

# Izgradnja reputacije i društveno odgovorno poslovanje

---

Đurin, Mirjana

Master's thesis / Diplomski rad

2015

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:095688>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-28**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER  
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br.8 /OSJ/2015

**IZGRADNJA REPUTACIJE I DRUŠTVENO  
ODGOVORNO POSLOVANJE**

Mirjana Đurin

Varaždin, lipanj 2015.

**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**  
**Studij: Odnosi s javnostima**



DIPLOMSKI RAD br. 8/OSJ/2015

**IZGRADNJA REPUTACIJE I DRUŠTVENO**  
**ODGOVORNO POSLOVANJE**

Studentica:

Mirjana Đurin 0075/336D

Mentorica:

prof. dr. sc. Majda Tafra-Vlahović

Varaždin, lipanj 2015.

## *Zahvala*

*Zahvaljujem se svojoj mentorici prof. Majdi Tafri-Vlahović koja mi je svojim znanstvenim i stručnim savjetima pomogla u oblikovanju ideje i izrade diplomskog rada. Želim se zahvaliti prof. Ljubici Bakić-Tomić koja mi je strpljivo posvetila svoje vrijeme te na taj način pomogla vrijednim i stručnim savjetima prilikom realizacije ovog rada. Zahvaljujem se svim profesorima i profesoricama Sveučilišta Sjever koji su me svojim znanjem i iskustvom doveli do nove prekretnice u mom životu.*

*Posebnu zahvalu posvećujem svojoj obitelji i zaručniku koji su mi pružali najveću podršku tokom čitavog školovanja, te su podupirali i poticali moju težnju k ostvarivanju ciljeva.*

*I na kraju, želim se zahvaliti svojim kolegama koji su mi vrijeme provedeno na fakultetu uljepšali svojim prisustvom i zauvijek ostavili trag u mom srcu. <3*

## SADRŽAJ

SAŽETAK .....	1
SUMMARY .....	1
1. UVOD.....	2
1.1. Predmet i cilj rada .....	3
1.2. Razlog odabira teme .....	4
1.1. Metoda istraživanja.....	5
1.2. Sadržaj i struktura rada .....	6
2. RAZVOJ KONCEPTA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA.....	7
3. DRUŠTVENO ODOGVORNO POSLOVANJE.....	8
3.1. Osnovna područja DOP-a .....	10
3.1.1. Filantropska odgovornost .....	11
3.1.2. Etička odgovornost .....	12
3.1.3. Zakonska odgovornost.....	13
3.1.4. Ekonomska odgovornost.....	13
3.2. Odgovorno poduzetništvo.....	14
3.2.1. Zaposlenici.....	15
3.2.2. Poslovno okruženje.....	16
3.2.3. Lokalna zajednica .....	16
3.2.4. Životna sredina .....	18
4. ŠEST NAČINA NA KOJE TVRTKA ČINI DOBRO .....	18
5. REPUTACIJA .....	23
5.1. Povijest reputacije.....	24
5.2. Reputacija organizacije.....	25
5.3. Osnovne teze o reputaciji.....	26

5.4. Mjerenje reputacije .....	27
5.4.1. Procjena specijaliziranih magazina.....	27
5.4.2. Kvocijent reputacije .....	28
5.4.3. Skala osobnosti poduzeća .....	29
6. PRIMJER DOBRE PRAKSE dm (drogerie-markt Hrvatska).....	29
6.1. Povijest tvrtke dm .....	29
6.2. dm (drogerie-markt) u Hrvatskoj.....	31
7. ANALIZA SADRŽAJA.....	34
7.1. Istraživačko pitanje.....	34
7.2. Hipoteze.....	34
7.3. Varijable istraživanja .....	35
7.4. Izvori podataka i metoda prikupljanja .....	35
8. Analiza društvene mreže na kojoj je dm aktivan – Facebook .....	36
8.1. Kratak zaključak: .....	42
9. Analiza službene stranice <i>dm (drogerie markt Hrvatska)</i> .....	42
8.1. Kratak zaključak.....	52
10. Analiza portala i njihovih objava o dm-u .....	53
10.1. Kratak zaključak:.....	56
11. ZAKLJUČAK.....	57
12. POPIS NAVODA I IZVORA PODATAKA .....	58
13. LITERATURA:.....	60
14. POPIS TABLICA.....	62
15. POPIS GRAFOVA.....	62
16. POPIS SLIKA .....	63
ŽIVOTOPIS STUDENTICE .....	64

## SAŽETAK

Reputacija je „neopipljiva“, ali dugoročna investicija. U današnje vrijeme, kada se svaka informacija širi brzinom svjetlosti i kada je vrlo teško nešto prikriti ili lažno prikazati, izgradnja reputacije primarna je zadaća svakog poduzeća. Provedba društveno odgovornog poslovanja kvalitetna je značajka koja omogućuje svim poduzećima da zadovolje tržište i poboljšaju svoju konkurentnost, no je li ona dovoljna? Mnogi stručnjaci ističu komunikaciju kao vrlo važan aspekt reputacije. U ovome radu saznat ćemo koliko je moćno društveno odgovorno poslovanje te njegova komunikacija u izgradnji reputacije. Uspješna reputacija dovodi do povjerenja, a povjerenje treba zaslužiti. Poduzeća se trebaju zapitati vjeruju li im zaposlenici i ciljana skupina te gledaju li ih mediji kao metu ili kao izvor informacija.

## SUMMARY

Reputation is „intangible“ but an long-term investment. Today, in times when every piece of information expands at the speed of light and when it is very difficult to hide or fake anything, building reputation is the primary task of every company. Implementation of corporate social responsibility is a quality feature that allows all companies to meet the market and improve their competitiveness, but is it enough? Many experts point out communication as an important aspect of reputation. In this article we will learn how powerful corporate social responsibility is and how communication builds reputation. Successful reputation leads to trust, and trust must be earned. Companies should ask themselves whether they trust their employees and consumers and does the media see them as a potential target or a trustful source of information.

*Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, reputacija, dm*

# 1. UVOD

Primjena društveno odgovornog poslovanja danas je postala sve popularnija, kako u svijetu tako i u Hrvatskoj. Bit društveno odgovornog poduzeća podrazumijeva dugoročan uspjeh, povećan profit, ali i omogućava dobru reputaciju. Mnoga istraživanja pokazuju kako ljudi više vole kupovati i surađivati s poduzećima koja su društveno odgovorna. Unatoč kriznim vremenima potrošači postaju sve više savjesniji te teže očuvanju prirodnih dobara. Društvena odgovornost ne obuhvaća samo ispunjenje zakonskih obaveza, njezina je srž mnogo dublja i zahtjevnija od primjerice redovnog isplaćivanja plaća radnicima. Kako bi poduzeće slovalo kao društveno odgovorno ono mora zadovoljavati praksu pozitivnog djelovanja u društvu kao i prema društvu. To znači da organizacija premašuje uobičajenu razinu u primjeni poslovne prakse i poduzima nešto da bi podržala društvene ciljeve i ispunila obveze u okviru svoje društvene odgovornosti. Ovakvim načinom poslovanja najčešće se podržavaju društveni ciljevi koji pridonose zdravlju, sigurnosti, obrazovanju, zapošljavanju, životnoj okolini, razvoju zajednice, ekonomskom razvoju i drugim osnovnim životnim potrebama. Kako svaki pojedinac tako i svaka kompanija može postati društveno odgovorna i to iz više različitih aspekata. Najvažniji aspekti su: životni uvjeti ljudi, zaštita i briga prema životinjama i očuvanje okoliša. Svaki od navedenih aspekata krije mnogobrojne načine poduzimanja društvenih inicijativa koje korporacija može poduzeti ne bi li podržala poboljšanje društvene zajednice. Za dobro poslovanje poduzeća treba prodrijeti u želje i očekivanja potrošača, državnih institucija, konkurenata, ali i društva u cjelini. Društveno odgovorno poslovanje promiče viziju poslovne odgovornosti. Poduzeće, bilo ono malo ili veliko, pozitivno utječe na zajednicu već samim time što osigurava posao za ljude koji u njoj žive. Ukoliko preuzme inicijativu u kojoj podržava i razvija zajednicu u kojoj djeluje kroz program korporativnog društveno odgovornog ponašanja omogućava zadovoljstvo svih dionika i samim time otvara vrata izgradnji dobre reputacije. Reputacija je neopipljiva vrijednost, teško ju je imitirati i zbog toga je vrijedan izvor konkurentskih prednosti. Ona se gradi na osnovnim vrijednostima poduzeća, a to su pouzdanost, kredibilitet, povjerenje i odgovornost. Poštujući navedene principe te uvođenjem prakse društveno odgovornog poslovanja, poduzeće izgrađuje i čuva snažnu reputaciju.



## 1.1. Predmet i cilj rada

Mnoga poslovna poduzeća okreću se društveno odgovornom poslovanju kako bi ostvarila što bolji dojam prema široj zajednici, zaposlenicima i svim sudionicima s kojima posluju. Problem nastaje kada poduzeća nisu svjesna cjelokupne tematike društveno odgovornog poslovanja. Društveno odgovorno poslovanje ne obuhvaća samo ispunjenje zakonskih obaveza, ono mora zadovoljavati praksu pozitivnog djelovanja u društvu kao i prema samome društvu. Današnja poduzeća pokušavaju biti dio društva i igrati aktivnu ulogu u njemu samome. No ponekad pokušavaju agresivno nametnuti filantropiju, a s druge strane prikrivaju negativne strane poslovanja što rezultira narušavanjem reputacije. Reputacija se stvara godinama, a izgrađuje se uzajamnim povjerenjem zato što je ona uobičajeni dio našeg svakodnevnog života i sastavni je dio društva. Reputacija poduzeća spaja dvije esencijalne dimenzije efikasnosti poduzeća: ocjenjivanje ekonomske vrijednosti poduzeća i ocjenjivanje uspjeha poduzeća u ispunjavanju društvene odgovornosti (Fombrun i Van Riel, 1997). Procjena reputacije određuje se preklapanjem između ponašanja poduzeća i očekivanja njegovih interesno-utjecajnih skupina.

Cilj istraživanja je definirati pojmove društveno odgovornog poslovanja i reputacije te utvrditi njihovu terminologiju. Potrebno je uspostaviti međusobnu komunikaciju i povezanost između društveno odgovornog poslovanja i reputacije. Postavlja se pitanje koliko dobro poduzeća razumiju društveno odgovorno poslovanje i što sve ono obuhvaća jer društveno odgovorno poslovanje nije samo briga o okolišu već mnogo više. Cilj je istražiti konkretne primjere koji će pokazati kako društveno odgovorno poslovanje može utjecati na reputaciju. Putem analize sadržaja biti će promatrano poznato poduzeće drogerija *dm – „drogerie markt Hrvatska“*. Na hrvatskom tržištu drogerija ono je vodeće poduzeće, a slijede ga Kozmo, Müller i Bipa koje predstavljaju njegovu najveću konkurenciju. Poduzeće *dm – „drogerie markt Hrvatska“* primjer je dobre prakse društveno odgovornog ponašanja poduzeća te kvalitetne reputacije.

### *Ciljevi istraživanja:*

- *Definirati pojmove društveno odgovornog poslovanja i reputacije te utvrditi njihovu terminologiju*
- *Pronaći međusobnu komunikaciju i povezanost između društveno odgovornog poslovanja i reputacije*
- *Prikazati primjere društveno odgovornog poslovanja koji utječu na reputaciju*
- *Interpretirati primjer dm-a (dm – „drogerie markt Hrvatska“) kao dobru praksu društveno odgovornog ponašanja poduzeća te kvalitetne reputacije*
- *Saznati koji su Portali najviše pratili poslovanje dm-a*
- *Saznati kakvo je poslovanje dm-a u očima interesno – utjecajnih skupina*

### **1.2. Razlog odabira teme**

Razlog zbog kojeg sam odabrala ovu temu jest želja da istražim kako poduzeća i ljudi kao interesno – utjecajne skupine gledaju na društveno odgovorno poslovanje. Smatraju li društveno odgovorno poslovanje utjecajnim na reputaciju ili se reputacija ostvaruje nekim drugim učincima. Poznavanje društveno odgovornog poslovanja temelji se na odgovornim načinima putem kojih neko poduzeće čini dobro. Kako bi određeno poduzeće činilo dobro, potrebno je poznavati terminologiju društveno odgovornog poduzeća, ali i reputacije. Reputacija se izgrađuje godinama, a društveno odgovorno poslovanje može pomoći u izgradnji dobre reputacije. Poduzeće *dm – „drogerie markt Hrvatska“* kao lider na hrvatskom tržištu drogerija u potpunosti opravdava svoju reputaciju društveno odgovornim poslovanjem i zato želim istražiti i analizirati kako to postižu sukladno pravilima koje su postavili Kotler i Lee u svojoj knjizi „Društveno odgovorno poslovanje“.

## 1.1. Metoda istraživanja

Za izradu prvog dijela rada koristi se deskriptivna, odnosno opisna metoda istraživanja. Ona se primjenjuje kako bi se mogli opisati i obrazložiti osnovni pojmovi samog naslova ovog rada. Navedena metoda koristi se kod teorijske razrade predmeta istraživanja.

Za izradu drugog dijela rada koristi se analiza sadržaja. Analiza sadržaja je istraživačka metoda kojom se objektivno, sustavno i kvantitativno opisuje pisana, verbalna ili vizualna komunikacije (Barelson, 1952, str. 18). Krippendorff, koji je jedan od najzaslužnijih za sustavno korištenje analize sadržaja kao istraživačke metode, definira analizu sadržaja kao istraživačku metodu koja se koristi za izvođenje ponovljivih i valjanih zaključaka iz teksta (ili bilo kojeg drugog smislenog materijala) o kontekstu unutar kojeg je korišten (Krippendorff, 2004, str. 18). Weberova definicija utvrđuje da je analiza sadržaja istraživačka metoda koja za stvaranje valjanih zaključaka iz teksta koristi skup procedura (Weber, 1990, str. 9). Analizom sadržaja određuje se prisustvo određene riječi, izraza ili koncepta unutar teksta ili zbirke tekstova. Temeljem kvantificiranja i analize prisustva, značenja i odnosa među riječima, izrazima ili konceptima donose se zaključci o porukama, piscu, čitateljstvu ili čak o kulturi i vremenu unutar kojih su tekstovi nastali. Sami tekstovi imaju široko značenje, od knjiga, poglavlja u knjigama, radova u časopisu, govora, intervjua, eseja, povijesnih dokumenata, reklama i drugih oblika komunikacije poput internetskih stranica. Kako bi se provela analiza sadržaja tekst se kodira, raščlanjuje u smislene kategorije na različitim razinama - riječi, izrazi, rečenice ili teme, koje se potom analiziraju različitim metodama. Šire definicije analize sadržaja osim teksta uključuju i crteže ili video zapise. Najranije primjene analize sadržaja datiraju iz 17. stoljeća kada je Crkva provela sustavno istraživanje sadržaja tadašnjih novina (Krippendorff, 2004, str. 3). No, tek 1940-ih i 1950-ih analiza sadržaja postala je etablirana metoda (Barelson, 1952, str. 21). U početku su se najviše analizirali sadržaji sredstava javnog priopćavanja kao što su novine i magazini, zatim himne i politički govori. Zbog činjenice da se analiza sadržaja može provesti na svakom pisanom ili nekom drugom obliku ljudske komunikacije, zadnjih se desetljeća analiza sadržaja sve više koristi u marketingu i komunikaciji, književnosti, etnografiji i kulturnim studijima, novinarstvu, sociologiji i političkim znanostima, psihologiji i kognitivnim znanostima, ekonomiji, informacijskim znanostima, te bilježi stalni rast. Posebice je pojava Web tehnologija i

dostupnost brojnih sadržaja dovela do porasta analize sadržaja mrežnih tekstova i baza podataka.<sup>1</sup>

## **1.2. Sadržaj i struktura rada**

Cilj rada je analizirati brojne prednosti koje proizlaze iz društveno odgovornog poslovanja, te implementacija koncepcije društveno odgovornog poslovanja u trgovačkom društvu *dm – „drogerie markt Hrvatska“*. Radom se želi utvrditi stvarno značenje i obuhvat DOP-a te ispitati koristi koje poduzeća imaju od primjene DOP-a. U prvom dijelu rada nalazi se okvir empirijskog istraživanja provedenog u svrhu nastanka ovog rada, a zatim su objašnjeni problemi, ciljevi, hipoteze i metodologija istraživanja. U drugom dijelu rada analiziraju se postavljene hipoteze te se istražuje krajnji ishod odgovora.

