

*Majda Tafra-Vlahović**

Conceptual Frame of Corporate Social Responsibility

Summary

The definitions of corporate social responsibility have been going through their evolution so the term is now used in alternation with terms as «social responsibility», «sustainable development», «corporate citizens». The term was also connected with the related field of business reputation, in which process the undeveloped corporate social responsibility is a great danger for the reputation, and the developed corporate responsibility is the insurance against damaging the reputation, which is visible in business management according to best practices. However, such management is reflected in reporting about the threefold effect – on economic, environmental and social level. Within the global business syntagms as corporate responsibility, fair management and sustainable development have become a part of the everyday doing business while society's growing expectations are increasing.

Key Words: Social Responsibility, Corporate Responsibility, Sustainable Development, Economy, Ecology, Globalization

* The author has a Ph.D. and is an assistant professor at the University of Dubrovnik.

*Majda Tafra-Vlahović**

Konceptualni okvir društveno odgovornog poslovanja

Sažetak

Definicije korporacijske društvene odgovornosti prolazile su svoju evoluciju, pa se sada pojam koristi naizmjenično s pojmovima “društvene odgovornosti”, “održivoga razvoja”, “korporacijskoga građanstva”. Također, pojam je povezivan sa srodnim područjem poslovnog ugleda, pri čemu je nerazvijena korporacijska društvena odgovornost velika opasnost za ugled, a razvijena korporacijska društvena odgovornost jest osiguranje od štete za ugled, koje je vidljivo u poslovnom upravljanju prema dokazano najboljim praksama. Takvo se pak upravljanje odražava u izvješćivanju o trostrukom učinku - na ekonomskom, ekološkom i društvenom planu. Unutar globalnog biznisa sintagme kao korporacijska odgovornost, pošteno upravljanje i održiv razvoj postali su dio svakodnevnog poslovanja, a narasla očekivanja društva sve su veća.

Ključne riječi: društvena odgovornost, korporativna odgovornost, održivi razvoj, gospodarstvo, ekologija, globalizacija

* Autorica je doktorica znanosti i docentica Sveučilišta u Dubrovniku.

Društveno odgovorno poslovanje ili u prijevodu s engleskog originala *korporacijska društvena odgovornost* (*corporate social responsibility*) ima podrijetlo u društvenom aktivizmu 60-ih i 70-ih godina prošloga stoljeća. Svijest o pitanjima kao što su jednake šanse za sve, rasna jednakost te sigurnost i zdravlje na radnome mjestu prvo je potaknula javnost na pomnije preispitivanje poslovnih običaja nego što se činilo prije, a zatim i na stavljanje tih obveza u zakonske okvire (Heath 2001., Le Jeune 2004.). Tvrtke više nisu mogle opravdati svoje postojanje samo svojim gospodarskim uspjehom, niti se njihova odgovornost mogla ograničiti samo na dioničare, za što se zauzima Friedman (1970). Sada, kada su percipirane kao društveni čimbenici, tvrtke koje su željele sačuvati svoj ugled, trebale su pronaći i novi odgovor koji je u skladu s njihovom društvenom odgovornosti te je usmjeren na širu publiku (Bowie, 1991). Tako Andriof i Waddock (2002) primjećuju napredak u razmišljanju o korporacijskoj društvenoj odgovornosti, prvo kao o dijelu društvenog ugovora poslovnog subjekta, a sada kao o strateškoj sastavnici poslovne prakse.

U većini razvijenih demokracija poslovne prakse su skup normativnih standarda - jednake šanse za sve, ravnopravne naknade za rad, uvjeti rada koji ne ugrožavaju zdravlje te bezopasni proizvodi i usluge po realnoj cijeni (Heath 1997). Kazna za propuste uključuje zakonske i regulatorne mjere te pad prodaje (Heath 1997). Društvene vrijednosti i očekivanja dinamični su i dok tvrtke nastoje ispuniti ove i druge obveze koje se podrazumijevaju, poput prekida prakse da se iskorištava dječja radna snaga te smanjenja učinka na okoliš, sudionici pred njih postavljaju nove zahtjeve. Dougherty (2001) skreće pozornost na opasnost od važnog "nedostatka legitimiteta", koji je posljedica nerazmjera između očekivanja javnosti i poslovanja tvrtke, a sudionicima može omogućiti da ugroze ugled tvrtke.

Znanstvena istraživanja usmjerila su se na razumijevanje sudioničara, definirajući koje bi se vrste korporacijske društvene odgovornosti mogle primijeniti te koji je način pomirbe korporacijske društvene odgovornosti s nekim ustaljenim prioritetima poslovanja. Utvrđeno je da korporacijska društvena odgovornost pozitivno utječe na konačnu bilancu (Little i Little 2000, Moore 2003), da ima važnu ulogu u upravljanju ugledom te posebno u upravljanju opasnostima za ugled (Lewis 2003), da povećava operativnu učinkovitost (Heath 1997) te da stvara pozitivno ozračje među zaposlenicima (Lines 2004).

Definicije korporacijske društvene odgovornosti prolazile su svoju evoluciju, pa se sada pojam koristi naizmjenično s pojmovima “društvene odgovornosti”, “održivoga razvoja”, “korporacijskoga građanstva”. Također, pojam je povezivan sa srodnim područjem poslovnog ugleda, pri čemu je nerazvijena korporacijska društvena odgovornost velika opasnost za ugled, a razvijena korporacijska društvena odgovornost jest osiguranje od štete za ugled, koje je vidljivo u poslovnom upravljanju prema dokazano najboljim praksama. Takvo se pak upravljanje odražava u izvješćivanju o trostrukom učinku - na ekonomskom, ekološkom i društvenom planu (u engleskome jeziku ta se tri aspekta zajednički nazivaju 3P: “profit”, “plant” i “people”, odnosno profit, priroda i populacija, tj. ljudi). U novije vrijeme znanstvenici kritiziraju postojeće modele, sugerirajući da bi se u središtu programa korporacijske društvene odgovornosti trebale nalaziti odgovornosti prema društvu, umjesto poslovnih obveza ili motiva potaknutih javnosti (Moore 2003). Neki drugi zauzimaju se za sveobuhvatnije uključivanje dijaloga (koji je neizostavan dio programa korporacijske društvene odgovornosti) između organizacija i njihovih sudioničara (Haas 2003; Roberts 2003). Takve rasprave odražavaju priznato status korporacijske društvene odgovornosti kao temeljno pitanje u poslovanju. To je vidljivo također u općeprihvaćenim definicijama korporacijske društvene odgovornosti. Primjerice, korporacijsku društvenu odgovornost BitC definira ovako:

“Tvrteke na društvo i okoliš utječu svojim poslovanjem, proizvodima ili uslugama i svojom interakcijom s ključnim sudioničarima kao što su zaposlenici, kupci, ulagači, lokalne zajednice, dobavljači i ostali. Pojmom korporacijska odgovornost označava se upravljanje tim utjecajem tako da se obogati vrijednost tvrtke i pridonese širem gospodarskom i društvenom boljitku trenutačno i na duže vrijeme.”¹

