



Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Nikolina Markota Vukić

**MEĐUOVISNOST INSTITUCIONALNOGA
OKVIRA I DRUŠTVENO ODGOVORNIH
STRATEGIJA PODUZEĆA**

DOKTORSKI RAD

Zagreb, 2016



Sveučilište u Zagrebu

Faculty of Economics and Business

Nikolina Markota Vukić

**INTERACTION BETWEEN
INSTITUTIONAL FRAME AND
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY
STRATEGIES**

DOCTORAL THESIS

Zagreb, 2016



University of Zagreb

Ekonomski fakultet

Nikolina Markota Vukić

**MEĐUOVISNOST INSTITUCIONALNOGA
OKVIRA I DRUŠTVENO ODGOVORNIH
STRATEGIJA PODUZEĆA**

DOKTORSKI RAD

Mentor:
Izv. prof. dr. sc. Mislav Ante Omazić

Zagreb, 2016



University of Zagreb

Faculty of Economics and Business

Nikolina Markota Vukić

**INTERACTION BETWEEN
INSTITUTIONAL FRAME AND
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY
STRATEGIES**

DOCTORAL THESIS

Supervisor:
Associate Professor Mislav Ante Omazić, PhD.

Zagreb, 2016

Nikolina Markota Vukić

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je _____ doktorski rad _____
(vrsta rada)
isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Studentica:

U Zagrebu, 10.06.2016.

(potpis)

SAŽETAK

Društvena odgovornost poduzeća predstavlja predmet je mnogih istraživanja, posebice zbog svoje turbulentnih promjena u društvu i okolišu. Dosadašnja praksa poslovanja pokazala je kako je društvena odgovornost važna za održivost rasta i razvoja društva i gospodarstva. Pri tome nije dovoljna samo aktivnost poduzeća u domeni društvene odgovornosti, već su važne i karakteristike institucionalnog okvira unutar kojeg poduzeća posluje. Analiza dosadašnjih istraživanja pokazala je kako ova tema nije do sada dovoljno ispitana. Rad je usredotočen na nekoliko područja: (i) utjecaj razvoja formalnog i neformalnog institucionalnog okvira na kvalitetu društveno odgovornog izvještavanja, (ii) utjecaj stakeholderske orijentacije poduzeća na kvalitetu društveno odgovornog izvještavanja, (iii) utjecaj djelatnosti i zemlje poduzeća na društveno odgovorno izvještavanje, (iv) utjecaj društveno odgovornost izvještavanja na oblik društveno odgovorne strategije. Kako bi se ispitalo navedeno područje, provedena su dva opsežna istraživanja. Prvo istraživanje provedeno je analizom objavljenih izvještaja o društvenoj odgovornosti poduzeća u različitim zemljama Europske unije (Austrija, Italija, Francuska, Njemačka, Nizozemska, Švedska, Švicarska, Velika Britanija, Belgija i Hrvatska), pri čemu se analizirao utjecaj različitih institucionalnih i stakeholderskih okvira odabranih zemlja uzorka na kvalitetu društveno odgovornog izvještavanja poduzeća. Drugo istraživanje provedeno je pomoću online ankete na uzorku poduzeća iz navedenih zemalja gdje se ispitala povezanost društveno odgovornog izvještavanja poduzeća i oblika njegove društvene strategije koju provodi. Provedena empirijska istraživanja, analiza rezultata, testiranje hipoteza mogu poslužiti za bolje razumijevanje društvene strategije koje poduzeća provode u odnosu na razinu i kvalitetu njihovog izvještavanja o društvenoj odgovornosti unutar određenih institucionalnih i stakeholderskih okvira.

Ključne riječi na hrvatskom jeziku: Društveno odgovorno poslovanje, društveno odgovorno izvještavanje, društvene strategije poduzeća, institucionalna teorija, stakeholderska teorija

SUMMARY

Corporate social responsibility is the subject of the number of the research, due to turbulent changes in society and the environment. Current business practice has demonstrated that social responsibility is important for the development and growth of the society and economy. However, corporate activities are not enough in the domain of social responsibility, but characteristics of the institutional frame are also important. Analysis of the previous research has indicated that this topic has not yet been researched to the high level. This research is focused on following areas: (i) impact of the formal and informal institutional frame to the quality of corporate social responsibility reporting, (ii) impact of the stakeholder orientation to the quality of corporate social responsibility reporting, (iii) impact of the industry and the country to the quality of corporate social responsibility reporting, and (iv) impact of the corporate social responsibility reporting to the corporate social strategy. Main research question is to describe a corporate social responsibility reporting among different institutional and stakeholder frameworks. There are two theory frameworks in order to answer a main research question. First, with the understanding of the institutional and stakeholder theory, following research questions will be answered in this research:

1. Is there a difference between CSR reporting depending on the institutional and stakeholder framework?
2. Is there a dialogue between company and their stakeholders?
3. What kind of CSR strategy do companies apply according to a certain institutional and stakeholder framework?

In order to answer research questions, five hypotheses were tested. Research hypotheses are:

H1: There is a positive correlation between a degree of institutional framework and CSR reporting level

H1a: There is a positive correlation between a degree of formal institutional framework and CSR reporting level

H1b: There is a positive correlation between a degree of informal institutional framework and CSR reporting level

H2: There is a positive correlation between company's stakeholder orientation and CSR reporting level

H3: There is a difference of CSR reporting between industries?

H4: There is a difference of CSR reporting between countries?

H5: A degree of CSR reporting influences the CSR strategy

H5a: Companies with a high degree of CSR reporting use inovative strategy

H5b: Companies with a middle degree of CSR reporting use proactive strategy

H5c: Companies with a low degree of CSR reporting use accomodative strategy

H5d: Companies who do not report about CSR, but plan to report, use defensive strategy

H5e: Companies who do not report about CSR, use obstructionist strategy.

In order to investigate the described areas, two comprehensive researches were conducted. First research was conducted based on the analysis of the published reports on corporate social responsibility of corporations in different countries (Austria, Italy, France, Germany, Netherlands, Sweden, Switzerland, Great Britain, Belgium and Croatia) and industries (Financial services, Apparel/ Footwear, Aviation, Beverages, Construction, Electronics, Food, Household/Personal Care, Oil and gas, Pharmaceuticals, Postal Service, Retail, Telecommunications, Tobacco) with the goal to investigate the impact of different institutional framework and company's stakeholder orientation to the social responsibility praxis of the corporations. Institutional framework by country is measured by World Governance Indicators WGI (provided by World Bank) for a period 2005. - 2013. Second research was conducted based on the survey approach, on the sample of firms from above mentioned countries, with the goal to investigate impact of corporate social responsibility reporting to their corporate social responsibility strategy. Results of both researches will be helpful to all of the interested users in understanding the level and quality of corporate social responsibility reporting within the particular institutional and stakeholder frame and their influence on the corporate social strategy.

Keywords: Corporate social responsibility, Corporate social responsibility reporting, corporate social strategy, institutional theory, stakeholder theory

Hvala mojim roditeljima i seki,
vi ste me najviše naučili o osobnoj i društvenoj odgovornosti.

Hvala mojem Hrvoju,
bez tvog razumijevanja i podrške ovaj rad ne bi bio završen.

Moja Klara,
ti si rečenica ovog rada pisala zajedno samnom,
želim da uvijek budeš ponosna na sebe i svoju obitelj.

1. UVOD.....	1
1.1. Problem istraživanja i objašnjenje osnovnih pojmova	2
1.2. Ciljevi, istraživačka pitanja i hipoteze istraživanja	9
1.3. Metode istraživanja	13
1.4. Struktura i očekivani znanstveni doprinos rada	15
2. TEORIJSKI OKVIR DRUŠTVENO ODGOVORNOG IZVJEŠTAVANJA	18
2.1. Pojmovno određenje društvene odgovornosti poduzeća	18
2.1.1. Dosadašnja istraživanja društvene odgovornosti poduzeća.....	25
2.1.2. Dosadašnja istraživanja društvene odgovornosti poduzeća i uspjeha poslovanja poduzeća	27
2.2. Pojmovno određenje društveno odgovornog izvještavanja	42
2.2.1. Vrste i trendovi društveno odgovornog izvještavanja.....	47
2.2.2. Motivi izvještavanja o društvenoj odgovornosti	50
2.2.3. Integrirano izvještavanje.....	54
2.3. Artefakti društveno odgovornog izvještavanja	57
2.3.1. Korporativna komunikacija	59
2.3.2. Identifikacija materijalnosti u poduzeću	63
2.3.3. Pravoavljanost društveno odgovornih izvještaja	65
3. DRUŠTVENA ODGOVORNOST PODUZEĆA I INSTITUCIONALNA TEORIJA	72
3.1. Povijesni pregled institucionalne teorije	76
3.1.1. Ključna obilježja starog institucionalizma.....	80
3.1.2. Bihevioralni pristup i racionalistička revolucija	81
3.1.3. Ključna obilježja novog institucionalizma.....	83
3.2. Teorijski pregled institucionalne teorije i ekonomske uspješnosti	87
3.2.1. Institucije i transakcijski troškovi.....	88
3.2.2. Institucije i organizacije kao nositelji promjena	92
3.2.3. Institucije i tragedija zajedništva	95
3.3. Priroda i vrsta institucionalnog okvira.....	99
3.3.1. Neformalni institucionalni okvir	103
3.3.2. Formalni institucionalni okvir	106
4. KOMPARATIVNA ANALIZA IZVJEŠTAVANJA O DRUŠTVENOJ ODGOVORNOST PODUZEĆA PREMA INSTITUCIONALNOM OKVIRU I STAKEHOLDERSKOJ ORIJENTACIJI PODUZEĆA	110
4.1. Institucionalni okvir društveno odgovornog izvještavanja	112
4.1.1. Globalne inicijative za društveno odgovornim izvještavanjem	116
4.1.2. Nacionalne inicijative za društveno odgovornim izvještavanjem na razini država Europske unije.....	124
4.1.3. Ostale inicijative za društveno odgovornim izvještavanjem.....	130
4.2. Komparativna analiza izvještavanja o društvenoj odgovornosti hrvatskih poduzeća i poduzeća Europske unije.....	131
4.2.1. Izvještavanje o društvenoj odgovornosti hrvatskih poduzeća	132
4.2.2. Izvještavanje o društvenoj odgovornosti poduzeća u zemljama Europske unije	136
4.3. Teorijski pregled, motivi i priroda stakeholderske orijentacije poduzeća.....	137
4.3.1. Stakeholderski motivi prema modelu Hemingway i Maclagen-a	138
4.3.2. Stakeholderski motivi prema višerazinskom teorijskom modelu društveno odgovornog poslovanja	140
4.3.3. Legitimitet stakeholderskih skupina i njihov utjecaj na poduzeće	142
4.4. Komparativna analiza stakeholderske orijentacije poduzeća	149
4.4.1. Stakeholderska orijentacija poduzeća u zemljama Europske unije.....	151
4.4.2. Stakeholderska orijentacija hrvatskih poduzeća	154
5. DRUŠTVENE STRATEGIJE PODUZEĆA UNUTAR STAKEHOLDERSKE I INSTITUCIONALNE TEORIJE	158

