovanje:¹⁸

- Korporativno promoviranje društvenih ciljeva – Osiguranjem sredstava, priloga u naturi ili bilo kojih drugih resursa potrebnih za jačanje svijesti, povećanje interesa ili razumijevanja za neki društveni problem, organizacija nastoji pomoći u prikupljanju priloga i poticanju volonterstva tj. društveno korisnog rada. Organizacije putem korporativnog promoviranja društvenih ciljeva (eng. Corporate cause promotion) pomoću sugestivne komunikacije nastoje pomoći u rješavanju određenog problema. Od marketinga uzajamne koristi razlikuje se u tome što prilozi i pomoć nisu vezani za prodaju određenih proizvoda, a od društvenog marketinga po tome što potiče na akciju, a ne na promjenu ponašanja. Iako je u širem smislu povezan s filantropijom, on obuhvaća i više od novčanog priloga i volontiranja zaposlenika, a od društveno odgovorne prakse ga razlikuje veliki naglasak na komunikaciju.
- Marketing povezan s društvenim ciljem – Od svih ostalih načina koji integriraju društvenu odgovornost u marketinške aktivnosti, marketing povezan s društvenim ciljem tj. marketing uzajamne koristi (eng. Cause-related marketing) predstavlja direktnu vezu između određenog proizvoda ili proizvodne linije i određenog društvenog cilja. Iako je sličan promoviranju društvenih ciljeva u pogledu povećanja svijesti, na ovaj način organizacija se obvezuje da će, ovisno o akciji potrošača, podržati određenu aktivnost na način da će u tu svrhu pokloniti određeni postotak ili iznos od prodaje određenih proizvoda. Ovaj pristup najčešće uključuje partnerstvo i zajedničku koordinaciju aktivnosti s nekom neprofitnom organizacijom u određenom vremenskom razdoblju i, iako je svaka pomoć neprofitnim organizacijama važna, poželjno je da one za partnere imaju poduzeća koja imaju veliku bazu kupaca, široke distributivne kanale te masovno tržište robe široke potrošnje.
- Korporativni društveni marketing – Radi unaprjeđenja javnog zdravlja, sigurnosti, životne okoline i dobrobiti društva, organizacije poduzimaju aktivnosti vezane za društveni marketing koji za cilj, pored podizanja svijesti o određenom problemu, ima i dobrovoljnu promjenu ili modifikaciju ponašanja od strane potrošača i članova društva. Zbog toga što se bave pitanjima od najšireg društvenog interesa poput zdravstva, ekologije i sl., organizacije su vrlo često podržane od strane državnih tijela i institucija. Promjena ponašanja je dug proces tako da su i aktivnosti u sklopu društvenog marketinga dugotrajnije te je upravo iz tih razloga potreban detaljan marketinški plan i plan aktivnosti temeljen na analizi situacije i odabiru ciljnih grupa te unaprijed postavljenim ciljevima.
- Korporativna filantropija – Korporativna filantropija je najtradicionalnija društvena inicijativa unutar organizacije, a predstavlja najčešće bespovratni novčani prilog kojim organizacija želi podržati rad neke humanitarne organizacije i njene aktivnosti. Ono što obilježava noviju korporativnu filantropiju je strateški pristup pri izboru društvenih problema prema kojima će resursi biti usmjereni, orijentacija na praćenje i mjerenje rezultata te dugoročne partnerske odnose koji nastaju kroz suradnju. U današnje, moderno doba poslovanja u kojemu je na snazi nova paradigma, novac ne predstavlja jedino sredstvo pomoći, već se ona, uz intenzivnu uključenost zaposlenika, očituje kroz davanje viška proizvoda, edukativne programe, stipendiranje, davanje opreme na korištenje i slično.
- Društveno koristan rad – Društveno koristan rad predstavlja inicijativu u okviru organizacije u kojoj se zaposlenike i partnere potiče da svoje vrijeme i sposobnosti volonterskim radom posvete lokalnim humanitarnim organizacijama. Iako je volontiranje po svojoj definiciji "dobrovoljno ulaganje osobnog vremena, truda, znanja i vještina kojima se obavljaju usluge ili aktivnosti za dobrobit druge osobe ili za opću dobrobit bez postojanja uvjeta isplate novčane nagrade ili potraživanja druge imovinske koristi", poticaji od strane poduzeća mogu biti u obliku plaćenog izostanka s posla, javne pohvale i priznanja za rad. Zaposlenike se kroz interno komuniciranje i marketing ohrabruje da se uključe u volonterske projekte te se putem njih, kao svojevrstnih ambasadora, stvara most između lokalnih humanitarnih udruga.
- Društveno odgovorna poslovna praksa – Iako nazivom odvojene, u društveno odgovornim poslovnim praksama sadržane su sve do sada navedene aktivnosti društvene odgovornosti integrirane u marketing. Poslovna praksa nadilazi ne samo svaku od njih, već i marketing kao funkciju u poduzeću. Ovaj koncept

¹⁸ Kotler, P., Lee, N. (2009). DOP - društveno odgovorno poslovanje, suvremena teorija i najbolja praksa, MEP d.o.o., Zagreb, str. 33-35

podrazumijeva da organizacija i njen menadžment samostalno usvajaju prakse koje nose dobrobit zajednici i zaštititi životne okoline. Dakle, nije riječ o poštivanju zakona ili o aktivnostima koje se očekuju, kao što je npr. isplata plaća, već o višoj razini društvene odgovornosti koja obuhvaća sve interesno-utjecajne skupine koji imaju sve veću moć i utjecaj na vjerojatnost dugoročnog opstanka organizacije. Riječ je o društveno odgovornom pristupu u svim segmentima poslovanja: od izgradnje pogona koji nisu štetni za okoliš, odabira društveno odgovornih dobavljača i pružanja informacija o svim sirovinama i materijalima korištenima u proizvodnji pa sve do izrade programa podrške za zaposlenike, odgovornog marketinga usmjerenog prema djeci i zaštite podataka o potrošačima. Pozitivni učinci koje ostvaruju organizacije koje provode društveno odgovorne prakse vezani su za smanjenje troškova poslovanja, pozitivno raspoloženje zajednice prema organizaciji, poticanje na opredjeljenje za marku poduzeća pri kupnji i doprinos željenom pozicioniranju na tržištu, izgradnju partnerstva te veće zadovoljstvo i povoljniji položaj zaposlenika. Radi izbjegavanja problema koji nastaju zbog skepticizma koji se javlja među pripadnicima interesno-utjecajnih skupina, važno je jasno komunicirati dugoročne motive organizacije te sa načelnog i deklarativnog pristupa krenuti na djela kako bi se osjetila korist na obje strane, a rezultati bili vidljivi.

Područje marketinga u kojemu je odgovorna poslovna praksa od velike važnosti je interni marketing koji se odnosi na "marketinške napore poduzeća usmjerene prema zaposlenicima s ciljem izbora, motiviranja i zadržavanja najboljih ljudi koji će obavljati svoje poslove na najbolji mogući način."¹⁹ Iako se na prvi pogled čini kako je riječ o menadžmentu ljudskih potencijala koji je definiran kao "niz međusobno povezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacija usmjerenih na osiguravanje odgovarajućeg broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina i interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarenje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije"²⁰, važna razlika krije se u komunikaciji. Naime, menadžment ljudskih potencijala orijentiran je na procese i programe kroz koje bi ciljevi trebali biti ostvareni, dok je interni marketing fokusiran na komunikaciju između organizacije i top menadžmenta i ostalih zaposlenika. Dakle, internim marketingom se zaposlenicima prenose poruke i informacije o aktivnostima i programima koji su osmišljeni u sklopu menadžmenta ljudskih potencijala stoga je moguće zaključiti kako se oni međusobno nadopunjuju jer na taj način zaposlenici raspoložu informacijama o procesima, načinu rada i eventualnim promjenama čime se smanjuje neizvjesnost i opiranje promjenama.

Kada je riječ o društvenoj odgovornosti u sklopu internog marketinga, tada je riječ o etičnom ponašanju u komunikaciji kroz koju se razvija poistovjećivanje zaposlenika s organizacijom i njenim potrošačima zbog većeg zadovoljstva koje se očituje i smanjenim brojem odlazaka iz organizacije pa tako profitiraju i zaposlenici i organizacija čime društvena odgovornost postaje poluga za efikasan interni marketing.²¹

Nadalje, financijski doprinos ne bi trebao biti jedini kriterij temeljem kojeg se provodi evaluacija zaposlenika. U poduzeću koje primjenjuje DOP zaposlenici se evaluiraju i prema kriteriju etičnosti i društveno odgovornog ponašanja.²²

4. ETIKA U INTEGRACIJI DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA U MARKETINŠKE AKTIVNOSTI

Nakon utvrđivanja povezanosti marketinga i društveno odgovornog poslovanja te pregleda konkretnih aktivnosti koje organizacije mogu poduzeti kako bi društvenu odgovornost učinile dijelom marketinga, važno je detaljnije razmotriti dimenziju etike kao odrednice društveno odgovornog poslovanja. Ranije je navedeno kako odgovorno ponašanje od strane organizacija nailazi na veliki skepticizam javnosti zbog

¹⁹ Previšić, J. i sur. (2004.), Marketing, Adverta, Zagreb, str. 556

²⁰ Bahtijarević-Šiber, F. (1999.), Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 16.

²¹ Korschun, D, Bhattacharaya, C.B., Sen, S. (2009). Using Corporate Social Responsibility to Strengthen Employee and Customer Relationship, Advances in Consumer Research, Vol. VII, pg. 64-66, www.ebscohost.com

²² Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility, Journal of consumer marketing, Vol. 18, No. 7, pg. 595-630

nesigurnosti u motive. No, iako je pomalo kontradiktorno da se organizacije proziva i pokušava natjerati na odgovornije ponašanje, a dok se to dogodi, tada se umjesto podrške koja bi dodatno potaknula organizacije odigra upravo suprotna situacija. U nastavku će biti obrazloženo što je tome uzrok. Postavlja se pitanje bi li organizacije trebale biti društveno odgovorne, a da od toga nemaju apsolutno nikakvu korist. Zbog mogućnosti iznimno širokog područja djelovanja te direktnih i indirektnih veza, to je zapravo i nemoguće.

Ukoliko etiku razmotrimo kao nauku o moralu koja se temelji na razlikovanju onoga što je dobro, a što loše, odnosno što je ispravno, a što pogrešno u svakodnevnim postupcima ljudi²³, tada je vrlo očito da društvena odgovornost u svojoj srži ima etično postupanje zbog dobrobiti i koristi za organizaciju i interesno-utjecajne skupine pa tako i Sukladno tome, Hopkins vidi DOP kao "etično ponašanje u poslovanju prema okolini i dioničarima."²⁴ Upravo zbog obostranih koristi koje nastaju procesom suradnje nerealno je i nemoguće očekivati da organizacija ne ostvari određeni pozitivni učinak.

