

# ISTRAŽIVANJE UPOZNATOSTI POTROŠAČA S DRUŠTVENOM ODGOVORNOŠĆU POSLOVANJA TRGOVAČKIH LANACA S NAGLASKOM NA TRGOVAČKI LANAC KONZUM

---

**Bacelj, Martina**

**Graduate thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split / Sveučilište u Splitu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:228:377989>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-01**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of University Department of Professional Studies](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**

**SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE**

Specijalistički diplomski stručni studij Menadžmenta trgovine i turizma

**MARTINA BACELJ**

**ZAVRŠNI RAD**

**ISTRAŽIVANJE UPOZNATOSTI POTROŠAČA S  
DRUŠTVENOM ODGOVORNOŠĆU POSLOVANJA  
TRGOVAČKIH LANACA S NAGLASKOM NA  
TRGOVAČKI LANAC KONZUM**

Split, lipanj 2024.

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE**

Specijalistički diplomski stručni studij Menadžmenta trgovine i turizma

**Predmet:** Upravljanje robnom markom

**ZAVRŠNI RAD**

**Kandidat:** Martina Bacelj

**Naslov rada:** Istraživanje upoznatosti potrošača s društvenom odgovornošću poslovanja trgovačkih lanaca s naglaskom na trgovački lanac Konzum

**Mentor:** Dr.sc. Rakušić Cvrtak Katja, viši predavač

Split, lipanj 2024.

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>3</b>
<b>2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1 Pojam.....</b>	<b>4</b>
<b>2.2 Sinonimi pojma društveno odgovornog poslovanja.....</b>	<b>6</b>
<b>2.3 Dimenzije društveno odgovornog poslovanja.....</b>	<b>8</b>
<b>2.4 Unutarnje dimenzije .....</b>	<b>8</b>
2.4.1 Upravljanje ljudskim potencijalima.....	9
2.4.2 Zdravlje i sigurnost na radnom mjestu .....	9
2.4.3 Upravljanje promjenama .....	10
<b>2.5 Vanjske dimenzije .....</b>	<b>10</b>
2.5.1 Lokalna zajednica .....	11
2.5.2 Odnos s poslovnim partnerima .....	12
2.5.3 Poštivanje ljudskih i radnih prava .....	12
2.5.4 Radna prava .....	13
<b>3. TRENDVI U DRUŠTVENO ODGOVORNOM POSLOVANJU.....</b>	<b>14</b>
<b>3.1 Interesi investitora.....</b>	<b>14</b>
<b>3.2 Umjetna inteligencija .....</b>	<b>14</b>
<b>3.3 Cjeloživotno učenje .....</b>	<b>14</b>
<b>3.4 Suradnja unutar dobavljačkog lanca .....</b>	<b>14</b>
<b>3.5 Etički orijentirana praksa .....</b>	<b>15</b>
<b>3.6 Proaktivni pristup .....</b>	<b>15</b>
<b>3.7 Prilagodba transportne industrije .....</b>	<b>15</b>
<b>3.8 Očekivanje generacije Y i generacije Z.....</b>	<b>15</b>
<b>4. INTEGRACIJA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI U MARKETINŠKE AKTIVNOSTI.....</b>	<b>17</b>
<b>4.1 Interni marketing kao način kreiranja pozitivnog imidža poduzeća .....</b>	<b>18</b>
4.1.1 Interno tržište - dio internog marketinga .....	18
4.1.2 Razlika između internog marketinga i upravljanja ljudskim potencijalima .....	19
<b>4.2 Metode integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti.....</b>	<b>19</b>
4.2.1 Korporativno društveno promoviranje .....	20
4.2.2 Korporativni društveni marketing .....	20
4.2.3 Marketing tvrtke povezan s društvenim ciljevima .....	20

4.2.4	Filantropija.....	21
4.2.5	Društveno koristan rad.....	21
4.2.6	Društveno odgovorna poslovna praksa.....	21
<b>5.</b>	<b>STUDIJA SLUČAJA PRIMJENE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA U TRGOVAČKOM LANCU KONZUM.....</b>	<b>22</b>
<b>5.1</b>	<b>Mogućnost implementacije DOP-a u trgovačkim lancima.....</b>	<b>22</b>
<b>5.2</b>	<b>Područje primjene društveno odgovornog poslovanja u trgovačkom lancu Konzum .....</b>	<b>24</b>
5.2.1	Zaposlenici.....	24
5.2.2	Društvena zajednica.....	24
5.2.3	Dobavljači i lokalni proizvođači.....	24
5.2.4	Kupci .....	25
<b>5.3</b>	<b>Primjeri dobre prakse trgovačkog lanca Konzum.....</b>	<b>25</b>
<b>5.4</b>	<b>Primjeri negativnih praksi trgovačkog lanca Konzum .....</b>	<b>27</b>
5.4.1	Iskustva zaposlenika .....	28
5.4.2	Javne objave .....	28
<b>6.</b>	<b>ISTRAŽIVANJE UPOZNATOSTI POTROŠAČA S DRUŠTVENOM ODGOVORNOŠĆU POSLOVANJA TRGOVAČKIH LANACA.....</b>	<b>31</b>
<b>6.1</b>	<b>Rezultati istraživanja .....</b>	<b>31</b>
<b>7.</b>	<b>ZAKLJUČAK.....</b>	<b>39</b>
	<b>POPIS SLIKA .....</b>	<b>41</b>
	<b>POPIS GRAFIKONA.....</b>	<b>42</b>

## **SAŽETAK**

### **Istraživanje upoznatosti potrošača s društvenom odgovornošću poslovanja trgovačkih lanaca s naglaskom na trgovački lanac Konzum**

Svijest o potrebi društvene odgovornosti gospodarskih subjekata sve više raste. Svaki gospodarski subjekt, kao i trgovački lanci, uzimaju iz okruženja razne resurse potrebne za njihovo nesmetano poslovanje. Zajednica od trgovačkih lanaca očekuje da im tvrtka određenim društveno odgovornim praksama, vrati ono što su iz njihove zajednice uzeli. Postoji mnogo različitih načina na koje se prakse društveno odgovornog poslovanja mogu integrirati u poslovanje trgovačkih lanaca. U teorijskom dijelu rada, detaljno je razrađena tema društveno odgovornog poslovanja i njegove mogućnosti primjene u poslovanju trgovačkih lanaca. U praktičnom dijelu rada, možemo vidjeti prakse koje trgovački lanac Konzum koristi u svom poslovanju. Ujedno je provedeno istraživanje stavova i znanja potrošača o pojmu održivosti, kao i percepciji održivosti trgovačkog lanca Konzum.

Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje (DOP), imidž, trgovački lanac

## **SUMMARY**

### **Study on Consumer Awareness of Corporate Social Responsibility in Retail Chains with a Focus on the Konzum Retail Chain**

Awareness of the necessity of corporate social responsibility is steadily increasing among economic entities. Each economic entity, including retail chains, draws upon various resources from the community in which they operate to facilitate their uninterrupted business operations. Communities expect retail chains to reciprocate through specific socially responsible practices for the resources they have taken from the community. There are numerous different ways in which corporate social responsibility practices can be implemented in the operations of retail chains. In the theoretical part of the thesis, the topic of corporate social responsibility and its potential applications in the operations of retail chains are thoroughly explored. In the practical part of the thesis, we can see the practices employed by the Konzum retail chain in its operations. At the same time, a research was conducted on consumer's attitudes and knowledge regarding the concept of sustainability, as well as the perception of sustainability of the Konzum retail chain.

Keywords: corporate social responsibility (CSR), image, retail chain

## 1. UVOD

U suvremenom globalnom okruženju gdje potrošači sve više očituju svijest o društvenim i ekološkim izazovima, koncept društveno odgovornog poslovanja (DOP) postaje ključnom determinantom diferencijacije i izgradnje imidža trgovačkih lanaca. Ovaj rad usmjeren je na istraživanje o tome koliko su potrošači upoznati s naporima koje trgovački lanci ulažu u društveno odgovorno poslovanje, te kako percipiraju ovu praksu i u kojoj su mjeri upoznati s analiziranim konceptom.

Specifični ciljevi ovog rada obuhvaćaju: analizu društveno odgovornog poslovanja trgovačkih lanaca, te provjeru prepoznaje li potrošač te napore povezujući ih s percepcijom uspješnosti trgovačkih lanaca. Temeljitom analizom literature, istraživanje društveno odgovorne prakse trgovačkog lanca Konzum i relevantnih studija slučaja, rad ima za cilj pružiti sveobuhvatno razumijevanje dinamike između društveno odgovornog poslovanja, posebice u okviru industrije trgovačkih lanaca.

Osim toga, analiza unutarnjih i vanjskih dimenzija društveno odgovornog poslovanja od suštinskog su značaja kako bi se identificirale strategije koje trgovački lanci mogu primijeniti da bi unaprijedili društvenu odgovornost u skladu sa svojim mogućnostima. Rad će također prepoznati ključne trendove koji će znatno utjecati na poslovanje trgovačkih lanaca, pritom naglašavajući važnost ulaganja u razvoj zaposlenika kao ključnu komponentu konkurentske prednosti.

Zajedno s pitanjem podrijetla društvene odgovornosti, naglasak će biti stavljen i na razmatranje o tome je li ona rezultat opće poslovne politike ili ima izvor u osobnoj odgovornosti svakog zaposlenika, te reciprocitetu odgovornosti između poslodavca i zaposlenika.



## 2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

U suvremenom poslovnom okruženju, evidentno je jačanje važnosti društvene odgovornosti poduzeća. Koncept društveno odgovornog poslovanja podrazumijeva da poslovni subjekti, osim odgovornosti za profit poduzeća, vode računa o utjecaju poslovanja na okoliš, društvo i zajednicu u kojoj djeluju. Primjenom ovog koncepta, poduzeća stvaraju preduvjete za održivu konkurentsku prednost i dugoročni uspjeh.

### 2.1 Pojam

Mnogi su autori ponudili objašnjenje pojma i uloge društvo odgovornog poslovanja, međutim, definicije pojedinih autora mogu se razlikovati u vidu obuhvata odgovornosti koje se odnose na DOP<sup>1</sup>. Kotler i Lee definiraju DOP kao posvećenost tvrtke za poboljšanje dobrobiti zajednice slobodnim poslovnim praksama i doprinosima korporativnih resursa.<sup>2</sup> Carroll definira društvenu odgovornost kao odgovornost koja obuhvaća ekonomska, pravna, etička i diskrecijska (filantropska) očekivanja koja društvo ima prema organizacijama u određenom trenutku.<sup>3</sup> Nadalje, Svjetsko vijeće za održivi razvoj poslovanja definira korporativnu društvenu odgovornost kao trajnu obvezu poslovanja da se ponaša etički i doprinosi ekonomskom razvoju dok istovremeno poboljšava kvalitetu života radne snage i njihovih obitelji, kao i lokalne zajednice i društva u cjelini.<sup>4</sup>

Razlozi postojanja različitih definicija DOP-a su višestruki. Riječ je o složenom i višedimenzionalnom konceptu koji obuhvaća različita polja poslovnog procesa poduzeća kao što su: zaštita okoliša, etično poslovanje, radna prava i transparentnost poslovanja. Nadalje, svako je tržište jedinstveno i izazovno. Ovisi radi li se o razvijenom ili nerazvijenom tržištu, društvena zajednica ima različita očekivanja od poduzeća (u smislu njihove odgovornosti prema društvenoj zajednici), zbog čega se DOP kao pojam objašnjava na različite načine. Nadalje, Glumac ističe širinu i kompleksnost područja DOP-a, te njegovo različito tumačenje ovisi o državi, regiji ili skupini ljudi koja pojam tumači.<sup>5</sup> Iz toga proizlazi da se DOP u

---

<sup>1</sup> Društveno odgovorno poslovanje

<sup>2</sup> Hessekiel, D., Kotler, P. i Lee, N. (2012) Good works! Marketing and corporate initiatives to build a better world...and the bottom line. Sjedinjene Američke Države:Wiley John Wiley & Sons, Inc. Sjedinjene Američke Države, str. 5. Mrežno izdanje: <https://tinyurl.com/22gwqffg>. (Preuzeto:19.08.2023.)

<sup>3</sup> Business Faculty from Ontario Colleges and eCampusOntario Program Managers (2018) Article: Carroll's Corporate Social Responsibility Pyramid: Corporation Social Responsibility. Mrežno izdanje: <https://tinyurl.com/24skzxm2>. (Preuzeto:19.08.2023.)

<sup>4</sup> Social-responsibility.at (2019) Definition: CSM, <http://skr.rs/zicQ> (Preuzeto:19.08.2023.)