5.1. Pojmovno određenje društvene strategije.....	158
5.2. Teorija poduzeća i društvena strategija.....	169
5.3. Teorijske perspektive društvene strategija poduzeća i institucionalnog okruženja.....	175
5.4. Teorijske perspektive društvene strategija poduzeća i stakeholderskog okruženja.....	180
5.5. Teorijski pregledi podjela društvenih strategija.....	184
5.5.1. Neaktivne, reaktivne, aktivne i pro/interaktivne društvene strategije.....	185
5.5.2. Strategija otpora, obrane, prilagodbe i proaktivna strategija.....	187
5.5.3. Strategija odustajanja, obrane i strategija napada.....	192
5.5.4. Strateški odgovor na institucionalni okvir prema Oliver.....	195
6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE DRUŠTVENO ODGOVORNOG IZVJEŠTAVANJA PODUZEĆA	199
6.1. Hipoteze istraživanja.....	199
6.1. Metodološki aspekti istraživanja.....	201
6.2. Prikaz modela i interpretacija rezultata istraživanja - testiranje hipoteza.....	205
6.2.1. Ispitivanje povezanosti društveno odgovornog izvještavanja i institucionalnog okvira zemlje.....	206
6.2.2. Ispitivanje povezanosti društveno odgovornog izvještavanja i razine stakeholderske orijentacije, zemlje porijekla i djelatnosti poduzeća.....	215
6.2.3. Ispitivanje povezanosti društveno odgovornog izvještavanja i oblika društveno odgovorne strategije koju poduzeće provodi.....	226
6.3. Ograničenja provedenih istraživanja.....	274
6.4. Implikacije za daljnja istraživanja.....	275
7. ZAKLJUČAK.....	278
POPIS KORIŠTENIH IZVORA.....	286
POPIS TABLICA.....	308
POPIS GRAFIKONA.....	311
PRILOZI.....	315

1. UVOD

Suvremeno tržišno gospodarstvo nastalo je kao najučinkovitiji i najdjelotvorniji sustav za raspodjelu oskudnih resursa u ljudskoj povijesti, međutim ono je dovelo i do rastuće društvene nejednakosti, opadanja materijalnih i nematerijalnih resursa te negativnih utjecaja na okoliš. Poslovanje poduzeća brzo se mijenja pod utjecajem raznih činitelja od tehnologije preko globalizacije do sve snažnijeg utjecaj stakeholdera. Društveni i ekološki pritisci pokrenuti zbog upitne održivosti prirodnih resursa, velikih klimatskih promjena, nejednakih ljudskih prava i prava zaposlenika, postali su nezanemarivi materijalni problemi poslovnog svijeta. Friedman (1962) spominje trendove u ekonomiji koji neće osporavati odgovornost poduzeća i primarni cilj poslovanja koji nije samo maksimizacija profita ili maksimizacije vrijednosti za vlasnike, već poslovanje koje nadilazi isključivo ekonomske obveze kako bi odgovorio na društvene i ekološke zahtjeve stakeholdera. Međutim, poduzećima prema primarnoj definiciji, društvena i okolišna odgovornost nije primarna funkcija poduzeća, nego ostvarivanje profita i veće vrijednosti dionica na burzi. Upravo iz tog razloga, rastući pritisak stakeholdera za transparentnim informacijama, povećana regulacija moćnog institucionalnog okvira – jedini su načini prisiljavanja poduzeća na društvenu i ekološku odgovornost. Rastući stakeholderski pritisak moguće je opisati ulogama pojedinih stakeholdera koje imaju u relevantnom poslovnom modelu, jer o njima ovisi razina (ne)uspjeha poduzeća. Nova vrsta investitora sklonija je ulagati u projekte i poduzeća koji pored profitabilnosti jamče i održivost poslovnog modela. Nadalje, zaposlenici žele bolje radne uvjete, od dobavljača se zahtijeva zadovoljavanje visokih međunarodnih standarda, lokalna zajednica od poduzeća traži ulaganja u opće dobro, dok kupci imaju veću slobodu govora i veća prava što rezultira transparentnijom kupnjom.

Društveni i okolišni problemi pokazali su kako poduzeća nisu samo pasivni stakeholderi ekonomskog sustava vođeni maksimizacijom profita, nego i ulažu značajne napore kako bi poboljšali svoje poslovanje, te opravdali svoju značajnu ulogu i moć u društvu. Prema institucionalnoj teoriji, koncept društveno odgovornog poslovanja pretpostavlja kako se društveno odgovorne aktivnosti poduzeća ne temelje samo na dobrovoljnom ponašanju poduzeća, već na razumijevanju njihovog šireg društvenog, kulturnog, zakonodavnog i tehnološkog razvojnog okvira. U razvijenim zemljama moguće je primijetiti značajan utjecaj formalnih institucija i stakeholdera na društveno odgovorno poslovanje poduzeća, stoga je za

razumijevanje i komparaciju društveno odgovornih strategija poduzeća prema različitim zemljama i industrijama, uz stakeholdersku teoriju u radu korištena i institucionalna teorija.

Formalni institucionalni okvir, odnosno zakonodavna vlast fokusirana je na zakonsko ograničavanje negativnih utjecaja dok potiče društveni i ekološki odgovorni razvoj poduzeća i pojedinaca. Govoreći o institucionalnom okviru i organizacijama, potrebno je razumjeti njihovu različitost. Najzastupljeniji opis različitosti institucija i organizacija iz ekonomske literature jest Northov (1990) u kojem se organizacije opisuju kao igrače igre, a institucije kao pravila te igre. Poduzeća se osnivaju kako bi igrala igru unutar granica koje stvara tržište, a promijene li se pravila tržišta (formalna ili neformalna), moraju se promijeniti i poduzeća.

Ishodište internacionalne debate o odgovornosti poduzeća u društvu predstavlja područje društveno odgovornog poslovanja. Područje društveno odgovornog poslovanja predstavlja problem mnogim znanstvenicima jer osim multidisciplinarnog pristupa, obuhvaća identifikaciju, razumijevanje i kvantifikaciju utjecaja nematerijalnih varijabli na poslovanje poduzeća. Zbog problema razumijevanja i kvantifikacije, veliki broj teorijskih i empirijskih istraživanja novijeg datuma analizira i opisuje društvenu odgovornost poduzeća pomoću analize izvještaja o društvenoj odgovornosti - financijskih i nefinancijskih izvještaja (Carroll i Buchholtz, 2012). Analizom izvještaja o društvenoj odgovornosti poduzeća unutar različitih institucionalnih i stakeholderskih okvira, moguće je usporediti društveno odgovorne strategije poduzeća koje su oblikovane prvenstveno pod utjecajem spomenutih okvira. U skladu sa suvremenim istraživanjima područja društveno odgovornog poslovanja, ovaj rad će se temeljiti na analizi društvene odgovornosti poduzeća kroz analizu njihovih izvještaja o društvenoj odgovornosti koji predstavljaju novi alat poduzeća za komunikaciju sa stakeholderima, kao i proces identifikacije trenutnih i budućih rizika poslovanja.

1.1. Problem istraživanja i objašnjenje osnovnih pojmova

Ukoliko poduzeće prihvati činjenicu kako je društveno odgovorno poslovanje sredstvo povećanja profita ili povećanja reputacije na tržištu, pitanje koje se postavlja je zašto svako poduzeće ne implementira društveno odgovorno poslovanje u svoju poslovnu strategiju. Iz tog razloga, znanstvenici iz područja menadžmenta žele opisati vezu između društveno odgovornog poslovanja i financijskih rezultata kako bi opravdali svoju društvenu

odgovornost. Zagovornici društveno odgovornog poslovanja žele pokazati kako je takvo poslovanje održivo, dok njegovi kritičari žele pokazati kako je ono neisplativo i izvan pravnih interesa poduzeća ako ne postoji izravna strateška veza između društveno odgovornog poslovanja i ostvarivanja profita poduzeća.

Prilikom definiranja veze društveno odgovornog poslovanja i uspjeha poslovanja poduzeća, bilo je potrebno definirati promatrane varijable. Margolis i suradnici (2007) u svojoj su opsežnoj meta studiji koja se sastoji od analize 167 istraživanja, kao najvažniji problem nesporazuma i manjka razumijevanja društveno odgovornog poslovanja, identificirali različito definiranje društvene odgovornosti poduzeća i društvene izvedbe poduzeća.

Začetke koncepta društveno odgovornog poslovanja nalazimo u akademskoj literaturi iz druge polovice dvadesetog stoljeća kada je 1953. godine izdana Bowen-ova knjiga *Social Responsibilities of the Businessman*, pa se tako Bowen smatra ocem društvene odgovornosti. Bowen (1953) je prvi otvorio pitanje odgovornog poslovanja prema društvu, te ponudio prvu definiciju društveno odgovornog poslovanja, koja glasi:

Društveno odgovorno poslovanje predstavlja obvezu poslovnih subjekata da poslovnom politikom i odlukama djeluju u poželjnim okvirima sa stanovišta ciljeva i vrijednosti našeg društva.

U 1970-im godinama broj definicija društveno odgovornog poslovanja raste, te se uvode aspekti društveno odgovornog poslovanja relevantni i danas, kao na primjer, stakeholderski menadžment¹. Vrlo utjecajnu i često citiranu definiciju društveno odgovornog poslovanja, dao je Carroll (1999):

Društvena odgovornost poslovanja obuhvaća gospodarska, pravna, etička i diskrecijska očekivanja koja društvo ima prema organizaciji u određenom trenutku u vremenu

Nakon ove definicije, većina znanstvenika prepoznala je kako definicija društveno odgovornog poslovanja treba uključivati i gospodarski aspekt, a ne samo društvena i ekološka pitanja. Montiel (2008) je sustavno analizirao definicije društveno odgovornog poslovanja korištenih u tada postojećoj literaturi i identificirao mnoga preklapanja između pojmova, te predložio mogućnost da se pojmovi integriraju.

¹ engl. *stakeholder management*

Razumijevanje i implementacija društveno odgovornog poslovanja u poduzeće često počinje s mjerenjem i kvantifikacijom ekonomskih, društvenih i ekoloških informacija, poznate pod nazivom trobilančni sustav kako ga je imenovao Elkington (1997). Ovaj pristup zbog mogućnosti mjerenja i analiziranja predstavlja sve veće zanimanje akademskog i poslovnog svijeta, jer poduzeća koja žele ili moraju poslovati po načelima društvene održivosti objavljuju izvještaje o održivosti ili društveno odgovornog poslovanja. Kroz izvještavanje o društvenoj odgovornosti, poduzeća multipleksiraju signale svojih vrijednosti svim zainteresiranim interesno-utjecajnim skupinama (Omazić, 2007).