Definicije poput ovih potvrda jesu da se aktivnosti vezane za korporacijsku društvenu odgovornost ostvaruju u kontroliranom programu aktivnosti unutar trajnih odnosa – koje poslovni subjekt ne može birati – s raznolikom skupinom sudioničara koja uključuje vlast, neprofitne organizacije, kupce/klijente, zaposlenike i ostale. Dapače, nužnost višestrukog dijaloga sa sudioničarima, kad partneri u tom odnosu zajednički pregovaraju o međusobno prihvatljivom rješenju “neugodnog” problema, smatra se najboljom mjerom opreza, ističu Payne i Calton

¹http://www.bitc.org.uk/programmes/key_initiatives/corporate_responsibility_index/about.html

(2002). One se također slažu u tome da korporacijska društvena odgovornost mora biti dijelom osnovne poslovne strategije, planirana i primijenjena tako da je u skladu s poslovnim interesima (Saiia, Carroll et al. 2003.).

Smatra se da je pojam “interesne skupine” (“stakeholder”) nastao kao svojevrsno namjerno poigravanje riječju dioničar (“stockholder”). Uveden je 1962. kada je Istraživački institut Stanford (Stanford Research Institute) prvi put upotrijebio izraz “pogled interesne skupine”. Izraz je upućivao na to da, osim dioničara koji su mogli utjecati ili na koje je mogla utjecati neka organizacija, postoje i druge skupine koje imaju udjel (“stake”) u toj organizaciji.

Najpoznatija definicija koja se i danas dosta upotrebljava jest ona R. Edwarda Freemana (1984) koji je interesne skupine odredio kao “bilo kojeg pojedinca ili skupinu koja može utjecati ili na nju utječe postizanje ciljeva tvrtke”. On je prvu koncepciju interesnih skupina približio javnosti u svojoj knjizi *Strateško upravljanje: Pristup interesnih skupina*. Među protivnicima sudioničarskog pristupa negiranja ideje, najpopularniji i još uvijek često upotrijebljen izraz ideje da poslovanje ima socijalnu odgovornost, povezuje se s Miltonom Friedmanom i njegovom tvrdnjom “da je biznis biznisa - biznisa”.²

Jedna od osnovnih postavki na osnovi koje poslovanje djeluje jest da je uprava posrednik između vlasnika kapitala i organizacije. Međutim, Freeman kaže da su promjene u zakonodavstvu i poslovanju tijekom 20. stoljeća dale prava i drugim skupinama da utječu na organizaciju, i to uključuje zaposlenike, dobavljače, korisnike, vladu, lokalnu vlast i upravu.

U političkom smislu, teorija interesnih skupina u suprotnosti je s pristupom “slobodnog tržišta” (koji se temelji na ponudi i potražnji). Teorija također odražava opće očekivanje da bi se trebale poštivati potrebe pojedinca i zajednice. Prema mišljenju McEwana (2001), najraniju analizu interesnih skupina napravila je *General Electric Corporation* 1930-ih. Ta je kompanija prepoznala četiri “glavne interesne skupine” – dioničare, zaposlenike, korisnike i širu javnost. Tvrtka *Johnson & Johnson* slično je 1947. godine izdvojila korisnike, zaposlenike, direktore i dioničare kao “izričito poslovne interesne skupine”.

Razvoj teorije interesnih skupina povezuje se sa sve većim otvaranjem komunikacija, idejom vodstva u cijeloj organizaciji, brigom za

² McEwan (2000.), *Upravljanje vrijednostima i vjerovanjima u organizacijama*.

održiv razvoj, brigom za povjerenje javnosti i zadržavanjem “dozvole za rad”. Među različitim modelima određivanja interesnih skupina u organizacijama smatra se da je najčešće rabljen model određivanja interesnih skupina, takozvani Bernsteinov kotač, po Bernsteinu (1984). On je predložio devet različitih vrsta primatelja poruka tvrtke koje su odvojene, ali mogu se preklapati. Poruke mogu biti namijenjene cijeloj skupini, podskupinama ili pojedincima. Primatelji su: mediji, financije, kupci, široka javnost, unutarnje, lokalne, utjecajne skupine, trgovina, dobavljači materijala ili pružatelji usluga za organizaciju te vlada. Tih devet skupina ne iscrpljuju listu postojećih i mogućih interesnih skupina jedne organizacije. To su tek glavne interesne skupine koje se mogu pojaviti kao objekt discipline upravljanja interesnih skupina (*stakeholder management*) ili, novije, kao objekt upravljanja odnosima interesnih skupina (*stakeholder relationship management*).

Johnson i Scholes (2002) u Istraživanju poslovne strategije (*Exploring Corporate Strategy*) tvrde da “mapiranje“ interesnih skupina pomaže odrediti ključne otežavajuće ili olakšavajuće čimbenike neke strategije te ključne odgovore; hoće li se određenim interesnim skupinama “zamijeniti mjesta” i tako umanjiti njihov utjecaj ili potražiti nove prvake određene strategije i razmjer do kojega bi interes (ili moć) bio zadržan ili izmijenjen. Oni u obzir uzimaju dva važna problema: koliko je interesna skupina zainteresirana za uključivanje svojih očekivanja u organizaciju, i ima li moć (sredstva) da to učini.

Johnson & Scholes (2002) predlažu kartografski prikaz prioriteta interesnih skupina. U obzir se uzimaju dva važna pitanja: u kojoj je mjeri skupina zainteresirana postići da organizacija bude prijemljiva za njezina očekivanja i posjeduje li sposobnost (sredstva) da to učini.

Na taj se način provodi klasifikacija interesnih skupina s obzirom na njihovu sposobnost i vjerojatnost izražavanja interesa za potporu ili suprotstavljanje određenim akcijama. Tako organizacija može odrediti odgovarajući način komunikacije sa svakom skupinom. Isto tako, organizacije mogu razmotriti u kojoj mjeri će se razina interesa i/ili sposobnost skupina povećati ili smanjiti pod određenim uvjetima, odnosno kao rezultat predloženih strategija.

Freeman i Reed (1983) razlikuju interesne skupine u užem smislu - koje se sastoje od svih skupina/pojedinaca ključnih u održavanju organizacije, te interesne skupine u širem smislu - one koji mogu utjecati ili biti pod utjecajem organizacije. Oni vjeruju da bi s interesnim skupinama u

užem smislu trebalo postupati s jednakošću, utemeljeno na doktrini pravednih ugovora.