<sup>5</sup> Glumac, M. (2018) Društvena odgovornost kao važan aspekt uspješnog poslovanja. Mjesto izdavanja: Hrčak portal hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa str. 102-105.

poslovanje integrira da bi se unaprijedili neki od lokalnih problema s kojima se građanstvo u određenoj regiji ili zemlji suočava. Li i sur. u svom članku potvrđuju ovu tezu, istaknuvši da različiti društveni, ekonomski i kulturni uvjeti u različitim regijama rezultiraju raznolikim karakteristikama ponašanja poduzeća.<sup>6</sup> Dodatno, navode da poduzeća smještena u regijama s nižim gospodarskim uvjetima, često nisu snažno motivirana za integraciju društveno odgovornog poslovanja zbog specifičnih ograničenja i izazova s kojima se suočavaju.

Autori knjige *Društveno odgovorno poslovanje* definiraju pojam društveno odgovornog poslovanja kao način komuniciranja poslovnog subjekta s društvom i zajednicom, čiji su resursi deficitarni.<sup>7</sup> Prema članku autora Su i Zhong, redovito održavanje korporativne komunikacije o društveno odgovornom poslovanju postaje ključnim faktorom za povećanje vrijednosti i ugleda poduzeća.<sup>8</sup>

Globalna organizacija WBCSD<sup>9</sup>, čija je misija učiniti održivo poslovanje uspješnim, navodi tri osnovne dimenzije održivog razvoja poslovanja, a to su: ekonomska, okolišna i društvena odgovornost (prikazano na slici 1). Organizacija društvenu odgovornost smatra jednom od tri ključna elementa za održivi razvoj poslovanja, te ju opisuje kao predanost poslovnog svijeta održivom ekonomskom razvoju kojem će pridonositi radeći sa zaposlenicima, njihovim obiteljima, lokalnom zajednicom i društvom u cjelini kako bi se poboljšala kvaliteta njihova života.<sup>10</sup> Održivi razvoj definira se kao poslovni rast koji ide u korak s odgovornošću prema okolišu, gospodarstvu, društvu, te okolini u kojoj djeluje. Za poduzetnike, održivi razvoj predstavlja prilagodbu postavljenih poslovnih strategija u skladu sa zahtjevima svojih interesno-utjecajnih skupina.

---

<sup>6</sup> Li, K., Khalili, N. R. i Cheng W. (2019) Corporate Social Responsibility Practices in China: Trends, Context, and Impact on Company Performance U: Dr. Nurunnabi M. ur. Corporate Social Responsibility (CSR) in Developing Countries: Current Trends and Development). MDPI Publication: <https://www.mdpi.com/journal/sustainability>, 15.str. (Preuzeto: 29.7.2023.)

<sup>7</sup> Matešić M., Pavlović D., Bartoluci D. (2015) Društveno odgovorno poslovanje, VPŠ Libertas, Zagreb, 10. str., <https://bib.irb.hr/datoteka/981956.DOP.pdf> (Preuzeto: 01.01.2023.)

<sup>8</sup> Su, R. i Zhong, W. (2022) Corporate Communication of CSR in China: Characteristics and Regional Differences U: Dr. Nurunnabi M. ur. Corporate Social Responsibility (CSR) in Developing Countries: Current Trends and Development). MDPI Publication: <https://www.mdpi.com/journal/sustainability>, (Preuzeto: 29.7.2023.)

<sup>9</sup> World Business Council for Sustainable Development (hrv. Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj)

<sup>10</sup> Matešić, M., Pavlović D., Bartoluci D. (2015) Društveno odgovorno poslovanje, VPŠ Libertas, Zagreb, 18. str., <https://bib.irb.hr/datoteka/981956.DOP.pdf> (Preuzeto: 01.01.2023.)

Slika 1. Tri ključna elementa za održivo poslovanje prema globalnoj organizaciji WBCSD



Izvor: Matešić, M., Pavlović D., Bartoluci D. (2015) Društveno odgovorno poslovanje, VPŠ Libertas, Zagreb, 19. str., <https://bib.irb.hr/datoteka/981956.DOP.pdf> [01.01.2023.]

Vrlo složen pojam društveno odgovornog poslovanja, može lako biti pogrešno shvaćen. Treba se orijentirati na područje na kojem poduzeće djeluje kako bi se sve dobrobiti i koristi koncepta društveno odgovornog poslovanja mogle upotrijebiti na kvalitetan način.

## 2.2 Sinonimi pojma društveno odgovornog poslovanja

Koncept društveno odgovornog poslovanja obuhvaća aktivnosti koje utječu na sve interesno-utjecajne skupine poduzeća. Isto tako, koncept društvene odgovornosti može se primijeniti u različitim područjima poslovanja kao što su: proizvodi i proces proizvodnje, zapošljavanje, odnos prema zaposlenicima, osposobljavanje, radni uvjeti, ulaganja u društvenu zajednicu i poštivanje radnih prava.<sup>11</sup> Sinonimi koji se rabe za pojam društveno odgovornog poslovanja jesu: korporativno građanstvo, etično poslovanje, održivi razvoj (pojam definiran u prethodnom tekstu) i trobilančni koncept.

Pojam korporativno građanstvo definira ponašanje prema kojemu organizacija pokazuje empatičnost i odgovornost prema svim interesno – utjecajnim skupinama te lokalnoj i široj zajednici.<sup>12</sup> Postoji širok spektar primjera korporativnog građanstva koji uključuju pozitivne i negativne pristupe. Međutim, izazovno je za svako poduzeće postići optimalno zadovoljavanje potreba svih interesnih skupina. Upravo zbog toga, korporativno građanstvo ne bi trebalo

<sup>11</sup> Vrdoljak Raguž I., Hazdovac K. (2014.) Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, Oeconomica Jadertina, Dubrovnik, 1. str. [192047 \(srce.hr\)](https://doi.org/10.1515/oec-2014-0017) (Preuzeto: 20.03.2023.)

<sup>12</sup> Vrdoljak Raguž I., Hazdovac K. op. cit, str. 3.

uključivati aktivnosti koje ispunjavaju potrebe jedne interesne skupine na račun druge. Primjer za to je kemijska industrija koja je uvela standarde ekoloških praksi, ali je istovremeno smanjila plaće svojim radnicima.<sup>13</sup>

Etično poslovanje odnosi se na primjenu i uvažavanje etičkih principa u svim fazama poslovanja organizacije te poštenog pristupa i odnosa sa svim interesno-utjecajnim skupinama.<sup>14</sup>

Trobilančni koncept jest koncept prema kojem se mjeri ukupno poslovanje poduzeća njegovim doprinosom ekonomskom napretku, ekološkoj kvaliteti i društvenom kapitalu. To znači da se pri donošenju bilo koje poslovne odluke ne uzima u obzir isključivo ekonomska isplativost poslovanja, nego i njegova društvena i ekološka odgovornost. Na taj način poduzeća pokazuju da ne teže samo ekonomskim, odnosno financijskim rezultatima, nego i održivom razvoju u svim segmentima.<sup>15</sup>

Svi autori ističu složenost i višedimenzionalnost koncepta DOP-a. Različiti faktori pridonose raznolikosti definicija DOP-a, uključujući regionalne, kulturne i ekonomske uvjete, kao i očekivanja društvene zajednice prema poduzećima. Navedeni autori također naglašavaju važnost usklađivanja poslovnih praksi s društvenim i ekološkim aspektima kako bi se postigao pozitivan društveni utjecaj, očuvao okoliš i osiguralo održivo poslovanje.

---

<sup>13</sup> Galbreath J. (2006.) Corporate social responsibility strategy, Strategic options, global considerations, Article in Corporate Governance International Journal of Business in Society [pdf\\_CorporateSocialResponsibility.pdf](#) (Preuzeto:11.05.2023.)

<sup>14</sup> Vrdoljak Raguž I., Hazdovac K. op. cit, str., 3. - 4. str.

<sup>15</sup> Razvojni europski centar inicijativa, Trobilančni koncept i DOP, [Trobilančni koncept i DOP - RECI \(centar-reci.hr\)](#) (Preuzeto: 03.05.2023.)

### **2.3 Dimenzije društveno odgovornog poslovanja**

Osnovna svrha postojanja svakog poduzeća je ostvarivanje ekonomske dobiti. Svojim djelovanjem odnosno kreiranjem outputa, poduzeće prolazi kroz niz procesa od kojih neki imaju izuzetno negativan utjecaj na okolinu. Poduzeća se koriste različitim “alatima” kako bi ispunili svrhu svog postojanja. Naime, važno je donošenje poslovnih odluka koje ispunjavaju svrhu postojanja poduzeća, a ujedno imaju dugoročno pozitivan utjecaj na “socijalne i ekonomske posljedice svojih aktivnosti”<sup>16</sup>. Primjena koncepta društveno odgovornog poslovanja u sve aspekte poslovanja poduzeća zahtijeva dubok i sveobuhvatan pristup te kontinuirane napore. Ovaj koncept ne obuhvaća samo pojedine akcije ili projekte, već prožima sve aspekte poduzeća kako bi se osigurala pozitivna društvena i ekonomska promjena. Kompleksnost leži u potrebi da se društvena odgovornost ne tretira kao zasebna inicijativa, već kao sastavni dio poslovne strategije. To zahtijeva promjene u načinu razmišljanja, donošenju odluka i upravljanju resursima.

Društveno odgovorno poslovanje promatra se kroz unutarnje i vanjske dimenzije da bi se bolje razumjelo kako poduzeća utječu na različite aspekte društva i okoliša. Unutarnje dimenzije društveno odgovornog poslovanja odnose se na zaposlenike i sva područja koja podrazumijevaju poboljšanje njihovih radnih uvjeta. S druge strane, vanjske dimenzije odnose se na odgovorno ponašanje poduzeća prema zajednici.

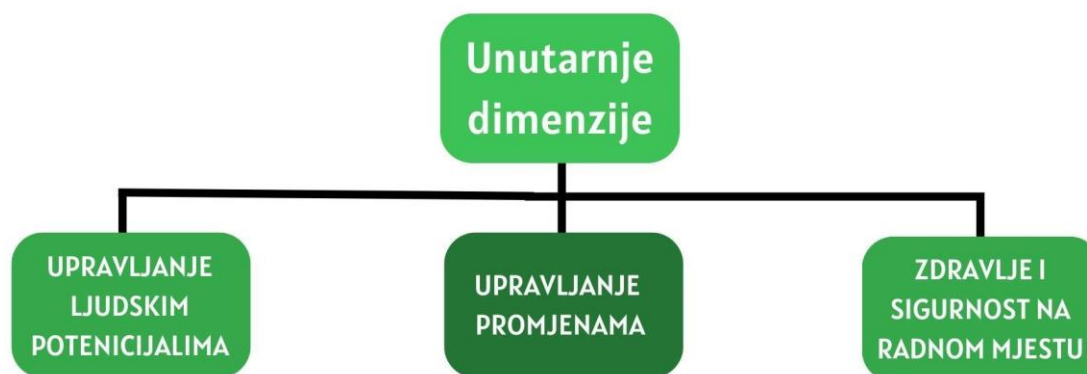
### **2.4 Unutarnje dimenzije**

Unutarnje dimenzije odnose se na ono što se događa unutar samog poduzeća, a obuhvaća: zaposlenike i uvjete rada, sigurnosti te mogućnosti za razvoj i napredak. Tu se također uključuju: politike raznolikosti, pravednost u plaćama i općenito briga o dobrobiti zaposlenika.

---

<sup>16</sup> Zlatar R. (2020) Najznačajniji elementi društveno odgovornog poslovanja prehrambenih kompanija u Republici Hrvatskoj, [351958 \(srce.hr\)](#) str. 247. (Preuzeto: 09.08.2022.)

Slika 2. Komponente unutarnje dimenzije društveno odgovornog poslovanja



Izvor: Izrada autorice prema Usporedbi društveno odgovornog poslovanja u proizvodnim i uslužnim poduzećima Republike Hrvatske, [272200 \(srce.hr\)](https://www.srce.hr) str. 274. [10.08.2023.]

Pored usmjerenosti prema zaposlenicima, unutarnje dimenzije društveno odgovornog poslovanja odnose se na područjaprikazana na slici 2. To uključuje: upravljanje ljudskim potencijalima, brigu o zdravlju i sigurnosti na radnom mjestu, te učinkovito upravljanje poslovnim promjenama.

#### 2.4.1 Upravljanje ljudskim potencijalima

Pod upravljanjem ljudskim potencijalima misli se na stvaranje okruženja koje zaposlenicima omogućava sljedeće: neprekidni proces učenja, pravilan protok informacija između svih sektora poslovanja i poslovnih procesa, te jasno definiranje granica između privatnog i poslovnog. Sve to doprinosi povećanju zadovoljstva zaposlenika i ostvarivanju njihove najveće moguće produktivnosti. Redovito motiviranje radnika putem dobro strukturiranog sustava nagrađivanja ima iznimno pozitivan utjecaj na kvalitetu rada. U isto vrijeme, iznimno je važno da poslodavac podržava raznolikost radne snage, ako to tržište rada dopušta. Postizanje jednakih plaća za radnike s istim kvalifikacijama bez obzira na spol, kao i promicanje napredovanja žena, ključno je za izgradnju pozitivnog i timskog radnog okruženja. Izbjegavanje diskriminatorne politike zapošljavanja od velike je važnosti, jer takav pristup narušava ugled samog poduzeća.