S informacijsko-komunikacijskom revolucijom, stakeholderi zahtijevaju transparentno poslovanje poduzeća. U skladu s time, raste i broj izvještaja o društvenoj odgovornosti koje poduzeća širom svijeta objavljuju uz svoje financijske izvještaje. Moguće je zaključiti kako je osnovni cilj izvještaja o društvenoj odgovornosti svim zainteresiranim stakeholderima javno pružiti pouzdane i potpune informacije o ekonomskim, društvenim i ekološkim aktivnostima poduzeća, a koje je moguće usporediti i analizirati.

Gray i suradnici (1987) ponudili su definiciju društveno odgovornog izvještavanja koja glasi:

Društveno odgovorno izvještavanje predstavlja proces komunikacije društvenih i ekoloških utjecaja ekonomskih aktivnosti organizacija prema određenim grupama unutra zajednice ili društva u cjelini. Kao takvo, ono uključuje proširenje poslovne odgovornosti iznad primarne financijske uloge vlasnicima kapitala, naručito dioničarima.

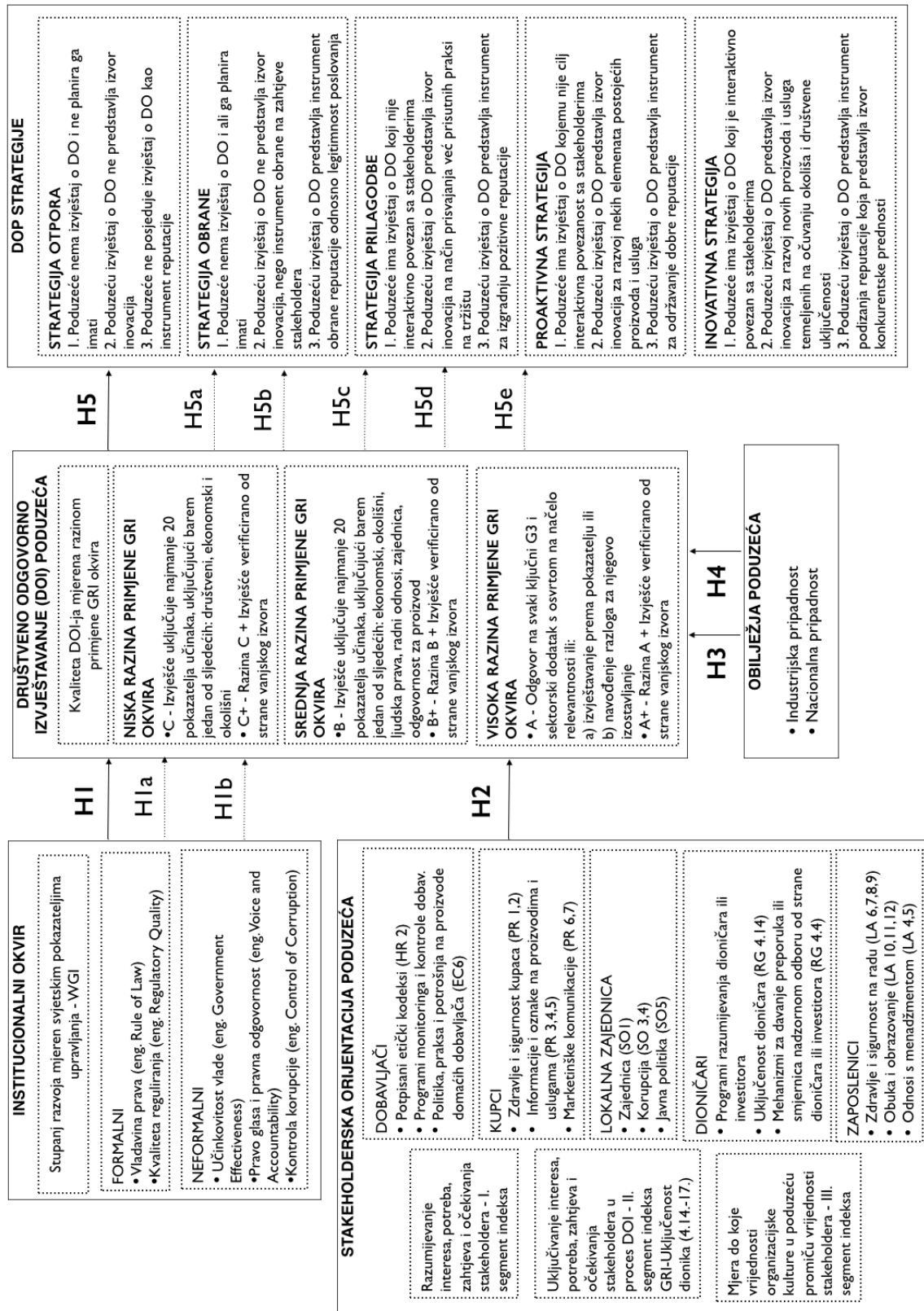
Mathews (1993) društveno odgovorno izvještavanje definira kao dobrovoljno izvještavanje kvantitativnih i kvalitativnih informacija u cilju informiranja šire publike, te napominje kako kvantitativno izvještavanje može biti u financijskim i nefinancijskim terminima.

Najopsežniju komparativnu analizu o izvještavanju o društvenoj odgovornosti poduzeća od 1993. godine provodi konzultantska kuća KPMG u svojoj *International Survey of Corporate Responsibility Reporting* u kojem analizira 3.400 vodećih poduzeća iz 34 zemlje diljem svijeta, uključujući i najvećih 250 svjetskih poduzeća prema Fortune Global 500 ranking. Jedan od zaključaka studije iz 2013. godine, vezan za potrebe ovog istraživanja jest kako su države Srednje i Istočne Europe sporije u usvajanju izvještaja o odgovornosti u odnosu na ostale države sličnih karakteristika. Međutim, očekuje se kako će stabilizacijom trenutne

ekonomske situacije poduzeća iz spomenute regije posvetiti više pažnje društveno odgovornim aktivnostima, što će se dodatno potaknuti otvaranjem tržišta i većom integracijom s globalnom ekonomijom koja će podići razinu osviještenosti o izvještavanju o društvenoj odgovornosti.

Pretpostavka kako je upravo poduzeće dio šireg društvenog sustava, te analiza interakcije s njegovom okolinom, karakteriziraju ovo znanstveno istraživanje. Ovaj pristup čini dio sistemske teorije koji pretpostavlja da sustav ne postoji samo u prirodnim znanostima već i u većini pojava koje sačinjavaju interakcije ljudi. Područje ove doktorske disertacije nalazi se na razmeđu tematika dva područja (Slika 1): utjecaj institucionalnog okvira i stakeholderske orijentacije poduzeća na njegovo društveno odgovorno izvještavanje i utjecaja društveno odgovornog izvještavanja na društveno odgovornu strategiju poduzeća.

Slika 1. Prikaz područja doktorske disertacije



Izvor: autorski rad, veljača 2014

Empirijska istraživanja Pedersena i suradnika (2013), Beck i suradnika (2013), Furrer i suradnika (2010), te Kourula (2010) prikazuju kako se pomoću institucionalnog okvira mogu objasniti pritisci iz okruženja, kao na primjer oni regulativni, te oblikovati društvena i ekološka odgovornost poduzeća. Vanjski institucionalni utjecaji na odgovornost poduzeća različiti su prema pojedinim zemaljama, stoga se multinacionalne korporacije suočavaju s etičkom dilemom provođenja jednakih etičkih praksi u različitim zemljama ili prilagođavanja etičkih praksi lokalnim uvjetima. Stoga je važno razumjeti važnost institucionalnog okvira jer kako Scherer i Smid (2000) navode, ekonomski će sustav ograničeno jačati ako se spriječe multinacionalne korporacije da oportunistički prenose zabranjene aktivnosti iz domicilnih zemalja u zemlje koje imaju niže društvene i ekološke standarde i slabije regulatorne okvire. Beck i suradnici (2013) u komparativnoj studiji izvještaja o društvenoj odgovornosti navode kako divergencija nadležnosti daje naslutiti da lokalni čimbenici imaju najvažniju ulogu na utjecaj razine izvještavanja, jer zaključuju kako multinacionalne korporacije nisu ograničene lokalnim očekivanjima o izvještavanju, dok su istovremeno na svjetskoj razini oni vodeći u području izvještavanja o društvenoj odgovornosti.

Zbog prisutne međuovisnosti društveno odgovornog poslovanja i institucionalnog okvira, institucionalna teorija može poslužiti kao koristan alat za objašnjenje zašto poduzeća usvajaju koncept društvene odgovornosti, ali i objasniti prisutnost i djelotvornost društveno odgovornog poslovanja u nekoj zemlji, industriji ili poduzeću. Uzročno-posljedičnu vezu društveno odgovornog poslovanja i institucionalne teorije, u svojim su radovima objasniti Lee (2011) i Scott (2004) kada su opisali na koji način poduzeće svojim poslovanjem odgovara na pritiske iz okruženja, a percipira i procjenjuje ih se prema mogućnosti njihove prilagodbe, odnosno društveno odgovornom strategijom kako bi opravdali ponašanje unutar svog institucionalnog okvira. Poduzeće kao dio ekonomskog i društvenog sustava sudjeluje u mnogim aktivnostima koje utječu na taj sustav. Zaključno tome, može se reći kako sistemski okviri poput institucionalnog i stakeholderskog okvira poduzeća oblikuju njegovu društveno odgovornu strategiju. Definiciju društvene strategije poduzeća ponudili su Husted i Allen (2011), a ona glasi:

Društvena strategija fokusira se na društvenu dimenziju poduzeća koja može biti pridružena ekonomskoj dimenziji na način da stvara ekonomsku i društvenu vrijednosti.

Epstein (2004) spominje kako današnja tehnologija i alati poduzećima omogućuju konstantno praćenje i prilagođavanje prema potrebama potrošača, pomažu poduzeću donijeti bolje odluke te kako izbjeći moguće poteškoće u poslovanju. Poduzećima koji uz pomoć informacijsko komunikacijske tehnologije analiziraju svoje stakeholdere i identificiraju materijalne prilike, njihova stakeholderska orijentacija predstavlja alat za izbjegavanje društvenih i poslovnih konflikta, kao i zaštitu ugleda na tržištu i kod investitora. Na taj način stakeholderi uz pomoć regulatora ili institucionalnog okvira kroz revolucionarni proces zahtijevaju postojanje određenih kriterija, te preuzimaju kontrolu nad potražnjom pravovaljanih informacija od poduzeća. Stakeholderska teorija prema Werther i suradnicima (2010) omogućava poduzeću da uspješno analizira i odgovori na dominantne trendove današnjice, poput globalizacije i tehnologije, jer poduzeće prema ovoj teoriji udovoljava potrebama svojih ključnih stakeholdera te tijekom vremena stvara dodanu vrijednost. Može se zaključiti kako je stakeholderska orijentacija poduzeću nužna prilikom identificiranja podataka, prilika, informacija i rizika.