Dakle, etično postupanje u okviru društvene odgovornosti odnosi se na moralnu odgovornost prema svakom pojedincu ili grupi koji bi aktivnošću organizacije mogli biti pogođeni fizički, mentalno, ekonomski, duhovno ili emocionalno. U tom slučaju moralna odgovornost prelazi vlastiti interes te je kratkoročne koristi važnije zamijeniti etičnim postupanjem.²⁵

Obzirom da su etika i društvena odgovornost usko povezane brigom za društvenu dobrobit, pri čemu su sve interesno-utjecajne skupine članovi toga društva, odgovorna poslovna praksa se u marketingu, pored ranije navedenih koncepata u sklopu prethodnog poglavlja, može provoditi i kroz etični pristup pojedinim komponentama marketinga.

U tom smislu može se govoriti o sljedećim područjima etičnog i društveno odgovornog djelovanja u području marketinga:²⁶

- Proizvod – etično postupanje se odnosi na kvalitativna svojstva kojima potrošači nisu zadovoljni, a tiču se trajnosti proizvoda, jasno naznačene sirovine koje su korištene u proizvodnji, količine proizvoda koja se zaista nalazi unutar ambalaže, porijeklo proizvoda ili bilo koje druge potrošaču vidljive ili nevidljive karakteristike koje ga krivo informiraju ili dovode u opasnost
- Cijena – pitanje tržišnog natjecanja je regulirano zakonom, no tajnim dogovorima o podjeli tržišta i formiranju cijena potrošači, ali i drugi sudionici na tržištu su oštećeni. Pored toga, javlja se problem dumpinga kojim potrošači domaćeg tržišta kupuju proizvod po višim cijenama od potrošača na nekom drugom tržištu.
- Prodaja i distribucija – odabir etičnih i društveno odgovornih partnera od velike je važnosti za organizaciju jer jedino iz odnosa temeljenog na suradnji, a ne na pritiscima može proizaći dobar poslovni rezultat pri čemu se etičnost očituje kroz poštivanje ugovorenih obveza sa svake strane.
- Komunikacija – etičnost u komunikaciji najčešće je vezana za karakteristike proizvoda i pretjerivanje u sadržaju promotivnih poruka. Pored toga, komunikacija usmjerena prema djeci te iznošenje lažnih karakteristika i mogućnosti proizvoda područja su upitne etičnosti kojima poduzeće mora pristupiti krajnje ozbiljno.

No, u sklopu komunikacije odvija se i informiranje interesno-utjecajnih skupina o aktivnostima DOP-a. S aspekta koristi koje dugoročno nosi, organizacija bi društvenu odgovornost trebala prihvatiti na strateškoj razini što zapravo znači da poslovne i marketinške ciljeve DOP-a treba povezati sa svojim sposobnostima i vrijednostima koje zastupa. Zbog mogućnosti negativne percepcije javnosti o iskrenosti i motivima u pozadini, organizacije ne bi agresivno trebale komunicirati svoju društvenu odgovornost. Kako svaka organizacija ima svoj identitet koji se očituje kroz unutarnje procedure te organizacijsku strukturu i kulturu, važno je da upravo oni budu temelj marketinške komunikacije o društvenoj odgovornosti odnosno da

²³ Evans, B.R., Berman, B. (1994) prema Previšić, J. i sur. (2007.), Osnove marketinga, Adverta, Zagreb, str. 62

²⁴ Hopkins, M. (2003). The Planetary Bargain - Corporate Social Responsibility Matters, Earthscan, London, pg. 9

²⁵ Lantos, G. P. (2001), op. cit., pg. 595-630

²⁶ Previšić, J. i sur. (2007.), Osnove marketinga, Adverta, Zagreb, str. 68-71

komunicirani identitet organizacije bude što sličniji njenom stvarnom identitetu. U suprotnom se događa efekt prevelikog obećanja koje organizacija ne može ispuniti te se time ostvaruju štetni učinci.²⁷

Temeljem svega navedenog važno je posebno istaknuti kako je etičan pristup poslovanju dugoročno održiv i da politika na razini organizacije mora biti provedena na temelju određenih pravila i procedura temeljenim na etičkim kodeksima koji, ukoliko se sustavno primjenjuju, postaju dijelom organizacijske kulture.

5. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE KAO DIO STRATEGIJE MARKETINGA

Dosadašnje razmatranje društvene odgovornosti u okviru marketinga odnosilo se na utvrđivanje povezanosti i konkretne aktivnosti i koncepte u kojima oni mogu biti objedinjeni. Time je dokazano da je i u marketing kao disciplinu te funkciju u poduzeću moguće integrirati etično ponašanje. Ovo poglavlje obrađuje DOP sa strateške marketinške razine kao dugoročno opredjeljenje u načinu na koji se pristupa marketinškim aktivnostima.

Strategija marketinga je okvir poslovnih aktivnosti poduzeća unutar kojeg su sadržani ciljevi, zadaci i aktivnosti kojima poduzeće nastoji ostvariti određenu poziciju na tržištu u okviru resursa kojima raspolaže. Zahtjeva pomno planiranje, istraživanje i određivanje smjera djelovanja za postizanje zadanih ciljeva odabirom odgovarajuće poslovne politike.²⁸

5.1. DOP kao tržišna prilika

Iako je ranije dana definicija marketinga, on se može promatrati iz tri perspektive:²⁹

- Marketing kao koncepcija predstavlja pristup poslovanju kroz specifičan način razmišljanja na kojemu se temelji poslovna politika i djelovanje po pitanju osmišljavanja, operacionalizacije i realizacije ciljeva. Kako bi zadovoljilo potrebe svojih potrošača, poduzeće koje je usvojilo ovakvu koncepciju odluke temelji na kontinuiranim istraživanjima i usklađivanju aktivnosti s ostalim funkcijama u poduzeću.
- Marketing se kao znanstvena disciplina odnosi na znanstveno izučavanje i utvrđivanje veze između proizvodnje i potrošnje s ciljem povećanja učinkovitosti razmjene kroz proučavanje ponašanja potrošača i proizvođača u razmjeni, uloge mreža institucija u razmjeni te posljedica koje kroz tu razmjenu nastaju.
- Marketing kao proces predstavlja slijed svih aktivnosti koje povezuju proizvodnju i potrošnju odnosno omogućavaju razmjenu vrijednosti; roba, usluga, znanja i informacija između proizvođača i potrošača. Proces se sastoji od faza koje slijede jedna drugu: analiziranje tržišnih prilika, istraživanje i izbor ciljnih tržišta, oblikovanje marketinške strategije, planiranje programa marketinga te organiziranje, primjena i kontrola marketinških aktivnosti.

Za razmatranje društvene odgovornosti kao tržišne prilike potrebno je uzeti u obzir marketing kao proces jer se on temelji na analiziranju i identificiranju tržišnih prilika koje će poduzeće, u skladu sa svojim sposobnostima po pitanju stručnosti, iskustva i financijskih mogućnosti, nastojati iskoristiti. Iako su u sklopu poglavlja broj dva navedene koristi koje proizlaze iz pojedinog načina na koji se društvena odgovornost integrira u marketing, uočavanje tržišnih prilika ima jedan kritičan čimbenik, a to je vrijeme.

Naime, uočavanje tržišnih prilika moguće je samo intenzivnim praćenjem tržišnih kretanja i trendova koji se očituju i kroz potražnju za proizvodima, ali i kroz potražnju za određenim markama. Pored toga, tržište,

²⁷ Van de Ven, B. (2008). An Ethical Framework for the Marketing of Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethics*, 82:339-352, Springer, <http://www.springerlink.com/content/1x301n722555h623/>, pristupljeno 2.7.2010.

²⁸ Renko, N. (2005.) *Strategija marketinga*, Naklada Ljevak, Zagreb, str. 8-11

²⁹ Previšić, J. i sur. (2007.), op. cit., str. 8-10

a samim time i poduzeće koje je njegovim dijelom, nije imuno na utjecaj bilo koje od interesno-utjecajnih skupina jer svaka od njih na neki način može pozitivno, ali i negativno utjecati na poslovanje. Stoga se kao logično rješenje nameće pokušaj da se rizik negativnog utjecaja minimizira, a to će se dogoditi jedino ako se organizacija svojom poslovnom politikom ne suprotstavlja ciljevima i interesima utjecajnih skupina. Ako nema suprotstavljanja, događa se suradnja, koja ne mora biti formalno vezana ugovorom, odnosno nastojanje da se ostvari zajednički cilj iz čega se razvio društveno odgovoran pristup poslovanju. Upravo je tu vrijeme važan čimbenik jer menadžment neke organizacije to shvati prije, a drugi kasnije.

Tržišna prilika podrazumijeva neki oblik razvoja poslovanja u pogledu osvajanja novih tržišta, diverzifikacije poslovanja i inovacija, ali ukoliko suviše kasno reagira na pokazatelje okoline, potencijalnu tržišnu priliku iskoristit će netko drugi odnosno konkurencija.

5.2. DOP kao temelj za stvaranje i izgradnju partnerstva

U više je navrata navedeno kako se DOP temelji na suradnji između interesno-utjecajnih skupina i organizacije. Obzirom da se njihove aktivnosti odvijaju u istoj okolini, niti jedna od ove dvije strane ne može ignorirati postojanje i utjecaj druge jer takav način dugoročno neće biti održiv za barem jednu od njih. Kako bi njihov suživot bio moguć i lišen rizika od negativnog utjecaja potrebna je suradnja. No, je li suradnja isto što i partnerstvo? Ukoliko suradnja predstavlja poduzimanje zajedničkih aktivnosti za ostvarenje nekog cilja, radi li se u isto vrijeme i o partnerstvu. Suradnja je zapravo početni oblik partnerstva koje u pogledu društvene odgovornosti poprma dugoročnu perspektivu i zajedničko strateško promišljanje o ciljevima, dakle orijentirano je na budućnost.

Dakle, ukoliko organizacija i bilo koja od interesno-utjecajnih skupina nastoji pronaći zajedničko rješenje određenog problema kroz pronalaženje kompromisa, tada je riječ o suradnji. No, ako ta dva aktera zajednički žele ostvariti neki cilj i u skladu s time poduzimati koordinirane aktivnosti koje međusobno nisu u sukobu i nadmetanju, tada je riječ o partnerstvu. To se može prikazati na jednostavnom i aktualnom primjeru.