#### 2.4.2 Zdravlje i sigurnost na radnom mjestu

Briga za zdravlje i sigurnost na radnom mjestu odražava osnovni aspekt skrbi prema zaposlenicima te istovremeno pokazuje koliko poslodavac ulaže u njihovu dobrobit i zaštitu. Ovaj pristup proteže se i izvan radnog vremena, što dodatno doprinosi sveobuhvatnom pristupu

brizi o zaposlenicima. Izuzetno je bitno osigurati zaposlenicima pristup plaćenim redovitim zdravstvenim pregledima. Edukacija zaposlenika i stalno podizanje svijesti o važnosti zaštite na radu i očuvanju zdravlja postaju neizostavni elementi. Istovremeno, kontinuirano unapređivanje sigurnosti na radu stvara osjećaj pouzdanosti i zaštite među zaposlenicima. Dodatna značajka brige o zaposlenicima uključuje: poticanje zdravog načina života te sudjelovanje u sportskim ili rekreacijskim aktivnostima izvan radnog vremena. Ovakav pristup ne samo da doprinosi fizičkom zdravlju, već i mentalnom blagostanju zaposlenika, stvarajući pozitivno okruženje i osjećaj pripadnosti.

### 2.4.3 Upravljanje promjenama

Implementacija promjena u poslovno okruženje ima značajan utjecaj na daljnji rast i razvoj poduzeća. Stvaranje otvorenog kanala komunikacije, transparentnosti i aktivno uključivanje zaposlenika u proces donošenja odluka, značajno olakšava prihvaćanje promjena. Nadalje, integracija lokalne zajednice u razvoj poduzeća doprinosi stvaranju pozitivnog društvenog utjecaja. Partnerstva i suradnje s drugim poduzećima potiču razmjenu znanja i resursa što dovodi do povećanja konkurentske prednosti.

Definiranje strategija zapošljavanja i zadržavanja zaposlenika također je ključan element društveno odgovornog poslovanja. Otvaranje inkluzivnog radnog okruženja, kontinuirani razvoj zaposlenika, te stvaranje prilika za napredak čine poduzeće privlačnijim.

## 2.5 Vanjske dimenzije

Vanjske dimenzije definiraju kako poduzeće utječe na okoliš i društvo u kojem djeluje. To uključuje: odgovorno korištenje resursa, smanjenje negativnog utjecaja na okoliš, poticanje gospodarskog razvoja u lokalnoj zajednici, te podršku različitim društvenim inicijativama i humanitarnim projektima. Iako vanjske dimenzije nisu usko vezane za kreiranje proizvoda ili usluge, imaju “velik utjecaj na povećanje kvalitete navedenih outputa poduzeća te njegove produktivnosti”<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Lacković Vincek Z., Dvorski S, Novak E. (2017) Usporedba društveno odgovornog poslovanja u proizvodnim i uslužnim poduzećima Republike Hrvatske, [272200 \(srce.hr\)](https://www.srce.hr/272200) str. 247. (Preuzeto 10.08.2023.)

Slika 3. Komponente vanjske dimenzije društvene odgovornosti



Izvor: Izrada autorice prema Lacković Vincek Z., Dvorski S, Novak E. (2017) Usporedba društveno odgovornog poslovanja u proizvodnim i uslužnim poduzećima Republike Hrvatske, [272200 \(srce.hr\)](https://www.srce.hr) str. 275. [10.08.2023.]

Pored usmjerenosti na okoliš i društvo u kojem djeluje, vanjske dimenzije društveno odgovornog poslovanja odnose se na komponente prikazane na slici 3. To uključuje: lokalnu zajednicu, odnos s poslovnim partnerima te poštivanje ljudskih i radnih prava.

### 2.5.1 Lokalna zajednica

Karakteristike lokalne zajednice očituju se kroz dvosmjerno ulaganje poduzeća. S jedne strane, poduzeća ulažu u radna mjesta, edukacijske programe, razvoj vještina, zdravstvene usluge, te financijsku podršku kulturnim događanjima i sportskim klubovima, obogaćujući tako lokalnu zajednicu. Istovremeno, aktivno sudjeluju u ruralnom i urbanom razvoju, te prepoznaju važnost zaštite lokalnog okoliša putem inicijativa kao što su: pošumljavanje, volontiranje, korporativna filantropija i aktivno sudjelovanje u lokalnoj zajednici. S druge strane, poduzeća se oslanjaju na lokalnu radnu snagu koja će u budućnosti biti ključna za njihov rast. Budući da u svojoj lokalnoj zajednici imaju osnovu za izgradnju vlastitih života, ovakav će radni kadar biti zdrav, educiran i motiviran za daljnji napredak.



### 2.5.2 Odnos s poslovnim partnerima

U kontekstu društveno odgovornog poslovanja, odnos s poslovnim partnerima zauzima značajno mjesto. Kvalitetna komunikacija s dobavljačima, regulativnim tijelima, kupcima i krajnjim potrošačima odražava posvećenost poduzeća održivom i etičkom poslovanju.

Dobavljači predstavljaju temelj opskrbnog lanca, stoga se poduzeća trude uspostaviti odnose koji se temelje na međusobnom povjerenju i suradnji.

Država kao suvereni entitet igra ključnu ulogu u postavljanju temeljnih zakonskih regulativa koje reguliraju poslovno okruženje. Poduzeća su dužna izvršavati svoje financijske obveze prema državi, uključujući plaćanje poreza, prireza i naknada.

Kupci i krajnji potrošači jesu “zadnja ruka” u opskrbnom lancu, no to ih ne čini ništa manje bitnim čimbenicima. Njihova su obilježja iznimno važna da bi mogli razumjeti što im je to bitno i čemu teže. Tijekom istraživanja je otkriveno da teže za sigurnošću, trajnošću i visokoj kvaliteti proizvoda i usluga. Njihov je cilj postići optimalan omjer između cijene i kvalitete ponuđenih proizvoda i usluga. Ova ravnoteža im omogućuje da ostvare najvišu vrijednost za uloženi novac što doprinosi stvaranju povjerenja prema poduzeću. Kada je u pitanju oglašavanje proizvoda ili usluga, kupci i krajnji potrošači očekuju da bude objektivno i informativno, te da se izbjegava iznošenje lažnih činjenica s ciljem privlačenja potrošača. S obzirom na to da im je važno iskustvo nakon transakcije, u njihova očekivanja također ubrajamo kvalitetnu uslugu nakon kupovine. Brza reakcija na upite, zaštita osobnih podataka, te dobro uspostavljen sustav za rješavanje sporova i reklamacija, čine temeljnu komponentu njihovog povjerenja prema poduzećima.

### 2.5.3 Poštivanje ljudskih i radnih prava

Ljudska prava i slobode neodvojiv su element društvene odgovornosti poduzeća. Svaka osoba ima pravo na život, slobodu i sigurnost, te pravo na pravično suđenje. Poštivanje privatnog, obiteljskog i poslovnog života, kao i prava na brak, djelotvornu medicinsku skrb i zabranu diskriminacije, mučenja, ropstva i prisilnog rada, ključni su aspekti društvene odgovornosti poduzeća. Osim toga, za društvenu pravičnost bitni su sljedeći aspekti: prava na slobodu izražavanja vlastitog mišljenja, savjesti i vjeroispovijesti, kao i slobodu izražavanja, okupljanja i udruživanja. Poduzeća moraju aktivno promicati i poštivati ova temeljna prava, te osigurati da njihove poslovne prakse ne krše ljudska prava i slobode čime pridonose stvaranju inkluzivnog i pravednog društvenog okruženja.

#### 2.5.4 Radna prava

Osim temeljnih ljudskih prava i sloboda, svakom zaposleniku pripadaju i specifična radna prava koja osiguravaju poštene i sigurne uvjete rada. Osnovna radna prava svakog zaposlenika su:

- pravovremena isplata plaća,
- sigurnost i zaštita zdravlja na radnom mjestu,
- nediskriminacijska politika na radnom mjestu u područjima zapošljavanja, napredovanja, profesionalnog usmjeravanja, stručnog usavršavanja i osposobljavanja te prekvalifikacije,
- sklapanje ugovora o radu,
- zaštitu privatnosti,
- definirano radno vrijeme (fiksno ili fleksibilno, off-line, on-line ili remote)
- dnevni i tjedni odmor,
- godišnji odmor te
- ostvarivanje svih drugih prava koja proizlaze iz radnog odnosa.

Ove dvije dimenzije, unutarnja i vanjska, zajedno čine cjelovit pristup društveno odgovornom poslovanju u kojem poduzeće brine o svom unutarnjem okruženju (zaposlenicima) i vanjskom okruženju (zajednici i okolišu) stvarajući tako pozitivan utjecaj na širu zajednicu.

### **3. TRENDVI U DRUŠTVENO ODGOVORNOM POSLOVANJU**

“Izveštavanje, dijalog sa zajednicom, edukacija zaposlenika, kampanje za poboljšanje i povratne informacije o tržištu, zajedno djeluju kako bi podržali višu razinu aktivnosti DOP-a nego ikada prije.”<sup>18</sup> Institut za društveno odgovorno poslovanje istaknuo je ključne trendove koji će značajno oblikovati budući razvoj društveno odgovornog poslovanja. Ako poduzeća žele sačuvati svoj pozitivan imidž i konkurentsku prednost, nužno je da obrate pažnju na ove trendove.

#### **3.1 Interesi investitora**

Okolišni, društveni i upravljački čimbenici, takozvani ESG čimbenici, postaju nova norma za ulaganja koja sve više privlače pažnju investitora.

#### **3.2 Umjetna inteligencija**

Za prezentaciju podataka o održivom razvoju poslovanja prema investitorima postat će ključno korištenje umjetne inteligencije, primjerice – pomoću infografika i medijskih kampanja ili vizuala. Navedeni primjeri koristit će se kao alati kojima će se investitori koristiti prilikom donošenja odluka o ulaganju.

#### **3.3 Cjeloživotno učenje**

Kako bi ojačali organizacijsku kulturu usmjerenu prema održivosti, poduzeća će morati ulagati u stručnjake za održivi razvoj. Različiti poslovni odjeli uključujući financije, nabavu, komunikacije, istraživanje i razvoj, te odnose s investitorima, zahtijevat će prisutnost ovih stručnjaka da bi se odgovorilo na ključna strateška pitanja vezana za društveno odgovornu poslovnu politiku.

#### **3.4 Suradnja unutar dobavljačkog lanca**

Revizija dobavljačkog lanca postaje ključnom stavkom, ujedno s fokusom na praćenju aktivnosti dobavljača i proizvođača kako bi se osiguralo da proizvodi koje potrošači kupuju ne uzrokuju nepotrebne štete. Potrošači sve više istražuju put koji proizvod prolazi, počevši od pakiranja, transporta pa sve do njegova izlistavanja u fizičkim ili online trgovinama. Stoga će biti nužno povećati investicije u reviziju trgovačkih lanaca kao i izobrazbu zaposlenika o

---

<sup>18</sup> Institut za društveno odgovorno poslovanje, DOP trendovi: 8 DOP trendova koji će dominirati u budućnosti, <https://idop.hr/8-dop-trendova-koji-ce-dominirati-u-buducnosti/> (Preuzeto: 29.7.2023.)

važnosti suradnje s dobavljačima koji mogu jasno, s dokazima, potkrijepiti svoje prakse društveno odgovornog poslovanja.

### **3.5 Etički orijentirana praksa**

Aktualno je prisutna značajna potražnja za etički orijentiranim proizvodima što potiče poduzeća da usmjere svoje napore prema proizvodnji proizvoda i usluga koji podržavaju navedene vrijednosti. Investiranjem u razvoj etičkih proizvodnih linija i ekološki prihvatljive ambalaže, poduzeća mogu privući odanost potrošača, posebno milenijalaca. Održiv etički pristup nastaviti će se razvijati jer zahtjevni i moralno osviješteni milenijalci, zajedno s mlađim generacijama, nastavljaju vršiti pritisak na postojeći sustav.

### **3.6 Proaktivni pristup**

Poduzeća će se sve više okretati proaktivnom pristupu u podršci zajednici kako bi izgradila veću otpornost za buduće izazove. Iako neke prirodne katastrofe i društvene krize ne mogu biti potpuno spriječene, moguće je značajno utjecati na smanjenje njihovih negativnih posljedica s kvalitetnim planiranjem i ublažavanjem utjecaja na ljude i društvo u cjelini.

### **3.7 Prilagodba transportne industrije**

Bit će potrebno ulagati u logističke procese, planiranja i stručno osoblje kako bi se povećala učinkovitost transportnih industrija. To će omogućiti uspostavu naprednijih metoda planiranja transportnih ruta koje će zadovoljiti potrebe kupaca, ali istovremeno voditi brigu o klimatskim promjenama. Pažnja će biti stavljena na smanjenje potrošnje goriva ili čak na usvajanje prijevoznih sredstava bez ispuštanja štetnih plinova s ciljem smanjenja emisija ugljikovog dioksida.