Postojeća literatura o društveno odgovornim strategijama identificirala je i kategorizirala različite društveno odgovorne strategije poduzeća. Van Tulder i suradnici (2009) predložili su podjelu na neaktivne, reaktivne, aktivne i pro/interaktivne pristupe društveno odgovornom poslovanju, dok Heikkurinen (2010) koristi podjelu na pet razina: pasivna, reaktivna, proaktivna, poduzetnička i kreativna. Van Bommel (2011) razlikuje strategiju odustajanja, strategiju obrane i strategiju napada. Poduzeća na različite načine odgovaraju na utjecaje iz vanjskog okruženja, te prema tome oblikuju različite strategije društveno odgovornog poslovanja. Četiri različite strategije društveno odgovornog poslovanja: (1) strategija otpora, (2) strategija obrane, (3) strategija prilagodbe i (4) proaktivna strategija, prepoznate su i analizirane u istraživačkim radovima autora Carroll (1979), Carroll i Buchholtz (2000) Fisher (2004), Sauser (2005), te Wartick i Cochran (1985). Lee (2011) kategorizira različitosti društveno odgovornih strategija prema intenzitetu institucionalnog i stakeholderskog pritiska.

Na osnovi pregleda relevantne literature može se zaključiti kako je utjecaj društveno odgovornog izvještavanja unutar odrađenog institucionalnog okvira i stakeholderske orijentacije poduzeća, te identifikacija društveno odgovornih strategija poduzeća nedovoljno istraženo područje. Nameće se stoga potreba sustavnog teorijskog i empirijskog istraživanja utjecaja institucionalnog okvira i stakeholderske orijentacije poduzeća na društveno odgovorne strategiju poduzeća u određenim zemljama Zapadne Europe i Hrvatske, kao i

usporedba tog utjecaja između zemalja i industrija, što prema autoričinom saznanju, još do sada nije istraženo.

1.2. Ciljevi, istraživačka pitanja i hipoteze istraživanja

Kako su prethodna istraživanja pokazala, analizom područja društveno odgovornog poslovanja mogu se razlučiti različite teorijske perspektive. Iz tog razloga analizom interakcije poduzeća s okolinom ovo istraživanje svoje korijene ima u sistemskim teorijama² koje pretpostavljaju da je poduzeće dio šireg društvenog sustava. Sistemske teorije koje su pravac općih sistemskih teorija³ pretpostavljaju da sustav ne postoji samo u prirodnim znanostima već i u većini pojava koje sačinjavaju interakcije ljudi. U skladu s time polazna teorijska perspektiva ovog istraživanja jest da se društveno odgovorno poslovanje ne temelji samo na dobrovoljnom ponašanju poduzeća, već i na razumijevanju šireg institucionalnog i stakeholderskog okvira unutar kojeg su poduzeća društveno odgovorna.

U teoretskoj studiji vezanoj za odgovore poduzeća na institucionalni okvir, Oliver (1991) tvrdi da raznolikost strateškog odgovora poduzeća na institucionalni pritisak proizlazi iz prirode i konteksta samog pritiska iz okruženja. Ovo istraživanje polazi od pretpostavke kako poduzeća oblikuju svoje društveno odgovorne strategije kao odgovor na prirodu i kontekst vanjskih utjecaja s kojima se suočavaju. Iz tog razloga, prilikom oblikovanja društveno odgovorne strategije u poduzeću potrebno je identificirati ključne institucionalne pritiske i stakeholderske skupine, te procijeniti njihovu snagu. Kako u različitim institucionalnim okvirima djeluju različiti stakeholderski pritisci moguće je uz pomoć analize izvještaja o društvenoj odgovornosti poduzeća usporediti društveno odgovorne strategije poduzeća ovisno o institucionalnom i stakeholderskom okviru, državi, industriji, itd. stoga se postavljaju glavna istraživačka pitanja:

1. Kako se društveno odgovorno izvještavanje razlikuje ovisno o institucionalnom i stakeholderskom okviru?
2. Kako se društveno odgovorno izvještavanje razlikuje prema određenoj zemlji i industriji?
3. S kojom kvalitetom izvještaja o društvenoh odgovornosti poduzeća primjenjuju određenu društveno odgovornu strategiju?
4. Kako poduzeća percipiraju svoj institucionalni i stakeholderski okvir?

² engl. *system oriented theories*

³ engl. *general systems theories*

5. Identificiraju li i rangiraju poduzeća svoje stakeholdere prema prioritetima prilikom društveno odgovornog izvještavanja?

U skladu s istraživanjima koja povezuje institucionalnu i stakeholdersku teoriju, a koja se koriste na području društveno odgovornog poslovanja, analize izvještavanja o društvenoj odgovornosti poduzeća omogućavaju istraživačima da ulogu informacija i izvještaja poduzeća proučavaju pomoću analize odnosa poduzeća s drugim poduzećima, državom, pojedincima ili grupama, jer se izvještavanje poduzeća o svojim aktivnostima najbolje može razumjeti razumijevanjem konteksta unutar kojeg djeluje. Ovo istraživanje se fokusira na razumijevanju institucionalnog i stakeholderskog okvira i načina na koji oni utječu na poduzeće, te na koji način poduzeće odgovara na taj utjecaj. Stoga je potrebno identificirati i za potrebe dokazivanja hipoteza kvantificirati institucionalni okvir i stakeholdersku orijentaciju poduzeća te odrediti njihovu vezu s društvenim izvještavanjem poduzeća. Kako bi se odgovorilo na ovaj cilj istraživanja potrebno je provesti istraživanje unutar različitih institucionalnih okvira. Za potrebe ovog istraživanja, institucionalni okviri istraživati će se na razini zemlje, jer unutar svake zemlje postoje određene formalne i neformalne institucije koje utječu na poslovanje poduzeća.

Kako je Hrvatska nedavno pristupila Europskoj uniji i postala dio šireg formalnog institucionalnog okvira, postaje interesantno analizirati praksu i razlike izvještavanja o društvenoj odgovornosti poduzeća prema pojedinim zemljama EU, a koje se nalaze unutar jednog institucionalnog okvira. Također, usvojena računovodstvena direktiva⁴ Europske komisije kojom će određena poduzeća sa sjedištem u zemljama EU i s više od 500 zaposlenika trebati uz financijske izvještaje prilagati i nefinancijske izvještaje ili izvještaje o društvenoj odgovornosti, predstavlja preduvjet za odabir uzorka ovog istraživanja. Kako se u istraživanju želi istražiti kvaliteta društveno odgovornog izvještavanja društveno odgovorne strategije poduzeća unutar različitih institucionalnih i stakeholderskih okvira, analiza podataka će obuhvatiti poduzeća unutar različitih institucionalnih okvira. Populacija ovog istraživanja predstavljati će poduzeća iz odabranih zemalja EU zapadne Europe. Odabrane zemlje EU izabrane su prema kriteriju zemalja s najvećim izravnim ulaganjima u RH u zadnjih 10 godina prema HNB-u⁵ i RH. Zbog usporedbe i rangiranja društveno odgovornog izvještavanja prema zemlji i industriji poduzeća će biti odabrana iz zemalja: Austrija, Belgija,

⁴*Fourth and Seventh Accounting Directives on Annual and Consolidated Accounts, 78/660/EEC and 83/349/EEC*

⁵ Dostupno na: <http://www.hnb.hr/statistika/hstatistika.htm> (15. veljače 2014.)

Hrvatska, Velika Britanija, Francuska, Njemačka, Italija, Nizozemska, Švedska i Švicarska i 11 industrija prema NACE klasifikaciji: Proizvodnja sapuna i deterdženata, sredstava za čišćenje i poliranje, Pružanje turističkih usluga, Telekomunikacijske usluge, Trgovina na veliko i malo, Proizvodnja i prodaja farmaceutskih proizvoda, Proizvodnja, prerada i nabava naftnih derivata i plina, Proizvodnja prehrambenih proizvoda i napitaka, Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja, Energija, Računalne usluge, Poslovanje nekretninama⁶.

Društveno odgovornu strategiju koju primjenjuje poduzeće kao odgovor na pritiske iz okruženja može se interpretirati koristeći dvije komplementarne, sistemske teorije: institucionalnu i stakeholdersku teoriju. Institucionalna i stakeholderska teorija međusobno se nadopunjuju u načinu na koji preispituju praksu izvještavanja s razlikom u načinu na koji donose zaključak (Gray i sur., 1995). Institucionalna teorija proučava modele poslovanja koji organizaciju čine legitimnom i održivom unutar određenog institucionalnog i društvenog okruženja. Dok stakeholderska teorija prema Suchman (1995) proučava način na koji organizacije uspješno odgovaraju na vanjska i unutarnja očekivanja i utjecaje kako bi zadržala reputaciju, te na taj način bila održiva. U skladu s Gray i suradnicima (1995), u ovom istraživanju će se pomoću izvještaja o društvenoj odgovornosti koja objavljuju poduzeća, procijeniti i analizirati društveno odgovorne strategije poduzeća koje su oblikovane pod utjecajem vanjskih utjecaja nastalih iz različitih institucionalnih i stakeholderskih okvira. Tako je drugi cilj istraživanja istražiti društveno odgovorne strategije poduzeća ovisno o institucionalnom i stakeholderskom okviru. Pomoću društveno odgovornih strategija koje poduzeće primjenjuje moguće je procijeniti na koji način ono odgovara na vanjska očekivanja i pritiske. Ovo istraživanje ne uzima u obzir pretpostavku kako je svrha izvještavanja o društvenoj odgovornosti poduzeća manipulacija stakeholdera kako bi se zadobila njihova potpora. Ovo istraživanje koristi stakeholdersku i institucionalnu teoriju koja zastupa stajalište kako su poduzeća motivirana odgovoriti vanjskom pritisku pomoću izvještavanja o društvenoj odgovornosti kako bi odgovorila na zahtjeve stakeholdera u cilju dugoročne održivosti. Međutim, prilikom istraživanja autorica je svjesna činjenice da neka poduzeća koriste izvještaje o društvenoj odgovornosti u cilju manipulacije stakeholdera.

Može se zaključiti kako je glavni cilj istraživanja analiza izvještaja o društvenoj odgovornosti poduzeća i ispitivanje percepcije poduzeća o institucionalnom i stakeholderskom okviru kako

⁶ engl. *Household and personal products, Tourism/Leisure, Telecommunications, Retailers, Pharmaceuticals Oil and gas, Food and beverages, Financial services, Energy, IT services, Computers, Real Estate*

bi identificirali određene društveno odgovorne strategije koje poduzeća koriste u cilju interaktivnog i uspješnog poslovanja s okolinom.