Teorija interesnih skupina razvija se u više smjerova. Andriof i Waddock (2002) prepoznaju dva glavna područja, analitičko i široko narativno područje. U eseju *Razotkrivanje upravljanja interesnih skupina* Andriof i Waddock iznose pregled razvoja koncepcija korporativne (društvene) odgovornosti i korporativne društvene izvedbe - što pomaže u rasvjetljavanju terminologije u knjizi *Unfolding Stakeholder Thinking*. Oni pokazuju kako se koncepcija korporacijske društvene odgovornosti razvijala: od dijela poslovnog društvenog ugovora, preko koncepcije povećavanja dioničarske dobiti, od suvremenog značenja društvene odgovornosti na konceptualnoj i strateškoj osnovi do danas, kada je postao dio poslovne prakse.

Korporativna društvena izvedba (KDI-engl. Corporate social performance) još je jedan teorijski koncept odgovornog poslovanja koji je dijelom odgovor na naglašavanje dioničareve dobiti. Korporativnu društvenu izvedbu karakterizira spajanje odgovornosti i pristupačnosti koje uključuje načela, procese i politike (Wood 1991, b, prema Andriof i Waddock 2002), ističući više pragmatičnu dimenziju u poslovnim i društvenim vezama. Pojam korporativnoga građanstva (engl. *corporate citizenship*) rabi se umjesto korporativne društvene izvedbe u kasnim devedesetima, kako bi se pokazalo da se na kompanije, kao pravna tijela, i stanovnike država može gledati kao na korporativne državljane.

Protivnici teorije interesnih skupina, osim Milтона Friedmana, tvrde da postoji određeno proturječje u osnovi toga stajališta. Tako McEwan citira Sternberga (1994), koji razlikuje etičke dužnosti uprave koje bi trebale unaprijediti interese dioničara (s ciljem da uvećaju dugoročnu vrijednost poslovanja) i potrebu da imaju razumijevanja za očekivanja drugih interesnih skupina. Argument protiv teorije interesnih skupina jest da je, ako je shvaćeno ozbiljno, poslovanje spriječeno jer cilj interesnih skupina – uravnotežena dobit za sve skupine – unaprijed isključuje dobit određenih skupina. Ona kaže da je poslovanje, kao djelatnost koja maksimalno uvećava dugoročnu vlasničku vrijednost, automatski isključeno, isto kao i različiti ciljevi maksimalnog uvećavanja dobiti za korisnike i poboljšavanje koristi za zaposlenike. Prema njezinu mišljenju, to odvaja korporativnu odgovornost od “osnovnih obveza” koje svi imamo jedni prema drugima. Direktori imaju moralnu obvezu djelovati unutar prihvaćenih granica “pristojnosti” (što isključuje prijevaru, krađu,

nasilje i prisiljavanje interesnih skupina da djeluju protiv vlastitih interesa) i “distributivne pravde”.

Proturječja u teoriji interesnih skupina ne traže samo njezini protivnici nego i pristaše. McEwan prenosi Goodpasterovo razmišljanje da bi dioničari, kao krajnji vlasnici tvrtke, trebali imati sporazume s Upravom, koji bi im davali prava pred drugim sudionicarima. To otkriva određen paradoks teorije interesnih skupina, koji Goodpaster poslije pokušava prevladati u eseju *Razmišljanja o interesnim skupinama: Preko paradoksa do praktičnosti*, koji je objavljen u *Razmišljanjima o interesnim skupinama*. Počinje spomenutom dvojbom o pravima direktora u kojoj se specificirano bavi koncepcijama kojima se inače služe direktori.

Prva je koncepcija analize interesnih skupina koja je nepotpuna i moralno neutralna. Interesne skupine definiraju se jednostavno u odnosu na djelatnosti. Međutim, drugi proces koji slijedi jest onaj koji, prema mišljenju Goodpastera, seže dalje od prepoznavanja interesnih skupina te daje normativan odgovor, pridajući težinu interesima interesnih skupina i njihovim pravima. On upozorava da kretanje od analize prema sintezi nije etično (primjerice interesna skupina bez moći bit će ignorirana), ali sinteza je jednostavno - razborita. U pokušaju da ode dalje u smjeru više etički zadovoljavajućeg oblika sinteze interesnih skupina, Goodpaster razmatra sintezu koja bi u obzir uzimala sve interesne skupine podjednako. Za to je potrebna “nepriistrana” sinteza interesnih skupina u kojoj bi se na njih gledalo odvojeno od njihovih instrumentalnih, ekonomskih i pravnih elemenata. (Takva taktika bila bi potpuno suprotna mapiranju interesnih skupina koje se rabi pri upravljanju, kao spomenuti primjer, a njime se služe Johnson i Scholes za mapiranje moći/interesa.) Takav nas nepriistran pristup također ostavlja u konceptualnom vakuumu. Postavljaju se dva pitanja. Ponajprije, direktori imaju obveze prema dioničarima, koje su ili jače ili jednostavno drukčije od onih koje imaju prema interesnim skupinama. Drugo se pitanje temelji na dvojbi moralnih kriterija te na činjenici da zbroj pojedinačnih i skupnih interesa nije dovoljan da bi se odredilo “opće dobro” kojem bi organizacije pridonijele. To Goodpastera vodi prema pojavi znanoj kao “paradoks interesnih skupina”, pojmu koji su stvorili Lawrence i Charlotte Becker (2001) u izmijenjenom i dopunjenom izdanju *Enciklopedije etike*, a koji on naziva paradoks interesnih skupina I. Paradoks se sastoji u tome da “se čini ključnim, a opet nezakonitim, korporativne odluke temeljiti na etičkim vrijednostima koje

sežu dalje od razboritih ili instrumentalnih razloga interesnih skupina, sve do onih nepristranih.”³

Drugim riječima, problem proizlazi iz dužnosti direktora da s dioničarima postupaju kao s najvažnijim interesnim skupinama. Kad bi analiza tih skupina bila nepristrana, ona bi ih oslobodila obveze prema dioničarima, što je proturječno jer ta obveza odražava njihovu ključnu ulogu u poslovanju. Razmatrajući načine razrješavanja ovog paradoksa, Goodpaster predlaže da direktori razmatraju samo obveze koje bi dioničari uzeli u obzir sami za sebe. Tako objašnjava složenost paradoksa povezanog s voditeljskim odlučivanjem.

Drugi paradoks proizlazi iz poteškoća pri definiranju *općeg dobra*. Ovo se čini ključnim, ali problematičnim - donositi odluke na osnovi općeg dobra do kojega se došlo jednostavnim gomilanjem odvojenih troškova i dobitaka interesnih skupina. Drugim riječima, nepristranost znači jednaku brigu za sve, ali je li jednaka briga za sve, ili težnja općem dobru, jednaka zbroju djelovanja odvojenih interesa interesnih skupina? Ponekad se interesne skupine moraju žrtvovati u ime općeg dobra i to zahtijeva novi, holistički pristup promišljanju tih skupina.

Goodpaster primjećuje da područje paradoksa interesnih skupina nije sigurno. Što može napraviti onaj tko se bavi poslovanjem s upitnom legitimnošću i poslovanjem? Postoji li drugi način iza konceptualnih paradoksa?