---

<sup>1</sup> [http://fulir.irb.hr/414/1/PHD\\_Stojanovski2011.pdf](http://fulir.irb.hr/414/1/PHD_Stojanovski2011.pdf)

## 2. RAZVOJ KONCEPTA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

Društveno odgovorno poslovanje poduzeća predstavlja jedan od novijih koncepata današnjeg menadžerstva. Ideje o DOP-u prvi puta se spominju 1889. godine u djelu Andrewa Carnegie „Evandjelje bogatstva“. Andrew Carnegie bio je škotsko-američki industrijalac koji je predvodio veliku ekspanziju američke industrije čelika u kasnom 19. stoljeću. Carnegie je bio siromašan čovjek koji je kroz život izgradio i stekao veliko bogatstvo. Zbog životnog iskustva postao je filantrop te je svoj novac darivao za osnivanje ustanova koje će drugima pomoći da pomognu sebi samima. Smatrao je da će na taj način vratiti višak svog bogatstva masi svojih bližnjih, u oblicima koji su najpogodniji da im učine trajno dobro. Andrew Carnegie tako je prvi govorio o potrebi poduzeća da pomaže i unaprjeđuje društvo i okruženje u kojem se nalazi iako u to vrijeme njegovi principi „humanista i dobročinitelja“ za koje se on zalagao nisu bili prihvaćeni. Dominantnija je bila liberalistička doktrina Adama Smitha po kojoj je jedina obaveza poduzeća bila stvaranje profita, dok će sve ostalo riješiti „nevidljiva ruka“ slobodnog tržišta. Načelo “nevidljive ruke” tvrdi kako sebično nastojanje pojedinaca za ostvarenjem svojih interesa istovremeno maksimalizira dobrobit za sve. <sup>2</sup>

**„Čovjek koji umre bogat, umre osramoćen.”  
– Andrew Carnegie**

Poznati skandal s Nikeovim nogometnim loptama 1995. godine pravi je primjer nehumanog poslovanja nekog poduzeća, iako je marketinški promovirano kao društveno odgovorno. Navedeno poduzeće koristilo je djecu kao jeftinu radnu snagu u svojim tvornicama u Pakistanu. Skandal je pokrenuo osnivanje prve europske organizacije za promociju društveno odgovornog poslovanja - CSR Europe (*Corporate Social Responsibility*), danas vodeće europske poslovne mreže za pravedno poslovanje koja okuplja više od 5 000 europskih poduzetnika. Drugi veliki skandal u poslovnom sektoru koji je bio prekretnica razvoja društveno odgovornog poslovanja bio je bankrot energetskog diva Enron, 18. najveće poslovne organizacije u SAD-u, krajem 2001. godine. Deseci tisuća investitora ostali su bez svojih uloga, više od 4 500 osoba izgubilo je posao zbog pohlepne upravljačke politike. Kao odgovor na američku situaciju, Europski parlament usvaja Zelenu knjigu koja

---

<sup>2</sup> Trojnar, L. Društvena odgovornost kao važan čimbenik poslovne uspješnosti, Fakultet organizacije i informatike, 2012

definira europski okvir društveno odgovornog poslovanja. Zadnjih deset godina promocija i razvoj društveno odgovornog poslovanja oslanja se na Milenijske razvojne ciljeve UN-a, definirane 2003. godine.<sup>3</sup>

Prema Bakeru, Groenwegenu i Hondu društveno odgovorno poslovanje razvijalo se u sljedećim periodima:

- Začetak i inovacije u 1960.-oj godini
- Razvoj i ekspanzija u razdoblju od 1972. do 1979.
- Institucionalizacija od 1980. do 1987.
- Faza sazrijevanja od 1988. do 1996. godine

Krajem 19. i početkom 20. stoljeća, II. industrijska revolucija učinila je poduzeća važnim nositeljima razvoja, a utjecaj poslovanja na društvo i okoliš poprimio je potpuno novu dimenziju. Gospodarski sektor počinje davati sve značajniji doprinos rješavanju brojnih socijalnih i razvojnih problema u zajednici i društvu, odnosno potpomagati filantropske pothvate. Tijekom 1980-ih i 1990-ih došlo je do prekida jednodimenzionalnog pogleda na poslovanje, prema kojemu su poduzeća bila odgovorna samo za popunjavanje radnih mjesta, postizanje profita radi isplate ulagačima i financijskog razvitka te plaćanje poreza. U 1990-ima, dolazi do značajnoga porasta zabrinutosti za utjecaj gospodarstva na društvo, no tek posljednjih 15-ak godina, pojam društvene odgovornosti poduzeća postao je dijelom svakodnevnog rječnika. Pojava gospodarstva koje se ravna prema potrošaču, također, znatno utječe na širenje i razvoj društvene odgovornosti poduzeća. Sve je jači pritisak potrošača i ostalih interesno-utjecajnih skupina na poduzeća u smislu polaganja računa oko načina poslovanja u skladu s načelima društvene odgovornosti.<sup>4</sup>

### **3. DRUŠTVENO ODOGVORNO POSLOVANJE**

Društveno odgovorno poslovanje (eng. „Corporate Social Responsibility“) postaje veoma važan aspekt poslovnog okruženja i suvremenog poslovanja. Ono se temelji na uzajamnom

---

<sup>3</sup> Petričević, T. Društveno odgovorno poslovanje i društveno poduzetnički pothvat u turizmu, British Council Hrvatska

<sup>4</sup> Glavočević, A., Radman Peša, A.; Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja odgovornosti u marketinške aktivnosti, Sveučilište u Zadru 2013

povjerenju, razvoju te zajedničkom ulaganju u budućnost. Raymond Bauer definira DOP kao obavezu poduzeća da ozbiljno vodi brigu o svojim aktivnostima. Pojam *društveno odgovorno poslovanje* definira se na različite načine ovisno o tome tko ga i gdje primjenjuje. Primjerice, u Gani se društveno odgovorno ponašanje definira kao „kapacitet za razvoj održivog okruženja koje poštuje kulturne razlike i pronalazi poslovne prilike u izgradnji vještina zaposlenika, zajednice i vlade“. Na Filipinima je društveno odgovorno ponašanje „koncept o biznisu koji daje natrag društvu“. U Sjedinjenim Američkim Državama, društveno odgovorno ponašanje je, tradicionalno, definirano više u smislu filantropskog modela gdje kompanije ostvaruju profit i izvršavaju svoje obveze plaćanja poreza, a određeni udio u dobiti doniraju u dobrotvorne svrhe. Europski model je puno više usmjeren na strategije i operacije, kako bi se „core“ biznis odvijao na društveno odgovoran način. Definicije društvene odgovornosti različite su kako među različitim zemljama tako i među autorima;<sup>5</sup>

Vogel (2005: 4) definira društvenu odgovornost poduzeća kao politike i programe privatnih poduzeća koji idu izvan zakonskih obveza kao odgovor na pritiske javnosti i očekivanja društva.

Hopkins definira društveno odgovorno poslovanje kao " pažnju s kojom se na etičan i društveno odgovoran način odnosimo prema interesno - utjecajnim skupinama koje se nalaze izvan, ali i unutar organizacije. Cilj društvene odgovornosti je da uz očuvanje profitabilnosti istovremeno omogući stvaranje visokih standarda života za interesno - utjecajne skupine izvan i unutar poduzeća." (Hopkins, 2006).

Autori Kotler i Lee (2009: 14) za društveno odgovorno poslovanje kažu: "Društveno odgovorno poslovanje je predanost poboljšanju dobrobiti zajednice kroz diskretne poslovne prakse i pružanje korporativnih resursa. Korporativne društvene inicijative su glavne aktivnosti koje poduzimaju korporacije za podršku socijalnim ciljevima i ispunjenje obveza prema društveno odgovornom poslovanju". Phillip Kotler i Nancy Lee smatraju da su društvene inicijative najvažnije aktivnosti koje korporacija poduzima kako bi podržala društvo i ostvarila opredjeljenje za društveno odgovorno poslovanje.

---

<sup>5</sup> Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K.; Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, Sveučilište u Dubrovniku 2014

Definicija koja se danas najčešće koristi jest ona koju predvodi svjetski poslovni savjet za održivi razvoj (World Business Council for Sustainable Development). On objašnjava korporativnu društvenu odgovornost kao opredjeljenja tvrtki da potpomažu ekonomski razvoj u cilju unapređenja kvalitete života, surađuju sa zaposlenicima te njihovim obiteljima, lokalnim zajednicama kao i samim društvom. Isto tako najčešće se uvažava definicija organizacije Biznis za društvenu odgovornost (Business for Social Responsibility) koja definira korporativnu društvenu odgovornost kao poslovanje usklađeno s etičkim, zakonskim i poslovnim propisima, ali i s poštovanjem ljudi, društva i životne sredine.<sup>6</sup>

Navedene definicije dovode do zaključka da biti društveno odgovoran ne znači samo ispunjavati zakonske obaveze, već uključivanje poduzeća u investiranja u ljudski kapital, okoliš i odnose s dionicima. Mnogi autori naglašavaju kako se korporacijska odgovornost ne bi smjela miješati s dobrotvornim radom, društvenim akcijama ili filantropijom, ali da svi ti elementi svakako jesu dio istog. Prema njihovim istraživanjima, korporacijska društvena odgovornost obuhvaća: poštenu odnos prema zaposlenicima, transparentni i iskreni odnos između menadžera i dioničara te obzir prema zaštiti zdravlja, sigurnosti i interesa kupaca. Republika Hrvatska je tek na početku procesa stvaranja prakse društveno odgovornog poslovanja, ali na dobrome je putu.

### **3.1. Osnovna područja DOP-a**

Archie B. Carroll pomoću piramide društvene odgovornosti predložio je svojevrsno ili prioritarno rangiranje odgovornosti na četiri razine. On naglašava da društveno odgovorno poduzeće treba nastojati ostvariti profit, poštivati zakon, poslovati etično, ali prije svega treba biti dobar korporativni građanin. Carroll pak navodi kako ključan zadatak poduzeća ne bi trebao biti usmjeren samo na određivanje i definiranje konačne odgovornosti prema društvu već da se prepoznaju konkretni problemi zajednice i da se na njih reagira u skladu svojih mogućnosti i interesa.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Kotler P. i Lee Nancy; Društveno odgovorno poslovanje, M.E.P. d.o.o., Zagreb

<sup>7</sup> Srbljinović, M. Utjecaj društvene odgovornosti poduzeća na ponašanje potrošača u Hrvatskoj (str 164)



### *Piramida društveno odgovornog poslovanja*



*Slika 1 (Piramida društveno odgovornog poslovanja)*

#### **3.1.1. Filantropska odgovornost**

Sam vrh ljestvice društvene važnosti zauzima filantropska odgovornost (eng. Philanthropic Responsibilities) prema kojoj svaki građanin treba biti dobar građanin koji poštuje druge ljude u svom okruženju i doprinosi boljitku zajednici u kojoj djeluje. Društvene inicijative stoljećima su se poduzimale retroaktivno, od prigode do prigode dok danas mnoga poduzeća daju bespovratnu pomoć kroz donacije ili kroz društvene akcije. U početku je pojam filantropija bio korišten kako bi opisao blagonaklonost prema zajednici, međutim njegovo značenje mijenjalo se kroz povijest da bi danas filantropija bila prihvaćena kao naziv za dobrovoljne akcije za opće dobro. Poduzeća se danas nalaze pod velikim pritiskom jer moraju svoje filantropske aktivnosti povezati sa svojim poslovnim ciljevima i zadacima. Filantropska odgovornost ne leži samo na donacijama već zagovara i aktivnosti koje poduzeća poduzimaju svojevrijem zbog vlastitih uvjerenja da čine dobro. Kao primjer može se navesti 1995. godina kada je požar uništio tekstilne pogone Maiden Millsa u ekonomski nerazvijenom gradiću Lawrence. Poduzeće je gotovo u potpunosti bilo uništeno u velikom požaru, ali njegov vlasnik Feuerstein odlučio se boriti i nastaviti s radom. Nije otpustio ni jednog od 2400 zaposlenih,

već ih je nastavio plaćati iz vlastitih sredstava. Njegovu odluku za borbu i financiranje iz vlastitog džepa mnogi su smatrali moralnom, ali veoma nepromišljenom. Ipak, u roku od samo 90 dana tvornica je nastavila s radom. Radnici su mu bili toliko zahvalni što nije odustao od ionako već nerazvijenog gradića da su postali predani i vrijedni radnici. Produktivnost se izuzetno povećala, a prema riječima Feuerstein-a vratila se deseterostruko.<sup>8</sup>

### 3.1.2. Etička odgovornost

Etika dolazi od grčke riječi „ethos“ što u prijevodu znači običaj, značenje, ćud. Etička odgovornost predstavlja ponašanje u skladu s etičkim normama korporacijske društvene odgovornosti. Također predstavlja obavezu poduzeća da se ponaša etički prema svim interesnim grupama s kojima stupa u interakciju. Etika se definira na više načina, a jedna od definicija koja se često koristi govori kako je etika filozofska disciplina koja ispituje smisao i ciljeve moralnih htijenja. Etika se također može definirati kao skup društvenih normi, navika i pravila, ali i znanost koja osim što opisuje ta pravila, upućuje na promišljanje o tome što čini ta pravila dobrim, lijepim i korisnim. Definicija poslovne etike govori o pravednosti i prirodnom poslovanju.<sup>9</sup> Poslovna etika je način koncipiranja, sklapanja, komuniciranja i izvođenja poslova u istovremenom skladu s duhovnim, sociološkim, biološkim i prirodnim zakonitostima čovjeka i okruženja. Poslovanje u skladu s prirodom ključno je pitanje etičkog poslovanja svakog poduzeća. Dovodi se do pitanja da li poduzeće može biti etično. Poduzeće može biti etično kada su na čelu osobe koje drže do moralnih vrijednosti. Ono mora poštivati načela koja nisu zakonski obvezujuća, mora poštivati pojedinca i ne smije raditi na štetu društva i okoliša. Drže li se djelatnici poduzeća etičkih načela ili ne? Etika u poslovanju, postala je vrlo vrijedan čin organizacijskog ponašanja. Zaposlenici su slobodniji, više razmišljaju, a komunikacija je ključna. Prilikom komunikacije s drugim pojedincima, etika može pomoći pojedincima da bolje i više koriste pozitivno ponašanje jedni prema drugima. Učenje etike može naučiti osobu da sazna mnogo toga o samom sebi, ali i pomoći pojedincu da se odnosi prema onima koji su drugačiji na pozitivan način. Moguća neetična ponašanja povezana su s raznovrsnim oblicima prijevara i obmana u poslovanju, ugrožavanje zdravlja i života djelatnika zbog zanemarivanja sigurnosnih mjera u radu te raznim oblicima uništavanja

---

<sup>8</sup> Bešlić, A. Društvena odgovornost i uspješnost srednjih i velikih građevinskih poduzeća u RH (str 23)

<sup>9</sup> Bebek, B., Kolumbić, A.; Poslovna etika, Zagreb 2001

okoliša i društva u kojem poduzeće djeluje. Kako bi se postignula ravnoteža, društveno odgovorna poduzeća moraju uspostaviti balans između ekonomskog i etičnog poslovanja.<sup>10</sup>

### **3.1.3. Zakonska odgovornost**

Svako poduzeće mora se pridržavati zakona, propisa i pravila koje je propisala država u kojoj poduzeće obavlja svoju poslovnu aktivnost. Zakon je isti za sva poduzeća, on pred njih stavlja jednake društvene standarde koji im služe kao „zvijezde vodilje“ u njihovom poslovanju. Primjer odlaganja opasnog otpada omogućila nam je tvrtka „Shell“ koja je 1995. godine odlučila riješiti neprofitabilne naftne platforme tako da je potopi u Sjeverno more. Time je krenula prva velika organizirana kampanja od strane Greenpeace-a. Ovaj slučaj, nazvan Brent Spar, ozbiljno je narušio reputaciju, povjerenje dioničara i ulagača, i financijsko poslovanje Shella. Upravo se primjer Shella navodi kao dobar način komunikacije s javnosti. Jedan od najpoznatijih sociologa današnjice Anthony Giddens (1999) uzeo je 1995. godinu kao godinu "dalekosežnih promjena" u ponašanju najmoćnijih korporacija, gdje u prilog tomu navodi primjer pristanka Shella da nakon prosvjeda ekoloških udruga ne potopi na dno oceana svoju iskorištenu naftnu platformu Brent Spar. Danas Shell, posredstvom svoje posebno osnovane zaklade, provodi projekte za očuvanje bioraznolikosti na svojim crpilištima u Africi, i to u suradnji s organizacijama poput World Wildlife Funda (Svjetskog fonda za divlje životinje).<sup>11</sup> Zakonima i drugim propisima reguliraju se temeljna pitanja zaštite okoliša, zaštite potrošača, diskriminacije pri zapošljavanju, tržišnog natjecanja i slično. U Hrvatskoj su doneseni Zakon o zaštiti potrošača (NN 10.06.2003.), Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja (NN 122/03), Zakon o javnom priopćavanju (NN 69/03). Zakoni zapravo postavljaju minimalne zahtjeve koje društvo očekuje od poduzeća na području rješavanja problema društva i okoliša.

### **3.1.4. Ekonomska odgovornost**

Ekonomska odgovornost (eng. Economic Responsibilities) je preduvjet za sve ostale oblike korporacijske društvene odgovornosti. Njezin je temeljni zadatak da učini poduzeće

---

<sup>10</sup> Bešlić, A. Društvena odgovornost i uspješnost srednjih i velikih građevinskih poduzeća u RH (str 23)

<sup>11</sup> Kotler P. i Lee Nancy; Društveno odgovorno poslovanje, M.E.P. d.o.o., Zagreb

profitabilnim, odnosno da poduzeće posluje profitabilno jer na taj način opravdava povjerenje dioničara. Dugoročno gledano, svako dobrostojeće poduzeće trebalo bi raditi za dobrobit zajednice, okoliša i društva u cjelini na način da „žrtvuje“ profit radi pozitivnih učinka u budućnosti. Milton Friedman 1970-tih izjavio je da je jedina društvena odgovornost poslovanja ostvarivanje profita, ali od tog vremena poimanje društvene odgovornosti značajno se promijenilo. Poduzeća trebaju biti profitabilna, ali isto tako trebaju biti odgovorna prema svima onima na koje njihovo poslovanje ima utjecaja. Primjer ekonomske odgovornosti pokazuje nam McDonald's koji već godinama pruža pomoć prilikom prirodnih katastrofa koje pogode neku zajednicu. Phillip Kotler i Nancy Lee podsjećaju na 11. rujana 2001. godine kada je SAD pogođen napadima samoubilačkih islamskih zrakoplova. McDonald's je tada osigurao 750 000 besplatnih obroka iz svojih pokretnih restorana postavljenih u blizini mjesta nesreće u New Yorku, Pentagonu i u Pennsylvaniji. Montažni objekti omogućavali su spasiocima brzu hranu, boce s vodom i bezalkoholna pića. Ovaj primjer možda ukazuje i na filantropsku i na etičku odgovornost, ali kao što sama teorija govori ekonomska odgovornost preduvjet je za sve ostale oblike odgovornosti. U ovom primjeru bilo je potrebno da poduzeće posluje profitabilno, da bude dobrostojeće kako bi moglo izvršiti ovakvo dobro djelo i društveno koristan rad i iz tog razloga primjer je zaslužio mjesto u ekonomskoj odgovornosti.<sup>12</sup>

### **3.2. Odgovorno poduzetništvo**

Društveno odgovorno poslovanje kao koncept poteklo je od velikih kompanija, ali mala i srednja poduzeća također mogu ostvariti sve pogodnosti koje proizlaze iz ovakvog poslovanja. Usvajanje principa odgovornog poslovanja poduzeću omogućava da ostvari konkurentsku prednost, ali i povećanje profita.