Prva hipoteza ovog rada, ispituje postoji li pozitivna veza između stupnja razvoja institucionalnog okvira i kvalitete društveno odgovornog izvještavanja:

H1: Postoji pozitivna veza između stupnja razvoja institucionalnog okvira i kvalitete društveno odgovornog izvještavanja

Dvije pomoćne hipoteze H1a i H1b ispituju postoji li pozitivna veza između stupnja razvoja formalnog odnosno neformalnog institucionalnog okvira i kvalitete društveno odgovornog izvještavanja:

H1a: Postoji pozitivna veza između stupnja razvoja formalnog institucionalnog okvira i kvalitete društveno odgovornog izvještavanja.

H1b: Postoji pozitivna veza između stupnja razvoja neformalnog institucionalnog okvira i kvalitete društveno odgovornog izvještavanja.

Druga hipoteza ovog rada ispituje postoji li pozitivna veza između razine stakeholderske orijentacije poduzeća i kvalitete društveno odgovornog izvještavanja u određenim zemljama Europske unije.

H2: Postoji pozitivna veza između razine stakeholderske orijentacije poduzeća i kvalitete društveno odgovornog izvještavanja.

Treća hipoteza ovog rada ispituje postoji li razlika društveno odgovornog izvještavanja ovisno o industrijskoj pripadnosti poduzeća

H3: Postoji razlika društveno odgovornog izvještavanja ovisno o industrijskoj pripadnosti poduzeća.

Četvrta hipoteza ovog rada ispituje postoji li razlika društveno odgovornog izvještavanja ovisno o zemlji poduzeća.

H4: Postoji razlika društveno odgovornog izvještavanja ovisno o zemlji poduzeća.

Peta hipoteza ovog rada ispituje postoji li razlika društvenih strategija poduzeća ovisno o razini primjene društveno odgovornog izvještavanja.

H5: Razina društveno odgovornog izvještavanja utječe na oblik društveno odgovorne strategije koju poduzeće provodi.

Pomoćne hipoteze ispituju društvenu strategiju poduzeća prema razini primjene društveno odgovornog izvještavanja:

H5a: Poduzeća s visokom razinom primjene društveno odgovornog izvještavanja provode inovativnu strategiju.

H5b: Poduzeća sa srednjom razinom primjene društveno odgovornog izvještavanja provode proaktivnu strategiju.

H5c: Poduzeća s niskom razinom primjene društveno odgovornog izvještavanja provode strategije prilagodbe.

H5d: Poduzeća koja trenutno ne primjenjuju društveno odgovorno izvještavanje ali ga planiraju primjenjivati provode strategije obrane.

H5e: Poduzeća koja ne primjenjuju društveno odgovorno izvještavanje i ne planiraju ga primjenjivati provode strategije otpora.

1.3. Metode istraživanja

Budući da je problem istraživanja ove disertacije usporedba i rangiranje kvalitete društveno odgovornog izvještavanja unutar odrađenog institucionalnog okvira i stakeholderske orijentacije poduzeća i oblikovanja određene društveno odgovorne strategije poduzeća, tijekom istraživanja u svrhu potvrđivanja ili odbacivanja postavljenih hipoteza i ostvarivanja istraživačkih ciljeva primjenjivane se različite znanstvenoistraživačke metode.

Kako bi se dokazale hipoteze ove disertacija koristili su se podaci iz izvještaja o društvenoj odgovornosti poduzeća koje će se preuzeti iz GRI baze izvještaja o društvenoj odgovornosti poduzeća⁷, a izvor za procjenu institucionalnog okvira predstavljala je baza podataka WGI-ja. Prema razini primjene GRI okvira i objavljenim informacijama iz izvještaja moguće je ispitati odnos institucionalnog okvira, stakeholderske orijentacije poduzeća i izvještavanja o društvenoj odgovornosti poduzeća.

Za potrebe primarnog istraživanja provedena je online anketa kojom se ispitala društveno odgovorna strategija poduzeća i njegova interaktivna povezanost sa stakeholderima. Anketa je provedena s osobama na poziciji *sustainability manager*, uz pomoć softvera Qualtrics. Za

⁷ engl. *Sustainability Disclosure Database*, dostupno na <http://database.globalreporting.org> (10. kolovoz 2015.)

obradu prikupljenih podataka koristio se programski paket Statistica Ver 12 i E-views. Za interpretaciju i generiranje prikupljenih podataka korištene su odgovarajuće metode deskriptivne (prosječna vrijednost, standardne devijacije, relativne frekvencije, apsolutne frekvencije, kumulativni relativnih frekvencija) i inferencijalne statistike (Kolmogorov-Smirnov, hi-kvadrat) te metode multivarijantne analize (višestruka panel regresija i višestruka logistička regresijas).

Za potrebe dokazivanja hipoteze H1 i pomoćnih hipoteza H1a i H1b korišteni su podaci iz baze objavljenih podataka određenih WGI pokazatelja i razine primjene GRI okvira izvještaja o društvenoj odgovornosti poduzeća. Za potrebe testiranja hipoteze provedena je panel višestruka regresijska analiza.

Za potrebe dokazivanja hipoteze H2 korišteni su podaci iz izvještaja o društvenoj odgovornosti poduzeća i empirijskog istraživanja o stakeholderskoj orijentaciji poduzeća. Za potrebe testiranja hipoteze provedena je logistička regresijska analiza.

Kako bi se dokazala hipoteza H3, analizirana je izvedba društveno odgovornog izvještavanja pomoću razine primjene GRI okvira na razini industrijske pripadnosti poduzeća. Korištenjem hi-kvadrat analize ispitana je povezanost između kvalitete izvještaja o društvenoj odgovornosti i industrijske pripadnosti prema NACE klasifikaciji (Proizvodnja sapuna i deterdženata, sredstava za čišćenje i poliranje, Pružanje turističkih usluga, Telekomunikacijske usluge, Trgovina na veliko i malo, Proizvodnja i prodaja farmaceutskih proizvoda, Proizvodnja, prerada i nabava naftnih derivata i plina, Proizvodnja prehrambenih proizvoda i napitaka, Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja, Energija, Računalne usluge, Poslovanje nekretninama). Za potrebe ove hipoteze korištena je logistička regresijska analiza.

Kako bi se dokazala hipoteza H4, analizirana je izvedba društveno odgovornog izvještavanja pomoću razine primjene GRI okvira na razini zemalja registracije poduzeća. Korištenjem hi-kvadrat analize ispitana je povezanost između kvalitete izvještaja o društvenoj odgovornosti i zemalja Zapadne Europe (Austrija, Belgija, Hrvatska, Francuska, Nizozemska, Njemačka, Italija, Švedska, Švicarska i Velika Britanija) s najvećim izravnim ulaganjima u RH u zadnjih

10 godina prema HNB-u⁸ i Hrvatske. Odabrane su zemlje EU zapadne Europe s najvećim izravnim ulaganjima u RH jer će se dokazivanjem hipoteze H4 moći usporediti izvedbu društveno odgovornog izvještavanja poduzeća prema zemljama. Za potrebe ove hipoteze korištena je logistička regresijska analiza.

Za potrebe dokazivanja hipoteze H5 i pomoćnih hipoteza H5a, H5b, H5c, H5d, H5e korišteni su izvještaji o društvenoj odgovornosti poduzeća (za određivanje razine primjene GRI okvira) i podaci dobiveni iz online ankete. U hipotezi se pretpostavlja da razina društveno odgovornog izvještavanja odnosno razina primjene GRI okvira (opisana pod H1) utječe na društveno odgovornu strategiju poduzeća. Za ispitivanje hipoteze H5 korištena je Kolmogorov-Smirnov metoda.

1.4. Struktura i očekivani znanstveni doprinos rada

Doktorska disertacija sastoji se od sedam poglavlja, te se uz uvodno i zaključno poglavlje materija doktorske disertacija obrazlaže kroz 5 glavnih poglavlja.

Prvo, uvodno poglavlje navodi opće smjernice rada: problem istraživanja, ciljeve i hipoteze istraživanja, znanstvene metode koje su korištene u radu te strukturu i očekivani doprinos rada. Drugo poglavlje detaljno opisuje društvenu odgovornost poduzeća pomoću pojmovnog određenja društvene odgovornosti poduzeća te povezanost s uspjehom poslovanja poduzeća, pojmovno određenjedruštveno odgovornog izvještavanja, artefakte društveno odgovornog izvještavanja. Treće poglavlje povezuje društvenu odgovornost poduzeća i institucionalnu teoriju. Povijesni pregled institucionalne teorije te pregled institucionalne teorije i ekonomske uspješnosti poduzeća prikazan je kroz teorije društvene odgovornosti poduzeća. Komparativna analiza izvještavanja o društvenoj odgovornosti poduzeća prema institucionalnom okviru i stakeholderskoj orijentaciji predstavlja teorijski i empirijski doprinos četvrtom poglavlju. Institucionalni okvir društveno odgovornog izvještavanja objasniti će se pomoću globalnih, nacionalnih i ostalih inicijativa i praksi društveno odgovornog izvještavanja. Peto poglavlje pruža teorijsku perspektivu društvene strategije poduzeća unutar stakeholderskog i institucionalnog okruženja. Detaljno je analizirana teorija poduzeća i društvena strategija, te je dan teorijski pregled podjele društvenih strategija.

⁸ Dostupno na: <http://www.hnb.hr/statistika/hstatistika.html> (15. veljače 2014.)

Šesto poglavlje predstavlja empirijsko istraživanje u sklopu kojeg se testiraju postavljene hipoteze. Opisuje se i provodi testiranje hipoteze H1 i pomoćnih hipoteza H1a i H1b. Stakeholderska orijentacija poduzeća će se objasniti pomoću uloge stakeholdera u društvenoj odgovornosti, motiva i prirode stakeholdera poduzeća i legitimiteta stakeholderskih skupina. Opisuje se i provodi testiranje hipoteze H2, H3 i H4 te provodi usporedba i rangiranje društveno odgovornog izvještavanja prema promatranim institucionalnim okvirima i stakeholderskoj orijentaciji poduzeća. Opisuje se i provodi testiranje hipoteze H5 i pomoćne hipoteze H5a, H5b, H5c, H5d, H5e te interpretiraju dobiveni rezultati, odnosno opisuje se i testira međuovisnost društveno odgovornog izvještavanja poduzeća i društveno odgovornih strategija poduzeća. Detaljno se opisuju rezultati istraživanja kojima se ispitala kvaliteta društveno odgovorno izvještavanje unutar promatranih okvira i identificirala određena društveno odgovornih strategija poduzeća.

Sedmo poglavlje pruža zaključna razmatranja i daljnje preporuke za istraživanja. Slijedi popis literature korištene prilikom izrade rada, sažetak, ključne riječi te prilozi rada.