Goodpaster smatra da postoji. Njegov izbor je *Princip za poslovanje okruglog stola Caux* te njihove upute za provedbu, *OSC-ov proces samoprocjene i usavršavanja*.

Okrugli stol Caux čiji je Goodpaster aktivni član, zauzima se za provedbu svojih “poslovnih načela, svjetske vizije etičnog i odgovornog korporativnog ponašanja, u globalnim dijalozima, regionalnim i državnim sastancima i izdavanju tekstova o ključnim globalnim pitanjima. Načela služe kao temelj djelovanja za poslovne vođe diljem svijeta i kao vodič kompanijama uz pomoć kojega će razvijati, preispitivati, provoditi i pratiti vlastita načela i vrijednosti.”

³ Citirano prema *Unfolding Stakeholder Thinking 1*, Stakeholder thinking: Beyond Paradox to Practicality, str. 43-65

Okrugli stol je publicirao svoje Principe poslovanja 1994.⁴ Tvrdi se da su oni ponuđeni kao temelj za dijalog i djelovanje za poslovanje i vođe diljem svijeta. Goodpaster iznosi stajalište da se *Principi* smatraju prvim dokumentom te vrste koji je privukao utjecajne pristaše iz Europe, Japana i Sjedinjenih Država. Okrugli stol priznaje podjelu vodstva kao nužnost u obnovljenom i skladnijem svijetu.

U *Principima* se posebno ističe mišljenje da bi svjetska poslovna zajednica trebala imati važnu ulogu u poboljšavanju gospodarskih i društvenih uvjeta. Kao izraz težnji, svrha ovog dokumenta jest iznijeti svjetski standard na osnovi kojega se može pratiti poslovno ponašanje. Okrugli stol pokušava početi proces koji prepoznaje zajedničke vrijednosti te tako razvija zajednički pogled na poslovno ponašanje koje bi svi poštovali i prihvaćali. Objašnjenje glasi da *Principi* imaju korijen u dvije temeljne etičke ideje: *kyosei* i ljudsko dostojanstvo. Japanska koncepcija *kyosei* označava zajednički život i rad radi općeg dobra koji omogućuju postojanje suradnje i obostrane dobrobiti s jedne, te zdrave i poštene konkurencije s druge strane. *Ljudsko dostojanstvo* odnosi se na svetost ili vrijednost svake osobe kao krajnjeg cilja, a ne sredstva za ispunjavanje tuđih ciljeva ili čak ciljeva većine.

Za onoga tko se bavi poslovanjem, posebna vrijednost tih Goodpasterovih razmatranja jest u činjenici da interesnu skupinu nije nužno, kao što Freeman, Johnson, Scholes i mnogi drugi predlažu, analizirati kao proces odlučivanja - jer to vodi u paradoks. Goodpasterova intervencija zapravo skreće pozornost na sljedeće pitanje: Što bi bilo kad bi, umjesto da o interesnim skupinama razmišljamo kao o temelju procesa odlučivanja, počnemo na njih gledati kao na temelj etičkog shvaćanja i ponašanja u nekoj organizaciji?

Njegov odgovor je teorija o interesnim skupinama kao kulturnoj disciplini. Goodpaster nudi viđenje transkulturnog skupa etičkih načela za poslovne organizacije, zajedno sa skupinom načina samoprocjene. Tako imamo pristup alternativnoj interpretaciji teorije interesnih skupina kao kulturnoj disciplini.

Suočeni sa sličnom dvojbom, Beulliau i Pasquero (2002) u svojem tekstu *Dinamika interesnih skupina u teoriji interesnih skupina* tvrde da bi, zbog

⁴ Načela su u cijelosti tiskana u knjizi *Unfolding Stakeholder Thinking 1*, str 60-63. Više o načelima i organizaciji može se naći na web stranici www.cauxroundtable.org

⁵ Više o konceptu *kyosei* može se naći i u tekstu *The Path of Kyosei*, autora Ryuzabopuroa Kakua, u *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*, Harvard Business School Press, 2003.

dinamike interesnih skupina teoriju interesnih skupina, trebala dopuniti akcionalističkim pogledom. Prema njihovu mišljenju, to osigurava bogatije razumijevanje procesa strateške izgradnje, izgradnju multilateralnih pregovaračkih redova i način na koji stranke dijele odgovornost u razvoju i održavanju zajedničke veze.

Teorija interesnih skupina u kojoj Freeman određuje interesnu skupinu kao bilo koju skupinu ili pojedinca koji može utjecati ili na kojega može utjecati postizanje ciljeva tvrtke - ima tri nedostatka: statična je (odnos među interesnim skupinama); organizacija prepoznaje, klasificira i rangira interesne skupine; postoji stara paradigma pritiska i odgovora; i naposljetku, upravljanje interesnim skupinama nije jednostrano, ono bi trebalo uzajamno pridonositi i podrazumijevati da su interesne skupine homogene, ali da postoji i visoka razina heterogenosti.

Teorija sporazumnog reda, s druge strane, odražava fluidne karakteristike organizacije i pritom mijenja prirodu interakcija među sudionicima. Organizacije su društveni konstrukti, krhki, podložni vremenskim i kontekstualnim događajima. Sporazumni red postoji kada interesne skupine dijele zajedničko viđenje problema ili situacije, i prepoznaju da ih povezuju ista viđenja i interesi. Stoga teoriju interesnih skupina treba dopuniti teorijom sporazumnih redova, kako bi se, na taj način, dobio dinamičniji i realističniji pogled na međusobno djelovanje sudioničara i unutar i izvan organizacije.

Dvije ovdje predstavljene koncepcije koja vode proširenju teorije interesnih skupina kao području kulturne discipline i njezinoj dopuni s teorijom sporazumnih redova radi objašnjavanja dinamike interesnih skupina, važna su za pomak, i u teoriji i u praksi, odnosa uprave i interesnih skupina. To je pomak od kontrolnog prema području dijaloga. On mijenja i prirodu tih odnosa koji su u novije vrijeme postizani višestrukim dijalogom interesnih skupina. Paralelni proces koji se može objasniti na taj način jest i rastući interes za praksu korporativnog državljanstva.

Sudioničarska teorija temelj je teorije društveno odgovorne tvrtke jer definira bitna načela odgovornog poslovanja, koja se protežu i na ostale skupine, osim na sudioničare. Većina ostalih teorija društvene odgovornosti tvrtke, temeljene ponajprije na sudioničarskoj teoriji, u biti se ne razlikuju toliko u odgovoru na pitanje *kako* jedna tvrtka može odgovorno poslovati (dapače, tijekom godina primjećujemo sve veću sustavnost i organiziranost menadžerskih procesa na tome planu, koji se

drastično razlikuju od traženja identiteta korporacijske društvene odgovornosti početkom devedesetih), nego na neki način vraćaju pitanje na početak, odgovarajući na pitanje *zašto* (poslovati odgovorno) da bi iz toga izveli odgovor na pitanje - kako.