---

<sup>12</sup> Bešlić, A. Društvena odgovornost i uspješnost srednjih i velikih građevinskih poduzeća u RH (str 23)

### 3.2.1. Zaposlenici

Utjecaj organizacije na život zaposlenika izuzetno je velik. Radno je mjesto glavni izvor kulturalnog i društvenog identiteta i sukladno tome zauzima ključno mjesto u životu djelatnika.<sup>13</sup>

U prošlosti je situacija bila drugačija. Poduzeća su se fokusirala na mirovinske politike i kolektivne ugovore kako bi djelatnicima osigurali sigurnost. Danas je potrebno imati obrazovanje i tražene vještine. U ne tako dalekoj prošlosti mnoga poznata poduzeća iskorištavala su takozvanu „jeftinu radnu snagu“ kojoj su najviše pripadale neobrazovane žene, a u najgorim slučajevima radna snaga bila su djeca. Društveno odgovorno poslovanje omogućilo je da se takva situacija promijeni tako da se u poduzećima omogući ravnopravno zapošljavanje i muškaraca i žena, bez obzira na spol i njihov identitet. Otvaranje dječjih vrtića unutar poduzeća doprinjelo je manjoj zabrinutosti zaposlenika tijekom radnog vremena i omogućilo je veću lojalnost i produktivnost prema poduzeću. Vipnet je prva hrvatska tvrtka koja je u sklopu svog novog poslovnog kompleksa otvorila vrtić za djecu zaposlenika u suradnji sa stručnjacima za odgoj i obrazovanje djece. Osim toga, poslovna zgrada nudi i brojne druge sadržaje kao što su restorani, fitness, bazen, sauna i slično. Cone/Roperova studija provedena u ožujku 2001. godine pokazala je kako sudjelovanje neke tvrtke u društvenim inicijativama pozitivno utječe na zaposlenike, ali i rukovoditelje. Čak 38% zaposlenika ponosi se vrijednostima svojih poslodavaca i radije rade u poduzećima u kojima postoje marketinški programi povezani s društvenim ciljevima nego u onima u kojima takvi ne postoje. U studiji građanstva objavljenoj 2002. godine na nacionalnoj razini i na uzorku od 1040 odraslih osoba, 80% ispitanika izjavilo je kako bi odbilo raditi za neku tvrtku ukoliko bi otkrili da se ona ponaša kao „neodgovoran građanin“. 2100 anketiranih studenata MBA navodi kako bi radili za manju plaću ukoliko bi radili za društveno odgovorno poduzeće. Isti studenti navode kako bi sva poduzeća trebala imati odgovarajuću korporativnu kulturu, odgovarajuću plaću, opis radnog mjesta i mogućnost za napredovanje. Direktorica u konzultantskoj tvrtki Sequent, Beth Thomas savjetuje da svako poduzeće mora samostalno odrediti što je najbolje za njihove zaposlenike, umjesto da kopira tuđu praksu.<sup>14</sup> Motivirani

---

<sup>13</sup> Moller, K. »Strategija pouzeća: Društvena odgovornost« Quantum21.net Znanost i umjtnost vođenja, Siječanj 2007: 3

<sup>14</sup> Kotler P. i Lee Nancy; Društveno odgovorno poslovanje, M.E.P. d.o.o., Zagreb

zaposlenici zainteresirani su raditi dobro i bolje, a direktori i vodeći menadžment mora uvidjeti koje beneficije donosi motivacija zaposlenika. Nagrađivanje dobro odrađenog posla, stvaranje dobre radne atmosfera, pokazivanje zahvalnosti, a ponekad i česta upotreba četiriju čarobnih riječi; molim, hvala, izvoli i oprosti kako bi jedan prosječan zaposlenik bio zadovoljan i motiviran za daljnji uspjeh. Francis Fukuyama u svojoj knjizi „Povjerenje“ napominje kako dvosmjerna komunikacija pretpostavlja potrebnu razinu društvenog povjerenja.

### **3.2.2. Poslovno okruženje**

Poslovno okruženje zbroj je svih vanjskih i unutarnjih čimbenika koji utječu na poslovanje. Vanjski i unutarnji faktori mogu utjecati jedni na druge i raditi zajedno kako bi mogli utjecati na poslovanje. Primjerice, zdravlje i sigurnosni propisi vanjski su faktori koji utječu na unutarnji okoliš poslovnih operacija. Neki vanjski čimbenici su izvan naše kontrole te se često nazivaju vanjskim ograničenjima. Društveni faktori zapravo su sociološki faktori koji se odnose na opće društvo i društvene odnose koji utječu na poslovanje. Društveni faktori uključuju društvene pokrete kao što su pokreti za zaštitu okoliša, promjene u modi i potrošačkim preferencijama. Na primjer, modna odjeća mijenja se iz sezone u sezonu, a tu je i trenutni trend zelene gradnje te proizvodnja organske hrane. Društveno odgovorno poslovanje u poduzećima omogućava pozitivno radno okruženje. Uspjeh poduzeća ovisi o odnosu koje ostvaruje s društvom. Misija, temeljne vrijednosti, sustavno djelovanje u skladu s njima te učenje na temelju povratnih informacija koje poduzeće dobiva mogu znatno osnažiti odnose društva i poduzeća.

### **3.2.3. Lokalna zajednica**

Poduzeća su poslovni subjekti koji doprinose zajednici u kojoj posluju. Glavni zadatak svih poduzeća jest upoznati lokalnu zajednicu i njezine potrebe te ostvariti dobar odnos sa zajednicom kako bi ostvarili međusobnu interakciju i komunikaciju. Poduzeće pozitivno utječe na zajednicu već samim time što osigurava posao za ljude koji u njoj žive. Ključ za brži i kvalitetniji razvoj lokalne zajednice jest suradnja između državnog, poslovnog i neprofitnog

sektora. Neprofitne organizacije su grupe građana u zajednici koje su dobro upoznate s problemima u svojoj sredini. Kako bi se zadovoljili društveni i ekonomski kriteriji zajednice, poduzeće bi trebalo integrirati interese zajednice u svoju poslovnu strategiju. Ovakvim pristupom zajednica će steći povjerenje u poduzeće koje će stvoriti pozitivnu sliku o svojem poslovanju te će imati prednost u odnosu na konkurenciju. Poduzeća bi trebala uspostaviti odnos s ključnim interesnim grupama, povezati se sa zajednicom, uključiti u volonterske akcije u zajednici i sudjelovati u donacijama. Veoma je važno da se osiguraju resursi u neposrednoj blizini kako bi se unaprijedila kvaliteta života i stalna briga o okolišu. Mnoga poduzeća uključena su u život lokalne zajednice, osiguravajući prekvalifikaciju ili dokvalifikaciju, pomažući u očuvanju okoliša, zapošljavajući ljude s posebnim potrebama, partnerstvom sa zajednicama, sponzoriranjem lokalnih sportskih klubova i kulturnih manifestacija, donacijama u humanitarne svrhe i slično. Na taj način raste i socijalni kapital. Društveno odgovorno poslovanje čini most između poslovnog svijeta i zajednice.<sup>15</sup>

Dobar primjer pruža tvrtka Holcim Hrvatska. Tvrtka Holcim u Hrvatskoj posluje na nekoliko lokacija te kroz brojna partnerstva s lokalnim organizacijama postaje pokretačka snaga zajednice. Neki od njihovih važnijih projekata su izrada marketinškog plana koji pomaže u samofinanciranju i održivosti lokalnog rezervata za magarce, izdavanje časopisa za lokalnu zajednicu "*Ča je novega?*" kojeg distribuiraju članovi sportskog društva koji su za to plaćeni, organiziranje sajмова nevladinih udruga na kojima udruge jedne drugima predstavljaju svoje projekte i razmjenjuju iskustva, doniranje kreativnog materijala od kojeg škole izrađuju različite predmete i prodaju ih u tu svrhu na organiziranom sajmu itd. Tvrtka se također angažirala u partnerskim odnosima radi sudjelovanja u infrastrukturnim projektima pročišćavanja otpadnih voda, rekonstrukcije vodovoda, preuređenja starog kina u društveni centar i financiranja autobusne linije između Labina i Koromačnog uz besplatne karte za sve zaposlenike tvrtke, umirovljenike i studente.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Pavić-Rogošić, L. Društveno odgovorno poslovanje (str 6)

<sup>16</sup> Kotler P. i Lee Nancy; Društveno odgovorno poslovanje, M.E.P. d.o.o., Zagreb

### **3.2.4. Životna sredina**

Životna sredina skup je prirodnih i stvorenih vrijednosti čiji međusobni odnosi čine okruženje, prostor i uvjete za život. Životnu sredinu čini svijet prirode koji je postojao milijardama godina prije čovjeka. Čovjek je sam stvorio predmete, objekte i institucije koristeći raznovrsne tehnologije kako bi ostvario okruženje koje odgovara njegovim potrebama. Poduzeća su dio životne sredine u kojoj funkcioniraju te iz istih razloga osim što moraju ostvariti svoje ekonomske ciljeve, moraju voditi računa o utjecaju kojeg vrše na društvo i životnu sredinu kojom su okružena. Ona ostvaruju velik utjecaj na lokalne zajednice u kojima posluju stoga društveno odgovorno poduzeće sprječava ugrožavanje životne sredine s ciljem očuvanja biološke ravnoteže. Svaki poremećaj stanja životne sredine dovodi do ekoloških poremećaja, ali i poremećaja socijalnih odnosa. U tom smislu, društveno odgovorno poduzeće konstantno treba raditi na unaprjeđenju zaštite životne sredine. Prilikom poslovanja potrebno je obratiti pozornost na ekološke kriterije, a dionike i interesne skupine potrebno je redovito informirati o ekološkim aspektima proizvoda i usluga određenog poduzeća. Društveno odgovorno poduzeće neće zagađivati životnu sredinu u kojoj djeluje, a u fazi planiranja novih aktivnosti ispitat će moguće aspekte utjecanja na sredinu. Utjecaj na životnu sredinu može biti smanjen racionalnom upotrebom resursa, smanjenjem emisija u zrak, tlo, vode te smanjivanjem količine otpada kroz odvojeno sakupljanje otpada i recikliranje. Ukoliko se poduzećem upravlja na navedeni način taj utjecaj može koristiti zajednici, ali i samom poduzeću.

## **4. ŠEST NAČINA NA KOJE TVRTKA ČINI DOBRO**

Postoje različiti modeli putem kojih se sve organizacije mogu uključiti u stvaranje dobra. U narednim poglavljima, prema autorima Kotler i Lee, definirano je šest načina popraćenih primjerima na tvrtke koje mogu i čine dobro. Korporativne društvene inicijative podrazumijevaju sve aktivnosti koje poduzeće ostvaruje kako bi podržalo društvene ciljeve i realiziralo kroz društveno odgovorno poslovanje.



## **Promoviranje društvenih ciljeva**

Jedan od njih jest promoviranje društvenih ciljeva. To podrazumijeva korporaciju koja je spremna osigurati određena financijska sredstva, priloge u naturi ili neke druge resurse kako bi se razvila svijest o nekom društvenom cilju kako bi se zainteresirala publika i ostvario se cilj prikupljanjem sredstva različitim sudjelovanjima uz dobrovoljni rad. Od marketinga uzajamne koristi razlikuje se u tome što prilozi i pomoć nisu vezani za prodaju određenih proizvoda, a od društvenog marketinga po tome što potiče na akciju, a ne na promjenu ponašanja. U ovoj se ističe *dm (drogerie-markt Hrvatska)* čija je kampanja o brizi za okoliš proglašena najboljom kampanjom o zaštiti okoliša 2011. godine. Poduzeće *dm* i dalje nastavlja s ovom kampanjom i nagrađuje svoje kupce za odbijanje plastičnih vrećica na blagajnama, za donošenje starih plastičnih vrećica prodavačicama u zamjenu za bodove, popuste i razne pogodnosti. Isto tako *dm* motivira na kupnju različitih bio torba po vrlo pristupačnim cijenama od svega 6 kuna po komadu. „Biram savjesno nosim prirodno.“ „Ljepota dolazi iznutra i iz moje torbe.“ - slogani su ispisani na ovakvim torbama koje postaju sve popularnije.

## **Korporativni društveni marketing**

Korporativni društveni marketing potpomaže razvoj ili provođenje kampanje s ciljem promjene ponašanja kako bi se unaprijedilo zdravlje, sigurnost ili životna okolina. U ovom slučaju najvažnije je usredotočiti se na promjenu ponašanja i podizanja svijesti o određenom problemu. Dok je kod promoviranja društvenih ciljeva fokus na jačanje svijesti o nečemu, u ovom slučaju, fokus je na apsolutnu promjenu ponašanja. Svaka korporacija može sama osmisliti i provesti kampanju s ciljem promjene ponašanja. Promjena ponašanja je dugotrajan proces pa je stoga potrebno osmisliti dobar marketinški plan i strategiju kako bi se to vrijeme skratilo, a postupak pojednostavio. *Philip Morris* je tako pokrenu kampanju u kojoj potiče roditelje da djeci odvrataju pažnju od pušenja. U ovakvim slučajevima organizacije često znaju imati veliku podršku od strane države i institucija.

## **Marketing tvrtke povezan s društvenim ciljevima**

Marketing tvrtke povezan s društvenim ciljevima se odnosi na korporacije koje se obvezuju da će određeni postotak od prihoda ostvarenog od prodaje proizvoda priložiti za određeni društveni cilj. Ova vrsta promocije najčešće se odnosi na neku humanitarnu akciju s određenim rokom trajanjem. Od svih navedenih načina odgovornog ponašanja smatram da je ovo jedan od najjednostavnijih, a opet vrlo efikasan. Potrošač tako kupnjom određenog

proizvoda sudjeluje u humanitarnoj akciji što mu pruža zadovoljstvo, a da uopće ne plaća ništa više. Proizvođač dječjih pelena *Pampers* i *dm (drogerie-markt Hrvatska)* nedugo su pripremili humanitarni projekt „*Ja volim vrtić*“ u kojem se za svaku kupnju paketa pelena *Pampers* u *dm-u* doniraju 4 kune u humanitarni fond za potporu dječjim vrtićima u Hrvatskoj. U samo dva mjeseca ova kampanja sa ukupnim fondom od 400 000 kuna opremila je i pomogla desetak vrtića diljem Hrvatske. *Pampers* je i otprije poznat po svojim konstantnim humanitarnim akcijama u kojim određen udio novca od kupnje pelena odlazi za siromašnu djecu, dječja cijepliva i slično.

### **Korporativna filantropija**

Korporativna filantropija, odnosno dobročinstvo prema drugima u zajednici podrazumijeva korporacije koje neposredno daju priloge za neku dobrotvornu ili društvenu akciju, najčešće kao bespovratnu pomoć pisanjem čekova, putem donacije ili u naturi. Neke se fokusiraju na jedno pitanje, druge programe davanja povezuju sa svojim proizvodima, neke daju na nacionalnom a druge na lokalnom ili regionalnom nivou. Korporativna filantropija postaje sve veći trend u svjetskom biznisu, a sve je prisutnija i u Hrvatskoj što je vidljivo iz podataka o donatorima Republike Hrvatske. Vipnet svake godine donira oko dva milijuna kuna, a kao najznačajnije ističu donaciju Hrvatskom centru za razminiravanje. Od 2002. godine za čišćenje Hrvatske od mina donirali su ukupno 4,3 milijuna kuna. T-HT je u prošloj godini donirao 4,5 milijuna kuna za različite projekte. Unazad dvije godine u prosjeku za milijun kuna povećavaju svoj iznos namijenjen donacijama. INA svake godine putem natječaja bira projekte kojima donira ukupno oko šest milijuna kuna. Stipendiraju i učenike tako da izdvajaju po 40 000 kuna godišnje za svaku od deset stipendija. Farmaceutska tvrtka Pliva je u 2004. i 2005. godini donirala po šest milijuna kuna, a ove godine, kada slave 85 godina postojanja, planiraju izdvojiti još veći iznos. Udruzi invalida cerebralne paralize Snaga donirano je 250 dionica, kao i Udruzi Anđeli.

### **Društveno koristan rad**

Putem društveno korisnog rada korporacija podržava i potiče zaposlenike da dobrovoljnim radom pomognu lokalne društvene organizacije i akcije. Postoje dvije vrste društveno korisnog rada, jedna od njih je samostalan rad, a druga rad u suradnji s nekom neprofitabilnom organizacijom. Shell tako surađuje sa Organizacijom za zaštitu okoliša i sudjeluje u čišćenju morskih obala. Još jedan primjer programa kojeg je potrebno istaknuti naziva se „Put usluge“ od inovativne firme Timberland. Zaposlenici ove tvrtke 40 sati svog

plaćenog radnog vremena svake godine mogu posvetiti nekom društveno korisnom radu. Ova inovativna i veoma uspješna ideja pokrenuta je 1999. godine, a već u 2000. godini 95% zaposlenika sudjeluje i daje svoj doprinos zajednici.