Znanstveni doprinos doktorske disertacije pod nazivom «Međuovisnost institucionalnog okvira i društveno odgovornih strategija poduzeća» jest sveobuhvatni i sistematični pregled postojeće literature domaćih i inozemnih autora iz područja istraživanja. Provedenim primarnim i sekundarnim istraživanjem na temu utjecaja institucionalnog i stakeholderskog okvira na društveno odgovorne strategije poduzeća očekuje se znanstveni doprinos na područjima:

- Usporedbe i rangiranja društveno odgovornog izvještavanja poduzeća ovisno o zemlji i industriji.
- Analize formalnog i neformalnog institucionalnog okvira i utjecaja na društveno izvještavanje poduzeća.
- Analize stakeholderske orijentacije poduzeća ovisno o industrijskoj pripadnosti i zemlji poduzeća.
- Identifikacije društveno odgovorne strategije poduzeća ovisno o institucionalnom i stakeholderskom okviru poduzeća.

Aplikativni doprinos istraživanja sastoji se od razumijevanja primjene određene razine društveno odgovornog izvještavanja poduzeća u određenoj industriji i zemlji, kao i razlikovanje društveno odgovorne strategije prema razini društvenog izvještavanja poduzeća.

Rezultati provedenog empirijskog istraživanja biti će sustavno prezentirani te kao takvi mogu poslužiti odjelima odgovornim za izvještavanje o društvenoj odgovornosti poduzeća kao i svim zainteresiranim korisnicima za razumijevanje razine i kvalitete izvještavanja o društvenoj odgovornosti unutar određenog institucionalnog okvira.

2. TEORIJSKI OKVIR DRUŠTVENO ODGOVORNOG IZVJEŠTAVANJA

Društveno odgovorno izvještavanje ili u stručnoj literaturi poznat po nazivu nefinancijsko izvještavanje novi je trend izvještavanja poduzeća o njegovim društveno odgovornim aktivnostima. Veliki interes i inicijative od strane međunarodnih organizacija za novom vrstom izvještavanja nastao je s tehnološkom i informacijsko-komunikacijskom revolucijom, te povećanjem transparentnosti poslovanja poduzeća. Međunarodne inicijative za standardizaciju nefinancijskog poslovanja u konstantnom su napretku, te snažnim inicijativama i alatima žele povećati transparentnost poslovanja, pa i jezik globalnog poslovanja učiniti univerzalnim. Koliko će ove inicijative biti snažne ovisi uvelike i o tržištu, te o stakeholderima poduzeća čiji će slični interesi rezultirati snažnijim pritiskom poduzeća za društveno odgovornijim izvještavanjem i transparentnijim poslovanjem poduzeća uopće.

U ovom poglavlju opisat će se pojmovi društveno odgovornog poslovanja i društveno odgovornog izvještavanja poduzeća. Kako bi se opravdala važnost uvođenja društvene odgovornosti u poduzeće, veliki naglasak poglavlja biti će na dosadašnjim istraživanjima društvene odgovornosti poduzeća i uspjeha poslovanja poduzeća. Kako društveno odgovorno izvještavanje predstavlja novi trend izvještavanja poduzeća, najnoviji trendovi i inicijative za ovim izvještavanjem kao i trend integriranog izvještavanja biti će navedeni i objašnjeni u poglavlju. Također, razumijevanje motiva i razloga poduzeća za izvještavanje o društvenoj odgovornosti nužna je kako bi se razumio cilj i svrha rastućeg broja izvještaja ove vrste koji je nastupio posljednjeg desetljeća. Kao najvažniji artefakti društveno odgovornog izvještavanja identificirani su korporativna komunikacija, identifikacija materijalnosti i izražavanje uvjerenja na društveno odgovorne izvještaje poduzeća, o čemu će u poglavlju posebno biti riječi.

2.1. Pojmovno određenje društvene odgovornosti poduzeća

Začetke koncepta društvene odgovornosti poduzeća u akademskoj literaturi nalazimo u člancima Berlea (1931) i Dodda (1932) u kojima se po prvi puta, uz profitnu funkciju, spominje i društveno-uslužna funkcija poslovanja (Okoye, 2009). Dempsey (1949) u članku *The Roots of Business Responsibility* objavljenom u *Harvard Business Review* izlaže filozofsku raspravu racionalne uloge odgovorne poslovne prakse, zasnovane na četiri pravde: (1) pravda razmjene koja se temelji na tržišnoj razmjeni, (2) distributivna pravda koja se

temelji na odnosu vlade i pojedinca, (3) opća pravda koja se temelji na prihvaćanju zakonskih okvira ali iznad kojih se nalazi prihvaćanje etičkih obveza, te naručito (4) društvena pravda koja se temelji na općem blagostanju i napretku individualca i društva. David (1949) navodi tri obveze poduzeća: (1) učiniti poslovanje djelotvornim, (2) poslovnu organizaciju učiniti poštenom, te (3) poslovati na način kojim poštuje i doprinosi vanjskoj okolini. Dempsey (1949) i David (1949) zajednički zaključuju kako niti jedan pojedinac ili poduzeće ne može egzistirati samostalno nego mu je potrebna zdrava okolina u kojoj može uspješno djelovati, te kako poslovni sektor kontrolira značajnu količinu resursa koja mu daje značajnu moć i mogućnost za razvoj cjelokupnog društva.

Bowen (1953) kojeg Carroll (1999) imenuje ocem društveno odgovornog poslovanja, u svojoj knjizi *Social Responsibilities of the Businessman* prvi je otvorio pitanje odgovornog poslovanja poduzeća i poslovnih ljudi prema društvu, te navodi prvu definiciju društveno odgovornog poslovanja:

Društveno odgovorno poslovanje predstavlja obvezu poslovnih subjekata da poslovnom politikom i odlukama djeluju u poželjnim okvirima sa stanovišta ciljeva i vrijednosti našeg društva.

Davis (1960) prepoznaje rastuću moć poslovanja i analizira utjecaj te moći na društvo, tako da u njegovoj društvenoj jednadžbi moći, veća moć podrazumijeva veću odgovornost prema društvu, a njegova definicija društvene odgovornosti glasi:

Društvena odgovornost može se opisati kroz odluke i aktivnost menadžera poduzeća koje su barem djelomično iznad direktnih ekonomskih ili tehnoloških interesa poduzeća.

Također, Davis (1960) je prvi progovorio o povezanosti između društvene učinkovitosti i financijske uspješnosti poduzeća.

Frederick (1986) kao glavni nesklad poslovnog svijeta i društvenih očekivanja navodi znanstveno i poslovno fokusiranje na odgovornost (što naziva DOP₁) i fokusiranje na društvenu osjetljivost poduzeća odnosno njegovu društvenu strategiju (što naziva DOP₂). Frederick zagovara povezivanja poslovne etike s društveno odgovornim poslovanjem poduzeća temeljenim na moralnim načelima (što naziva DOP₃). Njegova definicija društvene odgovornosti glasi:

Društvena odgovornosti poduzeća podrazumijeva proizvodnju i distribuciju koja unaprijeđuje ukupno socioekonomsko blagostanje. Društvena odgovornost podrazumijeva opći stav društva prema ekonomskim, prirodnih i ljudskim resursima, prema kojem se njihovo korištenje i eksploatiranje vrši u društvene svrhe, a ne samo u ograničene svrhe privatnih interesa poduzeća ili pojedinaca.

Steiner (1971) navodi kako ostvarivanje profita treba ostati osnovna karakteristika ekonomskih institucija, međutim one imaju društvenu odgovornost pomoći društvo prilikom ostvarivanja njihovih ciljeva. Veća poduzeća imaju veću odgovornosti, dok ostala poduzeća trebaju preuzeti jedan dio društvene odgovornosti bez dodatnih troškova, koje u kratkom, ali i dugom roku mogu donijeti dobit poslovanju. Autor navodi kako društveno odgovorno poslovanje predstavlja filozofiju koja je usmjerena na društveni interes i osviještene dugoročne interese poslovanja, koja je u suprotnosti sa dosadašnjim, kratkoročno orijentiranim poslovanjem u kojem prevladava vlastiti interes poduzeća.

Sethi (1975) prilikom definiranja društveno odgovornog poslovanja razlikuje društvenu obvezu, odgovornost i osjetljivost. Društvena odgovornost podrazumijeva ponašanje poduzeća koje je u skladu s prevladavajućim društvenim normama, vrijednostima i očekivanom izvedbom, dok društvena osjetljivost predstavlja prilagođavanje ponašanja poduzeća društvenim potrebama.

Jones (1980) društveno odgovorno poslovanje definira kao pojam prema kojem poduzeća imaju obveze prema stakeholderima društva (osim dioničara) koje su iznad obveza propisanih zakonom i ugovorima. Spomenute obveze trebale bi biti dobrovoljno usvojene, međutim, društveno odgovorno poslovanje predstavlja obvezu poduzeću koju nije dobrovoljno izabrao nego je najčešće pod utjecajem zakona ili jakih sindikata. Nadalje, društveno odgovornim poslovanjem, poduzeće osim dosadašnje samo dioničarske odgovornosti, ima širu obvezu prema zaposlenicima, kupcima, dobavljačima, lokalnoj zajednici, itd. McGuire i suradnici (1988) navode kako poduzeće ima odgovornost koja je iznad ekonomskih i zakonskih obveza, a to je odgovornost prema društvu.

Količina definicija, publikacija i koncepata društvene odgovornosti se 1970-ih godina povećava, a neki od njih koriste se i relevantni su još i danas. Carroll (1979) navodi svoju prvu definiciju društvene odgovornost poslovanja, koja glasi:

Društvena odgovornost poduzeća obuhvaća ekonomsko, pravno, etičko i diskrecijsko očekivanje društva prema organizaciji u određenom trenutku u vremenu.

Carroll (1983) društveno odgovorno poslovanje opisuje kao:

Društveno odgovorno poslovanje uključuje poslovanje koje je ekonomski isplativo, zakonski dugotrajno, te u skladu s etičkim i društvenim zahtjevima, a sastoji se od četiri sastavnice: ekonomske, pravne, etičke i dobrovoljne ili filantropske.

Mnogo je definicija društvene odgovornosti poduzeća, te ne postoji jedna univerzalna, međutim najčešće citiranu definiciju društveno odgovornog poslovanja dao je Carroll (1991) spojivši svoje dvije prethodne definicije u jednu, koja glasi:

Društveno odgovorno poslovanje poduzeća obuhvaća ekonomsku, pravnu, etičku i filantropsku odgovornost koju organizacija ima prema društvu u određenom trenutku u vremenu. Postoje četiri sastavnice društveno odgovornog poslovanja: ekonomska, zakonska, etička i dobrovoljna ili filantropska sastavnica koje se mogu prikazati u obliku piramide, kako je prikazano na slici 2.1.

Nakon ove definicije većina je znanstvenika prepoznala kako definicija društveno odgovornog poslovanja treba uključivati i ekonomski aspekt, a ne samo društvena i ekološka pitanja.

Slika 2.1. Carrolova piramida



Izvor: Carroll, A. B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4): 42.

Društveno odgovorno poslovanje poduzeća prema Druckeru (1984) znači “ukrotiti zmaja” okretanjem i pretvaranjem društvenih problema u ekonomsku mogućnost za stvaranje ekonomske koristi proizvodnih kapaciteta, ljudske sposobnosti, dobro plaćenih poslova, te u opće bogatstvo.