Burnu reakciju izazvalo je u poslovnom svijeta uključivanje u raspravu iz 2003. godine Michaela Portera, jednoga od gurua suvremene ekonomske znanosti. Tako je, slijedom njegova angažmana na tome planu, koji bi se na neki način mogao tumačiti i kao određen poziv (u suvremenom akademskom području pod nazivom korporacijska društvena odgovornost danas teško postoji itko tko svojim znanstvenim doprinosom zapravo nije i društveno angažiran) poslovnim ljudima da ne budu defenzivni te da u filantropiji otkriju profit. Upravo tako se zove prvi članak u izdanju Sveučilišta Harvard, u kojem je 2003. godine objavljeno osam ključnih tekstova o korporacijskoj društvenoj odgovornosti pod jednostavnim naslovom *Harvardska poslovna revija o korporacijskoj društvenoj odgovornosti*. Tu je cijela gama tekstova koji tumače glavne teorijske smjerove novoga interdisciplinarnog područja.

Većina korporativnih davanja, tvrdi Michael Porter, općenita je i nije fokusirana, to jest, nije diferencirana od ostalih tvrtki, nije izravno vezana za poslovne ciljeve i strategiju, uglavnom je vođena osobnim vjerovanjima i vrijednostima direktora, primarno se oslanja na gotovinske donacije, rabi kvalificirane kadrove za nekvalificiran dobrovoljni rad, neučinkovito je vođena i stvara nepotreban trošak.

Porter ističe rastuću važnost konkurentnosti. Konkurentski kontekst oduvijek je bio važan dio strategije, a postao je još važniji kada je nadmoćna produktivnost zamijenila jeftine resurse kao temelj konkurentnosti. Moderna konkurencija, temeljena na znanju i tehnologiji, sve više ovisi o sposobnostima radnika, tvrtke više ovisi o delegiranju funkcija izvan tvrtke (engl. *outsourcing*) i suradnji s lokalnim dobavljačima i institucijama te o lokalnim sveučilištima i istraživačkim institutima u istraživanju i razvoju. Nadalje, sposobnost tvrtke za snalaženje u lokalnim zakonima i smanjivanje vremena da se dobije dozvola za nove proizvode i projekte postaje sve važnije, a u inovacijama u proizvodima i uslugama tvrtke se sve više služe zapažanjima lokalnih kupaca.

Porter iz svega izvodi zaključak o konkurentskoj prednosti korporativne filantropije, utvrđujući da unutar novoga razmišljanja o konkurenciji ne postoji konflikt između ekonomskih i društvenih ciljeva, nego postoji dugoročna sinergija. Za razvijanje strategije korporativne

filantropije Michael Porter predlaže korporacijama tri strateška koraka. Prvi korak jest napraviti reviziju postojećih donacija. To uključuje podjelu donacija u tri glavne kategorije davanja (Jesu li donacije u skladu s prioritetima tvrtke?; Jesu li kriteriji odlučivanja, kontrole i izvješćivanja jasni?; Stvara li se obvezama prema zajednici i donacijama u svrhu izgradnje odnosa, maksimalna vrijednost?). Naime, prema Porterovu mišljenju, tipičan portfelj korporativne filantropije sastoji se od tri tipa davanja — motiviranih različitim ciljevima. Prvi tip jest obveza prema zajednici ili korporativno građanstvo, što znači podupirati zajednicu kao dobar korporativni građanin i odgovarati na njezine potrebe.

Drugi tip jest izgradnja odnosa, to znači održavanje dozvole za rad⁶ tvrtke izgrađujući dobre odnose s ključnim interesnim skupinama (primjerice drugim poslovnim partnerima, vladom). Treća kategorija jest usmjerenost na kontekst - što znači poboljšavati sposobnost tvrtke da radi i raste, investirajući u društvene projekte koji su također smetnja poslovanju. Očekivanja sudioničara mogu dovesti do toga da tvrtka daje donacije u sve tri kategorije, ali tvrtke bi trebale pretežno financirati davanja usmjerena prema kontekstu i tražiti mogućnosti za stvaranje veće vrijednosti u ostale dvije kategorije.

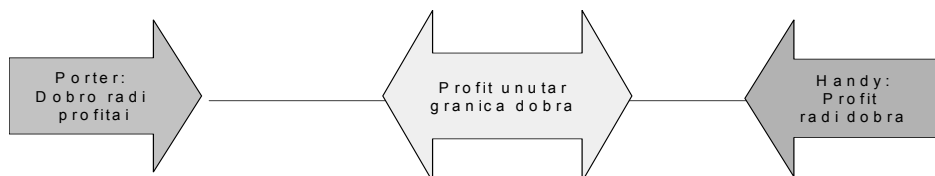
Pristup utemeljen na kontekstu, tvrdi Porter, povećat će društvenu i gospodarsku vrijednost korporativne filantropije. Korporacije ne mogu riješiti sve društvene probleme, ali valja se pitati u čemu one mogu iz svojega davanja stvoriti najviše vrijednosti, koja je najbolja podjela rada s drugim tipovima donatora? Najveći prinos koji tvrtke mogu dati društvu jest pomoć pri stvaranju uspješnog i konkurentnog lokalnoga gospodarstva – naime, bez uspješnoga gospodarstva ne može biti održivih rješenja društvenih problema. Korporativna filantropija transformirat će se u kontekstu korporativne donacije sa znatno većom društvenom koristi. Dobrotvorne udruge imat će koristi od lakše predvidivih tokova resursa i mnogo veće nenovčane potpore.

Porter je tako zaokružio svoju koncepciju korporativne filantropije, koja ujedno nudi konkurentsku prednost i zauzeo se za grupacije takvih tvrtki i ostalih društvenih segmenata. Iako ilustrira svoje teze mnogim primjerima uspješnih grupacija koje su korporacijsku filantropiju pretvorile u kompetitivnu prednost, Porter ne ulazi u sva četiri grubo podijeljena sektora korporacijske socijalne odgovornosti (tržište, ljudska prava,

⁶ engl. *Licence to operate* – detaljnije u pojmovniku na kraju rada

ekologija, zajednica). Za njega je korporacijska društvena odgovornost koja je, kako se izrazio u jednom tekstu – religija s previše svećenika⁷ – ipak u osnovi pitanje konkurentnosti, investicije i dobiti. To je mana Porterove teorije korporacijske društvene odgovornosti koja uključuje djelatnu sudioničku partnersku komponentu (ne davanje nego partnerstvo), ali to je ujedno njezina velika prednost. Naime, kao temelj menadžerskih strategija koje su u tom kontekstu – profita, investicije, koristi – najlakše je prihvatljiva za poslovni sektor.