Ukoliko vlada neke zemlje kao organ izvršne vlasti u sklopu svojih aktivnosti donosi smjernice gospodarske politike u obliku čuvanja radnih mjesta i socijalne osjetljivosti te ga poslovni subjekti provedu, tada je riječ o suradnji. No, ukoliko vlada i gospodarski subjekti zajedničkim radom i naporima osmisle strategiju i program gospodarske politike koja će biti održiva i sačuvati radna mjesta, tada je riječ o partnerstvu. To ne znači da suradnja počiva isključivo na suprotstavljenim ciljevima, ali kod svake strane postoji granica do koje je spremna popustiti dok se kod partnerstva sve aktivnosti zajednički osmišljavaju i provode te je u interesu pronaći najbolje rješenje. Upravo je zato važno razlučiti da li se u poduzimanju društveno odgovornih aktivnosti radi o suradnji ili partnerstvu.

Partnerske odnose karakterizira visoka međuovisnost i velika vrijednost koju odnos ima za obje strane pa je samim time prisutna i visoka razina uključenosti obje strane. U takvim bliskim odnosima tijekom informacija je slobodan što značajno smanjuje nesigurnost i broj problema te povećava učinkovitost partnera u odnosu koji kroz interakciju rezultira i razmjenom znanja.³⁰

Ukoliko se navedena obilježja partnerskog odnosa primjene na partnerske odnose između organizacije i interesno-utjecajnih skupina po pitanju društvene odgovornosti, tada je zajednički cilj ono što ih povezuje i koji jedino zajedničkim snagama i ulaganjem financijskih, vremenskih i ljudskih resursa mogu ostvariti. Upravo zbog toga prisutna je i velika međuovisnost jer svaka strana u odnosu donosi neke resurse. Na strani organizacije su to npr. financijska sredstva, ljudski resursi, poznavanje procedura te kontakti i društvena mreža dok druga strana nosi znanje i iskustvo u području problema te također ljudske i vremenske resurse.

³⁰ Ford, D. i sur. (2003.) prema Sinčić Ćorić, D. (ak.god. 2009./10.), Odlučivanje u marketingu, materijal za pripremu ispita, kolegij Odlučivanje u marketingu, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, str.4-5

5.3. DOP kao dio kulturne mreže poduzeća

Svaka organizacija, neovisno o sektoru kojem pripada, veličini, broju zaposlenika ili bilo kojem drugom parametru ima jednu specifičnost - organizacijsku kulturu koja određuje i predstavlja smjernicu za svaku poslovnu odluku i proces. No, iako se čini jednostavnom i lako objašnjivom komponentom organizacije, kultura je zbog svoje neopipljivosti vrlo složena što mogu potvrditi brojni ljudi koji se kao zaposlenici neke organizacije nisu osjećali njenim dijelom.

Organizacijska kultura predstavlja ukupnost stavova, vrijednosti i normi, vjerovanja i pogleda koje dijeli većina zaposlenika u poduzeću. Stvaranje organizacijske klime koja usmjerava ponašanje zaposlenika određeno je kroz prihvaćanje specifičnog sustava vrijednosti, zadanih normi ponašanja i poštivanja odgovarajućih običaja i tradicije od strane zaposlenika, čime oni aktivno sudjeluju u ostvarenju ciljeva, misije i vizije. Ona se očituje kroz sve elemente poslovanja; od tipa organizacijske strukture i stupnja decentralizacije pa sve do kontrole i rješavanja konflikata.³¹

Organizacijska kultura sastoji se od tri elementa koja zapravo predstavljaju njene razine, a to su vrijednosti, uvjerenja i paradigma. Vrijednosti se mogu odnositi na vidljive i uočljive, često pisane elemente kao što su misija i strategija, no mogu biti i pomalo neodređeni ukoliko se radi o općenitom izjašnjavanju kao što je npr. služenje zajednici. Uvjerenja su više specificirana komponenta jer se očituju kroz konkretne aktivnosti i način djelovanja. Npr. ukoliko se neki dobavljač pokaže društveno neodgovornim, organizacija ne bude poslovala s njim. Paradigma predstavlja samu srž organizacijske kulture koju je teško uočiti i definirati, a kroz koju se očituje ono što je unutar same organizacije od najvećeg značaja jer određuje način na koji se posluje.³²

Ono što je ključno u ovom razmatranju jest paradigma kao način funkcioniranja i, slikovito rečeno, mentalni sklop organizacije na kojoj počiva njena cijela filozofija. Ukoliko DOP postane dijelom paradigme od samog nastajanja organizacije ili kao posljedica strateškog zaokreta, dakle ukoliko on bude filozofija poslovanja koja će se očitovati kroz apsolutno sve aktivnosti poslovanja, tada je bez sumnje moguće zaključiti kako se doista radi o društveno odgovornom poduzeću.

Paradigma kao srž, filozofija i temelj na kojem se gradi poslovanje generira organizacijsku strukturu, strukturu moći, sustave kontrole, rutine i rituale, priče i simbole. Upravo nabrojani elementi čine kulturnu mrežu poduzeća,³³ a dalje u tekstu će biti razmotreni iz perspektive društvene odgovornosti.

- Organizacijska struktura odnosi se na način na koji se zaposlenici i organizacija međusobno odnose³⁴ te podjelu odgovornosti kroz hijerarhijski sustav odlučivanja i komunikacije. DOP zahtijeva decentraliziranu organizacijsku strukturu sa dvosmjernom komunikacijom na horizontalnoj i vertikalnoj razini koja omogućuje podjelu odgovornosti prema područjima i sektorima rada, ali i istovremenu mogućnost povezivanja i blisku suradnju.
- Struktura moći proizlazi iz hijerarhijske strukture, ali i obilježja ličnosti pojedinca koji može biti neformalni lider u pojedinom odjelu ili timu. Iz paradigme proizlazi način na koji se ta moć koristi. U području DOP-a moć se unutar organizacije očituje kroz komunikaciju i odnos prema zaposlenicima, partnerima i ostalim ekonomskim interesno-utjecajnim skupinama, no obuhvaća i socijalne interesno-utjecajne skupine jer osoba koja ima moć najčešće i istupa u ime organizacije stoga je važno da ona u potpunosti profesionalno i privatno predstavlja identične vrijednosti.
- Sustavi kontrole, mjerenja i nagrađivanja odnose se na važnost praćenja poslovanja i usmjeravanje pažnje na ciljeve te postupke i procese putem kojih se oni ostvaruju. Ukoliko se u organizaciji primjenjuje filozofija DOP-a, tada je od velike važnosti upravo skup postupaka i aktivnosti kojima se

³¹ Buble, M. (2006.) Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str.40

³² Schein, E. (1997) prema Johnson, G., Scholes, K. (2002). Exploring Corporate Strategy, Text and Cases. Sixth edition, Prentice Hall, an imprint of Pearson Education Limited, Harlow, pg. 229

³³ Johnson, G., Scholes, K. (2002). Exploring Corporate Strategy, Text and Cases. Sixth edition, Prentice Hall, an imprint of Pearson Education Limited, Harlow, pg. 230-236

³⁴ Sinčić Ćorić, D. (ak.god. 2009./10.), Odlučivanje u marketingu, materijal za pripremu ispita, kolegij Odlučivanje u marketingu, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, str.7

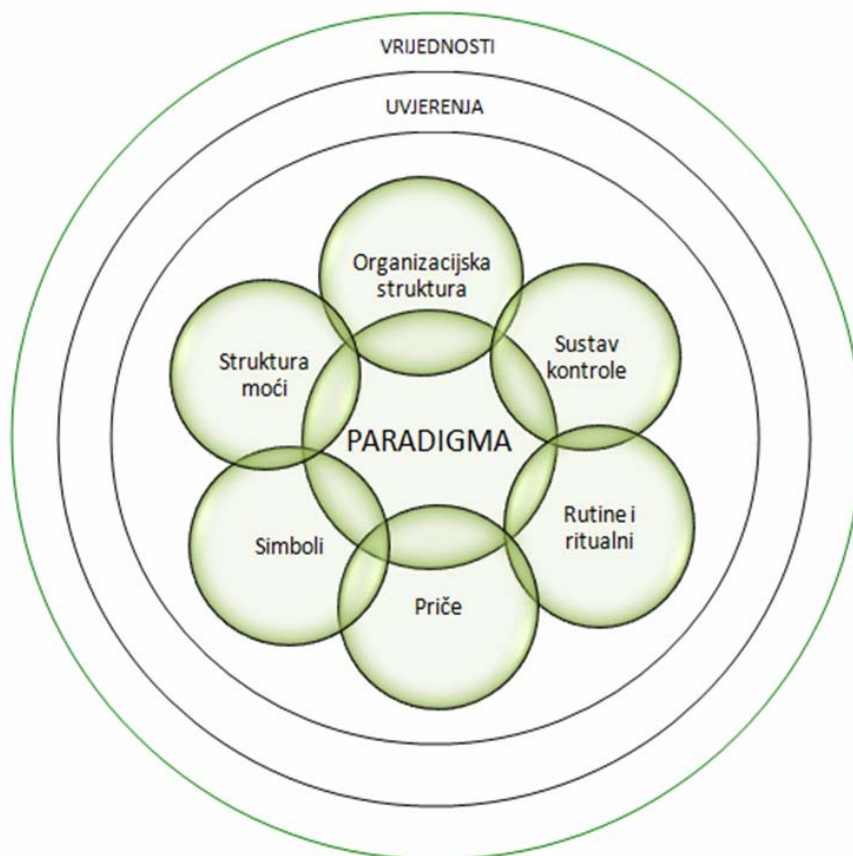
ostvaruju društveno korisni ciljevi. Sustavi kontrole tako mogu generirati pokazatelje iz kojih su vidljivi potencijalni problemi ili slabe točke, ali i ukazati na nečije posebne zasluge u ostvarenju ciljeva.