Razvoj koncepta društvene odgovornosti rezultirao je pojavom novih termina poput na primjer: korporativne održivosti⁹, poslovanje u društvu¹⁰, korporativno građanstvo¹¹, korporativna odgovornost¹², korporativno upravljanje¹³, poslovna (društvena) odgovornost¹⁴, održivo poslovanje¹⁵, etičke korporacije¹⁶. Vrlo je česta pojava da navedeni različiti teorijski pojmovi zapravo predstavljaju isti koncept. Tako je na primjer Montiel (2008) sustavnom analizom definicija društveno odgovornog poslovanja i korporativne održivosti korištene u literaturi, identificirao mnoga preklapanja između ova dva pojma, te predložio mogućnost integracije pojmova. Upravo pojam vezan uz društveno odgovornog poslovanja koji je privukao veliku pozornost je pojam korporativne održivosti kojeg uvode Van Marrewijk i Were (2003). Prema autorima korporativna održivosti predstavlja dobrovoljno poslovanje poduzeća u domeni brige za društvo i okoliš, te interakciju s stakeholderima, što je na neki način i opis društveno odgovornog poslovanja poduzeća.

Odnos pojmova društveno odgovornog poslovanja poduzeća i održivosti možda je najbolje opisao Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj (WBCSD)¹⁷ koji naglašava važnost društveno odgovornog poslovanja kao dobrovoljne suradnje poduzeća sa zajednicom u cilju stvaranja održivog ekonomskog razvoja. Prema WBCSD-u, društveno odgovorno poslovanje predstavlja kontinuirano opredjeljenje poduzeća da potpomaže održivi ekonomski razvoj, u cilju unapređenja kvalitete života, suradnje sa zaposlenicima, njihovim obiteljima, lokalnim zajednicama i društvom uopće (WBCSD *Stakeholder Dialogue on CSR*, The Netherlands, Sept 6-8, 1998).

⁹ engl. *corporate sustainability* - CS

¹⁰ engl. *business in society*

¹¹ engl. *corporate citizenship*

¹² engl. *corporate responsibility*

¹³ engl. *corporate governance*

¹⁴ engl. *business (social) responsibility*

¹⁵ engl. *sustainable business*

¹⁶ engl. *the ethical corporation*

¹⁷ engl. *World Business Council for Sustainable Development* - WBCSD

Definicija društveno odgovornog poslovanja najšire prihvaćena od strane poslovnog i akademskog svijeta jest definicija Europske komisije (2006), koja glasi:

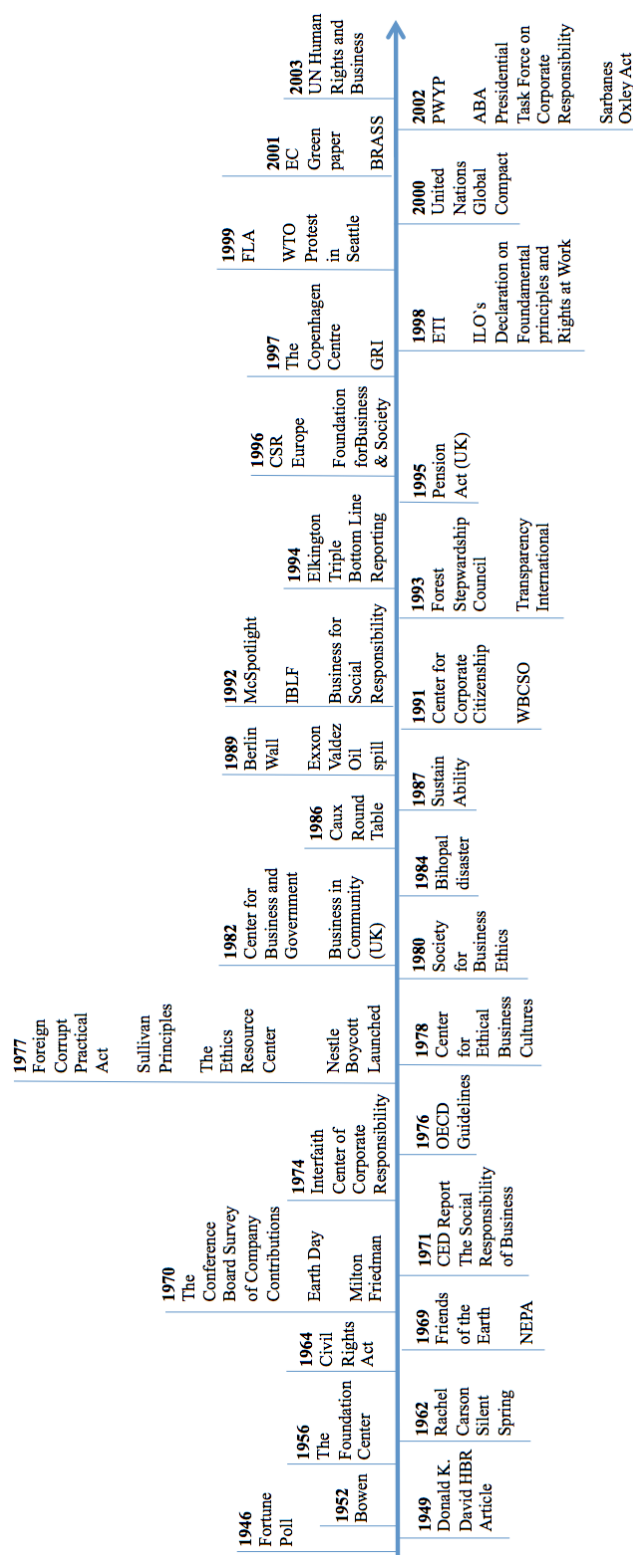
Društveno odgovorno poslovanje predstavlja koncept prema kojem poduzeća dobrovoljno integriraju društvene i ekološke aspekte u svoje poslovanje, te u interakciju sa njegovim stakeholderima. Usvojivši ovaj koncept poduzeće je odlučilo ići iznad minimalnih zakonom pripisanih aktivnosti kako bi odgovorilo na društvene problem i potrebe (Komisija Europske zajednice, 2006).

Svjetska banka (2003) društveno odgovorno poslovanje definira na slijedeći način:

Društveno odgovorno poslovanje predstavlja termin koji opisuje obvezu odgovornosti nekog poduzeća prema njegovim stakeholderima u svim poslovnim operacijama i aktivnostima. Društveno odgovorna poduzeća svjesna su svog utjecaja na društvo i okoliš prilikom donošenja poslovnih odluka, te potrebe balansiranja stakeholdera kako bi profitabilno poslovali.

Na slici 2.2. grafički je prikazana vremenska skala događaja i radova vezanih za razvoj koncepta društveno odgovornog poslovanja od 1945. do 2003. godine. Na vremenskoj skali je moguće vidjeti ubrzani razvoj ovog koncepta posljednja tri desetljeća.

Slika 2. 2. Vremenska skala društveno odgovornog poslovanja od 1945. – 2003. godine



Izvor: Corporate Social Responsibility The shape of a History, 1945-2004 (2010): *History of Corporate responsibility project*, str. 22. Dostupno na: <http://www.cebcglobal.org/wp-content/uploads/2015/02/CSR-The Shape of a History.pdf> (23. svibanj 2012.)

Moguće je zaključiti kako se tijekom vremena broj definicija DOP-a povećavao, no ključno je prepoznati jesu li predložene definicije i pojmovi uistinu različiti ili su to samo različiti načini pristupa koji se odnose na istu ideju. Upravo zbog velikog broja definicija, Dahlsrud (2008) je analizirao 37 definicija DOP-a iznesenih u razdoblju od 1980. do 2003. godine na temelju identificiranih dimenzija DOP-a: okoliš, ekonomija, društvo i stakeholderi. Na temelju tih dimenzija, Dahlsrud (2008) je zaključio kako sve definicije DOP-a uvijek sadrže ove dimenzije. U skladu s time, autor navodi kako nepostojanje jedinstvene definicije društveno odgovornog poslovanja nije zabrinjavajući.

2.1.1. Dosadašnja istraživanja društvene odgovornosti poduzeća

McWilliams i Siegel (2011) definiraju društveno odgovorno poslovanje kao društvene i ekološke aktivnosti poduzeća koje su iznad interesa poduzeća propisanih zakonom. Prema ovoj definiciji, društvena odgovornost predstavlja dobrovoljno poslovanje poduzeća koje je iznad zakonskih obveza poduzeća, a glavno pitanje koje definicija otvara jest motiv poduzeća za njegovim uvođenjem u poslovanje poduzeća zbog mogućeg gubitka njegove kratkoročne dobiti. Gubitak određenog dijela kratkoročne dobiti uvođenjem društveno odgovornog poslovanja, autori objašnjavaju kao kompenzaciju za poboljšanu dugoročnu dobit poduzeća. Cheng i suradnici (2006) smatraju kako poduzeća s jakim dioničarskim pravima imaju niže troškove kapitala, što je u skladu s poslovnom praksom smanjenja agencijskih troškova i mogućih problema između stakeholdera i menadžmenta što poboljšava financijsko poslovanje. Waddock i Graves (1997), te Hillman i Keim (2001) smatraju kako DOP rezultira boljim financijskim rezultatima, i obrnuto. McGuire i suradnici (1988) smatraju kako su prihodi dionica i računovodstveni pokazatelji uspješnosti prethodnih godina povezani s trenutnim mjerama DOP-a, međutim prethodni podaci o uspješnosti DOP-a ne utječu na trenutnu financijsku uspješnost poduzeća. Waddock i Graves (1997) ponudili su i dokazali zanimljivu korelaciju pojmova “činiti dobro” koje dovodi do “poslovati dobro”, dok “poslovati dobro” dovodi do “činiti dobro”, što autori nazivaju začarani krug¹⁸ poslovanja poduzeća. Pokazavši pozitivnu vezu društvene aktivnosti poduzeća i dobre menadžerske prakse koja rezultira snažnim financijskim rezultatom, njihov zaključak je u skladu s zaključkom Chenga i suradnika (2006), stoga je moguće zaključiti kako dobar odnos

¹⁸ engl. *virtuous circle*

poduzeća s njegovim stakeholderima smanjuje mogućnost poteškoća prilikom suradnje. Spomenuta dosadašnja istraživanja iz područja definiranja društvene odgovornosti poduzeća u kontekstu dobrovoljnosti i uspjehu poslovanja poduzeća navode kako je naizgled podvojeno stajalište o glavnoj funkciji poduzeća potrebno promatrati šire od samog profita. Poslovanje poduzeća kakvo poznajemo promatra društveno odgovorno poslovanje kao nešto što poduzeću nije potrebno jer oduzima vrijedne resurse glavnoj funkciji poduzeća. Šire definirano poslovanje poput društveno odgovornog poslovanja, podrazumijeva poslovanje poduzeća koje treba sudjelovati u rješavanju društvenih i ekoloških problema suvremenog poslovanja.