### **Društveno odgovorna poslovna praksa**

Društveno odgovorna poslovna praksa zadnja je od šest načina na koje tvrtka može činiti dobro, no ne i manje važna. Ovdje se radi o korporacijama koje usvajaju i zatim primjenjuju poslovnu praksu koja podržava neki društveni cilj koji treba unaprijediti život u zajednici i zaštititi životnu okolinu. WuMu se primjerice fokusirao na unaprjeđenje obrazovanja u osnovnim i srednjim školama. Njihov program „Učenička štednja“ diljem zemlje pruža školama i njihovim roditeljima da uče djecu kako štedjeti i raspolagati novcem. Potiču ih da otvore štedne račune i da jednom tjedno donose džeparac, čekove dobivene za rođendane i slične prigode, novac koji su sami zaradili i predaju ga volonteru koji ga ulaže u banku. Svake godine uloženi su milijuni za usavršavanje nastavnika, obuke, organizacije škola i različite programe za roditelje i djecu.<sup>17</sup>



<sup>17</sup> Kotler P. i Lee Nancy; Društveno odgovorno poslovanje, M.E.P. d.o.o., Zagreb

<b>KORPORATIVNE DRUŠTVENE INICIJATIVE I NJIHOVE KARAKTERISTIKE</b>						
<b>OPIS</b>	Promoviranje društvenih ciljeva	Korporativni društveni marketing	Marketing povezan s društvenim ciljevima	Korporativna filantropija	Društveno koristan rad	Društveno odgovorna poslovna praksa
		Podrška društvenim ciljevima kroz korporativno sponzorstvo	Podrška kampanjama za promjenu ponašanja	Davanje priloga ili postotka od prihoda za određeni cilj, na osnovi prodaje ili korištenja proizvoda	Davanje direktnih priloga nekoj humanitarnoj organizaciji ili za neki društveni cilj	Pružanje volonterskih usluga zajednici

*Tablica 1 (Korporativne društvene inicijative i njihove karakteristike)*

Izvor: Kotler P. i Lee N.; Društveno odgovorno poslovanje, M.E.P. d.o.o., Zagreb str. 131

## 5. REPUTACIJA

Zbog činjenice da se sama percepcija reputacije nalazi „u očima promatrača“, vrlo ju je teško definirati. Iz mnogobrojnih definicija stručnjaka može se zaključiti kako je reputacija neopipljiva vrijednost poduzeća koja stvara barijere konkurentima. Upravo je neopipljiva imovina vrlo značajna za postizanje konkurentne prednosti jer ju je zbog njezine vrijednosti teško ili skupo imitirati, nadomjestiti ili zamijeniti. Dobra reputacija upućuje na to da su proizvodi i usluge koje poduzeće nudi visoke kvalitete kao i to da je poduzeće odgovorno, te da će zadovoljiti svoje korisnike. Naime dobru reputaciju ne može se steći preko noći ili kupiti je, ali ju je vrlo lako izgubiti. Toga su svjesni i svi poslovni ljudi koji shvaćaju da se reputacija u poslu gradi usporedno s onom u svakodnevnom životu. Oduvijek je bilo tako, međutim u današnje vrijeme kada se svaka informacija širi enormnom brzinom i kada je teško nešto lažno prikazati, zadržavanje reputacije jedna je od primarnih zadaća lokalne ili globalne organizacije.

Kada objedinimo sve ponuđene definicije, možemo reći da postoje dvije temeljne definicije reputacije, jedna sa stanovišta kompanija, a druga sa stanovišta interesnih grupa. Vjerujemo da je veoma bitno da organizacije vode računa o obje. Sa stanovišta organizacije, reputacija je nematerijalna imovina koja omogućava kompaniji da bolje upravlja očekivanjima i potrebama interesnih grupa, stvarajući na taj način diferencijaciju i barijere u odnosu na konkurente. Sa stanovišta interesnih grupa, reputacija je intelektualni, emocionalni i bihevioristički odgovor na to da li su komunikacija i akcije određene organizacije u skladu sa njihovim potrebama i interesima. Sve dok je organizacija u stanju da zadovolji njihove potrebe bolje nego konkurencija i one će se prema organizaciji ponašati na zadovoljavajući način u smisli investiranja, podrške i sl. Kako organizacija zadovoljava potrebe i interese ciljanih skupina, održivost reputacije raste, a smanjuje se rizik od gubitka reputacije, što stvara 'halo efekt' (informacija o dobroj reputaciji se prenosi) koji može biti od velike pomoći u slučaju da naiđe težak period. Naime ukoliko dionici vjeruju da prema njihovim potrebama bolje odgovara organizacija od konkurencije, tada će se prema organizaciji ponašati na pristupačan način. Samim time raste i njihova reputacijska izdržljivost te se smanjuje rizik zbog izgrađivanja povjerenja koje može zaštititi organizaciju za vrijeme različitih rizika i kriznih situacija. Osim toga, dobra reputacija povećava profitabilnost organizacije i onemogućava mobilnost konkurenata. Iz svega toga možemo zaključiti da iza svake uspješne organizaciju stoji dobra

reputacija. Kod vrijednosti reputacije važno je i voditi brigu o tome da se organizacijska tržišna vrijednost sve više temelji na nematerijalnoj imovini, pa je reputacija sve češće društveno kompleksan nematerijalan izvor koji ima ključnu ulogu u poslovanju. Naime nekoliko autora govori o tome da je pozitivna poslovna reputacija od strateške vrijednosti za kompanije te su ukazali na to da dionici sakupljaju informacije o ponašanju kompanije i čak kada se susretnu sa negativnim informacijama o određenoj kompaniji, percepcija dionika se teško mijenja. Istraživanje Fombruna i Riela dokazalo je da su organizacije s dobrom reputacijom imale bolje financijske učinke po nizu pokazatelja tijekom pet godina čime se može potvrditi tvrdnja „dobra reputacija vrijednija je od novca“. U strateškom planiranju to znači da je potrebno promijeniti točku gledišta te reputaciju smatrati prihodom, a ne troškom korporacije.<sup>18</sup>

## 5.1. Povijest reputacije

Riječ reputacija izvedena je iz latinske riječi „*reputance*“ što znači ocijeniti, odnosno prosuditi, smatrati. U Webster's Revised Unabridged Dictionary (1913), reputacija je definirana kao procjena kojom se nekoga ocjenjuje, kao ocjena javnog mišljenja te kao ocjena koja se pripisuje osobi, stvari ili djelu. Reputacija je imovina neopipljive vrijednosti, a *Fombrun* je naziva reputacijskim kapitalom kojem je potrebno vrijeme da se stvori. *Grunig* i *Hung* govore da je reputacija predstava, odnosno mišljenje o organizaciji koju javnost stječe tokom vremena, a razvija se kroz kompleksnu komunikaciju između organizacije i njenih interesnih skupina. Reputacija je zasnovana na ponašanju, komunikaciji i odnosu organizacije. *Doorley* i *Garcia* (2008) predstavljaju formulu kao definiciju koja govori „sum slika = (djelovanje i ponašanje) + komunikacija = sum odnosa“. Kako bi reputacija stvarno bila uspješna, ona mora postati dio DNK poduzeća (Genasi 2002). U prijašnjim su modelima imidž i reputacija poduzeća korišteni naizmjenično i tek je *Fombrun* (1996.) ustanovio reputaciju poduzeća kao zaseban koncept. Prihvaća se da je reputacija poduzeća percepcija identiteta poduzeća koji je stvaran u dužem vremenskom razdoblju i koja je percepcija mnogo stabilnija od imidža poduzeća, a *Dowling* (2001., str. 19) ističe da se ona stvara na osnovnim vrijednostima poduzeća.<sup>19</sup>

<sup>18</sup> Tafra-Vlahović M.; Održivo poslovanje, Zagreb, 2010. (str.144-151)

<sup>19</sup> Grgić. D. Teorijski okviri reputacije poduzeća EKONOMSKI PREGLED, 59 (5-6) 266-288 (2008)

## 5.2. Reputacija organizacije

Metaforički govoreći, odnos između imidža i reputacije možemo zamisliti u smislu fotografije. Organizacijski imidž tako bi bila fotografija neke organizacije koju je određeni pojedinac snimio u određenom trenutku, a organizacijsku reputaciju predstavljale bi sve fotografije snimljene kroz određeno vremensko razdoblje i prikupljene u album, na temelju kojega se promatrajući čitavu zbirku fotografija stvara određeno mišljenje o organizaciji.<sup>20</sup>

Reputacija je važna za organizacije jer je nematerijalna vrijednost koja stvara barijere konkurentima. Jaka reputacija kompanije ukazuje na to da su proizvodi i usluge koje ta kompanija nudi kvalitetne, kao i to da je kompanija odgovorna i da će zadovoljiti klijente. Vrijednosti oblikuju identitet poduzeća kao i njegove karakteristike. Organizacije funkcioniraju na osnovi dvije vrste vrijednosti: primarne i sekundarne. Primarne vrijednosti su u samoj kulturi organizacije i oblikuju sve ono što kompanija radi, kao i što neće raditi, a sekundarne vrijednosti se odražavaju u programima društvene odgovornosti korporacije. One su taktična komunikacija kompanijskih vrijednosti, ali nisu neophodno u skladu sa primarnim vrijednostima. Kada postoji veza između primarnih i sekundarnih vrijednosti, kompanija kroz njih dosljedno živi, djeluje i komunicira.

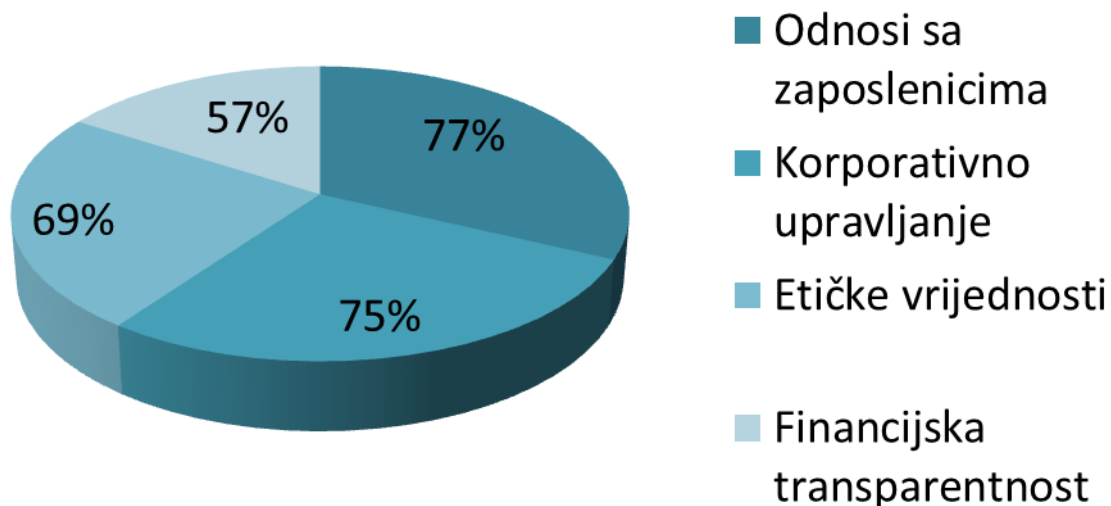
Veoma dobar primjer integriranja vrijednosti u djelovanje organizacije je kompanija Novo Nordisk. Novo Nordisk, danska farmaceutska kompanija, definirala je brend kao 'Defeating diabetes' (pobijediti dijabetes). Kako bi se osiguralo da zaposlenici razumiju osnovne vrijednosti uloge ove kompanije u iskorjenjivanju dijabetesa, od njih se zahtijeva da provedu najmanje jedan dan sa ljudima oboljelih od dijabetesa. Kompanija je također odredila grupe za pomoć, koje su zadužene za posjete svim lokacijama, da bi se osiguralo da svi, ne shvaćaju samo vrijednosti, već i djeluju u skladu s njima, odnosno 'žive u skladu s njima'. Ove vrijednosti kompanija je nazvala 'Novo Nordisk način života'.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Tench R. i Yeomans L.: Otkrivanje odnosa s javnošću, HUOJ, 2009 (270.str.)

<sup>21</sup> <http://www.media.ba/bs/stratesko-komuniciranje-menadzment-komunikacija-odnosi-s-medijima-branding-i-image/reputacija>

## Koje je najvažnije pitanje društvene odgovornosti u budućnosti?



*Graf 1: (Najvažnije pitanje budućnosti)*

*Izvor: Tafra-Vlahović M.; Održivo poslovanje, Zagreb, 2010. str.183.*

### 5.3. Osnovne teze o reputaciji

Fokusirajući se na upravljanje reputacijom, PR stručnjaci mogu izgraditi zaista prave vrijednosti organizacije. Za početak PR služba trebala bi posvetiti pažnju na upravljanje reputacijom kao strateškim procesom sa mjerljivim ishodom poslovanja koje izdvaja tu organizaciju od konkurentskog. PR služba trebala bi koristiti upravljanje reputacijom pri definiranju okvirnih očekivanja interesnih grupa, odnosno, što te interesne grupe zaista mogu očekivati od akcija koje organizacija poduzima. Poštovanje je važan faktor za reputaciju. Više nije dovoljno jednostavno definirati poruke koje odaju veću reputaciju kompanije. PR stručnjaci moraju nastojati i osigurati da se kompanija ponaša u skladu s tim. PR stručnjaci moraju usvajati i razumijevati moć koju ima brendiranje u njihovom nastojanju da povećaju reputaciju organizacije. Imati dobar brend nije samo preduvjet za dobru reputaciju već i osnovna komponenta upravljanja reputacijom. Zaposlenici su najbitnija interesna grupa bilo koje organizacije. Stručnjaci za komunikaciju moraju ujediniti brendiranje i reputaciju usmjeriti prema zaposlenicima i javnosti jer zaposlenici su osnovni izvor reputacije izvan kompanije. Također i sposobnost korištenja novih medija je neophodno za održavanje



reputacije na sadašnjem tržištu. Ako se upravljanje reputacijom odradi dobro, gradi se povjerenje. Važno je da PR stručnjaci to razumiju i fokusiraju se na povjerenje i na sve što prethodi tome. Istraživanje o reputaciji treba se fokusirati na percepciju interesne grupe i konkurencije. Kada se odrede prednosti organizacije u odnosu na konkurenciju može se odrediti i koju su organizaciju interesne grupe sklone podržati, čije proizvode kupiti, u koje organizacije investirati i sl. Kompanija koja ima najveće ocjene u svim ovim segmentima osvaja i najveće povjerenje interesnih grupa.<sup>22</sup>

*"Mnoga mala i srednja poduzeća nisu dovoljno svjesna potrebe za upravljanjem vlastitom reputacijom. Čak i male inicijative mogu imati znatan učinak ako su dobro iskomunicirane."*

Ken Rushton, Institut za poslovnu etiku

## **5.4. Mjerenje reputacije**

Reputacija je neopipljiva vrijednost poduzeća, no dosadašnja istraživanja mjerenja reputacije ponudila su nekoliko instrumenata kojima se ona može mjeriti; *procjenom specijaliziranih magazina, kvocijentom reputacije te skalom osobnosti poduzeća*. Fombrun, predsjednik i suosnivač Reputation Institute, 1998 ističe da su kriteriji za mjerenje reputacije poduzeća veoma široki i da ovise o vrsti čitatelja pojedinog magazina, knjige i društvenih promatrača.

### **5.4.1. Procjena specijaliziranih magazina**

U nedostatku boljih načina mjerenja reputacije poduzeća, znanstvenici su 1983. godine prihvatili godišnje empirijsko procjenjivanje magazina Fortune pod nazivom "America's Most Admired Companies". Svako poduzeće je pomoću svojih analitičara i stručnjaka moralo ocijeniti poduzeće u svojoj grani industrije pomoću osam atributa: prema kvaliteti proizvoda i usluga, inovativnosti, vrijednostima k dugoročnoj investiciji, financijskoj opravdanosti, sposobnosti privlačenja, prema razvijanju i očuvanju talenata, društvenoj odgovornosti, upotrebi imovine poduzeća i prema kvaliteti menadžmenta poduzeća (Fombrun i suradnici

---

<sup>22</sup> Grgić. D.; Instrumenti mjerenja reputacije poduzeća PREGLEDNI RAD, UDK 65.01:659 str.7.

2000). Fombrun također ističe kako postoji šest kriterija koji dominiraju u vrednovanju reputacije poduzeća, a koje su objavili mediji i društveni promatrači;<sup>23</sup>

1. Financijski rezultati
2. Kvaliteta proizvoda/usluge
3. Tretiranje zaposlenika
4. Uključenost u društvenu zajednicu
5. Zaštita okoliša
6. Etičko ponašanje

#### **5.4.2. Kvocijent reputacije**

Reputation Institute and Haris Interactive 1999. godine predložili su novi način mjerenja reputacije poduzeća kako bi se mogle saznati percepcije višestrukih interesno – utjecajnih skupina. Kvocijent reputacije (eng. Reputation Quotient) je instrument mjerenja koji prihvaća širu perspektivu te poštuje procjenu nekoliko podgrupa kao što su korisnici, zaposlenici i investitori (Alops, 2006). Fombrun i Van Riel navode šest kategorija uz pomoć kojih interesno – utjecajne skupine objašnjavaju razloge zbog kojih neko poduzeće ima dobru reputaciju.

1. Emocionalni sud – svidanje, divljenje ili povjerenje prema poduzeću
2. Proizvodi/usluge – visoka kvaliteta, inovativnost, pouzdanost i isplativost
3. Financijski rezultat- profitabilnost, nizak rizik investiranja i povjerenje u daljnji rast
4. Vizija i vodstvo – tržišne prilike, odlično vodstvo i jasna vizija za budućnost
5. Radno okruženje – dobro vođeno poduzeće, dobra prilika za radno mjesto i dobri zaposlenici

---

<sup>23</sup> Grgić. D.; Instrumenti mjerenja reputacije poduzeća PREGLEDNI RAD, UDK 65.01:659 str.7.

6. Društveno odgovorno poduzeće – podupiranje dobrih ciljeva i opće dobrobiti, odgovornosti prema okolišu i društvenoj zajednici i održavanje visokih standarda u načinu na koji se odnosi prema ljudima.

Zbroj dobivenih odgovora koji su dobiveni temeljem dvadeset pitanja prema ovim kategorijama naziva se kvocijentom reputacije.

### **5.4.3. Skala osobnosti poduzeća**

Skala osobnosti poduzeća prema Davies-u (2003) mjeri perspektive više interesnih skupina ili kako različite interesno – utjecajne skupine (a ponajprije skupine zaposlenici i korisnici) percipiraju poduzeće. Skala se sastoji od pet glavnih (ugodnost, poduzetnost, stručnost, elegancija, bezobzirnost) i dviju sporednih dimenzija (ležernost) i zasniva se na osobnosti poduzeća. Najznačajnijom dimenzijom smatra se dimenzija „ugodnost“ koja prikazuje važnost stvaranja reputacije na povjerenju i društvenoj odgovornosti.<sup>24</sup>

## **6. PRIMJER DOBRE PRAKSE dm (drogerie-markt Hrvatska)**

### **6.1. Povijest tvrtke dm**

Drogerija *dm (drogerie-markt)* osnovana je 1973. godine kada je u Karlsruheu u Njemačkoj otvorena prva prodavaonica. Iz Njemačke se 1976. širi na tržište Austrije, dok u posljednjem desetljeću bilježi snažan razvoj na prostorima tranzicijskih zemalja Mađarske, Češke, Slovačke, Hrvatske, Srbije, Bosne i Hercegovine, Rumunjske i Bugarske. Danas je *dm-drogerie markt* zastupljen u 12 europskih zemalja s više od 3000 prodavaonica i preko 52000 zaposlenih, od toga u Hrvatskoj radi 1295 djelatnika. Svoj uspjeh *dm* grupa temelji na povoljnim cijenama, ugodnom ozračju prostora te usluzi i stručnosti djelatnika.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Grgić, D.; Instrumenti mjerenja reputacije poduzeća PREGLEDNI RAD, UDK 65.01:659 str.8.