- Rutine se odnose na način na koji se posluje, odnosno standardizirane postupke i principe u poslovanju dok rituali predstavljaju svakodnevne ili neke događaje kojima se te rutine potvrđuju i unaprjeđuju. Kada je riječ o DOP-u, tada se rutine mogu odnositi na svakodnevnu ili periodičnu kontrolu provedbe propisanih mjera kao što je npr. potrošnja električne energije. Ritualni se u DOP-u očituju kroz unaprjeđenje društvene odgovornosti po pitanju edukacije ili kroz posebno osmišljene programe, poput nagrada i obljetnica, kojima se društvena odgovornost unutar organizacije dodatno promiče.
- Simboli imaju veliki značaj za svaku organizaciju jer su oni svojevrsni medij preko kojih pojedinci izvana i iznutra doživljavaju organizaciju. Oni obuhvaćaju logo organizacije i znakove marki, no pored toga, simbolima pripadaju i automobili, interijeri i uredi, terminologija i jezik kojim se unutar organizacije govori, način međusobnog oslovljavanja te privilegije koje zaposlenici imaju ovisno o razini menadžmenta kojoj pripadaju. Obzirom da su simboli samim time komunikativno sredstvo, DOP se očituje kroz etičnost u komunikaciji i dosljednost. Ukoliko organizacija primjenjuje principe DOP-a, tada će svoj vozni park prilagođavati najvišim svjetskim standardima u zaštiti okoliša, zaposlenici će imati transparentan program evaluacije i urede imati prilagođene poslu koji se u njima obavlja. Komunikacija unutar organizacije mora biti na razini međusobnog poštovanja kako se niti jednog zaposlenika ni na koji način ne bi degradiralo i omalovažilo.
- Priče su važan dio organizacije jer se odnose na događaje koji su obilježili povijest organizacije bilo da se radi o uspjesima, porazima ili bilo kojem drugom događaju. Kroz priče unutar organizacije do izražaja dolazi osobnost nekog zaposlenika ili neko posebno postupanje i čin koji su vrijedni prepričavanja i prenošenja, a kroz njih ostali zaposlenici mogu saznati poželjan način ponašanja ukoliko se nađu u sličnoj situaciji. U primjeni društvene odgovornosti, priče su u organizaciji vezane za etično postupanje pri odlučivanju i primjeni poslovnih politika.

Temeljem svega navedenog očita je velika međusobna povezanost vrijednosti, uvjerenja i paradigme te njihov utjecaj na cjelokupno poslovanje. Iako se kulturna mreža poduzeća vrlo često koristi kod stvaranja novih organizacije ili strateškog zaokreta,³⁵ ono što je izuzetno važno izdvojiti i naglasiti jest činjenica da tu cjelokupnu mrežu odnosa i principa zapravo čine ljudi unutar organizacije koji svojim radom po tim načelima utječu i na pojedince okupljene u interesno-utjecajnim skupinama izvan organizacije. Naposljetku, i zaposlenici su dijelom unutarnjeg svijeta organizacije, ali su dijelom i vanjskog svijeta izvan nje. Upravo činjenica da pojedinac u određenom trenutku ima drugu ulogu (zaposlenik, potrošač, član nevladine organizacije,...) čini tu međupovezanost vrlo složenom, no ukoliko se privatna i profesionalna orijentacija poklope, tada je zaposlenik istinski dijelom organizacije.

Slikom koja slijedi prikazana je kulturna mreža organizacije kao komponenta njene kulture te međusobni utjecaj svih elemenata koji ju zajednički formiraju.

³⁵ Sinčić Ćorić, D. (ak.god. 2009./10.), op.cit., str.7

Slika 1. Kulturna mreža kao dio organizacijske kulture

Prilagođeno prema: Johnson, G., Scholes, K. (2002). Exploring Corporate Strategy, Text and Cases. Sixth edition, Prentice Hall, an imprint of Pearson Education Limited, Harlow, pg. 228-230

5.4. DOP kao sastavni dio marke

American Marketing Association definira marku (eng. Brand) kao "naziv, izraz, dizajn, simbol ili bilo koje drugo obilježje koje identificira proizvod ili uslugu jednog proizvođača kao različite od proizvoda ili usluge drugih ponuđača."³⁶

No, osim razlikovanja jednog ponuđača i proizvoda od drugih, marka služi kao temelj za izgradnju vrijednosti i kapitala tj. identiteta marke (eng. Brand equity) koji predstavlja "skup obilježja i vrijednosti povezanih s imenom ili simbolom čime se komunicira obećanje, osobnost i duh marke, a obuhvaća lojalnost marki, svjesnost o marki, percipiranu kvalitetu i asocijacije na marku."³⁷

Očito je da marka upravo zbog obećanja, osobnosti i duha ima psihološko značenje te je potrebno pomno planiranje svih aktivnosti i postupaka kroz dulji vremenski period i sustavno izvještavanje o stvarnom sudjelovanju u društvenim ciljevima kako bi se DOP percipirao kao sastavni element identiteta marke. Zbog sve veće obrazovanosti i velikog napretka komunikacijske tehnologije koja omogućava veliku dostupnost informacijama na globalnoj razini, organizacije nisu više u mogućnosti kontrolirati percepciju o sebi stoga je DOP element poslovanja koji nadilazi poslovnu politiku i prelazi u filozofiju poslovanja

³⁶ American Marketing Association prema Ozretić Došen, Đ. (ak.god. 2009./10.) Marka, upravljanje markom – značenje i razgraničenje pojmova, materijali za nastavu, kolegij Upravljanje markom, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu

³⁷ Bromberg, L. (1998). Solid brand identity crucial in competitive marketplace, Inside Tucson Business, Vol. 8, Issue 14, www.ebscohost.com

kojom se kroz komunikaciju gradi emocionalna veza s markom od strane potrošača, dobavljača i svih subjekata s kojima organizacija surađuje.

Tri su koraka kako DOP učiniti sastavnim dijelom marke:³⁸

- Nezaboravno iskustvo koje marka pruža kroz događanja na godišnjoj razini i aktivnosti koje su usmjerene na poboljšanje uvjeta življenja i dobrobit zajednice
- Povezivanje komunikacije marke te društvene odgovornosti i održivih inicijativa jer je to podloga za marketing od usta do usta (eng. Word of mouth – WOM) tj. priče i prijenos informacija o pojedinoj marki
- Povezivanjem održivosti i aktivnosti stvaranja identiteta marke kroz komunikaciju onoga što organizacija čini po pitanju društvenih ciljeva, stvara se krug čestitosti kojim se gradi reputacija marke, lojalnost i diferencijacija.

5.5. DOP kao element diferencijacije

Diferencijacija marke ili organizacije zasniva se na elementima imidža i reputacije, resursa poduzeća ili nekog drugog aspekta koji se može istaknuti kao jedinstven u odnosu na konkurente.³⁹

Kako bi upravo DOP bio taj element, potrebno je obuhvatiti sve ranije navedene strateške komponente u marketingu. Ukoliko DOP organizacija iskoristi kao tržišnu priliku, tada rad na ostvarenju društvenih ciljeva organizaciju upućuje na suradnju s interesno-utjecajnim skupinama pri čemu se obje strane, u želji da se društveno korisni programi nastave i unaprijede, otvaraju za suradnju i partnerstvo. Kroz unaprjeđenje programa društvene odgovornosti i njihovu integraciju u poslovne aktivnosti, DOP postaje dijelom kulturne mreže poduzeća koja postaje smjernicom svih poslovnih aktivnosti oblikujući tako identitet marke. Važno je naglasiti kako se elementom diferencijacije ne stječe automatski i konkurentna prednost jer tome prethodi proces komunikacije tj. prenošenje vrijednosti DOP-a na tržište.

6. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U REPUBLICI HRVATSKOJ

Razvoj DOP-a na području Republike Hrvatske bio je pod utjecajem tranzicije iz socijalizma prema kapitalizmu i slobodnom tržištu obilježene Domovinskim ratom koji je trajanjem od 1991. – 1995. imao razarajući učinak na hrvatsko gospodarstvo. U društvenoj klimi s rastućim nacionalizmom bilo je nemoguće razvijati društvenu odgovornost stoga je zakonodavni i politički okvir također imao značajan utjecaj. Kada se gospodarstvo krenulo oporavljati, za društvenu odgovornost nedostajao je poticaj i partnerstvo od strane Vlade RH i cjelokupnog političkog miljea. Temeljem kvantitativnih i kvalitativnih istraživanja provedenih na 64 ispitanika 2003. godine, rezultati su pokazali kako postoje četiri glavna činitelja koji utječu na DOP u Hrvatskoj:⁴⁰

- vlasnička struktura poduzeća koja utječe na tehnološke i upravljačke procese te posvećenost ljudskim resursima i opredijeljenost za investiranje u zajednicu
- liderske sposobnosti koje imaju pozitivan utjecaj na medijsku prezentaciju DOP-a zbog povjerenja koje zaposlenici pokazuju stvarajući tako podlogu za progresivne promjene
- veličina tvrtke o kojoj ovisi količina kapitala te saznanja o najboljim praksama. DOP u najvećoj mjeri provode velike organizacije dok se male i srednje fokusiraju na investiranje u lokalnu zajednicu
- sektor industrije pri čemu uslužni sektor, poglavito banke, koriste DOP u svrhu promidžbe, dok se poduzeća koja se bave industrijskom proizvodnjom u pogledu DOP-a orijentiraju na kolektivno pregovaranje, upravljanje otpadom te ekološki učinkovitu tehnologiju.

³⁸ Nieto, D.V. (2009). Corporate Social Responsibility as part of your brand. Manager: British Journal of Administrative Management; Oct/Nov2009, Issue 68, pp. 28-29, www.ebscohost.com

³⁹ Renko, N. (2005.), op. cit., str. 191

⁴⁰ Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, M. (2004.), Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, Academy for Educational Development, MAP savjetovanja d.o.o., Zagreb, str. 24-27

Istim istraživanjem utvrđena su tri područja koja dominiraju u primjerni DOP-a na području RH:

- razvoj ljudskih resursa
- investiranje u zajednicu
- zaštita okoliša

Koristi koje organizacije u RH ostvaruju primjenom DOP-a odnose se na upravljanje ugledom i rizicima, operativnu učinkovitost, zapošljavanje novog osoblja te motivaciju i zadržavanje radne snage, pristup kapitalu i odnos s investitorima te konkurentnost i pozicioniranje na tržištu.⁴¹

Za budući razvoj DOP-a na području RH identificirani su ključni akteri koji svojim djelovanjem utječu na unaprjeđenje društveno odgovornih praksi i percepciju DOP-a u hrvatskom društvu.⁴²

- Poslovna udruženja
 - Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HR PSOR)
 - Hrvatska gospodarska komora (HGK)
 - Hrvatska udruga poslodavaca (HUP)
 - Američka gospodarska komora (AmCham)
- Stručne organizacije
 - Hrvatski centar za čišću proizvodnju
 - Hrvatsko društvo za kvalitetu
 - Hrvatska inicijativa za konkurentnost
- Mediji
- Vlada
 - Ministarstvo zaštite okoliša i prostornog uređenja
 - Ministarstvo gospodarstva
 - Ministarstvo za obrt, malo i srednje poduzetništvo
 - Vladin Ured za udruge
- Međusektorske inicijative
 - Nacionalno vijeće za konkurentnost
- Nevladine organizacije

Zbog iznimne širine te velikog obuhvata i područja djelovanja navedenih subjekata, u sklopu ovog rada bit će predstavljen Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj kao ključni akter za početak razvoja DOP-a na području RH te njegov doprinos.