### **3.8 Očekivanje generacije Y i generacije Z**

Generacija Y i generacija Z bit će zainteresirani za poduzeća koja se bave rješavanjem pitanja globalnog siromaštva i gladi, okoliša i klimatskih promjena, te ljudskih prava. Prema studiji agencije za odnose s javnošću Weber Shandwick utvrđeno je da:

- 44% milenijalaca osjeća veću odanost svom glavnom izvršnom direktoru ako se zauzme za sporna pitanja naspram 19% onih koji strogo kažu da to neće učiniti,
- 47% milenijalaca misli da direktori trebaju govoriti i zauzimati aktivne stavove o socijalnim pitanjima

- 51% ispitanih milenijalaca izjavilo je da će vjerojatnije kupiti proizvode od poduzeća koja imaju direktore aktiviste.<sup>19</sup>

Kako bi poduzeća stvorila pozitivan imidž i konkurentnu prednost, važno je da pažnja bude usmjerena prema navedenim trendovima. Pored toga, temeljitom identifikacijom slabih točaka poslovanja omogućit će se poduzeću usmjeravanje prema svjetskim trendovima društveno odgovornog poslovanja. Važno je napomenuti da proces poboljšanja ne znači samo ispravljanje postojećih nedostataka, već i poticanje proaktivnog pristupa prema konstantnom unapređenju. Stvaranje pozitivnog imidža poduzeća zahtijeva kontinuirane napore kako bi se zadovoljile promjenjive potrebe i očekivanja kupaca kao i ostalih dionika. Sve ove aktivnosti zajedno doprinose stvaranju čvrstog temelja za dugoročnu konkurentsku prednost i pozitivan društveni utjecaj.

---

<sup>19</sup> Institut za društveno odgovorno poslovanje, DOP trendovi: 8 DOP trendova koji će dominirati u budućnosti, <https://idop.hr/8-dop-trendova-koji-ce-dominirati-u-buducnosti/> (Preuzeto: 29.7.2023.)

## 4. INTEGRACIJA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI U MARKETINŠKE AKTIVNOSTI

Društveno odgovorno poslovanje ima za cilj uspostaviti suradnju i razmjenu vrijednosti između poduzeća i društva. Hubak ističe tri ključne stavke koje povezuju društveno odgovorno poslovanje i marketing:

1. Hopkinsovu definiciju društveno odgovornog poslovanja,
2. Definiciju marketinga iz 2007. godine i
3. Posljednju razvojnu etapu marketinga - društveni marketing.<sup>20</sup>

Prema Hopkinsovoj definiciji društveno odgovorno poslovanje definira se kao ‘pažnja s kojom se na etičan i društveno odgovoran način odnosimo prema interesno-utjecajnim skupinama koje se nalaze izvan, ali i unutar organizacije.’<sup>21</sup> Prema ovoj definiciji glavni cilj društvene odgovornosti je očuvanje profitabilnosti uz istovremeno stvaranje visokih standarda života za interesno-utjecajne skupine izvan i unutar poduzeća.<sup>22</sup>

Pojam marketinga odnosi se na ‘aktivnost, skup institucija i procesa s ciljem stvaranja, komuniciranja, isporučivanja i razmjene dobara koji imaju vrijednost za potrošače, klijente, partnere i društvo u cjelini.’<sup>23</sup>

Koncepciju društvenog marketinga može se sagledati kao posljednju razvojnu etapu marketinga. Društveni marketing usmjeren je na ostvarivanje ciljeva koji unapređuju kvalitetu života zajednice, promiču etičnost, zaštitu okoliša, zdravlje i obrazovanje, te doprinose općem blagostanju. ‘Naglasak je na društvenoj odgovornosti te etičkoj i moralnoj prihvatljivosti marketinških aktivnosti u odnosu prema problemima kao što su: zaštita okoliša, ograničeni prirodni resursi, brzi rast stanovništva u siromašnim dijelovima svijeta, nedostatna socijalna skrb i dr.’<sup>24</sup>

---

<sup>20</sup> Hubak D. M. (2010) EFZG – SERIJA ČLANAKA U NASTAJANJU: Marketinška dimenzija društveno odgovornog poslovanja, Članak broj 10-10, [Microsoft Word - Članak 10-10.doc \(srce.hr\)](#) str. 7. (Preuzeto: 09.08.2023.)

<sup>21</sup> Ibidem. str. 7.

<sup>22</sup> Ibidem. str. 7.

<sup>23</sup> Hubak D. M. (2010) EFZG – SERIJA ČLANAKA U NASTAJANJU: Marketinška dimenzija društveno odgovornog poslovanja, Članak broj 10-10, [Microsoft Word - Članak 10-10.doc \(srce.hr\)](#) str. 7. (Preuzeto: 09.08.2023.)

<sup>24</sup> Previšić J. et al. (2004) Marketing. Zagreb: Advent d.o.o. str. 16.

Iz ovih definicija vidljivo je da se društveno odgovorno poslovanje i marketinške aktivnosti međusobno podržavaju i nadopunjuju.

#### **4.1 Interni marketing kao način kreiranja pozitivnog imidža poduzeća**

“Interni marketing podrazumijeva marketinške napore poduzeća usmjerene prema zaposlenicima s ciljem izbora, motiviranja i zadržavanja najboljih ljudi koji će obavljati svoje poslove na najbolji mogući način.”<sup>25</sup> Ovom se praksom nastoji stvoriti pozitivno radno okruženje potičući osjećaj poštovanja i prihvaćenosti među svim zaposlenicima. “Predstavlja jedinstven koncept koji omogućuje među funkcionalnim aktivnostima, čije se oblikovanje i planiranje provode u okviru cjelovitoga i jedinstvenoga marketinškog programa, a koji je u skladu s ciljevima poduzeća.”<sup>26</sup> Funkcionalne aktivnosti provedene prema ciljevima poduzeća, potiču usklađeno djelovanje različitih dijelova organizacije te olakšavaju bolju suradnju među odjelima i timovima.

##### **4.1.1 Interno tržište - dio internog marketinga**

Interno tržište sastavni je dio internog marketinga koji se fokusira na zadovoljavanje potreba i želja zaposlenika. Preko internog marketinga i brige o internom tržištu, poduzeće se priprema da na primjeren način zadovolji potrebe eksternog marketinga, odnosno potrošača i kupaca. “Poduzeće koje teži poboljšanju konkurentskih sposobnosti mora posjedovati zaposlenike koji su voljni usvajati promjene i čiji je stav prema radu pozitivan.”<sup>27</sup> Bitno je da zaposlenici unutar poduzeća razvijaju svijest da su njihovi kolege, kao interni korisnici, jednako važni kao i vanjski potrošači. Ovaj pristup potiče stvaranje pozitivne interne dinamike, gdje zaposlenici međusobno podržavaju jedni druge, odnoseći se prema svima s pažnjom i poštovanjem.

Zadovoljstvo zaposlenika radnim okruženjem i odnosima unutar poduzeća, može se ne samo primijetiti nego i prijeći u njihovim interakcijama i s vanjskim potrošačima. “Psihološki aspekti interakcije i kvalitete odnosa među zaposlenicima na internom tržištu ključni su za postizanje rezultata koji se mjere razinom motivacije, zadovoljstva, profesionalnog obavljanja posla itd.”<sup>28</sup> Mjerenje ovih faktora najčešće se provodi anonimnim anketiranjem zaposlenika. Ankete omogućuju dublje razumijevanje problema, želja i stavova zaposlenika što poduzeću

---

<sup>25</sup> Ibidem. str. 556.

<sup>26</sup> Ibidem. str. 556.

<sup>27</sup> Previšić J. et al. (2004) Marketing. Zagreb: Advent d.o.o. str. 557.

<sup>28</sup> Ibidem. str. 557.

omogućuje identifikaciju ključnih aspekta koji utječu na psihološki doživljaj zaposlenika u radnom okruženju.

Zadovoljni i motivirani zaposlenici stvaraju temelj za uspješne marketinške inicijative što doprinosi stvaranju pozitivne radne atmosfere, poboljšanju konkurentske sposobnosti te većem zadovoljstvu potrošača na tržištu.

#### 4.1.2 Razlika između internog marketinga i upravljanja ljudskim potencijalima

Upravljanje ljudskim potencijalima, zaposlenicima, u većini slučajeva povezuje se s aktivnostima i zadaćama menadžmenta. Menadžment ljudskih potencijala odgovoran je za ‘osiguravanje odgovarajućeg broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina i interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarenje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije.’<sup>29</sup> Razlika između internog marketinga i menadžmenta ljudskih potencijala krije se u načinu komunikacije. “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.”<sup>30</sup>

### 4.2 Metode integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti

Postoje različite metode kojima se društvena odgovornost može integrirati u poslovanje, a u nastavku će se analizirati šest ključnih načina na koje poduzeća mogu usvojiti i primijeniti model društveno odgovornog poslovanja u svoje marketinške aktivnosti. Ovi načini omogućuju da društvena odgovornost ne samo postane sastavni dio poslovne prakse, već i da se aktivno komunicira i promovira različitim dionicima. Šest mogućnosti djelovanja koje ističu Kotler i Lee su:

1. Korporativno društveno promoviranje (eng. Corporate Cause Promotion)
2. Korporativni društveni marketing (eng. Social Marketing),
3. Marketing tvrtke povezan s društvenim ciljevima (eng. Cause Related Marketing - CRM),
4. Korporativna filantropija (eng. Corporate Philanthropy),

---

<sup>29</sup> Hubak D. M. (2010) EFZG – SERIJA ČLANAKA U NASTAJANJU: Marketinška dimenzija društveno odgovornog poslovanja, Članak broj 10-10, [Microsoft Word - Članak 10-10.doc \(srce.hr\)](#) str. 9. (Preuzeto: 09.08.2023.)

<sup>30</sup> Ibidem. str. 9.



5. Društveno koristan rad (eng. Employee Volunteerism) i
6. Društveno odgovorna poslovna praksa (eng. Socially Responsible Business Practices).<sup>31</sup>

#### 4.2.1 Korporativno društveno promoviranje

Korporativno društveno promoviranje je način na koji „korporacija osigurava financijska sredstva, priloge u naturi ili druge korporativne resurse kako bi se razvila svijest o nekom društvenom cilju.“<sup>32</sup> To je metoda prema kojoj poslovni subjekt analizira društvene ciljeve, te odabire one koji su u skladu s poslovnom strategijom poslovnog subjekta. U skladu s društvenim ciljem, kreiraju vlastitu marketinšku kampanju s ciljem pokazivanja društvene odgovornosti.

#### 4.2.2 Korporativni društveni marketing

Korporativni društveni marketing nastaje kada „korporacija potpomaže razvoj i/ili provođenje kampanje u cilju promjene ponašanja kako bi se unaprijedili zdravlje, sigurnost, životna okolina ili blagostanje zajednice.“<sup>33</sup> Ovaj model društveno odgovornog poslovanja nastoji svojim djelovanjem potaknuti promjene koje će imati pozitivan učinak na društvo u kojem poslovni subjekt djeluje.

#### 4.2.3 Marketing tvrtke povezan s društvenim ciljevima

Marketing tvrtke povezan s društvenim ciljevima nastaje kada se „korporacija obvezuje da će određeni postotak od prihoda ostvarenog od prodaje proizvoda priložiti za određeni društveni cilj.“<sup>34</sup> Vremenski period u kojem se prikuplja novac unaprijed je definiran. Suradnja se obavlja s neprofitnom organizacijom, gdje obje strane imaju korist. Integriranjem ovog modela društvene odgovornosti u svoje poslovanje, poslovni će subjekt značajno povećati prodaju proizvoda, a potrošači (kupci ili korisnici usluga) će imati priliku sudjelovati u procesu postizanja određenog društvenog cilja, kupnjom ili korištenjem usluga poslovnog subjekta.

---

<sup>31</sup> Glavočević, A., Radman Peša A. (2013) Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, <https://hrcak.srce.hr/file/170022> str. 6. Posjećeno: 05.12.2022.

<sup>32</sup> Čanadi V., Trstenjak M., Blajić B., Simbioza društvene odgovornosti poduzeća i lokalne zajednice <https://hrcak.srce.hr/file/270456> str. 7. (Preuzeto: 11.01.2023.)

<sup>33</sup> Ibidem. 7. str.

<sup>34</sup> Nepoznati Autor, Marketing povezan s društvenim ciljem, [MARKETING POVEZAN S DRUSTVENIM CILJEM | SEMINARSKI RAD \(maturski.org\)](https://maturski.org/Marketing-povezan-s-drustvenim-ciljem/) Posjećeno: 13.01.2023.

#### 4.2.4 Filantropija

“Pojam filantropije označava način izražavanja odgovornosti za opću dobrobit društva.”<sup>35</sup> Oblici filantropskog djelovanja su: davanje bespovratnih sredstava u novcu ili naturi, volontiranje, humanitarne akcije, tolerancija i promocija pozitivnih vrijednosti u društvu.