Jedan od tekstova potpisuje i Charles Handy (2003), poznati stručnjak za područje poslovanja u društvu, no ponajprije humanist i filantrop. On tvrdi da jezik i mjerila poslovanja treba preokrenuti. U ekonomiji temeljenoj na znanju, dobro poslovanje jest zajednica koja ima svrhu, a ne komad vlasništva. Čemu, dakle, služi biznis, prema mišljenju Charlesa Handya? Njegov odgovor jest da bi se profitom učinilo nešto bolje, znači korisnije, bolje za čovjeka. Kad bi se trebalo krajnje pojednostaviti suvremenu teoriju društveno odgovorne tvrtke, onda bi se na temeljima sudioničarske teorije protezao u kontinuumu, na čija bi dva krajnja pola bile teorija Michaela Portera (*Čini dobro da bi zaradio profit*) i teorija Charlesa Handya (*Zaradi profit da bi činio dobro*), a sve bi se ostale teorije mogle naći negdje unutar te dvije krajnje točke. Moglo bi se, nadalje, raspravljati u kolikoj su mjeri sve druge teorije unutar ili izvan područja kompromisa koji bi mogao glasiti *Zaraditi profit unutar granica dobra*.



U skladu s tom teorijom, utemeljena na istoj potrebi sukladnosti s poslovnim izazovima, nastala je u Velikoj Britaniji sada osobito prihvaćena teorija korporacijske socijalne prilike/mogućnosti (engl. *opportunity*), čija je

⁷ CSR-Religija s previše svećenika? (*CSR-a Religion with Too Many Priests*). Uvodno slovo Michaela Portera na spomenutom kolokviju izazvalo je burne reakcije znanstvenika, uglavnom europskih i prisutnih menadžera. Profesor Mette Morsing, direktor Centra za korporativne vrijednosti i odgovornost CBS-a objavio je nakon te konferencije razgovor s Michaelom Porterom pod ovim naslovom. U intervjuu se Porter zalaže za ofenzivni pristup socijalnim inicijativama, kao sredstvu uvećanja konkurentnosti u jesenskom broju časopisa *European Business Forum*, br. 15, 2003.

prednost pred teorijom Michalea Portera u tome da teži sveobuhvatnosti te nije isključiva.

Najnoviji teoretski okvir ove koncepcije u kombinaciji sa smjernicama za menadžere i simulacijom slučajeva iz stvarnoga života objavili su u drugoj polovici 2004. Adrian Hodges i David Grayson, vođe dviju najpoznatijih nevladinih organizacija koje se bave korporativnom društvenom odgovornošću.⁸ Što je osobito važno, umjesto sada već tradicionalnog izraza društvena odgovornost, autori uvode nov izraz: korporativna društvena mogućnost, što je i naziv knjige.⁹ Semantički pomak ovdje je bitan, jer ponavlja glavnu poruku knjige. Ona upućuje na to da korporativnu društvenu odgovornost treba promatrati kao poslovnu mogućnost - što korporacijska društvena odgovornost zapravo i jest. Struktura knjige izgrađena je na analitičkom procesu u sedam koraka, kako bi se menadžerima omogućilo da shvate sve implikacije korporativne društvene odgovornosti na njihovu sveukupnu poslovnu strategiju. Ovih sedam koraka se dva puta ponavlja u dva dijela knjige, a drugi put je popraćeno praktičnim alatima i obrascima koje su navodno popunile uprave hipotetske tvrtke iz sektora prehrambene industrije.

Uvedena semantička promjena je temeljena na pokušaju suočavanja s konceptom "korporativne društvene odgovornosti kao straha" kojim se nastoje izbjeći problemi, umjesto da se traže mogućnosti. Prema mišljenju autora, "čimbenik straha" duboko je ukorijenjen u psihologiju upravljanja - što je vidljivo i u činjenici da se korporativna društvena odgovornost sve više povezuje s poslovnom disciplinom upravljanja rizikom. Iako je time korporativna društvena odgovornost pomaknuta s margine i postala glavnom djelatnošću, preveliko naglašavanje veze između korporativne društvene odgovornosti i umanjivanja rizika donekle je opasno jer poslovni vođe često smatraju korporativnu društvenu odgovornost sinonimom za trošak, teret, obvezu i dužnost, umjesto da je povezuju s mogućnostima tržišnog rasta, diferencijacije proizvoda ili usluga te novim poslovnim mogućnostima.¹⁰

Ovi tekstovi predstavljaju, osim teorije, i specifične alate koji mogu, integrirajući korporativnu društvenu odgovornost u poslovnu strategiju,

⁸ David Grayson je direktor Biznisa u zajednici, a Adrian Hodges je upravitelj Međunarodnog foruma poslovnih lidera.

⁹ Grayson D. i Hodges A. (2004.) Korporativna društvena mogućnost! Sedam koraka za uspješnu društvenu odgovornost vašeg biznisa

¹⁰ Ibid, stranice 9-11.

pomoći u iskorištavanju korporativnih društvenih mogućnosti. Autori te mogućnosti određuju kao komercijalno korisne aktivnosti koje također poboljšavaju ekološku i društvenu održivost. Mogućnosti se temelje na inovacijama u razvijanju novih proizvoda ili usluga, poslužujući postojeća tržišta ili stvarajući nova; organizirajući biznis na drugi način u novom poslovnom modelu, sve kako bi se stvorila okoline u kojoj su moguće brojne korporativne društvene mogućnosti.

Koje su specifične karakteristike takve korporacije? Što je razlikuje od ostalih tvrtki koje ne primjenjuju korporativnu društvenu odgovornost? To je tvrtka koja uspijeva povezati poslovne vrijednosti, svrhu i strategiju s društvenim i ekonomskim potrebama kupaca i potrošača, a istodobno uspijeva ugraditi odgovornu i etičku poslovnu politiku i praksu u cijelu tvrtku. Vodstvo takve tvrtke vjeruje u vrijednost i svrhu i živi ih. Nadalje, svrha, vizija i vrijednosti neprestano se prenose kroz organizaciju i izvan nje te su pojačani u kulturi, procesima i nagradama, s učinkovitim ugrađenim mehanizmima za objavljivanje (engl. whistle blowing) bilo kakvih rupa u vrijednostima. Grayson i Hodges (2004) predlažu integriranje korporativne društvene odgovornosti ne u operacije, nego u poslovnu strategiju. Svrha, vizija i vrijednosti neke tvrtke povezani su i zajedno stvoreni, kao i podjela vlasništva i sudjelovanja. Vodstvo tvrtke mora pokazati da vjeruje u vrijednosti i svrhu. Svrha, vizija i vrijednosti neprestano se potiču organizacijom (i izvan nje) te se primjenjuju u: korporacijskoj kulturi, procesima i nagradama: te uključuje zapošljavanje, imenovanja, upravu i osoblje, obrazovanje, ciljeve izvedbe, ocjenjivanje, strukture nagrađivanja i priznanja, napredovanje, kriterije i procese nabave, postupke dubinskog snimanja za ocjenjivanje poslovnih partnera.