6.1. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj

Nakon Domovinskog rata koji je u razdoblju od 1991. – 1995. raselio stanovništvo te uz mnoga razaranja potpuno devastirao hrvatski poslovni sektor, vrlo je teško zamisliti da se nedugo nakon toga pojavila svijest o važnosti održivog razvoja.

U želji da posljedice rata što prije budu sanirane i da se pokrene gospodarski razvoj, gospodarstvenici čije je poslovanje bilo očuvano su u održivom razvoju prepoznali dugoročnu perspektivu za opstanak. Poticani od strane Društva za unaprjeđenje kvalitete življenja i Svjetskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (WBCSD), gospodarstvenici su, predvođeni Plivom, 1997. osnovali Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HR PSOR). Danas je HR PSOR neprofitna ustanova privatnog sektora koja broji četrdeset članova koji svojim djelovanjem nastoje povezati zalaganje za gospodarski rast istovremeno zastupajući društvenu odgovornost i brigu za okoliš. No, ono što je najvažnije jest da se kroz njihovu suradnju odvija promicanje društvene odgovornosti putem razmjene znanja i iskustava čime se kroz gospodarski, pravni, politički i socijalni razvoj potiče usmjerenje prema održivom razvoju o čemu svjedoči i njihova misija: Jačanje

⁴¹ Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, M. (2004.), op. cit., str. 27

⁴² Ibid., str. 28

svijesti održivog razvoja kao temeljnog razvoja Republike Hrvatske, uvođenje održivog razvoja u razvojne strategije, nacionalne i gospodarske i druge.

HR PSOR je s ostalim poslovnim savjetima na nacionalnoj i regionalnoj razini dio globalne mreže. Od poslovnih savjeta na nacionalnoj razini, a u srednjoj Europi se oni nalaze u Poljskoj, Češkoj Republici te Mađarskoj, potrebno je izdvojiti onaj austrijski jer je s njim ostvaren partnerski odnos. Od značajnijih inicijativa HR PSORA može se izdvojiti 2000. godina kada je ostvareno pokretanje godišnjih poslovnih skupova Regionalno poslovno partnerstvo za održivi razvoj (eng. Regional Business Partnership for Sustainable Development) kojima se nastoji jačati zalaganje gospodarstvenika iz različitih zemalja za održivi razvoj.

Podravka je član Svjetskog PSOR-a od 2001. godine, a od 1996. pa do početka 2005., član Svjetskog savjeta bila je i Pliva d.d.. Predstavnik članice Svjetskog PSOR-a stalan je član Upravnog vijeća HR PSOR-a čime se učvršćuje odnos i suradnja dviju organizacija. No, pored poslovnih skupova, HR PSOR je inicijator izrazito značajnog projekta koji je od velike važnosti za budućnost koncepta društveno odgovornog poslovanja u RH, a o čemu govori sljedeće poglavlje.

6.2. Indeks DOP-a

Na konferenciji DOP-a 2004. godine rođena je ideja koja predstavlja prekretnicu za DOP na području Republike Hrvatske. Naime, Hrvatska gospodarska komora (HGK) i HR PSOR su zajednički odlučili pokrenuti projekt koji je za cilj imao potaknuti poduzeća da koncept i filozofiju DOP-a sagledaju kroz sve aspekte poslovanja te da uz nastojanje da ostvare profite istovremeno u svoje poslovanje uvrste brigu o radnoj okolini, okolišu i dijalog sa zajednicom.

Godine 2006. počele su pripremne aktivnosti i razvijanje metodologije za praćenje i mjerenje društvene odgovornosti da bi 2008. godine bili predstavljeni i prvi rezultati projekta koji je kao glavnu misao vodilju imao transparentnost primjene dobrovoljnih društveno odgovornih praksi.

Metodologija Indeksa DOP-a obuhvaća šest područja: ekonomsku održivost, uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju, radnu okolinu, zaštitu okoliša, tržišne odnose te odnose sa zajednicom. U sklopu svih tih područja definirano je niz kriterija sadržanih u ukupno 119 pitanja za velika i srednja te 61 pitanje za mala poduzeća. U ovom projektu je i Vlada RH prepoznala mogućnost napretka i poboljšanja poslovanja te ga je integrirala u svoju strategiju borbe protiv korupcije.

Iako je 2008. godine, dakle prve godine lansiranja projekta, upitnik koji su organizacije dobrovoljno ispunjavale bio upućen na 1364 poduzeća, a moguće ga je bilo ispuniti i na internetskim stranicama HGK, samo su 152 organizacije otvorile upitnik, a 32 su ga uspješno ispunile i zaključile. Zbog iznimne važnosti za budućnost projekta i kao svojevrstu zahvalu, svim sudionicima koji su uspješno ispunili upitnik dodijeljeno je priznanje, a onima koji su sakupili više od 75% bodova dodijeljene su i posebne nagrade jer je njihova praksa integracije DOP-a bila na zavidnoj razini, a to su abecednim redom bili: Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o., Dalmacijacement d.o.o., Ericsson Nikola Tesla d.d., Hauska & Partner d.o.o., Holcim Hrvatska d.d., Končar-Institut za elektrotehniku d.o.o. i Vetropack straža d.d..

Dobitnici nagrade Indeksa DOP-a za 2009. godinu su u kategoriji malih tvrtki bili Euro-Unit d.o.o., Hauska & Partner d.o.o. i Oikon d.o.o.. U kategoriji srednjih tvrtki to su bili Hartman d.o.o., Končar-Institut za elektrotehniku d.d. i Altalntic grupa za diviziju zdravlja i njege - Neva d.o.o.. U kategoriji velikih tvrtki nagradu su osvojili Cemex Hrvatska d.d., Ericsson Nikola Tesla d.d. i Holcim d.o.o.

6.3. Društveno odgovorno poslovanje u hrvatskoj praksi

Radi proširenja teorijskog okvira DOP-a u Republici Hrvatskoj, provedeno je jednokratno, kvalitativno istraživanje na uzorku poznavatelja od tri ispitanika s ciljem deskripcije i uvida u razvoj i praksu DOP-a u RH.

Primarni podaci prikupljeni su osobnim ispitivanjem kroz polustrukturirane dubinske intervjuje uz pomoć podsjetnika za intervju, a radi vjerodostojnog prenošenja informacija, svi razgovori su snimljeni uz dopuštenje ispitanika. Pitanja su svim ispitanicima poslana unaprijed putem elektroničke pošte kako bi im se omogućila priprema za razgovor. Nakon završetka intervjuja i obrade snimaka, sastavljeni su tekstovi koji su ispitanicima dostavljeni na autorizaciju. Članovi uzorka tj. ispitanici su gđa. Mirjana Matešić, ravnateljica Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj, gđa. Darija Mateljak Bartulin, direktorica Hauska & Partner Hrvatska d.o.o. i g. Žarko Horvat, član uprave i direktor industrijske tehnologije u poduzeću Holcim Hrvatska d.d..

Kao što je ranije navedeno, radi se o uzroku poznavatelja područja i prakse DOP-a na području Republike Hrvatske. Naime, osim gđe. Mirjane Matešić koja je svojim radom u HR PSORU svakodnevno vezana za praksu DOP-a, Hauska & Partner Hrvatska d.o.o. i Holcim Hrvatska d.d. dijelom su ovog uzorka kao dobitnici nagrade Indeksa DOP-a za 2008. i 2009. godinu što gđu. Dariju Mateljak Bartulin i g. Žarka Horvata, kao velike promotore toga koncepta, čini kompetentnima da govore o pozitivnim iskustvima i poteškoćama s kojima se susreću u svom radu. U nastavku su izdvojena ključna razmišljanja i zaključci koji predstavljaju svojevrsan uvod u istraživanje koje je predmetom sljedećeg poglavlja.

Iako se sve češće primjenjuje u hrvatskoj poslovnoj praksi, primjena DOP-a je prema mišljenju ispitanika zapravo rezultat pritiska konkurencije, potrošača te Vlade i njenih institucija. No, bez obzira na to što DOP predstavlja aktivnosti iznad zakonom određenih regulativa, uvijek postoji granica do koje se ono poduzećima isplati pri čemu je važno u fokusu zadržati odgovornost u svojoj primarnoj djelatnosti, tzv. core business-u. Uloga pojedinca može biti velika jer se svi nalazimo u ulozi potrošača, ali pored toga, ostaje obveza na svakom od nas da u sklopu svojih mogućnosti damo određeni doprinos. Poduzeća u RH teško ostvaruju uočljivu tržišnu prednost kroz primjenu DOP-a jer je potrošačima pri odlučivanju o kupnji na prvom mjestu ipak cijena. Razlog zbog kojeg se DOP primjenjuje u RH ne leži u etičnosti, već prvenstveno u upravljanju rizicima i izgradnji reputacije pri čemu DOP u tom slučaju predstavlja više deklarativnu nego praktičnu orijentaciju. Nakon donacija koje zauzimaju prvo mjesto, aktivnosti DOP-a usmjerene su najviše prema zaposlenicima kao najvažnijem dioniku što rezultira većom efikasnošću.

Obzirom na stanje kakvo jest, obrazovni sustav je prema njihovim riječima zakazao u odgoju mladih naraštaja jer su se tek u novije vrijeme na višim i visokim obrazovnim ustanovama iz područja ekonomije uveli pojedini kolegiji koji su vezani za etiku, ali ostatak programa na tim ustanovama nije usklađen s time stoga je razina pozitivnog učinka zaista upitna. Na području RH, svi akteri koji imaju bilo kakvog utjecaja trebali bi skrenuti pozornost na DOP. Društveno odgovorna poduzeća i njihovo poslovanje je daleko ispred zakona tako da će svako njihovo selektivno provođenje i donošenje neodrživih odluka zapravo imati šire posljedice koje će se očitovati kroz dulje razdoblje. Ograničavajući čimbenik za razvoj DOP-a u RH je nedovoljna upoznatost i razumijevanje poduzeća o koristima koje on nosi; od boljeg uređenja poslovanja do uspješnijeg planiranja, no organizacije koja ga istinski primjenjuju mogu potvrditi da su te koristi trenutne i opipljive. Također, iznimno važnu ulogu u poticanju DOP-a imaju oni koji posjeduju veću moć i stručnost na nacionalnoj razini. Zakonska regulativa je vrlo često neusklađena s praksom, a dodatni ograničavajući čimbenik za razvoj DOP-a u RH su strah i neznanje koji sprječavaju menadžere i političku elitu da uvide koristi koje iz njega proizlaze.