Filantropijom se mogu služiti: pojedinci, organizacije i poslovni subjekti. Korporativna filantropija (eng. Corporate Philanthropy) situacija je kad „korporacija neprestano daje priloge za neku dobrotvornu ili društvenu akciju, najčešće kao bespovratnu pomoć u gotovom novcu ili kroz donacije i/ili u naturi.”<sup>36</sup> Provođenjem korporativne filantropije razvija se tržišna pozicija poslovnog subjekta.

#### 4.2.5 Društveno koristan rad

Društveno koristan rad (eng. Employee Volunteerism) predstavlja način na koji poslovni subjekt podržava i potiče zaposlenike na volontiranje, a samim time će se ujedno pomoći lokalnoj zajednici. Volonterskim radom podržavaju se ciljevi koji su u skladu s interesima poslovnog subjekta i zaposlenika. Potrebno je da poslovni subjekt odabere neprofitnu organizaciju s kojom će moći izgraditi dugoročni odnos.

#### 4.2.6 Društveno odgovorna poslovna praksa

Društveno odgovorna poslovna praksa (eng. Socially Responsible Business Practices) nastaje kada korporacija po vlastitom nahođenju usvaja i primjenjuje poslovnu praksu koja podržava neki društveni cilj kojim će se unaprijediti život u zajednici.

Ukupno gledajući, integracija društvene odgovornosti u marketinške strategije pruža priliku za stvaranje održive veze između poduzeća i društva. Ovaj sveobuhvatan pristup koristi i poduzeću i društvu. Usklađujući poslovne ciljeve s društvenim interesima, doprinosi se ostvarenju dugoročne i održive konkurentne prednosti kao i blagostanje društvene zajednice.

---

<sup>35</sup> Filantropija, [Filantropski fond - Zajedno za zajednicu \(filantropija.hr\)](http://Filantropski fond - Zajedno za zajednicu (filantropija.hr)) (Preuzeto:: 13.01.2023.)

<sup>36</sup> Ibidem.

## 5. STUDIJA SLUČAJA PRIMJENE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA U TRGOVAČKOM LANCU KONZUM

Suvremeno poslovanje zahtijeva od poduzetnika pripremu na proces cjeloživotnog učenja, kontinuiranog istraživanja i stvaranje suradnje u svim procesima poslovanja.

### 5.1 Mogućnost implementacije DOP-a u trgovačkim lancima

Dosljednost u poslovanju ključ je uspjeha. Prilikom donošenja poslovnih odluka, poduzetnik treba procijeniti/predvidjeti kakav će utjecaj ta odluka imati na sve dionike i društvo u cjelini, te na taj način odabrati onu koja optimalno zadovoljava potrebe svih dionika opskrbnog lanca i društva, a da isto tako ispunjava svrhu postojanja poduzeća.

Trgovački lanci ne samo da osiguravaju dostupnost proizvoda, već i kontinuirano unaprjeđuju svoje usluge kako bi odgovorili na zahtjeve suvremenih potrošača. Inovacijama u distribucijskom lancu, tehnologijama i poslovnim modelima, trgovački lanci omogućavaju bržu, praktičniju i personaliziranu kupnju. Time se stvara dublja veza između trgovačkih lanaca i njihovih kupaca. Stoga možemo zaključiti da trgovački lanci svojim djelovanjem imaju značajnu ulogu u promicanju društveno odgovornog poslovanja u suvremenom poslovnom okruženju.

Trgovački lanac svojim djelovanjem na lokalnoj zajednici i šire, utječe na cijeli spektar dionika. “Dionik je svaka skupina ili pojedinac koji mogu utjecati ili na koje može utjecati provedba ciljeva poduzeća”<sup>37</sup> Dionici trgovačkih lanca su: zaposlenici, potrošači, dobavljači, lokalna proizvodnja, poslovni partneri, investitori i društvena zajednica. Svaki od navedenih dionika ima različite potrebe i očekivanja koja treba zadovoljiti.

Zaposlenici su najvrijednija imovina svakog trgovačkog lanca. Oni su ti koji prate proizvod od njegove nabave do prodaje, te sudjeluju u komunikaciji s krajnjim kupcima kojima često daju preporuke za specifičan proizvod. Motivirani i zadovoljni zaposlenici svojim radom stvaraju odane potrošače. Kako bi se postigla produktivnost i motiviranost zaposlenika, vrlo je važno uspostaviti sustav nagrađivanja zaposlenika. Sustav nagrađivanja treba biti transparentan. “Transparentnost sustava i upoznatost s kriterijima nagrađivanja stvaraju poticajno ozračje i angažman zaposlenika s ciljem ostvarivanja mogućnosti za nagrade.”<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D. (2015) Društveno odgovorno poslovanje. Zagreb: VPŠ Libertas. str. 14. Mrežno izdanje: [981956.DOP.pdf \(irb.hr\)](#), (Preuzeto: 06.08.2023.)

<sup>38</sup> Ibidem. str. 43.

Potrošači od trgovačkog lanca očekuju transparentno i nedvojbeno predočenje svih potrebnih informacija o izlistanim proizvodima kako ih se ne bi dovelo u zabludu prilikom donošenja odluke o kupnji. Prema *Deklaraciji o pravima potrošača* J. F. Kennedy odredio je četiri temeljna prava potrošača koja svaki trgovački lanac treba poštivati, a to su: pravo na sigurnost, pravo na informaciju, pravo na odabir i pravo na sudjelovanje.<sup>39</sup>

Dobavljači su ključni faktor za uspješno, konkurentno i odgovorno poslovanje. Održavanjem i razvojem partnerskih odnosa s dobavljačima, dolazi do stvaranja veće usklađenosti ponude prodavaonica s potražnjom čime se uspješno zadovoljavaju potrebe potrošača. Nadalje, važno je prilikom odabira dobavljača obratiti pozornost na njegov način poslovanja, njegovu misiju, viziju i ciljeve, te način na koji se odnosi prema okolišu i zajednici u kojoj djeluje.

Nabavom robe od lokalnih dobavljača/proizvođača doprinosi se razvoju lokalne zajednice u ekonomskom i gospodarskom smislu te smanjenju transportnih troškova. Odluka o odabiru suradnje s lokalnim dobavljačima uvelike će ovisi o dugoročnoj održivosti dobavljača.<sup>40</sup>

Društvena je zajednica raznolika i različite regije unutar Republike Hrvatske imaju različite potrebe i prioritetne probleme s kojima se suočavaju. Stoga, trgovački lanci trebaju biti fleksibilni i prilagoditi svoje društveno odgovorne prakse da odgovaraju potrebama i vrijednostima lokalne zajednice u kojoj posluju. Slušanje i razumijevanje lokalnih potreba može pomoći trgovačkim lancima da ostvare veći društveni utjecaj i stvore pozitivan odnos s lokalnom zajednicom. Niz različitih praksi integrira se u društveno odgovorno poslovanje trgovačkih lanaca s ciljem ostvarivanja pozitivnog utjecaja na širu zajednicu i okoliš. Fokus je stavljen na smanjenju potrošnje resursa kao što su energija, voda i sirovine, primjenjujući obnovljive izvore energije, smanjenjem ambalažnog otpada i promicanjem recikliranja sve zbog očuvanja okoliša. Društveni angažman temelji se na dodjeli potpora lokalnim projektima i organizacijama, obrazovnim institucijama, te organizaciji volonterskih aktivnosti za zaposlenike. Pravedna radna mjesta ostvaruju se osiguravanjem sigurnih i zdravih radnih uvjeta zaposlenicima, poštivanjem radnih prava i raznolikosti, te poticanjem inkluzije u radnom okruženju uz ulaganje u rast i razvoj putem edukativnih programa. Učinkovitim upravljanjem opskrbnim lancima, odabirom etički prihvatljivih dobavljača i proizvoda, trgovački lanci

---

<sup>39</sup> Ibidem. str. 105.

<sup>40</sup> Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D. (2015) Društveno odgovorno poslovanje. Zagreb: VPŠ Libertas. str. 14. Mrežno izdanje: [981956.DOP.pdf \(irb.hr\)](#), (Preuzeto: 06.08.2023.)

stvaraju održivu i odgovornu poslovnu praksu. Ovim poslovnim praksama trgovački lanci nastoje odgovoriti na potrebe šire javnosti.

## **5.2 Područje primjene društveno odgovornog poslovanja u trgovačkom lancu**

### **Konzum**

#### 5.2.1 Zaposlenici

Prema podacima s internetske stranice trgovačkog lanca Konzum, društvena odgovornost temelji se na brizi o zaposlenicima koje smatraju temeljnom vrijednosti svog poslovanja.<sup>41</sup> Zaposlenicima se isplaćuju božićnice, uskrsnice i regres kao financijske pogodnosti. Konzum također nudi razne naknade i dodatno zdravstveno osiguranje za dobrobit zaposlenika. Roditeljima je omogućena potpora za novorođenčad, trajni dodaci te slobodan dan kada dijete krene u prvi razred. Svojom poslovnom politikom pružaju jednake mogućnosti i prilike za napredovanje ženama i muškarcima. Internim edukacija, treninzima, predavanjima i raznim konferencijama, trgovački lanac Konzum omogućava svojim radnicima stjecanje novih znanja, pružajući im također i priliku za razvoj karijere.

#### 5.2.2 Društvena zajednica

Konzum stavlja snažan naglasak na podršku i sudjelovanje u društvenoj zajednici, što se može primijetiti nizom područja u kojima aktivno djeluju, a najbolji primjeri toga su: donacije i sponzorstva. Posebno podržavaju područja kao što su: zaštita okoliša, sport, djeca i mladi, kultura i obrazovanje.

#### 5.2.3 Dobavljači i lokalni proizvođači

Politika nabave proizvoda stavlja prednost na hrvatske dobavljače, pružajući im podršku u njihovim poslovnim aktivnostima, dok istodobno pružaju kupcima svježije i kvalitetne domaće proizvode. Ovim se omogućuje dugoročna održivost i stabilnost za domaće dobavljače, uključujući mnoga obiteljska poljoprivredna gospodarstva i male proizvođače. Prodaja domaćeg voća i povrća čini 80% prometa. Suradnja s brojnim domaćim proizvođačima mesa, također pridonosi potpori mnogim OPG-ovima, farmama i malim poduzećima s kojima su lokalni dobavljači povezani. Nositelji su znaka "Meso hrvatskih farmi" koji jamči izvrsnu kvalitetu i hrvatsko podrijetlo mesa koje nudimo svojim kupcima, posebno rinfuznom junećem i svinjskom mesu. 80% prodane svježije morske i slatkododne ribe potječe od domaćih ribara i

---

<sup>41</sup> Konzum: Društvena odgovornost. [Društvena odgovornost \(konzum.hr\)](http://Društvena.odgovornost(konzum.hr)) (Preuzeto: 06.08.2023.)

uzgajivača. Tako su oni postali jedini trgovački lanac u Hrvatskoj s prestižnom oznakom "Riba Hrvatske - Jedi što vrijedi", koja jamči vrhunsku kvalitetu proizvoda iz hrvatskih rijeka, jezera i mora.

#### 5.2.4 Kupci

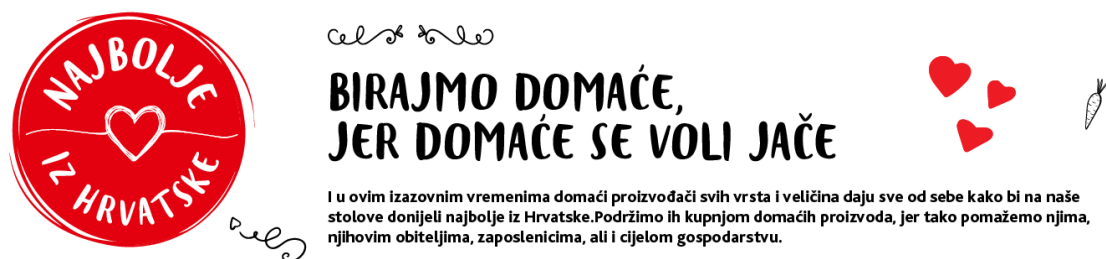
Konzum svojim kupcima jamči kvalitetu nizom pogodnosti. Prvi nam je primjer toga kada kupci slučajno na polici pronađu proizvod s isteklim rokom trajanja, Konzum im nudi zamjenski proizvod u pola cijene. Također, kako bi izbjegli eventualne nejasnoće, u situacijama kada je cijena proizvoda na blagajni drugačija od istaknute cijene na polici, jamči taj isti proizvod u pola cijene. Ako kupci iz bilo kojeg razloga nisu zadovoljni kupljenim proizvodom ili su se predomislili, imaju priliku zamijeniti ga ili ga vratiti u roku od pet dana. Dodatno, dakle, pruža mogućnost zamjene ili povrata novca čak i ako kupci nisu zadovoljni proizvodom iz asortimana robne marke, bez obzira na to jesu li sačuvali račun ili ne. Nadalje, Konzum ima izgrađen učinkovit program nagrađivanja odanosti kupaca putem mobilne aplikacije programa vjernosti MultiPlusCard. Svakim potrošenim iznosom kupac generira određeni iznos novca na svojoj loyalty aplikaciji.