U tvrtki istodobno postoje učinkoviti mehanizmi za otkrivanje nezakonitih radnja¹¹, učinkoviti alati i procesi za davanje prednosti rizicima/mogućnostima povezanim s korporativnom društvenom odgovornošću te za provjeru dosljednosti. Sedam koraka za uključivanje korporativne društvene odgovornosti na strateškoj razini - koje zastupa ova teorija - uključuju: prepoznavanje pokretača, promatranje bitnih problema, stvaranje poslovnog plana, odlučno djelovanje, integraciju i prikupljanje kadrova, uključivanje interesnih skupina, mjerenje i izvještavanje.

¹¹ engl. Whistle blowing

Teorija Graysona i Hodgesa u knjizi *Corporate Social Opportunity* nije samo teorijski okvir koji prekida odnose s idejom filantropije radi nje same, pa i u smislu u kojem se za nju zauzima Michale Porter, nego je ponajprije paradigma nove filozofije odgovornosti biznisa: *ne moram biti odgovoran, nego biram biti odgovoran jer to znači dobar biznis*. U tom smislu njezin teorijski prinos može s vremenom samo rasti, a validnu ocjenu treba očekivati idućih nekoliko godina.

I konačno, u posljednjih nekoliko godina u društveno odgovorno upravljanje prodire i takozvana teorija «ekonomije sreće». Podaci dokazuju da rast ne jamči ljudima sreću. Clive Hamilton u knjizi *Fetiš rasta* ide i dalje od toga te tvrdi da će «moderni potrošački kapitalizam cvjetati tako dugo dok ono što ljudi žele bude premašivalo ono što imaju. Za sustav je vitalno da pojedinci stalno budu nezadovoljni onim što imaju. Ne smije nam promaknuti ironija u ovome: dok se za gospodarski rast smatra da je to proces u kojem su potrebe ljudi zadovoljene tako da postanu sretniji – i ekonomija je definirana kao znanost o tome kako se ograničeni izvori mogu najbolje upotrijebiti za maksimalno blagostanje – u stvarnosti, ekonomski rast može biti održiv samo tako dugo dok su ljudi nezadovoljni. Ne stvara ljudsku sreću ekonomski rast: ljudsko nezadovoljstvo održava ekonomski rast.»

Profesor Porrit, autor spomenutog izvješća i knjige *Kapitalizam, kao da nam je do svijeta stalo*, inače fantastičan predavač kojeg je potpisana, u svojstvu sudionice poslijediplomskog studija održivog razvoja na Sveučilištu Cambridge, doživjela kao najboljeg govornika kojeg je ikad čula uživo, na ovo retoričko pitanje odgovara pomalo ironično: *Unfortunately, capitalism is the only show in town.*

Sustav, znači, treba mijenjati iznutra, treba ga humanizirati, učiniti «ljudskijim». Stephen Young čija je knjiga istog naslova nedavno objavljena u Hrvatskoj takav sustav zove «moralnim kapitalizam». Teorijski kontekst za promišljanje takvog sustava jest premještanje fokusa s financijskog na ostale vrste kapitala. Kriza održivosti proizlazi iz činjenice da ljudi troše zalihe prirodnog, ljudskog i društvenog kapitala brže nego što se oni obnavljaju. Pet je tipova održivog kapitala: prirodni, ljudski, društveni, proizvodni i financijski.

Prvi je prirodni kapital, koji se odnosi na prirodna bogatstva i uključuje procese kao što su regulacija klime ili uporaba otpada te pitanja kao što su biorazličnost, oceani, riblji fond, atmosfera, onečišćenje.

Ljudski kapital sastoji se od zdravlja, znanja, vještina, motivacije, sposobnosti za održavanje odnosa, potrebnih da se poboljšaju kvaliteta života i produktivni rad. Može ga se povećati ulaganjem u mogućnosti učenja, stimulaciju kreativnosti, poboljšanje zdravlja. U njega ulaze pitanja kao što su bogatstvo ili siromaštvo, očekivano trajanje života i ljudsko zdravlje, glad i osiguranje hrane, obrazovanje, zapošljavanje i stanovanje.

Društveni kapital omogućuje da održimo i razvijemo ljudski kapital u zajednici s ostalima te uključuje institucije kao što su obitelji, zajednice, poslovne jedinice, sindikati, škole, nevladine udruge. Kritična komponenta društvenog kapitala jest povjerenje. Među pitanja društvenog kapitala spadaju stupanj demokracije i etika upravljanja, korporacijska odgovornost, ljudska prava, ravnopravnost spolova i urbanizacija.

U proizvodni kapital spadaju materijalna dobra ili fiksna imovina koji pridonose proizvodnom procesu ili uslugama. Tu, na primjer, spadaju alati, mašinerija, zgrade, infrastruktura.

I konačno, financijski kapital ima ključnu ulogu jer omogućuje vlasništvo i trgovanje ostalih kapitala. Za razliku od ostalih vrsta kapitala, ovaj kapital nema vrijednost sam po sebi nego predstavlja prirodni, ljudski, društveni ili proizvodni kapital. On je tradicionalno primarno mjerilo poslovnog uspjeha. Uključuje pitanja kao što su globalni ekonomski rast, investiranje u zemlje u razvoju, održivost duga, društveno odgovorno investiranje i mikrofinanciranje.

U odgovoru na pitanje kako «glupi razvoj» preokrenuti u «pametni razvoj», a svjesni da biznis sam to ne može obaviti, autori *Izvješća* prije tri godine sastavili su *Dijalog za održivu ekonomiju* pri Programu za industriju na Sveučilištu Cambridge kako bi utvrdili nova pravila igre. Više od 400 stručnjaka iz biznisa u šesnaest krugova rasprava pokušalo je odgovoriti na tri pitanja: Koji je osnovni cilj dobre ekonomije?; Zašto sadašnje ekonomije ne mogu ostvariti taj cilj?; Što biznis može učiniti da pomogne prevladati sadašnje slabosti?

U odgovoru na pitanje o cilju dobre ekonomije postignut je konsenzus: cilj dobre ekonomije jest postupno poboljšavati blagostanje svih ljudi, uzevši u obzir pravičnost, unutar ograničenja koja nameće priroda, kroz aktivno angažiranje svih sudioničara. Ekonomija koja vodi računa o zadovoljstvu i sreći ljudi mora biti ispunjavajuća, što se odnosi na kvalitetu života i blagostanje, uključiva, što se odnosi na spremnost dijeljenja globalnih koristi i dalekovidna, što uključuje razmatranje dugoročnih posljedica za buduće naraštaje. Ekonomija sreće morala bi

voditi računa o razvoju, pravdi, održivosti i stupnju uključivanja, što pretpostavlja sudioničarsku demokraciju, morala bi poticati inovativnost, različitost i pristupačnost.