7. ISPITIVANJE MIŠLJENJA STUDENATA DIPLOMSKOG STUDIJA EKONOMSKOG FAKULTETA SVEUČILIŠTA U ZAGREBU O DOP-u

Proces istraživanja odvijao se u četiri faze koje su razrađene u narednim poglavljima, a koje su slijedile jedna drugu u vremenskom periodu od dva mjeseca, koliko je bilo potrebno za pripremu, provedbu i finaliziranje cijelog projekta istraživanja.

Iako se na prvi pogled čini kako je veza s marketingom nejasna, ovo istraživanje je razmotrilo dimenziju pojedinca kao dijela poslovnog sektora koji će donositi odluke, a ne onu potrošačku.

7.1. Problem i ciljevi istraživanja

Ekonomski fakultet u Zagrebu je visokoobrazovna institucija koja na području Republike Hrvatske i regije ima veliki ugled u obrazovanju ekonomskih stručnjaka.⁴³ Kako je ranije navedeno u radu, društvena klima i strateško promišljanje sa fokusom na održivost, uzrokovali su i promjenu u načinu poslovanja. No, postavlja se pitanje koliko je obrazovni sustav prilagodio svoje programe novonastalim promjenama na tržištu odnosno na koji način se buduće ekonomske stručnjake i radnu snagu obrazuje po pitanju DOP-a.

Tema istraživanja postavljena je tj. limitirana samo na studente Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu kao obrazovne ustanove iz područja ekonomije koja upisuje najviše studenata. Pored toga, istraživanje je dodatno ograničeno samo na studente Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu koji su upisali diplomski studij jer zbog stjecanja većeg stupnja obrazovanja postoji i veća mogućnost da će u budućnosti biti na višem hijerarhijskom položaju u gospodarstvu ili organizacijama te u sklopu toga imati moć donošenja odluke o primjeni DOP-a. Nadalje, obzirom da je marketing kao proces i funkcija u poduzeću interdisciplinarno područje koje zahtijeva široku lepezu znanja, uzorkom su obuhvaćeni sva usmjerenja obrazovnog programa Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, a ne samo ono marketinško. Upravo zato što će svi oni svojim znanjem i poslovnim odlukama kreirati gospodarsku budućnost Republike Hrvatske, cilj istraživanja definiran na sljedeći način:

Utvrđiti upoznatost studenata diplomskog studija Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu sa pojmom društveno odgovornog poslovanja, akterima koji u njemu sudjeluju te načinom njegova provođenja.

Hipoteze koje će kroz ovo istraživanje biti potvrđene ili opovrgnute direktno su vezane i pobliže određuju cilj ovog istraživanja. Svaka od njih odnosi se na različite dimenzije. U prvoj hipotezi sadržano je opće znanje o DOP-u, druga se odnosi na osobnu dimenziju pojedinca, a treća hipoteza je vezana za sustav obrazovanja po pitanju DOP-a.

7.2. Izvori podataka te metode i obrasci njihova prikupljanja

Upitnik je razvijen i nadopunjen na temelju upitnika koji je konzultantska kuća Proago razvila za mjesečni list Poslovni savjetnik u svrhu izrade članka Društveno odgovorno poslovanje – stvarnost ili mit, autorice Alenke Meštrović, objavljenog u prosincu 2009. godine, izdanje br. 61.

Prikupljanje primarnih podataka za potrebe ovog istraživanja odvijalo se putem ispitivanja kroz anketni upitnik koji se sastojao od dvadeset i četiri pitanja te je kreiran na internet stranici Kwik Surveys (www.kwiksurveys.com).

⁴³ Ekonomski fakultet Zagreb, <http://www.efzg.hr/default.aspx?id=3>, pristupljeno 7.7.2010

7.3. Uzorak i prikupljanje podataka

Obzirom da Zagreb kao glavni obrazovni centar u Republici Hrvatskoj generira najveći broj visokoobrazovanih ljudi iz svih područja, istovjetni slučaj je i s područjem ekonomije. Populaciju dakle čine sve više i visokoobrazovne ustanove ekonomskog opredjeljenja na području grada Zagreba jer njihovi studenti već jesu ili budu dijelom hrvatskoga gospodarstva. Okvir uzorka čine svi studenti diplomskog studija na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu koji samostalno, i na razini RH i na razini Zagreba, obrazuje najveći broj ekonomista na području RH. Obzirom da je uvođenje Bolonjskog sustava u obrazovanje Republike Hrvatske uzrokovalo određene promjene u nastavnom programu, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu opredijelio se za model koji je obuhvaćao dodiplomski studij u trajanju od četiri godine uz mogućnost upisa diplomskog studija u trajanju od jedne godine. Kako su usvojene promjene stupile na snagu ak. god. 2005./06., istraživanje je bilo moguće provesti samo na jednoj generaciji studenata diplomskog studija i to ak. god. 2009./10. kao prvoj i jedinoj generaciji koja je po tom modelu obrazovanja akademski i mogla doći do razine diplomskog studija. Stoga je okvir uzorka brojio 867 jedinica tj. potencijalnih ispitanika jer on, prema podacima koji su ustupljeni od strane referade Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, predstavlja ukupan broj studenata koji su ak. god. 2009./10. u sklopu istog upisali diplomski studij.

Na svakom od osam studijskih usmjerenja poslovne i jednom usmjerenju opće ekonomije, identificirana je po jedna osoba za koju je pretpostavljeno da ima široku društvenu mrežu odnosno da posjeduje kontakte ostalih kolega na diplomskom studiju unutar svog usmjerenja. Te osobe su kroz svoju društvenu mrežu prosljedile informaciju i molbu istraživača za popunjavanje ankete.

Namjernim uzorkovanjem odabrano je devet osoba s kojima se komunikacija odvijala osobno putem elektroničke pošte. U sklopu poruke koja im je poslana nalazio se slijedeći link tj. internetska adresa na kojoj su ispitanici mogli ispuniti anketu: http://www.kwiksurveys.com/online-survey.php?surveyID=KNJKMI_f12faf20.

Iako je ostatak uzorka bio izvan utjecaja istraživača, važno je napomenuti kako ispitanici koji su ispunjavali anketu putem linka nisu bili u mogućnosti više puta ispuniti anketu jer server internetske stranice Kwik Surveys pamti IP adrese njihovih računala.

Svi su ispitanici bili upoznati s temom istraživanja jer se na uvodnoj stranici istraživanja nalazio tekst s objašnjenjem i naslovom istraživanja. Sudjelovanje je bilo isključivo dobrovoljno, a ispitanici su anketni upitnik ispunjavali potpuno anonimno. Obzirom da je veliki broj ispitanika nije stekao uvjete za nastavak studija na diplomskoj razini, dodatni naponi i pažnja u uputama posvećeni su upozoravanju da se istraživanje odnosi samo na diplomski studij.

7.4. Rezultati i interpretacija rezultata

Obrada podataka vršena je automatiziranim putem u sklopu servera na internetskoj stranici Kwik Surveys koji je bilježio svaki pojedinačni odgovor. Nakon svakog odgovora, server je ponovno izrađivao brojčane pokazatelje prikazane grafički, brojčano i u obliku postotaka čime je otklonjena mogućnost pogreške istraživača. Kod otvorenih pitanja, server je također bilježio svaki pojedinačni odgovor te ga uvrštavao na listu odgovora. Analiza će obuhvatiti interpretaciju rezultata kroz prihvaćanje ili odbacivanje hipoteza.

H1 - Studenti diplomskog studija Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu upoznati su sa konceptom društveno odgovornog poslovanja

Hipoteza je odbačena.

Iako su gotovo svi ispitanici (143 ili 99%) čuli za pojam društveno odgovornog poslovanja, a njih 76% se izjasnilo da su upućeni u to što DOP podrazumijeva, daljnja pitanja i odgovori su raslojavanjem DOP-a na

pojedine komponente ukazali da ipak postoji neinformiranost i nedovoljna količina znanja koja bi potvrdila tako visok postotak. Distribucija odgovora o područjima koja ispitanici vežu za DOP-a trebala bi, u slučaju poznavanja koncepta DOP-a, imati ekstremne vrijednosti u svim ponuđenim područjima, a kako je takav slučaj izostao, to dokazuje da ne postoji jasna predodžba o tome što DOP je, na što se odnosi i da je njegovo poimanje temeljeno na sugestivnosti samog pojma.

Radi dodatnog pojašnjenja ovakve interpretacije i odbacivanja postavljene hipoteze, potrebno je pojasniti upoznatost s pojmom u odnosu na upoznatost s konceptom. Upoznatost s pojmom odnosi se na pitanje je li ispitanik čuo za pojam društveno odgovornog poslovanja. Upoznatost s konceptom nadilazi upoznatost s pojmom i označava upoznatost ne samo s pojmom, već i s akterima, obuhvatom i načinom njegova provođenja što je obuhvaćeno pitanjima o tome znaju li ispitanici što društveno odgovorno poslovanje podrazumijeva, smatraju li da je to tema o kojoj se dovoljno govori u medijima, za koja je područja ono vezano, u čijoj je domeni njegova promocija i poticanje te tko njegovom primjenom ostvaruje najveću korist.

Kako je i ranije navedeno, gotovo svi ispitanici su čuli za izraz "društveno odgovorno poslovanje, ali se postotak od 99% pozitivnih odgovora iz prvog pitanja u drugom pitanju raspodijelio na one koji znaju što takav način poslovanja podrazumijeva (76%) i one koji nisu sigurni (24%). Pitanje o medijskom prostoru posvećenom DOP-u s namjerom je postavljeno na sam početak upitnika jer su pitanja koja su uslijedila nakon njega obuhvaćala područja njegove primjene. Razlog tome jest svojevrsna praktična primjena znanja o DOP-u temeljem kojeg su ispitanici procijenili koliko je ta tematika medijski popraćena. Dakle, ukoliko ispitanici nisu sigurni što primjena koncepta DOP-a točno znači i što sve obuhvaća, tada ne mogu objektivno ocijeniti njegovu medijsku popraćenost i obrnuto. U sklopu ovog istraživanja, 62% ispitanika smatra kako DOP nije dovoljno medijski popraćen, a njih 33% smatra je ta tematika djelomično dobro medijski popraćena. Upravo taj veliki postotak o djelomičnoj popraćenosti ukazuje na nedovoljan stupanj upoznatosti s konceptom DOP-a, a bio bi značajno manji u korist nedovoljne popraćenosti kada bi stupanj poznavanja koncepta DOP-a bio veći.