<sup>25</sup> Tržok, M.; Primjena koncepcije društveno odgovornog poslovanja u trgovačkom društvu Dm-drogerie markt d.o.o. Zagreb

## *dm (drogerie-markt) vremeplov*

- 1973. u Njemačkoj je osnovana tvrtka *dm*, a u istoj godini otvorena je i prva *dm* prodavaonica u Karlsruheu.
- 1976. u Linzu se otvara prva *dm* prodavaonica čime započinje i poslovanje *dm*-a na području Austrije.
- 1993. promjenom međunarodnih odnosa *dm* Austrija započinje trend internacionalizacije tržišta uspješnim širenjem na susjedne zemlje te otvara prve prodavaonice u Mađarskoj, Sloveniji i Češkoj.
- 1995. u Bratislavi otvorena prva *dm* prodavaonica u Slovačkoj.
- 1996. *dm* dolazi u Hrvatsku i otvara prvu prodavaonicu u Zagrebu.
- 2004. u Beogradu se otvara prva *dm* prodavaonica u Srbiji.
- 2006. otvaranjem vrata prve *dm* prodavaonice u Sarajevu započinje njihovo poslovanje u Bosni i Hercegovini.
- 2007. otvaranjem prve prodavaonice u Temišvaru *dm* ulazi na tržište Rumunjske.
- 2009. otvara se prva *dm* prodavaonica u Vidinu, a s njome i svijet ljepote, wellnessa, zdravlja i užitka na području Bugarske <sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> <http://www.dm-drogeriemarkt.hr>



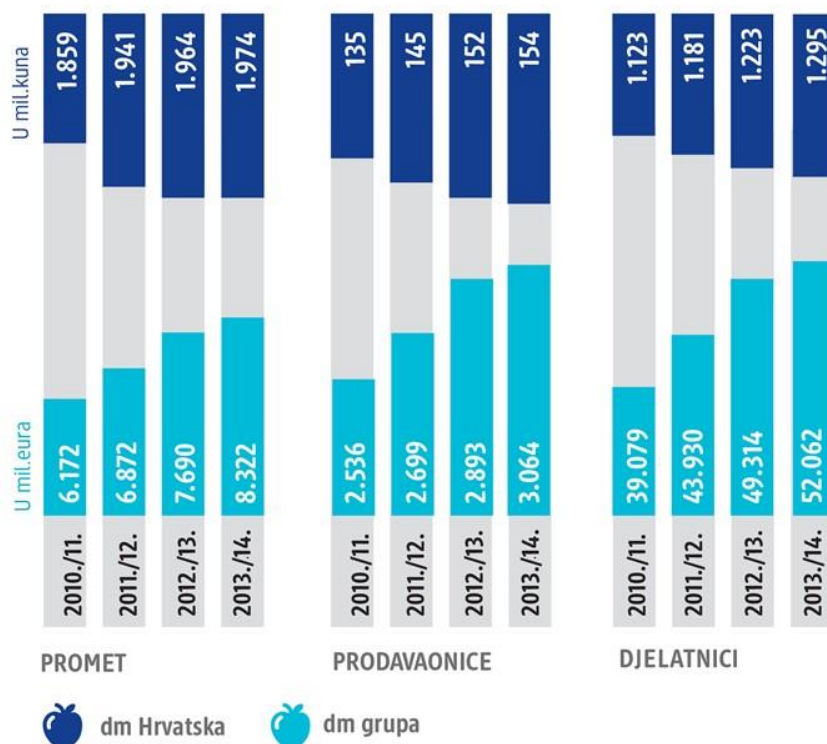
*Slika 2 (dm poslovnice u Europi)*

## 6.2. dm (drogerie-markt) u Hrvatskoj

Prema riječima direktora *dm-a* Mirka Mrakužića u *dm-u* je čovjek uvijek ključan čimbenik poslovanja, bio on kupac ili djelatnik. *dm (drogerie-markt)* je tvrtka koja svoj uspjeh ne mjeri isključivo rastom prihoda već prvenstveno kvalitetom odnosa prema ljudima bilo da su djelatnici ili kupci. Sve to očituje se i u *dm-ovom* poslovanju, stvarnom interesu za ljude, njihove potrebe, radu na oblikovanju sustava školovanja te potičaju svakog djelatnika da vlastitim snagama i doprinosom participira u uspjehu tvrtke. Prema riječima direktora, *dm* pokazuje stvarni interes za ljude i stoga čak 76% Hrvata kupuje u *dm-u*.<sup>27</sup>

<sup>27</sup> <http://drustvenoodgovorni.blogspot.com/>

## Poslovni pokazatelji dm-a u Hrvatskoj i dm grupe



Slika 3 (Poslovni pokazatelji dm-a u Hrvatskoj)

Prema rezultatima istraživanja agencije Ipsos Puls, kupci su u najvećoj mjeri lojalni *dm-u* zbog izvrsne kvalitete i cijene *dm* robne marke. *dm (drogerie-markt)* je petu godinu zaredom proglašen najpoželjnijim poslodavcem u Hrvatskoj, a presudni faktori odabira su harmonični odnosi na radnom mjestu, sigurnost radnog mjesta, visina plaće te dodatne pogodnosti. Zaposlenici su u stalnom profesionalnom usavršavanju, a od ukupnog broja dobavljača *dm-a*, četvrtina su hrvatski dobavljači s isključivo hrvatskim proizvodima „...jer najbolje dolazi iz prirode!“

# 2013

## OSOBNJA ISKAZNICA

dm-drogerie markt, Hrvatska

## dm Hrvatska

dio je dm grupe koja je osnovana 1973. godine u Njemačkoj. Tvrtka je prisutna i na tržištima Austrije, Češke, Mađarske, Slovenije, Slovačke, Srbije, Bosne i Hercegovine, Rumunjske, Bugarske te Makedonije. dm Hrvatska koordinator je širenja koncerna u zemlje jugoistočne Europe.



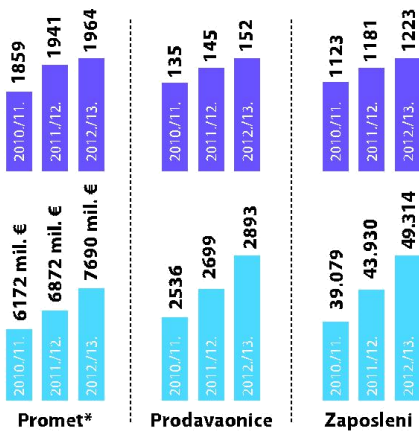
### 14.000

dm nudi gotovo 14.000 različitih proizvoda s naglaskom na kozmetici i zdravoj prehrani

### Poslovni pokazatelji dm-a u Hrvatskoj i dm grupe

● dm Hrvatska ● dm grupa

\*u mil. kuna



### dm grupa

## 2893

ima 2893 prodavaonice

## 49.314

zapošljava 49.314 djelatnika

## 7,69

ostvaruje ukupan promet od 7,69 milijardi €

## 17

GODINA

## 152



U 17 godina u Hrvatskoj su prema visokim standardima dm-a uređena 152 prodajna mjesta u 60 gradova

## 1223



ukupan broj zaposlenih

## 1,96



milijardi kuna (PDV uključen) iznosio je ukupan ostvareni promet u protekloj poslovnoj godini

Status na 30.9.2013.

## Glavna konkurentska prednost

Ljudski potencijal, profesionalnost i usluga - kontinuirano ulaganje u školovanje zaposlenika, napredovanja, korektan odnos prema zaposlenicima i iznadprosječan osobni dohodak kao i ostale pogodnosti čine glavnu konkurentska prednost dm-a.

### 1994.

dm u Hrvatskoj osnovan je 1994. godine.

### 1996.

Prva prodavaonica dm-a u Hrvatskoj otvorena je 1996. godine.



## 2013.

Zagreb 24.10.2013.

Slika 4 (Osobna iskaznica dm-a 2013. godine)

## 7. ANALIZA SADRŽAJA

Društvena odgovornost važan je čimbenik poslovne uspješnosti poduzeća. U današnjem vremenu ono je neophodno te bi svako poduzeće trebalo poslovati u društveno odgovornim uvjetima jer na taj način osim što čine dobro okolini u kojoj djeluju podižu svoju reputaciju na veću razinu. Ovaj nacrt istraživanja i analize sadržaja za potrebe diplomskog rada na temu društveno odgovornog poslovanja i reputacije obuhvaća osnovne elemente kao što su definiranje problema i razlog odabira navedene teme. U njemu će biti detaljno razrađeni ciljevi istraživanja, istraživačka pitanja i hipoteze. Radom se želi utvrditi stvarno značenje društveno odgovornog poslovanja, ali i način na koji bi poduzeća trebala primjenjivati navedeno poslovanje kako bi činili dobro sebi, ali i svim drugima koji su u međusobnoj interakciji s poduzećem. Predstavljena je vrsta istraživanja s izvorima i metodom prikupljanja podataka. Definirano je područje istraživanja i varijable.

### 7.1. Istraživačko pitanje.

*Utječe li društveno odgovorno poslovanje na reputaciju?*

### 7.2. Hipoteze

- **H1** *Društveno odgovorno poslovanje dm-a (drogerie markt Hrvatska) pozitivno djeluje na reputaciju*
- **H2:** *dm (drogerie markt Hrvatska) možemo svrstati u jedno od društveno odgovornih poduzeća*
- **H3:** *Medijske objave o društveno odgovornom poslovanju dm (drogerie markt Hrvatska) pozitivnije su unatrag tri godine*



### 7.3. Varijable istraživanja

- *skala osobnosti poduzeća*
- *dijagnosticiranje stanja/pojavnost u medijima,*
- *povratna informacija o tome kako javnost percipira određene aktivnosti poduzeća*

### 7.4. Izvori podataka i metoda prikupljanja

Glavni izvori podataka nalaze se u stručnoj literaturi čiji autori proučavaju društveno odgovorno poslovanje i reputaciju. Korišteni su mnogi stručni članci, mnoga istraživanja, internet stranice i tablice koje opisuju društveno odgovorno poslovanje i reputaciju. Stručna literatura koristiti će se u analizi kako bi se moglo saznati da li je i u kojoj mjeri *dm* društveno odgovorno poduzeće. Službene stranice *dm-a* biti će korištene kako bi se analiziralo i saznalo koliko navedena tvrtka ulaže u okoliš, ali i samo društveno odgovorno poslovanje. Analizirati će se poduzeće *dm (drogerie markt Hrvatska)* gdje će se koristiti njihova službena Web stranica za obradu potrebnih podataka. Podaci će se analizirati prema istraženim podacima o društveno odgovornom poslovanju i reputaciji na temelju kojih će se saznati da li je i u kojoj mjeri *dm* društveno odgovorno poduzeće. Kotler i Lee u svojoj su knjizi „Društveno odgovorno poslovanje“ postavili 6 načina na koje pojedina tvrtka može činiti dobro te će se na taj način usporediti teorija i praksa društveno odgovornog poslovanja koje teži dobroj reputaciji. Jedinica uzorka u ovom istraživanju je Web stranica, tj. onaj dio teksta koji je vidljiv korisniku putem Web preglednika. Cilj je proizvesti/stvoriti stvarnost i ispitati teoriju. Također će se koristiti Web portali ([www.poslovnih.hr](http://www.poslovnih.hr), [www.vecernji.hr](http://www.vecernji.hr) i [www.index.hr](http://www.index.hr).) gdje će biti praćene objave o *dm-u (drogerie markt Hrvatska)*. Praćenjem sadržaja Portala o *dm-u* poput: ([www.poslovnih.hr](http://www.poslovnih.hr), [www.vecernji.hr](http://www.vecernji.hr) i [www.tportal.hr](http://www.tportal.hr) ) unatrag tri godine pokušavaju se proizvesti odgovarajuće veze i odnosi između pojava u podacima. Upotrijebit će se analiza objavljenih tekstova u elektroničkim medijima o *dm-u (drogerie markt Hrvatska)*. Uzorkom će biti obuhvaćene sve poveznice sa društveno odgovornim poslovanjem jer tvrtka bi trebala biti u stanju pokazati prednosti koje je ostvarila za sebe temeljem svog programa u lokalnoj zajednici i društvu. Mjeriti učinak ulaganja u zajednicu nije lako, ali s

gledišta lokalne zajednice učinak se mjeri kroz opseg potpore koju prima te će se na taj način moći utvrditi da li DOP utječe na reputaciju. Cilj ove analize je ispitati vezu između poslovnog uspjeha poduzeća i kvalitete društveno odgovornog poslovanja. Za potrebe istraživanja također će se analizirati društvena mreža Facebook na kojoj je *dm* aktivan. Ova analiza biti će provedena kako bi se moglo usporediti zadovoljstvo ili nezadovoljstvo potrošača sa uslugama i aktivnostima koja povezuju navedeno poduzeće sa društveno odgovornim poslovanjem. Prema proučenim recenzijama moći će se zaključiti da li *dm* (*drogerie markt Hrvatska*) ima pozitivnu reputaciju. Cilj je saznati kakvo je poslovanje *dm-a* u očima interesno – utjecajnih skupina.

## **8. Analiza društvene mreže na kojoj je dm aktivan – Facebook**

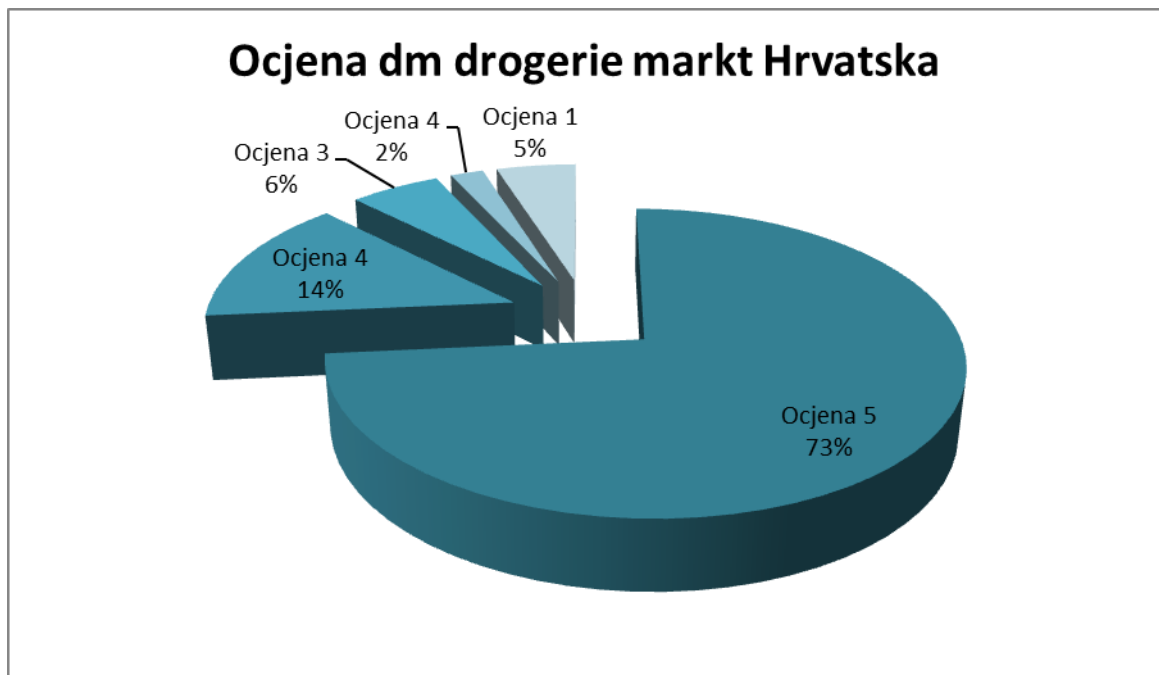
Za potrebe istraživanja analizirat će se društvena mreža Facebook na kojoj je *dm* aktivan kako bi se istražila hipoteza; **H3: Društveno odgovorno poslovanje pozitivno djeluje na reputaciju.** Uz Facebook, *dm* je također aktivan na društvenoj mreži Youtube te na mobilnoj aplikaciji pod nazivom „*Moja dm aplikacija*“. Analizom društvene mreža Facebook doći će se do saznanja o zadovoljstvu ili nezadovoljstvu potrošača sa uslugama i aktivnostima koje povezuju navedeno poduzeće sa odgovornim poslovanjem. Facebook kao društvena mreža ima mogućnost izrade Facebook stranice koja se najčešće koristi u poslovne i promotivne svrhe. Facebook stranica ima mogućnost ocjenjivanja, praćenja i „lajkanja“ pojedinih poslodavaca, poduzeća, brendova ili čak neke poznate osobe. Ona omogućava prikupljanje što više fanova kako bi se informacije što više i brže širile. Cilj je saznati kakvo je poslovanje *dm-a* u očima interesno – utjecajnih skupina, koliko fanova ima, s kojom ocjenom je ocijenjeno poduzeće, kakva je praćenost Facebook stranice *dm-a*. Pomoću grafa prikazat će se ocjena *dm-a* prema njegovim „fanovima i pratiteljima“, a pomoću kratkih članaka objavljenih na facebook stranicama *dm-a* prikazat će se praćenost pojedinih tema ponajviše vezanih uz društveno odgovorno poslovanje koje teži dobroj reputaciji.