### 5.3 Primjeri dobre prakse trgovačkog lanca Konzum

Istraživanjem mrežnih stranica trgovačkog lanca Konzum, utvrđeno je da se u poslovanju tvrtke primjenjuju: korporativno društveni marketing, marketing tvrtke povezan s društvenim ciljevima i filantropija.

Model korporativnog društvenog marketinga prepoznaje se kampanjom "Najbolje iz Hrvatske", u kojoj Konzum predstavlja kupcima proizvode s različitih područja Hrvatske. Cilj je kampanje približiti kupcima priče o korijenima i procesima proizvodnje tih proizvoda, potičući svijest o lokalnoj proizvodnji.

Slika 4. Kampanja "Najbolje iz Hrvatske"



Izvor: Konzum, Najbolje iz Hrvatske, <https://www.konzum.hr/najbolje-iz-hrvatske> [12.10.2023.]

Model marketinga tvrtke povezanog s društvenim ciljevima poznat je preko niza aktivnosti u kojima Konzum donira dio ili cijeli prihod od prodaje određenih proizvoda. Ovo uključuje humanitarnu akciju pod sloganom "Najljepši Božić je kad darujemo zajedno", u kojoj su prikupljeni novci na MultiPlus kartici donirani sedam organizacija koje pomažu djeci i potrebitima diljem Hrvatske.

Slika 5. Kampanja "Najljepši Božić je kad darujemo zajedno"



Izvor: Konzum (2022) Najljepši Božić je kad darujemo zajedno <https://www.konzum.hr/novosti/najljepi-bozic-je-kad-darujemo-zajedno> [12.10.2023.]

Isto je tako Konzum donirao prihod od prodaje plišane igradke Dupine Nine Institutu „Plavi svijet“, posvećenom istraživanju morskog okoliša i zaštiti mora. Kampanja "Jedna manje" poticala je korištenje višekratnih vrećica s ciljem smanjenja plastičnog otpada u Hrvatskoj, a prikupljeni prihod doniran je inicijativi „Čisteći medvjedići“ za čišćenje okoliša. Iako se ova kampanja može smatrati korporativnim društvenim marketingom zbog svog cilja podizanja svijesti o upotrebi plastike, svrstava se u marketing tvrtke povezan s društvenim ciljem jer su prihodi od prodaje donirani.

Nadalje, Konzum je pokrenuo i veliku inicijativu kojom će podržati razvoj mladih talentiranih učenika u školama. Ovaj jedinstveni program vjernosti omogućuje kupcima da školama po izboru doniraju kupone za nabavu vrijedne opreme te na taj način zajedničkim snagama doprinesu stvaranju okruženja u kojem će učenici imati priliku razvijati svoje talente.

Slika 6. Community program “Mali veliki talenti”



Izvor: Konzum (2023) Podržimo razvoj talenata u našim školama zajedno! <https://www.konzum.hr/malivelikitalenti> [12.10.2023.]

Community program “Mali veliki talenti” traje od 31. kolovoza do 8. studenoga 2023., te se provodi u svim maloprodajnim mjestima diljem Hrvatske. Za svakih potrošenih 10 eura/75,35 kuna ili za kupnju određenih proizvoda u Konzumu, kupac dobiva kupon koji će u digitalnom ili fizičkom obliku moći skenirati i donirati školi po vlastitom izboru. Škola će prikupljene kupone moći zamijeniti za opremu iz posebno pripremljenog kataloga. Vrijednost fonda koji je Konzum osigurao iznosi više od 700 tisuća eura.

Konzum primjenjuje filantropiju putem donacija hrane pučkim kuhinjama, domovima, udrugama i organizacijama diljem zemlje zbog čega nosi titulu "Najdonatora".

Nadalje, Konzum podržava projekte koji se bave rješavanjem gorućih pitanja kao što je recikliranje, te je uspostavio partnerstvo na projektu "Od izvora do mora" čiju provedbu vodi Coca-Cola. Cilj projekta je prikupljanje i recikliranje količine boca i limenki koja je ekvivalentna onoj koju Coca-Cola stavlja na tržište.

U svoje poslovanje uveli su ekološki učinkovita rješenja kao što su norme ISO 50001:2018 i ISO 14001:2015. ISO 50001:2018 osigurava neprestano unapređenje energetske učinkovitosti te postavlja dodatni naglasak na važnost održivog gospodarenja energijom, dok ISO 14001:2015 predstavlja sustav upravljanja okolišem. Ovi sustavi predstavljaju odgovoran odnos prema okolišu i upravljanju potrošnje energije na način koji doprinosi održivom razvoju.

#### **5.4 Primjeri negativnih praksi trgovačkog lanca Konzum**

Iako Konzum ima jako dobro razrađenu društveno odgovornu praksu prema javnosti, na području internog marketinga identificirani su određeni nedostaci u vidu odnosa prema zaposlenicima. Istraživanjem internetskih izvora pronađene su činjenice koje govore o



nepodudarnosti onoga što je navedeno na mrežnim stranicama u odnosu na ono što se događa u stvarnosti.

#### 5.4.1 Iskustva zaposlenika

U travnju 2022. godine, jedan je zaposlenik Konzuma javno iznio svoje nezadovoljstvo putem portala „Radnička fronta“. Navodi kako je zbog nedostatka radne snage bio primoran raditi više poslova odjednom kao što su: slaganje polica, primanje robe ili ambalaže, posluživanje kupaca na delikatesama i rad na blagajni. Nadalje, zbog nedostatka radne snage, redovito su ga premještali u druge maloprodajne jedinice, te nije imao slobodnog dana, godišnjeg odmora ni dnevnog odmora. Također, doživljavao je zlostavljanje na poslu i ponižavanje tijekom rada u Konzumu, a plaća je iznosila svega 4 000 kn.

U prosincu 2018. godine na „Radničkom portalu“, bivši anonimni radnik Konzuma opisao je slučaj zakidanja zarađenog iznosa, nehygijske uvjete rada i neprimjereno srdito ponašanje voditelja odjela prema studentima.<sup>42</sup> Ovaj radnik bio je zaposlen na odjelu mesa. Prilikom sklapanja ugovora o radu, nije niti znao koliko mu je iznosila plaća, jer je u rubrici s oznakom bruto plaće umjesto iznosa pisao navod „poslovna tajna“. Voditelji odjela su bez ikakve empatije prema zaposlenicima prolazili kroz prodavaonicu, dok su se neki od njih neprimjereno odnosili prema studentima u bliskoj prisutnosti kupaca. Nadalje, radnik opisuje kako su uvjeti rada bili nehygijski i neprihvatljivi za poslovanje mesnice.

Portal „Radnička fronta“ u svibnju 2021. godine obratila se djelatnica Super Konzuma u Osijeku i podijelila svoje radno iskustvo. Navodi da je na posao ujutro morala dolaziti u šest sati i trideset minuta, iako joj smjena službeno započinje u sedam sati. Prekovremeni sati joj nisu bili plaćeni, radnici su je bili proglašavali krivom za ostvarenje nižeg prometa od planiranog, te nije dobivala stimulaciju za rad s manjkom ljudi. Naglašava kako su studenti koji nemaju nikakvih većih poslovnih odgovornosti, pak imali visoke razine primanja u odnosu na radnike koji nose odgovornost za rezultate poslovanja.

#### 5.4.2 Javne objave

U srpnju 2022. godine portal „danica.hr“ iznio je podatke da Konzum koji zapošljava oko 10 900 radnika, daje prosječnu plaću koja je iznosila 4 500 kn dok su u 2021. godini mnogi radili za minimalac koji je iznosio 3 400 kn. Tijekom 2021. godine u Konzumu je radilo više od 2300

---

<sup>42</sup> Radnički portal (2018) Izrabljivanje u Konzumu, <http://www.radnicki.org/izrabljivanje-u-konzumu/> (Preuzeto: 19.8.2023.)

studenata i čak 800 učenika srednjih škola, od čega je polovica bila na praksi, dok je u Podravki zaposleno otprilike toliko svih radnika (oko 3100).<sup>43</sup>

Na društvenoj mreži *Twitter* u lipnju 2022. godine, anonimno je objavljeno izvješće o plaćama "Top 10 trgovačkih lanaca" (prikazano na slici 5) iz kojeg je vidljivo da Konzum i Tisak isplaćuju najniže prosječne plaće svojim zaposlenicima u usporedbi s konkurencijom.

Slika 7. Prosječne plaće „Top 10 trgovačkih lanaca“ u 2022. godini

TOP 10 TRGOVAČKIH LANACA				
	UKUPNI PRIHOD (u mlrd. kuna)	PROMJENA '21/'20 (%)	DOBITAK/GUBITAK (u mil. kuna)	PROSJEČNA PLAĆA
KONZUM	10.712	6,75	40.341	4.978
LIDL	6.561	7,53	380.344	9.604
SPAR	5.370	8,21	14.760	6.201
PLODINE	5.184	14,28	264.468	5.905
KAUFLAND	4.252	8,06	88.482	7.393
TOMMY	3.604	14,28	129.621	5.840
PEVEX	2.516	11,15	287.948	5.795
STUDENAC	2.348	26,68	-8.925	5.389
TISAK	2.008	13,39	21.802	4.966
DM	1.991	4,50	67.178	10.532

Izvor: Twitter. <https://twitter.com/anominan/status/1552286839205150723?lang=en>  
[19.08.2023.]

Prema recenzijama zaposlenika, Konzum je kao poslodavac dobio sveukupnu ocjenu od 3.6. Radno vrijeme je ocijenjeno najvišom ocjenom, dok su plaća i karijera ocijenjeni najnižom ocjenom.

Slika 8. Recenzije zaposlenika za Konzum



Izvor: Adoria: Konzum d.d. <https://www.adorio.hr/radni-uvjeti/konzum/1> [19.08.2023.]

<sup>43</sup> Portal danica.hr (2022) Tajna mizernih plaća: u Konzumu radi čak 3100 studenata i učenika, <https://danica.hr/tajna-mizernih-placa-u-konzumu-radi-cak-3100-studenata-i-ucenika/> (Preuzeto: 19.08.2023.)

Na temelju prikazanih podataka, vidljivo je da se trgovački lanac Konzum suočava s problemom nestručnosti i neprofesionalnosti voditelja poslovnica u upravljanju ljudskim resursima što potencijalno može imati negativan utjecaj na percepciju cijelog lanca. Važno je napomenuti da odgovornost za dobrobit zaposlenika u velikoj mjeri leži na samim voditeljima poslovnica koji su ključni u motiviranju i vođenju svog osoblja pritom koristeći vlastite kompetencije i vještine. Istovremeno, nužno je provesti temeljitu provjeru istinitosti pojedinih tvrdnji s obzirom na njihovu anonimnost i činjenicu da su objavljene na internetskim portalima. Takve anonimne izjave svakako imaju potencijal stvarati negativnu percepciju o trgovačkom lancu, kako među potrošačima, tako i među samim zaposlenicima što predstavlja ključni izazov za daljnje unapređenje ugleda tvrtke.

## 6. ISTRAŽIVANJE UPOZNATOSTI POTROŠAČA S DRUŠTVENOM ODGOVORNOŠĆU POSLOVANJA TRGOVAČKIH LANACA

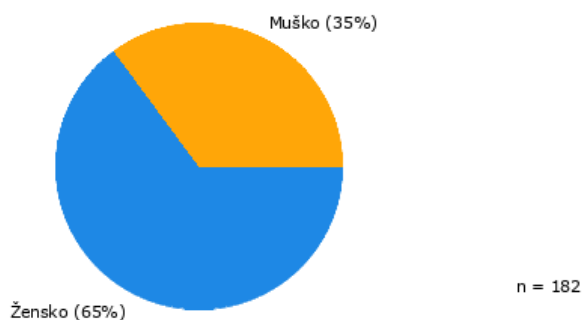
U razdoblju od 8. studenog 2023. godine do 17. studenog 2023. godine provedeno je istraživanje stavova i znanja potrošača o pojmu održivosti kao i percepciju održivosti trgovačkog lanca Konzum.

U istraživanju je sudjelovalo 136 ispitanika različitih dobnih skupina. U svrhu prikupljanja potrebnih podataka kreiran je anketni upitnik koji je proveden u digitalnom obliku. Podaci su prikupljeni metodom snježne grude.

Metoda snježne grude u prikupljanju podataka koristi anketni upitnik koji se inicijalno distribuira poznatim pojedincima. Pojedinci potom prosljeđuju anketu svojim kontaktima birajući ciljanu skupinu unutar svog kruga poznanika, čime se postiže širenje ankete među širom zajednicom. Ova strategija omogućuje postizanje veće pokrivenosti i diversifikacije ispitanika upućujući istraživača na druge osobe koje bi mogao ispitati.