Zbog gotovo usporedive distribucije među ponuđenim odgovorima u pitanju o područjima primjene DOP-a, a koja bi u slučaju poznavanja koncepta trebala u svim odgovorima poprimiti ekstremne vrijednosti, moguće je iščitati kako ispitanici ipak nisu u potpunosti upoznati s područjima primjene DOP-a jer su svi postotci po pojedinom ponuđenom odgovoru na razini ispod 20%. Kada se to poveže s pitanjem o medijskoj popraćenosti DOP-a, tada slijedi da ispitanici nisu mogli objektivno promatrati popraćenost DOP-a u medijima jer zapravo nisu upoznati sa samim njegovim obuhvatom. Između ponuđenih područja primjene DOP-a, 18% ispitanika je u najvećoj mjeri izdvojilo okoliš i brigu o lokalnoj zajednici, njih 17%.

Navedeno potvrđuje i velika raslojenost i distribucija odgovora pri odabiru aktera koji su odgovorni za promociju i poticanje DOP-a, dok su se u pitanju o akterima koji u najvećoj mjeri imaju koristi od primjene društveno odgovornog poslovanja ipak istaknule dvije značajne vrijednosti – svi zajedno (33%) i društvo u cjelini (33%).

Dakle, iako postoji velika raslojenost odgovora po pitanju odgovornosti, ispitanici su kroz odgovore na pitanje o akterima koji ostvaruju najveću korist iskazali jasnije mišljenje o tome tko od svih aktivnosti obuhvaćenim DOP-om ostvaruje korist. Iz toga slijedi da ispitanici nisu u potpunosti sigurni tko bi trebao pokrenuti taj boljitak za društvo u cjelini.

Ono što je vjerojatno utjecalo na odgovore ispitanika, a koji su značajni za provjeru hipoteze, jest sugestivnost pojma "društveno odgovorno poslovanje. Iako je broj ispitanika koji je upoznat s pojmom i zna na što se on odnosi bio na vrlo visokoj razini, daljnji odgovori prikazani u testiranju ove hipoteze pokazali su kako upoznatost s pojmom ne znači nužno i njegovo razumijevanje stoga se hipoteza ne može prihvatiti.

H2 - Studenti diplomskog studija Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu ne vide DOP kao ključnu odrednicu svoje profesionalne karijere

Hipoteza je prihvaćena.

Ispitanici smatraju da hrvatsko vlasništvo nije jamstvo društvene odgovornosti na području Republike Hrvatske pa sukladno tome poduzeća u stranom vlasništvu percipiraju kao odgovornija. Ukoliko se razmatra kriterij veličine, prema mišljenju ispitanika sva bi poduzeća bi trebala poslovati društveno odgovorno. Ova razmatranja iskazana odgovorima na pitanja o društvenoj odgovornosti hrvatskih poduzeća, o društvenoj odgovornosti hrvatskih poduzeća u odnosu na ona u stranom vlasništvu te o tome koja bi poduzeća prema kriteriju veličine trebala biti najviše društveno odgovorna, a koja su predstavljala uvod u promjenu perspektive ispitanika iz promatrača u aktera.

Odgovori koji najjasnije potvrđuju drugu hipotezu dani su u pitanju o tome bi li ispitanik pristao raditi u poduzeću koje je ocijenjeno kao društveno neodgovorno. Ukoliko bi imali priliku postati dijelom organizacija koje su društveno neodgovorne, 27% ispitanika bi na to pristalo, a njih 59% ne zna, odnosno nije o tome razmišljalo. Iz toga se izvodi zaključak kako društvena odgovornost nije dovoljno značajan kriterij pri odabiru poslodavca pa samim time ni u profesionalnom razvoju ispitanika. Nadalje, izrazito veliki postotak ispitanika koji ne zna odnosno nije o tome razmišljao ukazuje kako im DOP u profesionalnoj orijentaciji nije u fokusu.

Iako je broj odgovora na pitanje o razlozima zbog koji ispitanici bi odnosno ne bi pristali biti dijelom organizacije koja je ocijenjena društveno neodgovornom bio znatno manji od veličine uzorka, njih 22% od 62 ispitanika koja su odgovorila na to pitanje pristalo bi raditi u društveno neodgovornoj organizaciji da nemaju drugog izbora. Njih 33% od 62 ispitanika pristali bi biti njenim dijelom ne razmatrajući komponentu DOP-a niti kao jedan od kriterija pri odabiru poslodavca zbog situacije na tržištu rada pogođenog ekonomskom krizom. 51% od 45 ispitanika ne bi pristalo raditi za društveno neodgovorno poduzeće zbog osobnih uvjerenja. Ispitanici su temeljem ponuđenih odgovora iskazali mišljenje da je dužnost svih sudionika društva da zajednički promiču DOP jer će na posljetku svi oni i društvo u cjelini ostvariti najveću korist.

Na to se nadovezuju odgovori na pitanje o tome bi li ispitanik, da ima mogućnost odlučivanja, više ulagao u programe DOP-a u sklopu kojeg se 58% od ukupnog broja ispitanika izjasnilo kako bi, da su u mogućnosti, više ulagali u društveno odgovorno poslovanje. No, njih 37% možda bi to učinilo. Upravo taj postotak od 37% važno je na trenutak razmotriti izolirano jer bi u njemu trebali biti ispitanici razlozi zbog kojih bi se ispitanici odlučili, odnosno ne bi odlučili na ulaganje u DOP. Obzirom da se hipotezom DOP definira kao ključna odrednica profesionalnog djelovanja u budućnosti, a ne kao jedna od mogućnosti smjera djelovanja, hipoteza je prihvaćena.

H3 - DOP je u nezadovoljavajućoj mjeri integriran u obrazovni program Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu

Hipoteza je prihvaćena.

Obrazovne institucije prema mišljenju ispitanika imaju manju ulogu u razvoju svijesti o važnosti DOP-a. No, iako je njih 85% potvrdilo da je u nastavi na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu bilo riječ o nekim područjima DOP-a 71% ispitanika se izjasnilo da je to, prema njihovoj procjeni, bilo na manje od 5 kolegija od gotovo njih 50 koji su propisani programom.

Već prema samom omjeru kolegija na kojima je bilo riječ o DOP-u u odnosu na kolegije na kojima o njemu nije bilo riječ, očit je veliki nerazmjer stoga je odgovorima svakako prikazan intenzitet kojim se područja društvene odgovornosti obrađuju u sklopu nastavnog programa, a što su potvrdili i odgovori na pitanje o tome smatraju li ispitanici da Ekonomski fakultet u Zagrebu kroz svoje aktivnosti i nastavni program u dovoljnoj mjeri promiče društveno odgovorno poslovanje.

Ovu hipotezu potrebno je razmotriti i kroz prve dvije na koje se nadovezuje. Obzirom da prva hipoteza nije prihvaćena, to ukazuje da studenti diplomskog studija nisu u dovoljnoj mjeri upoznati s konceptom i

obuhvatom društveno odgovornog poslovanja što je djelomično posljedica nedovoljne integriranosti DOP-a u nastavni program iz čega proizlazi i nedostatna svijest o njegovoj važnosti što je potvrdilo drugu hipotezu. Treća hipoteza je stoga prihvaćena.

Pored pitanja čiji su odgovori bili dijelom testiranja hipoteza, u upitniku je izdvojeno područje ekologije kao najčešće spominjano područje u kojem se očituje društvena odgovornost, a što između ostalog potvrđuju i odgovori na pitanje o područjima društveno odgovornog poslovanja, a koje je grafički prikazano u sklopu testiranja prve hipoteze, te humanitarne akcije. Od ukupnog broja ispitanika, njih 78% ponekad prati događanja vezana uz globalne ekološke probleme stoga bi bilo potrebno dodatno ispitati situacijske čimbenike u tom slučaju kako bi detaljnija interpretacija bila moguća. Nadalje, vrlo je važno istaknuti da je čak 56% ispitanika u posljednjih godinu dana imalo određenu ulogu u nekoj humanitarnoj akciji. Kao subjekta koji primjenjuje odgovornu poslovnu praksu, najveći broj ispitanika (10 od 51 koji su odgovorili na postavljeno pitanje) istaknuo je DM, dok je kao subjekta koji ne provodi odgovornu poslovnu praksu najveći broj ispitanika (10 od 37 koji su odgovorili na postavljeno pitanje) naveo Konzum odnosno koncern Agrokor.

7.5. Veza između rezultata i poslovne prakse

Istraživanje je provedeno s namjerom da se kroz upoznatost studenata diplomskog studija Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu s obuhvatom i praktičnom primjenom indirektno utvrdi budućnost u primjeni DOP-a na području Republike Hrvatske kao posljedice i rezultata obrazovnog sustava i procesa. Upravo zato je cilj istraživanja bio definiran kroz tri dimenzije: poznavanje pojma, sudionika i prakse. Sukladno tome definirane su i hipoteze koje su također bile temeljene na te tri komponente.

Kroz testiranje hipoteze proizašlih iz cilja definiranog ovom istraživanjem, dobiveni rezultati istraživanja ukazali su na nedostatak strateškog promišljanja, prvenstveno u obrazovanju, što će se svakako odraziti i na budućnost poslovnog sektora i gospodarstva Republike Hrvatske, prvenstveno u zaostatku za praksom koja je u inozemstvu, poglavito u Europskoj uniji i SAD-u, već postala uobičajenim načinom poslovanja. Analizom rezultata utvrđena je spoznaja o važnosti zajedničkog djelovanja, no razina pojedinca kao dijela te zajednice i njegove vlastite aktivnosti kroz samoobrazovanje i odgovornost za vlastite odluke izostaje, odnosno svodi se na deklarativnu razinu.

Iako je za marketing potrošačka uloga najvažnija, potrebno je šire razmatranje jer su isti ti potrošači dijelom gospodarstva i poslovnog sektora u drugim ulogama koje nisu međusobno isključive stoga međupovezanost ne treba ignorirati. Upravo zato je ovo istraživanje od velike važnosti. Ono je dalo prednost pojedincu ne kao potrošaču, već kao društvenom akteru, koji svojim obrazovanjem i svjesnošću o odgovornosti koju njegovo djelovanje nosi, ima utjecaj na budućnost okoline u kojoj živi. Dakle, rezultati ovog istraživanja su indikativne prirode i ukazuju na potencijalni smjer u kojem će se kretati poslovne odluke pojedinaca koji će imati moć odlučivanja, a što direktno utječe na sve poslovne aktivnosti, pa tako i marketinške. Neovisno o tome hoće li postati dijelom druge, već postojeće organizacije i preuzeti poslovne prakse koje su u njima prisutne ili će ući u vlastite poslovne pothvate, važno je ispitati s kojim vrijednostima i znanjima o modernim praksama mladi ljudi izlaze iz sustava obrazovanja. Rezultati su potvrdili i navode ispitanika u intervjuima koji su kao društveno odgovorni akteri hrvatskog gospodarstva ukazali na nedostatnu medijsku popraćenost i integraciju društvene odgovornosti i DOP-a kao koncepta u obrazovanje.