# 304.187

Ukupan broj oznaka "sviđa mi se" za dm Facebook stranicu



Slika 5 (Prikaz ocjena)



Graf 3 (Prikaz ocjena dm-a na Facebook stranici u postocima)

### **Facebook komentari:**

*„Svejedno radije potrošim svoju kunu u dm-u jer znam da veliki dio ide na poštenu i dobru plaću radnicima, investicije u zaštitu okoliša, humanitarne akcije... gdje god može dm se iskaže. I kad su u pitanju problemi u društvu (elementarne nepogode, bolest, pomoć napuštenim životinjama...popis je predugačak..) i unutar firme.. zajedno slavimo i tugujemo, tješimo se i pomažemo! Obožavam ga i ne bih ga mijenjala ni za što!“*

*„Dm je jedna od najosviještenijih internacionalnih tvrtki, štoviše njihov društveno koristan rad, čini se, ima intrizično polazište koje proizlazi iz želje za poboljšanjem društva što je zaista pohvalno u neoliberalnom kapitalizmu.“*

*„Također se slažem, dm je svojim uspješnim poslovanjem, lojalnošću kupcima i prije svega-odnosom prema zaposlenicima odličan primjer izvanrednog poduzeća na kojeg bi se mnoga druga trebala ugledati.“*

**dm drogerie markt Hrvatska**  
7. svi at 20:43

Želite istovremeno učiniti dobro djelo i uštedjeti? Kupnjom 2 **Palmolive Naturals** proizvoda u dm prodavaonicama dobivate treći proizvod gratis, a sudjelujete i u donaciji **SOS-Dječje selo Hrvatska**. Više informacija -> <http://bit.ly/dmPalmoliveDječjeSelo>



88 likes 5 comments

**dm drogerie markt Hrvatska**  
9. svi at 20:51

Ovaj svjež, nježni cvjetni miris dočarava uzvišenost i nježnost ruže. Bazne note baršunaste elegancije dolaze od nota slatkog muska i sandalovine. Pratite nas jer možda uskoro organiziramo nagradnu igru... ;) <http://bit.ly/dmLaRive>



304 likes 21 comments

**dm drogerie markt Hrvatska**  
12. svi at 20:24

Narančasti, ljubičasti, rozi, plavi, žuti, zeleni... Ove sezone s nijednom bojom laka za nokte ne možete pogriješiti jer je šarenilo na noktićima gotovo zaštitni znak! Koja je vaša omiljena boja?



**Dugine boje na vašim noktićima**  
A, evo i nekoliko savjeta za dobro odrađenu...  
[dm-drogeriemarkt.hr](http://dm-drogeriemarkt.hr)

101 likes 10 comments

**dm drogerie markt Hrvatska**  
4. svi at 20:11

[Jeste li znali?] Pokušavamo djelovati što je moguće razumnije za čovjeka i zemlju. To znači da se, pored brižnog ophođenja s resursima, odgovorno odnosimo prema svim živim bićima.



**Proizvodi dm-ove vlastite marke nisu testirani na životinjama.**  
[dm-drogeriemarkt.hr](http://dm-drogeriemarkt.hr)

344 likes 11 comments

**dm drogerie markt Hrvatska**  
2. svi at 20:34

Želiš sudjelovati u ovogodišnjoj ženskoj utrki na Bundeuku? Prijavi se na terminalu do 13.6. i **#BudiSvjetlost** :) <http://bit.ly/dmZenskaUtrka>



128 likes 9 comments

**dm drogerie markt Hrvatska**  
1. svi at 20:12

Nadamo se da ste Praznik rada proveli u dobrom društvu :) dm vam želi ugodan produženi vikend!



175 likes 8 comments

Slika 6 (Prikaz članaka na facebook stranici i njihovih „lajkova“)

**dm drogerie markt Hrvatska**  
22. tra at 17:28

U Hrvatskoj se godišnje troši u prosjeku 150-170 vrećica po glavi stanovnika. **#BudiSvjetlost** i doprinesi budućnosti našeg okoliša!

p.s. vidimo se u petak: <http://bit.ly/DanPlanetaZemlje2015>

**JEDNU PLASTIČNU VREĆICU U  
PROSJEKU KORISTIMO  
15 MINUTA.**

Čuvajte okoliš i koristite  
trajne torbe za kupovinu.

**#BudiSvjetlost**



251 likes 8 comments

**Svjetski dan osoba s Down sindromom.**

21. ožu at 18:21

Simbol Svjetskog dana osoba s Down sindromom su šarene čarape. Zato je danas u dm-u bilo šarenije. Rasparite i vi čarape i obilježite s nama Svjetski dan osoba s Down sindromom!



786 likes 15 comments

**dm drogerie markt Hrvatska** added  
27 new photos.

18. velj at 09:55

Mi u dm-u uvijek se ludo zabavimo za fašnik :D U što ste se vi maskirali ove godine?

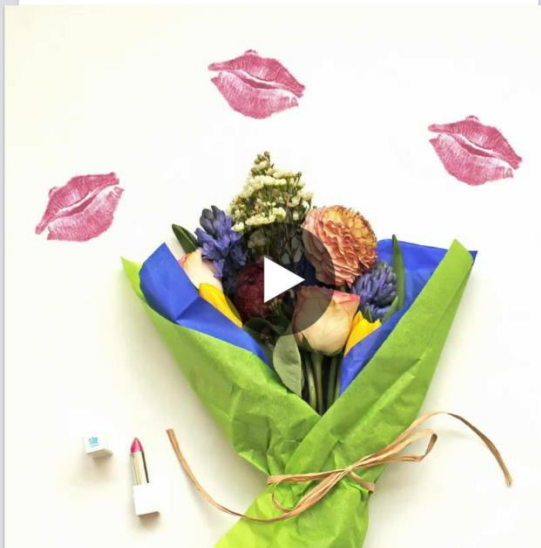


609 likes 6 comments

**dm drogerie markt Hrvatska**  
uploaded a new video.

8. ožu at 09:00

Drage naše, neka vam ovaj dan bude baš onakav kakav si same želite - ipak je samo vaš! Sretan Dan žena želi vam vaš dm! :)



495 likes 7 comments 6,859 views

*Slika 7 (Prikaz članaka na facebook stranici i njihovih „lajkova“)*



**dm drogerie markt Hrvatska** added 10 new photos to the album: **U Gunji organizirana velika volonterska akcija djelatnika dm-a.**

20. ruj 2014. at 15:00

Djelatnici dm-a odlučili su darovati svoje vrijeme i pomoći kako bi se stanje u Gunji nakon teške poplave što prije poboljšalo.

Gotovo 50 naših djelatnika, opremljenih kantama, četkama, sredstvima za čišćenje i alatima za uređenje okućnice, uputilo se danas autobusom ranom zorom u Gunju . Već u 9:00 sati svi su djelatnici raspoređeni na poslove, d...Continue Reading



**dm drogerie markt Hrvatska**

16. lip 2013. at 18:28

Pazite na svoje misli, jer one postaju vaše riječi...  
Pazite na svoje riječi, jer one postaju vaša djela...  
Pazite na svoja djela, jer ona postaju vaše navike...  
Pazite na svoje navike, jer one postaju vaš karakter...  
Pazite na svoj karakter, jer on postaje vaša sudbina!

Lao Tse

1.043 likes 11 comments



**dm drogerie markt Hrvatska**

23. lis 2012. at 18:25

Legendarna Audrey Hepburn je rekla „Ljepota žene nije u odjeći koju nosi, figuri o kojoj se brine, niti u njenoj frizuri: - ljepota žene vidi se u njenim očima, jer oči su vrata do njenog srca...mjesto gdje počiva ljubav.“ Slažete li se s njom?

2.965 likes 90 comments

*Slika 8(Prikaz članaka na facebook stranici i njihovih „lajkova“)*

## 8.1. Kratak zaključak:

Dovoljan pokazatelj popularnosti *dm-a* među potrošačima je brojka od 304 187 fanova (13.lipnja 2015.) na njihovoj Facebook stranici koji iz dana u dan raste. Više od 14 tisuća ljudi na njihovom je profilu iznijelo svoje pozitivno ili negativno mišljenje o pruženim uslugama u *dm* trgovinama. Oko 10 tisuća potrošača *dm* je ocijenilo s ocjenom odličan, oko 1900 s ocjenom vrlo dobar, ocjenu dobar navelo je 756 ljudi, ocjenu dva navelo je 275 ljudi, a ocjenu nedovoljan navelo je 668 ljudi, odnosno tek 5% od ukupnog broja glasova. Može se zaključiti kako je hipoteza - „**H1**: *Društveno odgovorno poslovanje pozitivno djeluje na reputaciju*“ potvrđena. Čvrsti dokazi prikazani su u prilogima „Slika 6“, „Slika 7“ i „Slika 8“ na kojima su vidljivi objavljeni članci o društveno odgovornom poslovanju *dm-a* na njihovim Facebook stranicama koji su popraćeni mnogobrojnim „lajkovima“ i pozitivnim komentarima. *dm* se brine o svojim korisnicima te im svakodnevno pomoću društvenih mreža omogućava međusobnu interakciju, upoznaje ih sa svakodnevnim ponudama i akcijama u poslovnicama *dm-a*, sve češćim volonterskim akcijama zaposlenika ili samo s motivirajućim porukama kojima *dm* želi svojim fanovima ugodan dan i osmijeh na licu. Volonterske akcije osvajaju mnoga srca te na taj način osvajaju i mnogobrojne „lajkove“ iz čega se može zaključiti da ljudi znali ili ne znali o društveno odgovornom poslovanju, poduzeće koje ima takvo poslovanje gledaju drugim očima i cijene ga. Svakodnevne pozitivne misli i poruke koje se mogu pronaći na zidu *dm* Facebook stranice još su jedan dokaz u nizu koji bez sumnje opravdava slogan „*Tu me cijene, tu kupujem!*“. Ovakvo nešto naziva se reputacijom, odnosno na ovaj način se gradi reputacija! Dokazano je, društveno odgovorno poslovanje djeluje na reputaciju.

## 9. Analiza službene stranice *dm (drogerie markt Hrvatska)*

Analizom službene web stranice poduzeća *dm (drogerie markt Hrvatska)*, provest će se istraživanje temeljem kojeg bi se trebala potvrditi ili opovrgnuti hipoteza; **H2** *dm (drogerie markt Hrvatska) možemo svrstati u jedno od društveno odgovornih poduzeća*. Uspoređuju se teorija i praksa društveno odgovornog poslovanja koje teži dobroj i pozitivnoj reputaciji. Za potrebe istraživanja biti će izrađena tablica koja će na lijevoj strani prikazivati izvornu



teorijsku cjelinu prema autorima Kotler i Lee, a na desnoj strani će prikazivati poslovanje poduzeća *dm* (*drogerie markt Hrvatska*). Kako bi hipoteza bila pozitivno potvrđena, rezultati moraju biti usklađeni s obje strane više od polovice. Postavljeno je šest načina na koje pojedina tvrtka može činiti dobro, što znači da poduzeće *dm* treba primjenjivati barem četiri načina kako bi se moglo dokazati da je ono društveno odgovorno poduzeće. Ukoliko *dm* primjenjuje manje načina, hipoteza će biti opovrgnuta. Navedena analiza također će pokazati u kojoj mjeri je *dm* društveno odgovorno poduzeće.

MJERENJE ULAZNI POKAZATELJI	MJERENJE POKAZATELJI UTJECAJA
<p><b>1. KORPORATIVNO PROMOVIRANJE DRUŠTVENIH CILJEVA</b></p>	<p><b>Prevenijom u borbu protiv raka</b></p> <p>2008. godine u svim <i>dm-ovim</i> prodavaonicama prikupljani su potpisi za europsku akciju Prevenije raka vrata maternice s ciljem pružanja potpore organiziranim ginekološkim pregledima. Zahvaljujući 28000 potpisa skupljenih u <i>dm-u</i>, Hrvatska je bila najuspješnija zemlja u Europi.</p> <p><b>2014. ...jer najbolje dolazi iz prirode ravno na <i>dm-ove</i> police!</b></p> <p>Povodom Međunarodne godine obiteljske poljoprivrede, <i>dm</i> je u sklopu „<i>dm green city projecta</i>“, otvorio natječaj „...jer najbolje dolazi iz prirode“ za hrvatska obiteljsko poljoprivredna gospodarstva koja jesu ili planiraju tijekom 2014. i 2015. ući u proces ekološke proizvodnje. Proizvodi devetero, u</p>

natječaju odabranih, obiteljsko-poljoprivrednih gospodarstva, uz marketinšku potporu *dm-a*, od listopada 2014., nalaze se na policama *dm-a*.

## 2. KORPORATIVNI DRUŠTVENI MARKETING – CILJ ZA PROMJENU NAČINA ŽIVOTA

### **2009 Borba za životno samopouzdanje**

Kako bi ukazali na sve veći problem poremećaja u prehrani, *dm* je u svibnju 2009. godine započeo s inicijativom za životno samopouzdanje – „*Ti si ti si ti*“ u sklopu koje su skupili vrijednu donaciju za osnivanje prvog Centra za psihološku pomoć i liječenje poremećaja u prehrani.

### **2012. Aktivno i zdravo**

Više od 1000 pripadnica ljepšega spola različite dobi promicalo je zdrav i aktivan život u prvoj *dm* ženskoj utrci održanoj 3. lipnja na zagrebačkom Jarunu. Uz zabavu i rekreaciju, *dm* je svim posjetiteljima i sudionicima osigurao i besplatne preglede dermatologa te savjetovanje o zaštiti od sunca, kako bi rekreacija i zabava bile bezbrižne i sigurne.

### **Prvi *dm* masovni skok u more**

20.07.2008. po prvi put se održao *dm* -

*millennium jump* - zabavno-ekološka i humanitarna manifestacija koja osim najmasovnijeg skoka u more i dobre zabave ima i humanitarni karakter s ciljem prikupljanja novaca za Školu plivanja za djecu s poteškoćama u razvoju.

#### **2014. Osmijeh za 5!**

S namjerom da se najmlađi potaknu na samostalno razmišljanje o važnosti dentalne higijene i osnovnoškolci razviju zdrave navike, tijekom rujna 2014. *dm* je pokrenuo kampanju „*Osmijeh za 5!*“. Učenici prvih razreda osnovnih škola mogli su prijaviti na natječaj skupne radove razreda, odnosno škole, u obliku likovnog rada na temu „*Što za naš osmijeh znače četkica i pasta?*“. Dvadeset najkreativnijih radova tijekom školske godine 2014./2015. *dm* će nagraditi interaktivnim edukativnim radionicama pod vodstvom stomatologa u sklopu kojih će uvježbavati pravilnu njegu zubi te poklon-paketima za sve sudionike edukacije.

#### **Tu ljubav znači više**

Društveno-odgovornim projektom "Tu ljubav znači više", u siječnju 2011. *dm* je ušao u posljednju fazu prikupljanja sredstava za nabavu tandemskog spektrometra u Hrvatskoj, dijagnostičkog uređaja koji u vrlo ranoj fazi iz samo par kapi krvi novorođenčadi otkriva oko 30 različitih

### **3. MARKETING TVRTKE POVEZAN S DRUŠTVENIM CILJEVIMA**

nasljednih bolesti. Tijekom 2009. i 2010. godine od prikupljenih sredstava izdvojenih za svaku prijavu u program babybonus prikupljeno je gotovo 1,3 milijuna kuna, a kako bi se čim prije prikupila potrebna sredstva, tijekom siječnja i veljače 2011. u finalnoj fazi inicijative projektu su se pridružili partner *Pampers* i medijski pokrovitelj *Doma TV* te je od svake kupnje bilo kojih pelena *babylove* ili *Pampers* u *dm-u* izdvojeno 10 kuna upravo u tu svrhu.

#### **2010. Djeca sunca**

Edukativnu-humanitarnu kampanju „*Zaštiti se... i neka cijeli ovaj svijet još sja u suncu*“ *dm* je pokrenuo prvi puta u svibnju 2010. godine s ciljem edukacije o pravilnim načinima zaštite od štetnih UV-zraka te su na taj način donirali preko 1600 vrtića na području cijele Hrvatske paketima proizvoda za zaštitu od sunca.

#### **Program babybonus**

*dm-ov* program babybonus u Hrvatskoj pokrenut je početkom 2004. godine, a zamišljen je kao potpora obiteljima putem kojeg tijekom prvih godina djetetova života roditelji dobivaju korisne savjete i informacije o odrastanju djeteta, besplatne proizvode i znatne popuste pri kupovini u *dm-u* i kod partnera *dm* babybonusa, a svaku novorođenu bebu uključenu u program daruje

#### **4. KORPORATIVNA FILANTROPIJA**

paketom pelena babylove. Da je program jedinstven primjer edukacije i darivanja roditelja i njihovih obitelji dokazuje i svake godine sve veći broj prijavljenih u program.

### **2011. dm na volonterskom zadatku**

Povodom obilježavanja Europske godine volontiranja dm je poklonio 15000 radnih sati svojim zaposlenika u humanitarne svrhe, odnosno svim je zaposlenicima omogućio jedan slobodan dan kako bi taj dan proveli volontirajući u odabranom projektu.

### **2013. dm H2O turneja**

U sklopu drugog po redu „dm green city projecta“ u znaku Međunarodne godine voda održana je volonterska akcija "Očistimo hrvatske vode zajedno" u kojoj su djelatnici dm-a, zajedno s građanima čistili vodene površine u pet hrvatskih gradova: Karlovcu, Osijeku, Šibeniku, Varaždinu i Zagrebu i tako dali doprinos zaštiti okoliša i vodenih površina svoje zajednice.

### **Volontiranje je važno**

dm (drogerie markt Hrvatska) je postavio trajno usmjerenje – volontiranje je važno! Djelatnicima se pruža mogućnost da jedan svoj radni dan na godinu provedu izvan prodavaonica, polica, ureda i skladišta gdje daruju svoje vrijeme, društvo i rad udrugama i ustanovama u okruženju. Poklanjajući svoje

## **5. DRUŠTVENO KORISTAN RAD**

vrijeme i rad zaposlenici nalaze viši smisao u svom životu, a kao tvrtka postaju uzor u okruženju.

***dm (drogerie markt Hrvatska) ekološki zbrinuo 10 tona plastičnih vrećica***

U svibnju 2011. *dm* radi za dobrobit prirode. 100 000 pamučnih torbi, izrađenih u pogonima URIHO-a *dm* zamjenjuje za 1 500 000 komada starih plastičnih vrećica koje su ekološki zbrinuli, a ujedno su u ponudu uveli vrećice izrađene iz recikliranih materijala.