### 6.1 Rezultati istraživanja

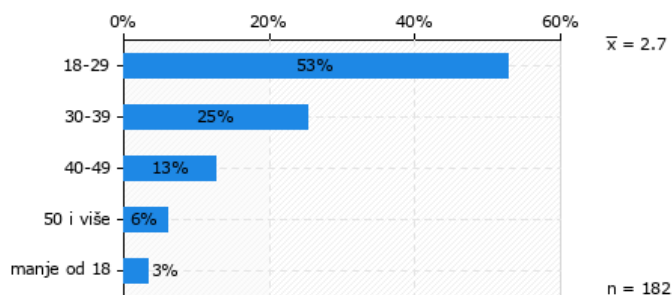
U radu je sudjelovalo 136 ispitanika. Prvi grafikon pokazuje spolnu strukturu prema kojoj se može utvrditi da je u istraživanju sudjelovalo 65% ispitanica i 35% ispitanika.



**Grafikon 1.** Spolna struktura ispitanika

Izvor: obrada autorice

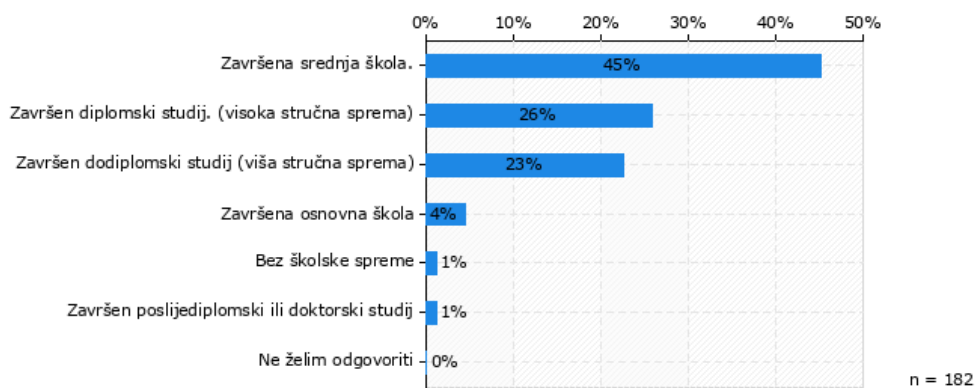
Drugi grafikon prikazuje dobnu strukturu ispitanika. Više od polovice ispitanika pripada dobnom rasponu od 18 do 29 godina (53%). Četvrtina ispitanika pripada dobnj skupini od 30 do 39 godina. Među ispitanicima najmanja je zastupljenost ispitanika u dobnom rasponu od 40 do 49 godina (13%), potom od 50 i više godina (6%), te ispitanika mlađih od 18 godina (3%).



**Grafikon 2.** Dobna struktura ispitanika

Izvor: obrada autorice

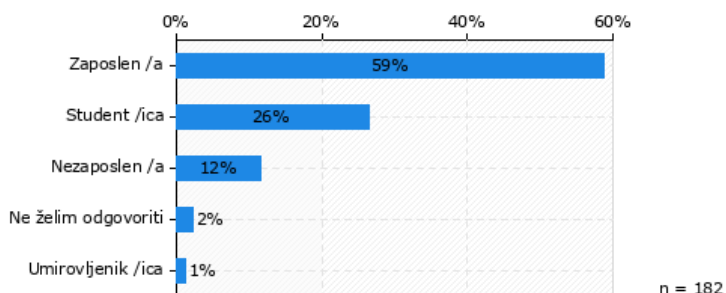
Treći grafikon prikazuje stručnu spremu ispitanika. Najveći broj ispitanika ima završenu srednju školu (45%). Nešto više od četvrtine ispitanika ima završen diplomski studij (26% njih visoke stručne spreme). Nešto manje od četvrtine ispitanika ima završen dodiplomski studij (23% osoba više stručne spreme). U istraživanju je sudjelovalo najmanje ispitanika čiji je zadnji stečeni stupanj obrazovanja osnovna škola (4%), te poslijediplomski ili doktorski studij (njih 1%) kao i 1% ispitanika bez školske spreme.



**Grafikon 3.** Struktura stručne spreme ispitanika

Izvor: obrada autorice

Četvrti grafikon prikazuje radni status ispitanika. Najveći broj ispitanika je zaposlen (59%). Nešto više od četvrtine ispitanika ima status studenta/ice (12%). U istraživanju je sudjelovalo najmanje umirovljenika (1%), dok je 2% ispitanika odbilo odgovoriti na ovo pitanje.

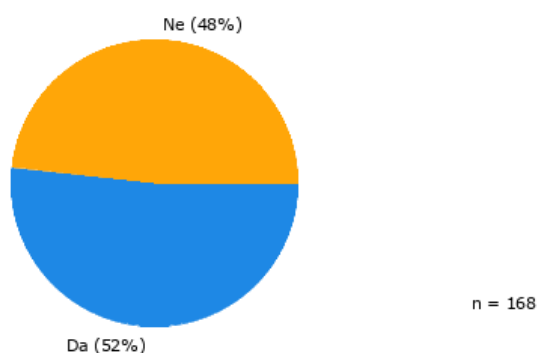


**Grafikon 4.** Struktura radnog odnosa ispitanika

Izvor: obrada autorice

Nakon osnovnih demografskih pitanja slijede pitanja kojima je bio cilj utvrditi jesu li ispitanici upoznati s pojmom društvenog odgovornog poslovanja (skraćeno DOP).

Peti grafikon prikazuje upoznatost ispitanika s pojmom društveno odgovornog poslovanja (DOP). Rezultati pokazuju da je nešto više od polovice ispitanika čulo za pojam društveno odgovornog poslovanja.

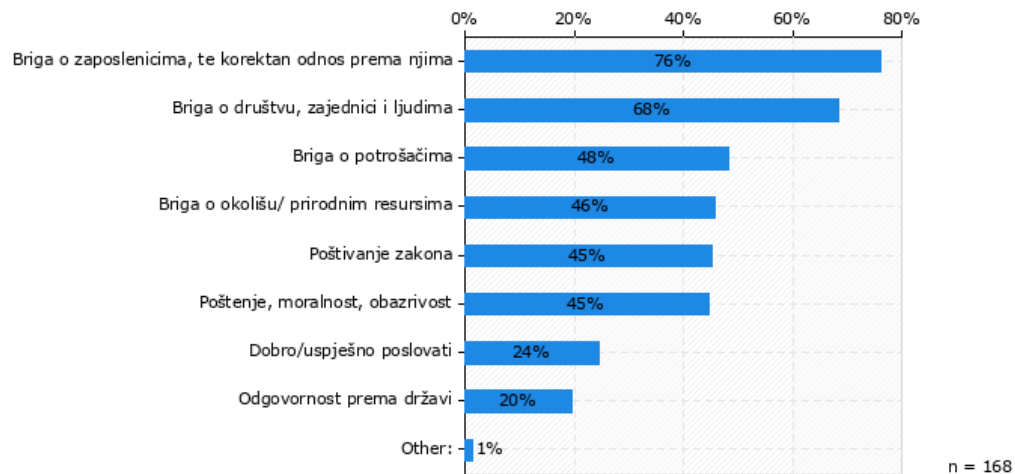


**Grafikon 5.** Distribucija upoznatosti ispitanika s pojmom društveno odgovornog poslovanja

Izvor: obrada autorice

Šesti grafikon prikazuje različite aktivnosti koje ispitanici povezuju s pojmom društveno odgovornog poslovanja. Ispitanici pojam društveno odgovornog poslovanja najviše povezuju s brigom o zaposlenicima te konkretnim odnosom prema njima (76% ispitanika), zatim brigom o društvu, zajednici i ljudima (68% ispitanika). Nešto manje od polovice ispitanika je pojam društveno odgovornog poslovanja povezal o s aktivnostima brige za potrošače (48%), brigom

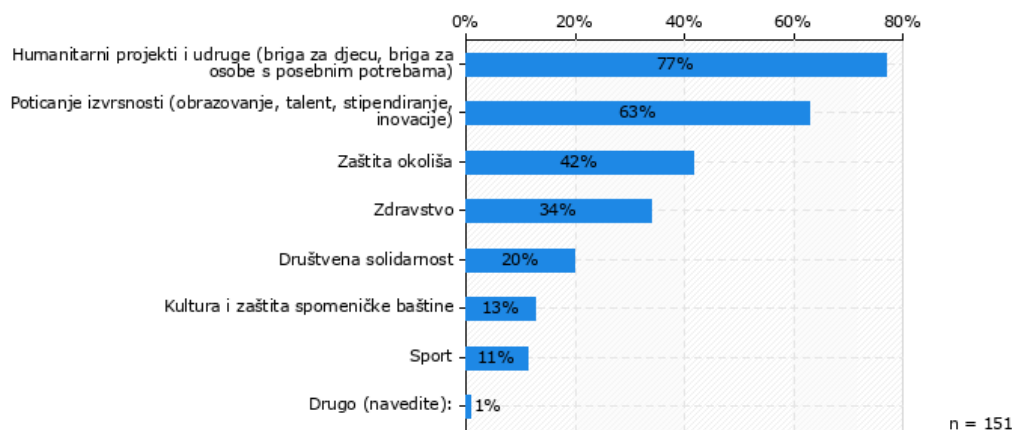
o okolišu/prirodnim resursima (46%), poštivanjem zakona (45%), te poštenjem, moralnosti i obazrivosti (45%). Manji broj ispitanika smatra da se društveno odgovorno poslovanje odnosi na dobro/uspješno poslovanje (24%), dok za najmanji postotak ispitanika on predstavlja odgovornost prema državi.



**Grafikon 6.** Prikaz značenje pojma društveno odgovornog poslovanja

Izvor: obrada autorice

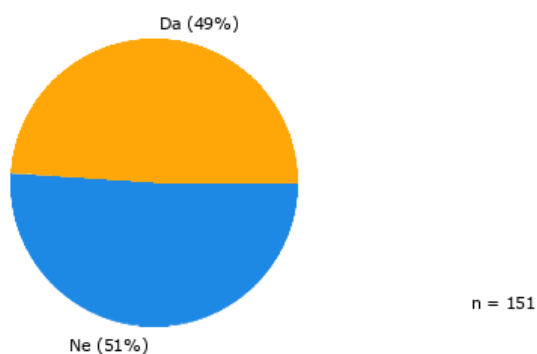
Sedmi grafikon prikazuje područja u koja bi trgovački lanci trebali više usmjeravati svoje donacije. Ispitanicima je bilo omogućeno biranje tri odgovora od onih koji su bili navedeni. Najveći broj ispitanika (77%) smatra da trgovački lanci trebaju svoje donacije usmjeravati prema humanitarnim projektima (briga za djecu, briga za osobe s posebnim potrebama), te poticanju izvrsnosti (obrazovanje, talent, stipendiranje, inovacije). Nešto manje od polovice ispitanika smatra da bi trgovački lanci trebali usmjeravati svoje donacije za zaštitu okoliša (42%). Manji broj ispitanika smatra da bi trgovački lanci svoje donacije trebali usmjeravati prema zdravstvu (34%), društvenoj solidarnosti (20%), kulturi i zaštiti spomeničke baštine (13%) te sportu (11%). Svega 1% ispitanika smatra da bi trgovački lanci trebali svoje donacije usmjeravati u neko drugo područje.



**Grafikon 7.** Prikaz područja usmjeravanja donacija trgovačkih lanaca

Izvor: obrada autorice

Osmi grafikon prikazuje zainteresiranost ispitanika za informacije koje su trgovački lanci objavljivali, a koje su vezane za njihovo društveno odgovorno poslovanje (DOP). Grafikon pokazuje kako je svega 51% ispitanika zainteresirano za informacije vezane za društveno odgovorno poslovanje trgovačkih lanaca.