Iako se temelji na komunikaciji i razmjeni vrijednosti, pogrešno je shvaćanje kako je komunikacija u ovom slučaju sinonim za promociju jer marketing je mnogo više od svega toga. Njime se oslušuju promjene u okolini, a u njegovu primjenu integrirane su i ostale funkcije u organizacijama, od menadžmenta do odjela za istraživanje i razvoj. Zbog takve interdisciplinarnosti, ovo istraživanje ima dodatnu vrijednost jer je obuhvatilo sva ekonomska usmjerenja koja su dijelom programa Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu.

8. ZAKLJUČAK

Društveno odgovorno poslovanje predstavlja koncept poslovanja orijentiran na razmjenu vrijednosti između organizacija i interesno-utjecajnih skupina među kojima, kroz međusobni utjecaj postoji, direktna povezanost. Ta međuovisnost i svijest o neodvojivosti utjecala je na promjenu u promišljanju poslovanja koje je fokus s profita, hijerarhijske organiziranosti i zatvorenosti usmjerila pažnju prema održivosti, suradnji i zajedničkom djelovanju koje nosi koristi za sve sudionike.

Marketing i društveno odgovorno poslovanje ne predstavljaju sukobljene koncepte i strane, već se međusobno se nadopunjuju kroz utvrđivanje ravnoteže između ciljeva koje je postavila organizacija i onih koje imaju skupine koje uvelike utječu na njihovo poslovanje. Toj povezanosti doprinosi i povijesni presjek koji je pod utjecajem tržišnih i društvenih čimbenika rezultirao jednakim pristupom u sadašnjosti.

Praktična implementacija društvene odgovornosti moguća je uz visoke etičke standarde u svakom segmentu poslovanja, pa tako i u marketingu. Od integracije tih vrijednosti u proizvod, cijenu, prodaju i promociju pa sve do konkretnih aktivnosti poduzetih izvan osnovnog poslovanja, kao što su društveno koristan rad, promoviranje društvenih ciljeva i ostalih, razmjena vrijednosti nužno mora biti temeljena na ranije spomenutoj ravnoteži između etike i postavljenih ciljeva jer se u suprotnom slučaju ne radi o društveno odgovornom poslovanju. Ono, dakle podrazumijeva filozofiju poslovanja i integraciju u strategiju, a ne alat kojim se nastoji ostvariti dodatni profit.

U strateškom marketingu, DOP se ogleda kroz uočavanje tržišnih prilika koje poduzeće može iskoristiti u obliku stvaranja partnerstva te njegovu integraciju u kulturnu mrežu organizacije i marku iz čega, ukoliko mu se ispravno pristupi, proizlazi konkurentna prednost temeljena na diferencijaciji. Navedeno ne znači da je DOP marketinški alat, već upućuje na dugoročno razmatranje i integraciju DOP-a u marketing. Ukoliko je zaista percipiran kao filozofija poslovanja, u čemu značajnu ulogu ima komunikacija, primjenom DOP-a poduzeće može ostvariti brojne koristi. U suprotnome, ulaganja mogu imati negativni učinak na poslovanje. Kako bi se, osim potrošačke uloge koja dominira u obuhvaćenoj literaturi, razmotrile i druge uloge pojedinca u društvu, provedeno je jednokratno deskriptivno istraživanje na studentskoj populaciji diplomskog studija Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu. Kroz njihovu ulogu pojedinca kao čimbenika koji će u budućnosti svojim odlukama imati moć odluke o primjeni DOP-a, rezultati su ukazali na nedovoljnu upoznatost s konceptom DOP-a kao rezultatom njegove nedovoljne integriranosti u obrazovni program. Rezultati su potvrdili mišljenje triju društveno odgovornih gospodarskih aktera čija su iskustva u primjeni DOP-a na području Republike Hrvatske prikazana kroz intervju.

Obzirom na uloge koje ima u društvu, bilo bi od iznimno velike važnosti ispitati ponašanje istog pojedinca u svim ulogama te motiva i čimbenika na temelju kojih donosi odluku o svom ponašanju u tim ulogama. Pored toga, nakon određenog vremenskog perioda, na istom uzorku bi bilo poželjno provesti isto istraživanje kako bi se uvidjele eventualne promjene i odmak u načinu razmišljanja i shvaćanju DOP-a nakon aktivnog sudjelovanja u poslovnoj praksi

Zbog shvaćanja da niti jedan subjekt i akter, neovisno o ulozi u kojoj se nalazi, svojim odlukama ne stvara posljedice samo za sebe, suradnja i zajedničko stvaranje vrijednosti predstavljaju dugoročnu orijentaciju s ciljem održivosti u kojoj svatko mora snositi posljedice za učinke koji su generirani. Široka perspektiva i uvažavanje međuovisnosti između organizacije i svih interesno-utjecajnih skupina nužni su kako bi se izbjegao rizik negativnog utjecaja na članove društva kao posljedice donošenja štetnih poslovnih odluka.

POPIS LITERATURE

1. American Marketing Association (2008). The American Marketing Association Releases New definition for Marketing, www.marketingpower.com, pristupljeno 17.6.2010.

2. American Marketing Association prema Ozretić Došen, Đ. (ak.god. 2009./10.) Marka, upravljanje markom – značenje i razgraničenje pojmova, materijali za nastavu, kolegij Upravljanje markom, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu
3. Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, M. (2004.), Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, Academy for Educational Development, MAP savjetovanja d.o.o., Zagreb
4. Bahtijarević-Šiber, F. (1999.), Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb
5. Bromberg, L. (1998). Solid brand identity crucial in competitive marketplace, Inside Tucson Business, Vol. 8, Issue 14, www.ebscohost.com
6. Buble, M. (2006.) Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb
7. Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. Business Horizons, July-August, www.elsevier.com/locate/bushor
8. Ekonomski fakultet Zagreb, <http://www.efzg.hr/default.aspx?id=3>, pristupljeno 7.7.2010.
9. Evans, B.R., Berman, B. (1994) prema Previšić, J. i sur. (2007.), Osnove marketinga, Adverta, Zagreb
10. Ferguson, M. (1993). The transformation of Values and Vocation. In M. Ray & A. Rinzler (Eds.), The new paradigm in business, emerging strategies for Leadership and organizational change, Putman, NY
11. Ford, D. i sur. (2003.) prema Sinčić Ćorić, D. (ak.god. 2009./10.), Odlučivanje u marketingu, materijal za pripremu ispita, kolegij Odlučivanje u marketingu, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu
12. Freeman (1984) prema Polonsky, M. J., Scott, D. (2005), An empirical examination of the stakeholder strategy matrix. European Journal of Marketing, Vol. 39, No. 9/10, www.emeraldinsight.com
13. Hopkins, M. (2003). The Planetary Bargain - Corporate Social Responsibility Matters, Earthscan, London
14. Hopkins, M. (2005) prema Hopkins, M. (2006), What is Corporate Social Responsibility all about, John Wiley&Sons, Ltd., Journal of Public Affairs, August-November
15. Joba, C. et.al. (1993). Competition, Cooperation and co-Creation: insights from the World Business Academy. In M. Ray & A. Rinzler (Eds.), The new paradigm in business, emerging strategies for Leadership and organizational change, Putman, NY
16. Johnson, G., Scholes, K. (2002). Exploring Corporate Strategy, Text and Cases. Sixth edition, Prentice Hall, an imprint of Pearson Education Limited, Harlow
17. Korschun, D, Bhattacharaya, C.B., Sen, S. (2009). Using Corporate Social Responsibility to Strengthen Employee and Customer Relationship, Advances in Consumer Research, Vol. VII, pg. 64-66, www.ebscohost.com
18. Kotler, P., Lee, N. (2009). DOP - društveno odgovorno poslovanje, suvremena teorija i najbolja praksa, MEP d.o.o., Zagreb
19. Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility, Journal of consumer marketing, Vol. 18, No. 7
20. Murphy, B. et. al. (2005). Stakeholder perceptions presage holistic stakeholder relationship marketing performance. European Journal of Marketing, Vol. 39, No. 9/10, www.emeraldinsight.com
21. Nieto, D.V. (2009). Corporate Social Responsibility as part of your brand. Manager: British Journal of Administrative Management; Oct/Nov2009, Issue 68, pp. 28-29, www.ebscohost.com
22. Omazić, M. A. (2007.) Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća, doktorski rad, Ekonomski fakultet Zagreb
23. Paul, K., Nickerson, I. (2010). Harmonious relationship and stakeholder management compatible or contradictory paradigm? Allied Academies International Conference, pg. 43-47, www.ebscohost.com
24. Plaza-Úbeda, J. A., de Burgos, J., Carmona-Moreno, E. (2009). Measuring Stakeholder Integration: Knowledge, Interaction and Adaptational Behavior Dimensions, Journal of Business Ethics, Vol. 93
25. Polonsky, M. J., Scott, D. (2005), An empirical examination of the stakeholder strategy matrix. European Journal of Marketing, Vol. 39, No. 9/10, www.emeraldinsight.com
26. Previšić, J. i sur. (2004.), Marketing, Adverta, Zagreb
27. Previšić, J. i sur. (2007.), Osnove Marketinga, Adverta, Zagreb
28. Previšić, J. i sur. (2007.), Osnove marketinga, Adverta, Zagreb
29. Ray, M. (1993). Introduction: what is the new paradigm in business. In M. Ray & A. Rinzler (Eds.), The new paradigm in business, emerging strategies for Leadership and organizational change, Putman, NY
30. Renko, N. (2005.) Strategija marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb

31. Schein, E. (1997) prema Johnson, G., Scholes, K. (2002). Exploring Corporate Strategy, Text and Cases. Sixth edition, Prentice Hall, an imprint of Pearson Education Limited, Harlow
32. Sinčić Ćorić, D. (ak.god. 2009./10.), Odlučivanje u marketingu, materijal za pripremu ispita, kolegij Odlučivanje u marketing, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu
33. Svendsen, A. (1998) prema Omazić, M. A. (2007.) Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća, doktorski rad, Ekonomski fakultet Zagreb
34. Vaaland, T.I., Heide, M. (2008). Corporate social responsibility: investigating theory and research in the marketing context, European Journal of Marketing, Vol. 42, No. 9/10, www.emeraldinsight.com
35. Van de Ven, B. (2008). An Ethical Framework for the Marketing of Corporate Social Responsibility, Journal of Business Ethics, 82:339-352, Springer, <http://www.springerlink.com/content/1x301n722555h623/>, pristupljeno 2.7.2010.