U odgovoru na pitanje zašto sadašnje ekonomije ne uspijevaju ostvariti taj osnovni cilj, postignut je konsenzus o deset najčešćih uzroka. Na prvome mjestu je niska svijest i nedovoljna obrazovanost o vezama ekonomije i održivog razvoja, slijede pogreške u politici upravljanja. Na trećemu mjestu je kratkoročnost pod pritiscima financijskog tržišta, koja zamjenjuju strateško dugoročno razmišljanje. Na četvrtome mjestu je nepoštena podjela; ekonomija stvara i podupire nejednakost u mogućnostima, moći, bogatstvu i blagostanju. Na petom su mjestu ljudske slabosti, prije svega sebičnost i pohlepa, a na šestom, troškovna eksternalizacija zbog koje se u cijenama ne očituju troškovi čuvanja prirode i ljudi. Ekonomski pokazatelji nisu odgovarajuća mjera kvalitete života, socijalnog blagostanja i ekološkog integriteta.

U odgovoru na treće pitanje skupljeno je pregršt ideja o tome kako bi biznis mogao postati dijelom rješenja nagomilanih problema, od toga da se poboljša vodstvo, promijene indikatori i lobira za političke reforme do prihvatanja strategija za «dno piramide» u tržištima niskog dohotka, usvajanje društveno odgovorne investicijske politike i eko-učinkovitosti.

Izviješće i refleksije o dijalogu o održivoj ekonomiji pokazuje kako održivost i suvremeni kapitalizam ne djeluju sinkronizirano. Dok je održivost usmjerena dugoročno, unutar limita i teži stvaranju višeg od manje, suvremeni kapitalizam je kratkoročan, odbija limit, slavi pretjeranost i ne zanima se za svijet prirode, osim kao izvor sirovina i odlagalište otpada.

Koliko dugo će to još tako ići?

Biofizička ograničenja rasta i šteta nanescena ljudskom duhu nužno će, tvrdi *Izviješće*, iznjedruti transformaciju. Sudionici ove trogodišnje rasprave, svi iz biznisa, zauzimaju se za drugu vrstu kapitalizma, «kao da nam je do svijeta stalo». Taj kapitalizam u središte stavlja cijeli svijet i osigurava da ga svi ljudi koriste prepoznajući uzajamnu ovisnost svih prema svima i prema svijetu posebno. To nije poziv na barikade i revoluciju nego na promišljene reforme kako bi se uspostavio sustav koji omogućuje održivo upravljanje svim vrstama kapitala.

Dosljedni pragmatičari s vrha hijerarhijskih ljestvica na to će samo odmaknuti rukom, no, s razlogom, neće biti preglasni. Unutar globalnog biznisa sintagme kao korporacijska odgovornost, pošteno upravljanje i

održiv razvoj postali su dio svakodnevnog poslovanja. Narasla očekivanja društva sve su veća. Danas pametni menadžer neće tvrditi da je «business of the business is business», bez obzira na to što o tome privatno mislio. *Dijalog o održivoj ekonomiji* (SED) pri Sveučilištu Cambridge tek je jedan od pokazatelja promjene svjetonazora o ulozi biznisa u društvu među poslovnim ljudima. Oni još ne čine kritičnu masu, ali već sada, i pod društvenim pritiskom, usvajaju standarde poslovanja koji najavljuju drugačiju ekonomiju, neku, koja će voditi računa o ljudskim mjerilima za sreću.

Literatura

Andriof, J., Waddock, S., Husted, B., Sutherland Rahman S., (2002) 'Unfolding Stakeholder Thinking', 1,2, Greenleaf Publishing, str 26, 34, 45, 48, 126, 134

Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, L., (2004), 'Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj', AED, Zagreb, str. 9

Beaulieu, S., Pasquero, J. (2002), 'Reintroducing Stakeholder Dynamics in Stakeholder Thinking', The Journal of Corporate Citizenship, Issue 6, str. 53-69

Bowie, N. (1991), 'New directions in corporate social responsibility', *Business Horizons* July/August, pp 56-65.

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

CSR Europe and Prince of Wales International Business Leaders Forum (2002), It Simply Works Better Report on European CSR Excellence 2002-2003, The Copenhagen Centre

Daugherty, E.L. (2001), Public Relations and Social Responsibility. *Handbook of public relations*. (ed R. L. Heath) Thousand Oaks, CA., Sage, pp 389-401.

Freeman, R. E. (1984), 'Strategic Management: A Stakeholder Approach', Pitman, Boston, MA

Freeman, R. E. (1994), 'The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions', *Business Ethics Quarterly* 4: 409-21

- Freeman, R. E. i Reed, D., 'Stockholders and Stakeholders: A new perspective on corporate governance', in '*Corporate Governance: A Definitive Exploration of the Issues*', ed. C. Huizinga, UCLA Extension Press, 1983.
- Friedman, M. (1970), 'The social responsibility of business is to increase profits', *The New York Times Magazine*, 13th September
- Friedman, M. (1982), 'Capitalism and freedom', University of Chicago Press, Chicago
- Grayson, D. i Hodges A., (2004), 'Corporate Social Opportunity', Greenleaf Publishing
- Halal, W. B. (2001), 'The Collaborative Enterprise: A Stakeholder Model Uniting Profitability and Responsibility', *The Journal of Corporate Citizenship*, Issue 2, str. 27-42
- Handy, C. (1995), 'The Empty Raincoat', Arrow Books Limited, str. 17-25, 136
- Handy, C. (1995), 'The Age of Unreason', Arrow Business Books, London, str. 209-212
- Handy, C. (2003), '*What's a Business For?*', u *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*, Harvard Business Press, str.65-83
- Harvard Business Review on Corporate Ethics (2003), Harvard Business School
- Johnson, G I Scholes, K. (2002), 'Exploring Corporate Strategy', Pearson Education Ltd, 2002, str. 207-209, 213
- Le Jeune, M. (2004), 'Communicating corporate responsibility', '*Public relations in practice*' (ed. A. Gregory), London, Kogan Page: str. 158-172.
- Lewis, S. (2003), "Reputation and corporate responsibility". *Journal of Communication Management* 7(4), str. 356-364.
- Payne, S.L, Carlton, J.M. (2002), '*Towards a managerial practice of stakeholder engagement: developing multi-stakeholder learning dialogues*', u *Unfolding Stakeholder Thinking* 1, str. 121-137
- Porrit, J.(2006), *Capitalism as if the World Matters*, Earthscan, London
- Porter, M., Kramer M. (2003), 'The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy', *Harvard Business Review on Corporate Social responsibility*.

Post, J.E. (1978), 'Corporate Behavior and Social Change', Reston Publishing, Reston, VA

Saia, D.H. (2001), 'Philanthropy and corporate citizenship: strategic philanthropy is good corporate citizenship', *The Journal of Corporate Citizenship*, str. 2, 57-74

Wood, D.J. (1991), 'Corporate social performance revisited', *Academy of Management Review*, str. 16(4), 691-718