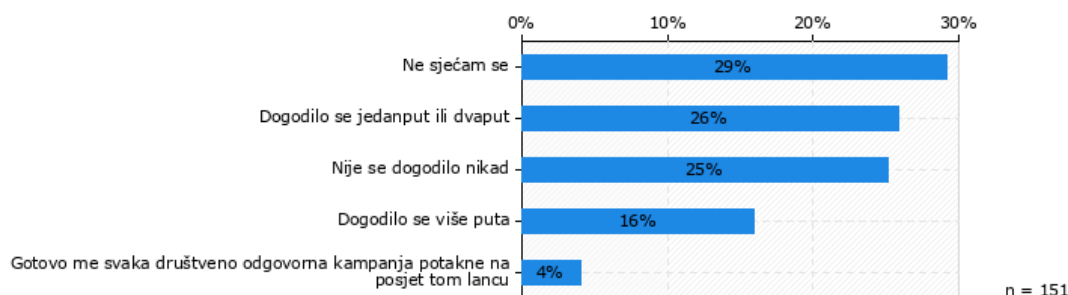
**Grafikon 8.** Distribucija zainteresiranosti ispitanika za informacije vezane za društveno odgovorno poslovanje (DOP) trgovačkih lanaca

Izvor: obrada autorice

Deveti grafikon prikazuje jesu li i koliko često, ispitanici posjetili neki trgovački lanac zbog njihove društveno odgovorne prakse. Rezultati su pokazali da se 29% ispitanika ne sjeća, dok 25% ispitanika nikada nije posjetilo trgovački lanac zbog njihove društveno odgovorne prakse. Naime, zanimljivo je da je 26% ispitanika jednom ili dvaput posjetilo trgovački lanac, a 16%



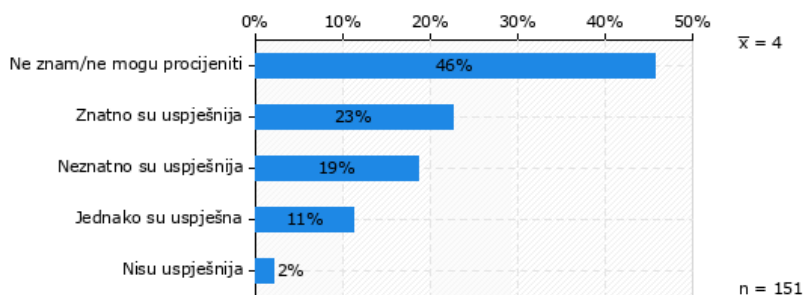
njih i više puta zbog njihove društveno odgovorne prakse, dok svega 4% ispitanika tvrdi da ih gotovo svaka društveno odgovorna kampanja potakne na posjet tom trgovačkom lancu.



**Grafikon 9.** Prikaz posjet trgovini na poticaj društveno odgovorne prakse

Izvor: obrada autorice

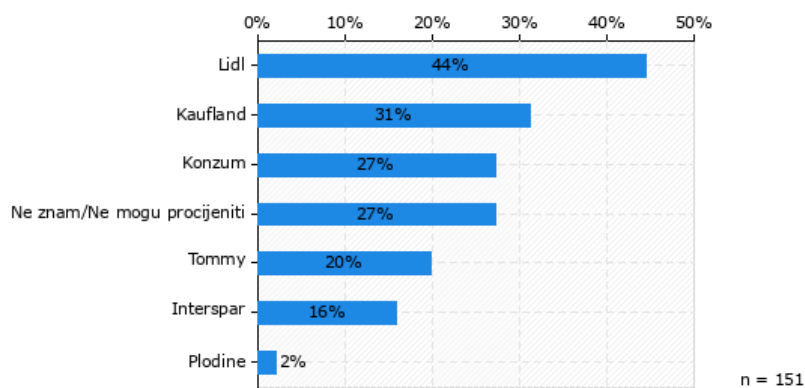
Deseti grafikon prikazuje percipiraju li ispitanici poslovno uspješnijim one trgovačke lance koji primjenjuju društveno odgovorno poslovanje u svom poslovanju. Najveći broj ispitanika iskazao je kako ne zna/ne može procijeniti njihovu uspješnost (46%). Nešto manje od četvrtine ispitanika smatra kako su trgovački lanci koji primjenjuju društveno odgovorno poslovanje u svom poslovanju znatno uspješniji (23%). Nešto manje od petine ispitanika smatra da su trgovački lanci koji primjenjuju društvo odgovorno poslovanje u svom poslovanju neznatno uspješniji (19%). Zatim, 11% ispitanika procjenjuje trgovačke lance koji primjenjuju društvo odgovorno poslovanje jednako uspješnim, a svega 2% ispitanika procjenjuje da nisu uspješni.



**Grafikon 10.** Prikaz procjene uspješnosti poslovanja trgovačkih lanaca koji primjenjuju DOP

Izvor: obrada autorice

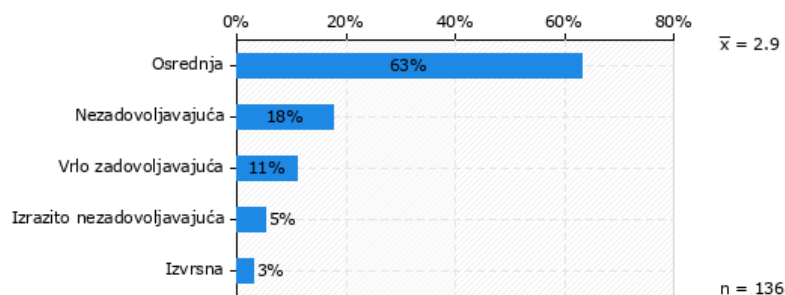
Jedanaesti grafikon prikazuje trgovačke lance koje ispitanici smatraju najviše društveno odgovornima. Ispitanici su imali mogućnost odabrati dva trgovačka lanca koja smatraju najviše društveno odgovornima. Najveći broj ispitanika (44%) percipira trgovački lanac Lidl kao lanac s najvišom razinom društvene odgovornosti, potom slijedi trgovački lanac Kaufland (31% ispitanika), dok se trgovački lanac Konzum našao na trećem mjestu s 27% ispitanika koji ga smatraju najviše društveno odgovornim. Trgovački lanac Tommy je odabralo 20% ispitanika, dok se za Interspar odlučilo 16 % ispitanika. Plodine je odabralo tek 2% ispitanika. Značajan dio ispitanika (27%) nije moglo procijeniti uspješnost poslovanja trgovačkih lanaca.



**Grafikon 11.** Prikaz percepcije ispitanika društvene odgovornosti trgovačkih lanaca

Izvor: obrada autorice

Dvanaesti grafikon prikazuje ocjenu sveukupne razine društvene odgovornosti poslovanja trgovačkog lanca Konzum. Najveći broj ispitanika ocjenjuje sveukupnu razinu društvene odgovornosti poslovanja trgovačkog lanca Konzum osrednjom, dok svega 3% ispitanika ocjenjuje sveukupnu razinu društvene odgovornosti poslovanja trgovačkog lanca Konzum izvrsnom. Njih 11% smatra razinu društvene odgovornosti vrlo zadovoljavajućom, dok s druge strane njih 18% nezadovoljavajućom, a 5% njih izrazito nezadovoljavajućom.



**Grafikon 12.** Prikaz ocjene sveukupne razine društvene odgovornosti poslovanja trgovačkog lanca Konzum

Izvor: obrada autorice

Sukladno rezultatima istraživanja, ističu se ključni podaci koji ukazuju na važnost društveno odgovornog poslovanja u aspektu trgovačkih lanaca. Većina ispitanika, odnosno 76%, povezuje društveno odgovorno poslovanje s brigom i korektnim odnosom prema zaposlenicima. Značajan udio, njih 77% smatra da bi trgovački lanci trebali usmjeriti svoje donacije prema humanitarnim projektima. Iako je samo 16% ispitanika posjetilo trgovački lanac zbog njegove društveno odgovorne prakse, 23% vjeruje da takvi lanci postižu veći uspjeh od konkurencije. Najzanimljiviji rezultat istraživanja jest da 44% ispitanika smatra trgovački lanac Lidl najviše društveno odgovornim, čime zauzima vodeće mjesto prema rezultatima ovog istraživanja. S druge strane, trgovački lanac Konzum zauzima 3. mjesto prema percipiranoj društveno odgovornoj praksi. Važno je napomenuti da je istraživanje provedeno na manjem uzorku i ograničenom geografskom području što može utjecati na generalizaciju rezultata. Na temelju dobivenih rezultata, preporučuje se da trgovački lanci usmjere svoje napore prema zadovoljavanju potreba svojih zaposlenika s obzirom da je to ključna komponenta društveno odgovornog poslovanja prema percepciji ispitanika. Briga o zaposlenicima nije samo moralno ispravna praksa, već se ističe kao ključni element internog marketinga koji pomaže u oblikovanju pozitivnog poslovnog imidža. S obzirom na dobivene rezultate, otvara se prostor za nova istraživanja uključujući testiranje uspješnosti društveno odgovornih kampanja pojedinih lanaca te istraživanje stavova i mišljenja u različitim geografskim okruženjima radi usporedbe.

## 7. ZAKLJUČAK

Raznoliki autorski pristupi tumačenju društveno odgovornog poslovanja reflektiraju kompleksnost ovog koncepta. Društveno odgovorno poslovanje obuhvaća šire zahtjeve od same dobiti i ispunjavanja poslovnih obveza, inkorporirajući brigu o okolišu, društvu i lokalnoj zajednici izvan zakonskih normi.

Društveno odgovorno poslovanje često se povezuje s rješavanjem specifičnih problema primjenom određenih praksi. Međutim, postizanje ravnoteže između potreba poduzeća i očekivanja raznolikih interesnih skupina predstavlja izazovan zadatak. Potrošači očekuju da poduzeća idu na štetu vlastitih ekonomskih interesa kako bi zadovoljili njihove potrebe, no istodobno je ključno izbjeći pristupe društveno odgovornog poslovanja koji bi ugrozili dugoročnu održivost poduzeća.

Ključna komponenta poduzeća jesu zaposlenici, koji igraju ključnu ulogu u internom marketingu i stvaranju konkurentske prednosti. Njihovo znanje, motivacija i želja za osobnim rastom mogu značajno utjecati na usmjerenje poduzeća prema društveno odgovornim praksama. Društvena odgovornost proizlazi iz osobne odgovornosti prema radnim zadacima, kolegama i nadređenima. Očuvanje kvalitetne komunikacije između zaposlenika i nadređenih ključno je za izgradnju stabilnosti postojećeg poduzeća, olakšavanju uvođenja promjena, te održavanju motivirane radne snage spremne za sudjelovanje u društveno odgovornim praksama u skladu s njihovim uvjerenjima.

Rezultati provedenog istraživanja jasno pokazuju da većina ispitanika povezuje društveno odgovorno poslovanje trgovačkih lanaca s brigom o zaposlenicima i profesionalnim odnosom prema njima. Unatoč tome, primjećuje se da je relativno mali broj ispitanika odabrao posjet trgovačkom lancu isključivo zbog percepcije društveno odgovorne prakse. Značajno je napomenuti da se trgovački lanac Lidl ističe najbolje društveno odgovornim prema većini sudionika, dok trgovački lanac Konzum zauzima treće mjesto prema percipiranoj društveno odgovornoj praksi. Ova saznanja ukazuju na nužnost da trgovački lanci usmjere svoje napore prema zadovoljavanju potreba svojih zaposlenika, prepoznajući brigu o zaposlenicima kao ključni element internog marketinga koji oblikuje poslovni imidž. Dodatno, istraživanje naglašava važnost usmjeravanja marketinških strategija prema jačanju percepcije društveno odgovornih praksi kako bi se potaknulo pozitivno stajalište potrošača.

Trgovački lanci ne moraju nužno obuhvatiti sve aspekte društvene odgovornosti, već bi trebali izdvojiti nekoliko ključnih aspekata koje mogu lako integrirati u svoju poslovnu strategiju. Ovaj prilagođeni pristup predstavlja optimalan način da politika društveno odgovornog poslovanja trgovačkih lanaca bude učinkovita, prepoznatljiva i diferencirana među potrošačima.

## POPIS SLIKA

Slika 1.	Tri ključna elementa za održivo poslovanje prema globalnoj organizaciji WBCSD	6
Slika 2.	Komponente unutarnje dimenzije društveno odgovornog poslovanja .....	9
Slika 3.	Komponente vanjske dimenzije društvene odgovornosti .....	11
Slika 4.	Kampanja "Najbolje iz Hrvatske" .....	25
Slika 5.	Kampanja "Najljepši Božić je kad darujemo zajedno" .....	26
Slika 6.	Community program "Mali veliki talenti" .....	27
Slika 7.	Prosječne plaće „Top 10 trgovačkih lanaca“ u 2022. godini.....	29
Slika 8.	Recenzije zaposlenika za Konzum .....	29

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1.	Spolna struktura ispitanika .....	31
Grafikon 2.	Dobna struktura ispitanika .....	32
Grafikon 3.	Struktura stručne spreme ispitanika .....	32
Grafikon 4.	Struktura radnog odnosa ispitanika .....	33
Grafikon 5.	Distribucija upoznatosti ispitanika s pojmom društveno odgovornog poslovanja	33
Grafikon 6.	Prikaz značenje pojma društveno odgovornog poslovanja .....	34
Grafikon 7.	Prikaz područja usmjerenja donacija trgovačkih lanaca .....	35
Grafikon 8.	Distribucija zainteresiranosti ispitanika za informacije vezane za društveno odgovorno poslovanje (DOP) trgovačkih lanaca .....	35
Grafikon 9.	Prikaz posjet trgovini na poticaj društveno odgovorne prakse .....	36
Grafikon 10.	Prikaz procjene uspješnosti poslovanja trgovačkih lanaca koji primjenjuju DOP	36
Grafikon 11.	Prikaz percepcije ispitanika društvene odgovornosti trgovačkih lanaca .....	37
Grafikon 12.	Prikaz ocjene sveukupne razine društvene odgovornosti poslovanja trgovačkog lanca Konzum .....	38