**6. DRUŠTVENO ODGOVORNA  
POSLOVNA PRAKSA**

**Sve za prirodu**

U Međunarodnoj godini energetske učinkovitosti *dm* je pokrenuo ekološki projekt „*dm green city project 2012*“, u sklopu kojega su od veljače do lipnja 2012. pripremili brojne društveno-odgovorne, ekološki usmjerene inicijative.

**Tablica 2** (Analiza pokazatelja poslovanja *dm-a*)

### **9.1. Korporativno promatranje društvenih ciljeva / podrška rastu brige i svijesti za stanje u društvu**

Korporacija *dm* osigurava financijska sredstva, priloge u naturi ili druge korporativne resurse kako bi se razvila svijest o nekom društvenom cilju, odnosno interes za taj društveni cilj ili kako bi se u korist društvenog cilja prikupila sredstva ili osiguralo sudjelovanje. U slučaju poduzeća *dm* prikupljani su potpisi za europsku akciju „Prevenције raka vrata maternice“ s ciljem pružanja potpore organiziranim ginekološkim pregledima. U *dm*-ovim prodavaonicama prikupljeno je više od 28000 potpisa. Povodom Međunarodne godine obiteljske poljoprivrede, *dm* je u sklopu „*dm green city*“ projecta, otvorio natječaj „...jer najbolje dolazi iz prirode“ za hrvatska obiteljsko poljoprivredna gospodarstva koja jesu ili planiraju tijekom 2014. i 2015. ući u proces ekološke proizvodnje.

### **9.2. Korporativni društveni marketing/marketinške kampanje s ciljem promjene ponašanja u društvu**

Korporacija potpomaže razvoj ili provođenje kampanje u cilju promjene ponašanja kako bi se unaprijedili zdravlje, sigurnost, životna okolina ili blagostanje zajednice. *dm (drogerie markt Hrvatska)* tako ukazuje na sve veći poremećaj u prehrani, započinje inicijativu za životno samopouzdanje „*Ti si ti si ti*“ u sklopu koje prikuplja vrijednu donaciju za osnivanje prvog Centra za psihološku pomoć i liječenje poremećaja u prehrani. *dm* također organizira žensku utrku pomoću koje promiče zdrav i aktivan život. Uz zabavu i rekreaciju, *dm* je svim posjetiteljima i sudionicima osigurao i besplatne preglede dermatologa te savjetovanje o zaštiti od sunca, kako bi rekreacija i zabava bile bezbrižne i sigurne.

### **9.3. Marketing tvrtke povezan s društvenim ciljevima/donacije ovise o opsegu prodaje**

Korporacija se obvezuje da će određeni postotak od prihoda ostvarenog od prodaje proizvoda priložiti za određeni društveni cilj. Korporacija obično uspostavlja suradnju s nekom neprofitnom organizacijom kako bi kroz obostrano koristan odnos povećala prodaju određenog proizvoda i prikupila financijska sredstva za izabranu humanitarnu akciju. *dm* (*drogerie markt Hrvatska*) je tako pokrenuo kampanju „*Osmijeh za 5*“ s namjerom da se najmlađi potaknu na samostalno razmišljanje o važnosti dentalne higijene. Učenici prvih razreda osnovnih škola mogli su prijaviti na natječaj skupne radove razreda, odnosno škole, u obliku likovnog rada na temu „*Što za naš osmijeh znače četkica i pasta?*“. Dvadeset najkreativnijih radova tijekom školske godine 2014/2015. *dm* će nagraditi interaktivnim edukativnim radionicama pod vodstvom stomatologa u sklopu kojih će uvježbavati pravilnu njegu zubi te poklon-paketima za sve sudionike edukacije. Društveno-odgovornim projektom "*Tu ljubav znači više*", u siječnju 2011. *dm* je ušao u posljednju fazu prikupljanja sredstava za nabavu tandemskog spektrometra u Hrvatskoj, dijagnostičkog uređaja koji u vrlo ranoj fazi iz samo par kapi krvi novorođenčadi otkriva oko 30 različitih nasljednih bolesti. Tijekom 2009. i 2010. godine od prikupljenih sredstava izdvojenih za svaku prijavu u program babybonus prikupljeno je gotovo 1,3 milijuna kuna, a kako bi se čim prije prikupila potrebna sredstva, tijekom siječnja i veljače 2011. u finalnoj fazi inicijative projektu su se pridružili partner *Pampers* i medijski pokrovitelj *Doma TV* te je od svake kupnje bilo kojih pelena *babylove* ili *Pampers* u *dm-u* izdvojeno 10 kuna upravo u tu svrhu.

### **9.4. Korporativna filantropija/ dobročinstvo prema drugima u zajednici**

Korporacija neposredno daje priloge za neku dobrotvoru ili društvenu akciju, najčešće kao bespovratnu pomoć u gotovom novcu ili kroz donacije. *dm* (*drogerie markt Hrvatska*) je pokrenuo edukativno-humanitarnu kampanju „*Zaštiti se... i neka cijeli ovaj svijet još sja u suncu*“, prvi puta u svibnju 2010. godine s ciljem edukacije o pravilnim načinima zaštite od štetnih UV-zraka te su na taj način donirali preko 1600 vrtića na području cijele Hrvatske paketima proizvoda za zaštitu od sunca.



*dm-ov* program babybonus u Hrvatskoj pokrenut je početkom 2004. godine, a zamišljen je kao potpora obiteljima putem kojeg tijekom prvih godina djetetova života roditelji dobivaju korisne savjete i informacije o odrastanju djeteta, besplatne proizvode i znatne popuste pri kupovini u *dm-u* i kod partnera *dm* babybonusa, a svaku novorođenu bebu uključenu u program daruje paketom pelena babylove. Program je jedinstven primjer edukacije i darivanja roditelja i njihovih obitelji što dokazuje sve veći broj prijavljenih svake godine.

### **9.5. Društveno koristan rad/ zaposlenici – volonteri**

Korporacija podržava i potiče zaposlenike da dobrovoljnim radom pomognu lokalne društvene organizacije i akcije. Povodom obilježavanja Europske godine volontiranja *dm* je poklonio 15000 radnih sati svojih zaposlenika u humanitarne svrhe, odnosno svim je zaposlenicima omogućio jedan slobodan dan kako bi taj dan proveli volontirajući u odabranom projektu.

U sklopu drugog po redu „*dm green city*“ projecta u znaku Međunarodne godine voda održana je volonterska akcija "*Očistimo hrvatske vode zajedno*" u kojoj su djelatnici *dm-a*, zajedno s građanima čistili vodene površine u pet hrvatskih gradova: Karlovcu, Osijeku, Šibeniku, Varaždinu i Zagrebu i tako dali doprinos zaštiti okoliša i vodenih površina svoje zajednice.

*dm (drogerie markt Hrvatska)* je također postavio trajno usmjerenje – volontiranje je važno! Djelatnicima se pruža mogućnost da jedan svoj radni dan na godinu provedu izvan prodavaonice, polica, ureda, skladišta i daruju svoje vrijeme, svoje društvo i rad udrugama i ustanovama u okruženju. Poklanjajući svoje vrijeme i rad zaposlenici pronalaze viši smisao u svom životu, a kao tvrtka postaju uzor u okruženju.

### **9.6. Društveno odgovorna poslovna praksa/redovno poslovanje temeljeno na povišenoj društvenoj odgovornosti**

Korporacija po vlastitom nahođenju usvaja i primjenjuje poslovnu praksu koja podržava određeni društveni cilj koji treba unaprijediti život u zajednici i zaštititi životnu okolinu, tj.

ulagati u takav cilj. Poduzeće *dm (drogerie markt Hrvatska)* je tako ekološki zbrinuo 10 tona plastičnih vrećica. 100 000 pamučnih torbi, izrađenih u pogonima URIHO-a *dm* zamjenjuje za 1 500 000 komada starih plastičnih vrećica koje su ekološki zbrinuli, a ujedno su u ponudu uveli vrećice izrađene iz recikliranih materijala.

U Međunarodnoj godini energetske učinkovitosti *dm* je pokrenuo ekološki projekt „*dm green city project 2012*“, u sklopu kojega su od veljače do lipnja 2012. pripremili brojne društveno-odgovorne, ekološki usmjerene inicijative.<sup>28</sup>

### **8.1. Kratak zaključak**

Ovom analizom potvrđena je hipoteza 2: *dm (drogerie markt Hrvatska)* možemo svrstati u jedno od društveno odgovornih poduzeća. Autori Kotler i Lee u svojoj su knjizi „Društveno odgovorno poslovanje“ naveli šest dobara prema kojima se može vidjeti koje je poduzeće društveno odgovorno te u kojoj mjeri je ono društveno odgovorno. Korporacija *dm* osigurava financijska sredstva, priloge u naturi ili druge korporativne resurse kako bi se razvila svijest o nekom društvenom cilju, potpomaže razvoj ili provođenje kampanje u cilju promjene ponašanja kako bi se unaprijedili zdravlje, sigurnost, životna okolina ili blagostanje zajednice. *dm (drogerie markt Hrvatska)* određeni postotak od prihoda ostvarenog od prodaje proizvoda prilaže za određeni društveni cilj, neposredno daje priloge za neku dobrotvoru ili društvenu akciju, najčešće kao bespovratnu pomoć u gotovom novcu ili kroz donacije. Također podržava i potiče zaposlenike da dobrovoljnim radom pomognu lokalne društvene organizacije i akcije te po vlastitom nahođenju usvaja i primjenjuje poslovnu praksu koja podržava neki društveni cilj koji treba unaprijediti život u zajednici i zaštititi životnu okolinu. *dm* kao poduzeće pokriva svih šest točaka društveno odgovornog poslovanja te prema ovim podacima visoko kotira na ljestvici društveno odgovornih poduzeća u Hrvatskoj.

---

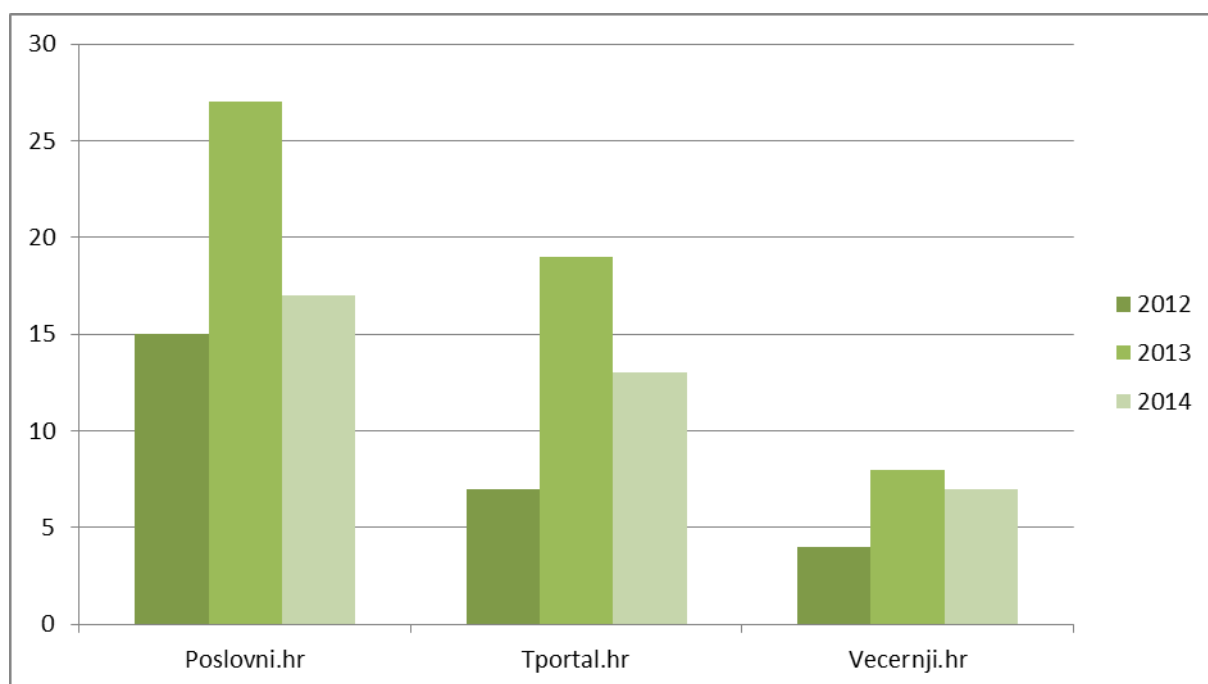
<sup>28</sup> Kotler P. i Lee Nancy; Društveno odgovorno poslovanje, M.E.P. d.o.o., Zagreb

## 10. Analiza portala i njihovih objava o dm-u

Praćenjem sadržaja i objavljenih članaka o poduzeću *dm* (*drogerie markt Hrvatska*) na sljedećim portalima: Poslovni dnevnik, Večernji list i Tportal ([www.poslovni.hr](http://www.poslovni.hr), [www.vecernji.hr](http://www.vecernji.hr) i [www.tportal.hr](http://www.tportal.hr)) unatrag tri godine istražiti će se sljedeća hipoteza; **H3**: *Medijske objave o društveno odgovornom poslovanju dm (drogerie markt Hrvatska) sve su više pozitivne unatrag tri godine.* U navedenom istraživanju upotrijebit će se analiza objavljenih tekstova o poduzeću *dm* u elektroničkim medijima. Analizirati će se broj objavljenih članaka na navedenim portalima, njihova svrha te prepoznatljivost korištenja društveno odgovornog poslovanja. Pomoću tablice i grafa prikazati će se broj članaka objavljenih u pojedinoj godini na pojedinom portalu te će se na taj način ustanoviti koji portali pišu pozitivno, negativno ili neutralno o poduzeću *dm*. Navedeni portali proglašeni su najčitanijim portalima u 2014. godini, a istovremeno pokrivaju 3 kategorije sadržaja; poslovni, informativni i zabavni. Svaki portal biti će zasebno proučen i kratko opisan kako bi se mogla vidjeti eventualna razlika ili sličnost u objavljivanju sadržaja o poduzeću *dm*.

Web portali	2012	2013	2014
<b>Poslovni.hr</b>	15	27	17
<b>Tportal.hr</b>	7	19	13
<b>Vecernji.hr</b>	4	8	7

*Tablica 3 (Prikaz broja članaka objavljenih u pojedinoj godini na pojedinom portalu)*



**Graf 2** (Graf analize podataka web portala praćenja dm-drogerie markt Hrvatska)

Poslovni dnevnik ili [www.poslovni.hr](http://www.poslovni.hr) je novinski portal hrvatskoga poslovnog dnevnog lista koji donosi vijesti o raznim događanjima u poslovnom svijetu. Sam naziv portala ukazuje na to da se radi o ozbiljnom portalu s ozbiljnim temama. Navedeni portal realno informira o dobrim i lošim stvarima koji se tiču svakog poduzeća pa tako i *dm-a*. Istraživajući članke koji informiraju javnost o poduzeću *dm (drogerie markt Hrvatska)*, *poslovni.hr* najviše piše o zaposlenicima, njihovim uključenostima u volonterske akcije, njihovom zadovoljstvu i dobrim primanjima. *dm (drogerie markt Hrvatska)* ne prikriva stvarne činjenice, upozorava svoje kupce i klijente o proizvodima koji su maknuti sa tržišta zbog loše kvalitete ili upitnih sastojaka te se iste obavijesti mogu pronaći među portalovim člancima. U 2012. godini portal „Poslovni dnevnik“ objavljuje 15 članaka o poduzeću *dm (drogerie markt Hrvatska)*. Najviše članaka posvećeno je *dm-u* kao najboljem i najtraženijem poslodavcu. Navedeno poduzeće u ovoj godini otvara 10 novih trgovina što rezultira potrebom za novim radnim mjestima. U 2013. godini *dm* je proglašen najboljim poduzećem u kojem bi mnogi ljudi htjeli ostvariti radno mjesto. Objavljeno je čak 27 članaka o poduzeću *dm (drogerie markt Hrvatska)* čiji su naslovi najviše posvećeni kategoriji društveno odgovornog poslovanja. U ovoj godini

zapažena su mnogobrojna volonterska djela zaposlenika *dm* poslovnica. *dm* je organizirao akcije u kojima su zaposlenici jedan radni dan u godini zamijenili volonterskim danom i posvetili čišćenju hrvatskih voda i okoliša. Ovakvim akcijama priključili su se mnogobrojni građani te na taj način pokazali inicijativu i dobru volju zahvaljujući dobroj organizaciji *dm-a*. U 2014. godini „Poslovni dnevnik“ objavljuje 17 članaka o *dm* (*drogerie markt Hrvatska*). Članaka je manje nego u prethodnoj godini, ali to nimalo ne umanjuje njihov značaj jer je ova godina, godina u kojoj je poduzeće *dm* osvojilo nagradu Index DOP-a. Index DOP-a nagrada je nastala s ciljem da se istaknu hrvatska poduzeća koja razumiju i na pravi način implementiraju društveno odgovorno poslovanje.<sup>29</sup>

T-portal internetski je portal u izdanju Hrvatskog telekoma koji informira javnost o različitim temama, od svakodnevnih vijesti do lifestyle-a i sponzoriranih članaka. U 2012. godini T-portal objavljuje 7 članaka o *dm* (*drogerie markt Hrvatska*). U navedenoj godini *dm* se spominje kao najpoželjnije mjesto za rad uz dobra primanja, trenutno omogućena 101 porodiljni dopust, a poduzeće će i dalje nastaviti sa zapošljavanjem. U 2013. godini vidljiva je razlika u objavljenim člancima o *dm* (*drogerie markt Hrvatska*). Objavljeno je 19 članaka, a osim što se informira javnost o društveno odgovornom poslovanju poduzeća poput podizanja svijesti građana o važnosti očuvanja okoliša i dobrim odnosima prema zaposlenicima, t-portal dokazuje svoju namjenu te oglašava poduzeće različitim objavama o dostupnim proizvodima, akcijama i nagradnim igrama koje se upravo održavaju u poslovnicama *dm* (*drogerie markt Hrvatska*). U 2014. godini t-portal objavljuje još jedan čin kojim *dm* pokazuje društveno odgovorno poslovanje. Naime, poduzeće potražuje domaće ekološke proizvođače koji će imati priliku promovirati svoje originalne proizvode na *dm-ovim* policama te na taj način potiče hrvatsko obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo. T-portal objavljuje istraživanje portala MojPosao o poslodavcima prvog izbora u kojem je dokazano da je tvrtka *dm* poslodavac iz snova za hrvatske građane.<sup>30</sup>

Večernji list novinski je portal dnevnog lista u vlasništvu Styrije. Večernji list u 2012. godini nema mnogo članaka o *dm* (*drogerie markt Hrvatska*), ali zato navodi samo najbolje i pozitivne riječi o navedenom poduzeću. *dm* visoko kotira na ljestvici traženih mjesta za rad. U 2013. godini *dm* (*drogerie markt Hrvatska*) najpoželjnija je i najatraktivnija tvrtka za oba spola, bez obzira na dob i stručnu spremu. Suprotno očekivanjima, visina plaće nije presudan

---

<sup>29</sup> [www.poslovni.hr](http://www.poslovni.hr)

<sup>30</sup> [www.t-portal.hr](http://www.t-portal.hr)

faktor privlačnosti ovog poduzeća. Kao presudan čimbenik atraktivnosti izdvojena je sigurnost na radnome mjestu, a slijede je harmonični odnosi unutar poduzeća, prilika za napredak u struci, socijalna odgovornost poslodavca, a tek zatim visina plaće. U 2014. godini Večernji list objavljuje članke informativnog sadržaja poput članka o održanoj petoj nacionalnoj konferenciji u Zagrebu čija je tema bila društveno odgovorno poslovanje na kojoj je *dm (drogerie markt Hrvatska)* nagrađen za najveći napredak u navedenom području. Lanac *dm* darivao je stanare vinkovačkog dječjeg doma koji skrbi oko šezdesetak djece i mladih u dobi od 3. do 21. godine te predao donaciju u higijenskim i kozmetičkim potrepštinama. Prema rezultatima istraživanja agencije Ipsos Puls koje prenosi portal večernji list, kupci su u najvećoj mjeri lojalni *dm-u* zbog izvrsne kvalitete i cijene *dm* robne marke. U ovoj godini sve više članaka posvećeno je poslovanju *dm-a* iz kojih se može vidjeti društvena odgovornost navedenog poduzeća, a samim time do izražaja dolaze mnoge pozitivne riječi i objave.<sup>31</sup>

### 10.1. Kratak zaključak:

Ovom analizom potvrđena ja hipoteza **H3: Medijske objave o društveno odgovornom poslovanju *dm (drogerie markt Hrvatska)* sve su više pozitivne unatrag tri godine.** Vidljiva je razlika u objavljivanju u navedenom periodu gdje se do 2014. godine smanjuje broj članaka, ali se povećava njihova pozitivnost. Kroz promatrano razdoblje može se zaključiti kako najveći broj članaka objavljuje Poslovni dnevnik što ujedno dokazuje da je *dm* prepoznat i cijenjen u poslovnom svijetu. U 2013. godini najviše je prepoznato društveno odgovorno poslovanje u *dm-u* te je svaki drugi članak posvećen upravo njegovom poslovanju. U 2012. godini nisu objavljavani ništa lošiji članci, može se reći baš suprotno. U navedenoj godini kao da je započela ekspanzija primjećivanja dobrih djela poduzeća u kojem je *dm* zauzeo zavidljivu poziciju. Sve u svemu, napredak je vidljiv. Članci objavljeni na bilo kojem navedenom portalu iz godine u godinu sve su više pozitivniji, najviše objavljuju aktivnosti i dobro poslovanje *dm-a*.

---

<sup>31</sup> [www.vecernji.hr](http://www.vecernji.hr)

## 11. ZAKLJUČAK

Reputacija je neopipljiva vrijednost svakog poduzeća za koju postoji sve veći interes. Ona je bitan element za uočavanje razlika u odnosu na konkurenciju. Upravljanje reputacijom je disciplina kojoj je osnovno načelo činjenica da je snažna reputacija poduzeća rezultat komuniciranja s okolinom u kojoj poduzeće djeluje. Imidž poduzeća može se stvoriti, ali reputacija poduzeća jest ono što se mora zaslužiti i godinama graditi. Razumijevanje društveno odgovornog poslovanja, njegovih ciljeva i načina djelovanja poduzeće dovodi do bolje pozicije kako bi kontroliralo utjecaj i smirilo potencijalna područja konflikta. Razvijanjem prakse koja integrira ekonomske i društvene uvjete u konkurentsku strategiju poduzeća dovoljno je jak razlog za izgradnju zavidne reputacije poštujući tako osnovne vrijednosti poduzeća kao što su pouzdanost, kredibilitet, povjerenje i odgovornost. Raspon i opseg poslovnih koristi od implementacije pravilnog društveno odgovornog poslovanja trebao bi navesti gotovo svaku organizaciju, odnosno poduzeće da ozbiljno razmisli o integriranju društveno odgovornog poslovanja u svoj menadžment i svakodnevne poslovne aktivnosti. Društvena odgovornost tako postavlja visoke standarde za pojedino poduzeće ali ono poduzeće koje ozbiljno implementira vrijednosti društveno odgovornog poslovanja može znatno poboljšati svoje mjesto na tržištu, pozitivno utjecati na svoju reputaciju i potaknuti na lojalnost sve interesno-utjecajne skupine uključujući tako i sve svoje kreativne resurse. Ovo istraživanje uveliko je pridonijelo razumijevanju tematike vezane uz društveno odgovorno poslovanje. Ono otkriva koliko je navedeno poslovanje bitno kako bi poduzeće bilo uspješno i kako bi razvilo pozitivnu reputaciju. Analiza društveno odgovornog poslovanja *dm-a* pokazala je kako ovakav način poslovanja ima značajan utjecaj na samo poslovanje, a ponajviše na izgradnju reputacije. U današnjem svijetu mjesta za pogreške nema, *dm* je to prepoznao i upustio se u avanturu zajedno sa svojim interesno-utjecajnim skupinama. Jedan od najboljih poznavatelja i istraživača društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj, Mislav Ante Omazić, docent na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu proveo je istraživanje koje je pokazalo kako ispitanici iz poduzeća koja imaju aktivniju praksu društvene odgovornosti više vrednuju važnost zaposlenika u svom poduzeću te svoj utjecaj na zaposlenike. Ovim istraživanjem istaknuta je međusobna komunikacija i povezanost između društveno odgovornog poslovanja i reputacije te je potvrđeno istraživačko pitanje da društveno odgovorno poslovanje utječe na reputaciju.

## 12. POPIS NAVODA I IZVORA PODATAKA

- [1] Trojnar, L. Društvena odgovornost kao važan čimbenik poslovne uspješnosti; Fakultet organizacije i informatike Varaždin, 2012 (str 6)
- [2] Petričević, T. Društveno odgovorno poslovanje i društveno poduzetnički pothvat u turizmu, British Council Hrvatska
- [3] Glavočević, A., Radman Peša, A.; Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja odgovornosti u marketinške aktivnosti, Sveučilište u Zadru 2013
- [4] Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K.; Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, Sveučilište u Dubrovniku 2014
- [5] Kotler P. i Lee Nancy; Društveno odgovorno poslovanje, M.E.P. d.o.o., Zagreb
- [6] Srblić, M. Utjecaj društvene odgovornosti poduzeća na ponašanje potrošača u Hrvatskoj: Stručni rad 2012 Zagreb (str 164)
- [7] Bešlić, A. Društvena odgovornost i uspješnost srednjih i velikih građevinskih poduzeća u RH: Diplomski rad 2012, Split (str 23)
- [8] Bebek, B., Kolumbić, A.; Poslovna etika, Zagreb 2001
- [9] Bešlić, A. Društvena odgovornost i uspješnost srednjih i velikih građevinskih poduzeća u RH: Diplomski rad 2012, Split (str 23)
- [10] Kotler P. i Lee Nancy; Društveno odgovorno poslovanje, M.E.P. d.o.o., Zagreb
- [11] Bešlić, A. Društvena odgovornost i uspješnost srednjih i velikih građevinskih poduzeća u RH: Diplomski rad 2012, Split (str 23)
- [12] Moller, K. »Strategija poduzeća: Društvena odgovornost « Quantum21.net Znanost i umjetnost vođenja, Siječanj 2007: 3
- [13] Kotler P. i Lee Nancy; Društveno odgovorno poslovanje, M.E.P. d.o.o., Zagreb
- [14] Pavić-Rogošić, L. Društveno odgovorno poslovanje (str 6)
- [15] Kotler P. i Lee Nancy; Društveno odgovorno poslovanje, M.E.P. d.o.o., Zagreb
- [16] Kotler P. i Lee Nancy; Društveno odgovorno poslovanje, M.E.P. d.o.o., Zagreb
- [17] Tafra-Vlahović M.; Održivo poslovanje, Zagreb, 2010. (str.144-151)
- [18] Grgić. D. Teorijski okviri reputacije poduzeća EKONOMSKI PREGLED, 59 (5-6) 266-288 (2008)
- [19] Tench R. i Yeomans L.: Otkrivanje odnosa s javnošću, HUOJ, 2009 (268.-282.str.)



- [20] <http://www.media.ba/bs/stratesko-komuniciranje-menadzment-komunikacija-odnosi-s-medijima-branding-i-image/reputacija>
- [21] Grgić. D.; Instrumenti mjerenja reputacije poduzeća PREGLEDNI RAD, UDK 65.01:659 str.7.
- [22] Grgić. D.; Instrumenti mjerenja reputacije poduzeća PREGLEDNI RAD, UDK 65.01:659 str.7.
- [23] Grgić. D.; Instrumenti mjerenja reputacije poduzeća PREGLEDNI RAD, UDK 65.01:659 str.8.
- [24] Tržok, M.; Primjena koncepcije društveno odgovornog poslovanja u trgovačkom društvu Dm-drogerie markt d.o.o. Zagreb
- [25] <http://www.dm-drogeriemarkt.hr>
- [26] <http://drustvenoodgovorni.blogspot.com/>
- [27] <http://drustvenoodgovorni.blogspot.com/>
- [28] Kotler P. i Lee Nancy; Društveno odgovorno poslovanje, M.E.P. d.o.o., Zagreb (str 27)
- [29] [www.poslovni.hr](http://www.poslovni.hr)
- [30] [www.t-portal.hr](http://www.t-portal.hr)
- [31] [www.vecernji.hr](http://www.vecernji.hr)

### 13. LITERATURA:

1. Bebek B., Kolumbić A.; *Poslovna etika*, Zagreb 2001.
2. Bešlić, A. Društvena odgovornost i uspješnost srednjih i velikih građevinskih poduzeća u RH: Diplomski rad 2012, Split
3. Galetić, L. *Organizacija velikih poduzeća* Zagreb : Sinergija - nakladništvo, 2011.
4. Glavočević, A., Radman Peša, A.; Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja odgovornosti u marketinške aktivnosti, Sveučilište u Zadru 2013
5. Kotler P. i Lee N.; *Društveno odgovorno poslovanje*, M.E.P. d.o.o., Zagreb 2011.
6. Kesić T.; *Integrirana marketinška komunikacija*, Opinio d.o.o., Zagreb 2003. (102.-123.str)
7. Krkač, K.; *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*, MATE d.o.o., Zagreb
8. M.A. Omazić i sur., *Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja*, Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Zagreb, 2012.
9. Matutinović, I. *Ekološka efikasnost i poslovne strategije*. Zagreb : Društvo za unapređenje kvalitete življenja, 2000.
10. N. Vitezić, *Društvena odgovornost-čimbenik dugoročne održivosti poduzeća*, Zbornik radova *Socijalno odgovorno gospodarstvo*, TIM pres, Zagreb, 2008., str.13-26
11. Petričević, T. *Društveno odgovorno poslovanje i društveno poduzetnički pothvat u turizmu*, British Council Hrvatska
12. Tafra-Vlahović, M. *Održivo poslovanje : koncept, upravljanje, komunikacija*. Zaprješić : Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti "Baltazar Adam Krčelić", 2011. (183.str.)
13. Tench R. i Yeomans L.: *Otkrivanje odnosa s javnošću*, HUOJ, 2009
14. Tipurić, D. *Korporativna održivost velikih hrvatskih poduzeća*. // Zbornik radova/Sarajevo Business and Economics Review 30/2010. 30 (2010.) ; 332-346.
15. Trojnar, L. *Društvena odgovornost kao važan čimbenik poslovne uspješnosti*, Fakultet organizacije i informatike Varaždin, 2012
16. Tržok, M.; *Primjena koncepcije društveno odgovornog poslovanja u trgovačkom društvu dm-drogerie markt d.o.o.* Zagreb Završni rad , Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.
17. Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K.; *Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa*, Sveučilište u Dubrovniku 2014

18. Srbljinović, M. *Utjecaj društvene odgovornosti poduzeća na ponašanje potrošača u Hrvatskoj*: Stručni rad, 2012 Zagreb

#### ČLANCI:

1. Barret, R. »Revolucija korporativnih vrijednosti.« qLife Znanost i umjetnost liderstva No.4/Vol VI/ Zima 2014: 15-19
2. Grgić, D. Imidž poduzeća i njegov utjecaj na stvaranje konkurentskih prednosti uslužnog poduzeća. // *Ekonomski pregled*. 58(2007), 9/10, str. 586-598.
3. GRGIĆ, D.: Toerijski okviri reputacije poduzeća. // *EKONOMSKI PREGLED*, 59 (5-6) 266-288 (2008)
4. Moller, K. »Strategija pouzeća: Društvena odgovornost « Quantum21.net Znanost i umjetnost vođenja, Siječanj 2007: 3
5. Peša, A. Može li se izmjeriti reputacija tvrtke. // *Poslovni magazin*. (2002), prosinac, str. 34-36.
6. Tafra-Vlahović, M. Održivo poslovanje i komunikacija u 21 stoljeću. // *Medijski dijalozi*, časopis za istraživanje medija i društva. 4 (2011) , 8; 109-118.
7. Šimleša, D. Podržava li biznis održivi razvoj?. // *Društvena istraživanja Časopis za opća društvena pitanja*. 12 (2003) , 3-4; 403-426.

#### WEB STRANICE:

1. dm-drogerie markt d.o.o.  
<http://www.dm-drogeriemarkt.hr> 14.05.2015.
2. Društveno odgovorni blog EFZG  
<http://drustvenoodgovorni.blogspot.com/> 14.05.2015.
3. Mediacentar\_online  
<http://www.media.ba/bs/stratesko-komuniciranje-menadzment-komunikacija-odnosi-s-medijima-branding-i-image/reputacija> 14.05.2015.
4. Poslovni dnevnik  
[www.poslovni.hr](http://www.poslovni.hr) 14.05.2015.
5. Večernji list  
[www.vecernji.hr](http://www.vecernji.hr) 14.05.2015.
6. Tportal  
[www.t-portal.hr](http://www.t-portal.hr) 14.05.2015.

## **14. POPIS TABLICA**

*Tablica 1 (Korporativne društvene inicijative i njihove karakteristike)*

Izvor: Kotler P. i Lee N.; Društveno odgovorno poslovanje, M.E.P. d.o.o., Zagreb str. 131

*Tablica 2 (Analiza pokazatelja poslovanja dm-a)*

*Tablica 3 (Prikaz broja članaka objavljenih u pojedinoj godini na pojedinom portalu)*

## **15. POPIS GRAFOVA**

*Graf 1: (Najvažnije pitanje budućnosti)*

Izvor: Tafra-Vlahović M.; Održivo poslovanje, Zagreb, 2010. str.183.

*Graf 2 (Graf analize podataka web portala praćenja dm-drogerie markt Hrvatska)*

*Graf 3 (Prikaz ocjena dm-a na Facebook stranici u postocima)*

## 16. POPIS SLIKA

*Slika 1 (Piramida društveno odgovornog poslovanja)*

*Slika 2 (dm poslovnice u Europi)*

Izvor: <http://www.jatrgovac.com/2013/10/dm-ostvario-promet-od-196-milijardi-kuna/>

Datum pristupa: 28.05.2015.

*Slika 3 (Poslovni pokazatelji dm-a u Hrvatskoj)*

Izvor: <http://www.tportal.hr/biznis/kompanije/355902/Prosjecna-neto-placa-u-dm-u-8-500-kuna.html>

Datum pristupa: 28.05.2015.

*Slika 4 (Osobna iskaznica dm-a 2013. godine)*

Izvor: <http://www.menu.hr/vijesti/poslovni-rezultati-dm-a/>

Datum pristupa: 28.05.2015.

*Slika 5 (Prikaz ocjena)*

Izvor: <https://www.facebook.com/dm.Hrvatska.hr?sk=reviews>

Datup pristupa: 28.05.2015.

*Slika 6 (Prikaz članaka na facebook stranici i njihovih „lajkova“)*

Izvor: <https://www.facebook.com/dm.Hrvatska.hr?ref=ts&fref=ts>

Datum pristupa: 28.05.2015.

*Slika 7 (Prikaz članaka na facebook stranici i njihovih „lajkova“)*

Izvor: <https://www.facebook.com/dm.Hrvatska.hr?ref=ts&fref=ts>

Datum pristupa: 28.05.2015.

*Slika 8 (Prikaz članaka na facebook stranici i njihovih „lajkova“)*

Izvor: <https://www.facebook.com/dm.Hrvatska.hr?ref=ts&fref=ts>

Datum pristupa: 28.05.2015.

## **ŽIVOTOPIS STUDENTICE**

Moje ime je Mirjana Đurin. Rođena sam 25. travnja 1989. u gradu Varaždinu. Živim u Novom Marofu gdje sam završila „Osnovnu školu Novi Marof“ nakon koje sam upisala „Elektrostrojarsku školu“ u Varaždinu, smjer „Grafički dizajner multimedijских sadržaja“. Maturirala sam sa odličnim uspjehom. Po završetku srednje škole upisujem se kao redovan student Veleučilišta u Varaždinu, odjel „Multimedija, oblikovanje i primjena“.