Znatno drugačiji pogled na društveno odgovorno poslovanje je Friedmanov neoklasični pogled. Milton Friedman (1970) svoj je stav o društveno odgovornom poslovanju iznio u poznatom članku *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits* u časopisu *New York Times Magazine* 1970. godine, u kojem sažima zapažanja iz svoje knjige *Capitalism and Freedom* (1962). Friedman (1970) društveno odgovorno poslovanje poduzeća opisuje kao poslovanje koje maksimizira profit poduzeća na način da je u skladu s zakonodavnim okvirom i pravilima društva unutar kojeg djeluje. Prema Friedmanu (1970) društveno odgovorno poslovanje koje je u skladu s zakonodavnim okvirom i pravilima društva predstavlja (1) poštivanje zakona, (2) poslovanje u skladu s etičkim običajima / normama (tj. norme poslovanja u mjestu gdje poduzeće posluje) i (3) poslovanje bez obmana ili prijevara.

Istraživanja o društveno odgovornom poslovanju i važnosti na poslovanje poduzeća, u proteklih su nekoliko desetljeća podložna stalnim promjenama i nadopunama. Međutim, moguće je zaključiti kako većina istraživanja iz ovog područja navodi kako poslovanje poduzeća treba biti iznad samog profita. Kako Carroll (1999) navodi, poduzeća imaju dodatne etičke obaveze koje su iznad Friedmanovih okvira etičkog poslovanja, a ne samo filantropske obveze prema društvu.

Moguće je zaključiti kako najveću ulogu o društvenoj odgovornosti poduzeća imaju oni koji sudjeluju u upravljanju poduzeća, te je nužno definirati prednosti društveno odgovornog poslovanja za poduzeća koje može iskoristiti za dobrobit poduzeća, dioničara i drugih stakeholdera. Rasprave o društveno odgovornom poslovanju stalna su tema poslovnih konferencija i znanstvenih istraživanja, stoga je moguće očekivati kako će društveno

odgovorno poslovanje u sve dinamičnijem i globaliziranijem društvu biti tema budućih proučavanja i analiza svih uključenih u oblikovanje i donošenje poslovnih odluka.

2.1.2. Dosadašnja istraživanja društvene odgovornosti poduzeća i uspjeha poslovanja poduzeća

Primarno polazište istraživanja društveno odgovornog poslovanja i uspjeha poslovanja poduzeća najbolje opisuje Lee (2008) koji iznosi raspravu o osviještenom vlastitom interesu¹⁹. Autor navodi kako poduzeća posluju društveno odgovorno jer vjeruju kako je to u njihovu najboljem interesu, naročito tijekom dužeg vremenskog perioda. Nadalje, ukoliko poduzeće prihvati samo ekonomsko stajalište poslovanja, mora pronaći ekonomsko opravdanje za svaku aktivnost ili izdatak koji nije direktno povezano s primarnim ekonomskim funkcijama. Stoga evaluacija društveno odgovornog poslovanja predstavlja pomoć menadžerima poduzeća da postignu najveću korist za određeni stupanj svoje društvene odgovornosti. Ako je identifikacija i evaluacija ovih varijabli sredstvo za postizanje cilja, svrha mjerenja nije pronaći najbolji način na koji biti društveno odgovoran, već hoće li društvena odgovornost poduzeća isplatiti. Stoga, znanstvenici iz područja menadžmenta traže vezu između društveno odgovornog poslovanja i financijskih rezultata kako bi opravdali svoju društvenu odgovornost. Zagovornici društveno odgovornog poslovanja žele pokazati kako je dobar za poslove koji se odražavaju izravno na granici profitabilnosti²⁰, dok kritičari žele pokazati kako je takvo poslovanje neisplativo i izvan pravnih interesa poduzeća ako ne postoji otvorena i izravna strateška veza između društveno odgovornog poslovanja i profita, što McWilliams i Siegel (2001) nazivaju maksimalizacijom profita u društvenoj odgovornosti²¹.

Mnogi su znanstvenici teoretizirali i proveli empirijske studije o društvenoj odgovornosti poduzeća, te oblikovali značajan broj modela i definicija, upravo kako bi objasnili tu vezu (Wissink, 2012). Većina istraživanja pokazala je pozitivnu vezu između društveno odgovornog poslovanja i uspjeha poduzeća, međutim među njima je vrlo važno razlikovati kvalitetu rezultata i model samog istraživanja. U ovom poglavlju dan je pregled nekih od najrelevantnijih istraživanja provedenih na ovom području. Prilikom definiranja veze društveno

¹⁹ engl. *enlightened self-interest*

²⁰ engl. *bottom line*

²¹ engl. *profit-maximizing social responsibility*

odgovornog poslovanja i uspjeha poslovanja poduzeća, bilo je potrebno definirati promatrane varijable, pa su Margolis i suradnici (2007) u svojoj opsežnoj meta studiji koja se sastoji od analize 167 istraživanja, kao najvažniji problem nesporazuma i manjka razumijevanja društveno odgovornog poslovanja, identificirali različito definiranje društvene odgovornosti poduzeća i društvene izvedbe poduzeća.

Pojam društvene izvedbe poduzeća²² uvela je Wood (1991), definiravši ga kao:

Oblikovanje načela društvene odgovornosti i procesa društvene osjetljivosti poduzeća²³ u poduzeću, te politike, programi i aktivnosti poduzeća koje se odnose na njegov društveni utjecaj.

Tafra-Vlahović (2011) društvenu izvedbu poduzeća s engleskog jezika prevodi kao korporativnu društvenu izvedbu (KDI), a definira je kao teorijski koncept odgovornog poslovanja koji predstavlja djelomični odgovor poduzeća na naglašavanje dioničareve dobiti. Autorica, sukladno s Woodinim modelom (1991), navodi kako korporativnu društvenu izvedbu karakterizira spajanje odgovornosti i transparentnosti što uključuje načela, procese, te učinke i utjecaje takvog poslovanja, naglašavajući pragmatičnu dimenziju poslovnih i društvenih veza.

Margolis i suradnici (2007) zapažaju kako društvena izvedba poduzeća predstavlja rezultat društveno odgovornih aktivnosti poduzeća, što je u skladu s definicijom Woodinog modela (1991). Prema njima, društvena izvedba poduzeća se ne može usporediti s društveno odgovornim poslovanjem, njegovim produžetkom, nego predstavlja njegovu posljedicu. Noviju i nadopunjenu definiciju društvene izvedbe poduzeća ponudio je Wissink (2012):

Društvena izvedba poduzeća u poduzeću predstavlja uspješno provođenja interesa svojih stakeholdera u ekonomskim, društvenim i ekološkim domenama svog poslovanja, te mjera u kojoj poduzeće uspješno posluje, na način da zadržava jednaku razinu svog daljnjeg postojanje, te društva i okoliša u cjelini. Društvena izvedba poduzeća je pokazatelj u kojoj mjeri poduzeće dobro posluje implementirajući aktivnosti društvenog odgovorno poslovanja.

²² engl. *Corporate social performance - CSP*

²³ engl. *social responsiveness*

S druge strane, uspješnost poduzeća je sposobnost poduzeća da koristi svoje resurse učinkovito i djelotvorno kako bi ostvarilo zadane ciljeve. U skladu s time Wissink (2012) definira kako se financijska izvedba poduzeća odnosi na financijske rezultate poslovanja. Uspješnost poduzeća može se podijeliti na dvije kategorije: operativna učinkovitost i financijska izvedba. Operativna učinkovitost sastoji se od mjera poput tržišnog udjela, učinkovitost marketinga i kvalitete proizvoda. Financijska izvedba dijeli se na tržišno orijentiranu izvedbu i računovodstveno orijentiranu izvedbu. Prva se odnosi na zarade po dionici i cijene dionica, a druga uključuje povrat imovine i povrat na kapital (Fauzi i suradnici, 2010). Mjerenje poslovne uspješnosti ovisi o namjeni mjerenja, jer kupci će ocijeniti nastup poduzeća u operativnom smislu kao na primjer kvalitetu proizvoda, cijenu ili razinu usluge. Na financijskom tržištu u obzir se uzimaju financijski pokazatelji i tržišne performanse.

Istraživanja društvene odgovornosti poduzeća i uspjeha poslovanja poduzeća mogu se podijeliti na teorijske i empirijske studije. Teorijskim studijama je cilj objasniti prirodu odnosa između poslovnih rezultata s jedne strane, te okoliša i društvenih učinka s druge strane. Empirijske studije slijede dvije linije istraživanja: instrumentalne studije kojima je cilj empirijski testirati hipotetske odnose iz teorijskih istraživanja i deskriptivne studije čija je namjena ispitati na koji način poduzeća pristupaju društveno odgovornom poslovanju u praksi.

Proteklih nekoliko desetljeća razvili su se teorijski okviri između društvenih, ekoloških i financijskih izvedbi. Većina njih referira se na odnos društvenih i financijskih izvedbi, međutim iako su pitanja zaštite okoliša različite prirode od društvenih, teorijski okviri koji su razvijeni vrijede za obje dimenzije poslovanja poduzeća (Wood, 1991). Preston i O'Bannon (1997) navode kako odnos društvene izvedbe poduzeća (dalje u tekstu CSP) i financijske izvedbe (dalje u tekstu CFP) treba razmotriti sa dva stajališta: vrsta odnosa i smjera odnosa. Odnos može biti pozitivan, neutralan ili negativan, a promjena CSP-a može uzrokovati promjene CFP-a i obrnuto (tablica 2.1.). Različite teorije i pretpostavke odnosa između CSP i CFP prikazane su u tablici 2.1., a najzastupljenije teorije u literaturi iz ovog područja detaljno su opisane u nastavku.

Tablica 2.1. Pregled teorija prema odnosu CSP-a i CFP-a baziran na istraživanju Preston i O'Bannon (1997) i Wissink R. (2012)

Smjer odnosa	Pozitivna veza	Neutralna veza	Negativna veza
CSP i CFP	Stakeholderska teorija Vještine upravljanja Stakeholdersko-agencijska teorija Hipoteze društvenog utjecaja	Teorija ponude i potražnje	Hipoteza problema izbora ili trade-off hipoteza
CFP i CSP	Hipoteze raspoloživih sredstva ili teorija resursa		Hipoteza menadžerskog oportunitizam
CSP i CFP imaju sinergijski učinak	Pozitivna sinergija		Negativna sinergija

Izvor: Preston, L. E. i O'Bannon, D. P. (1997): The corporate social-financial performance relationship: A typology and analysis. *Business and Society*, 36(4): 422.

Teorija koja je dobila najviše pozornosti u empirijskim istraživanjima je stakeholderska teorija, dok su najrelevantniji empirijski zaključci ove teorije dobiveni u kombinaciji s teorijom raspoloživih sredstava²⁴. Ove dvije teorije zajedno predstavljaju moralni ili začarani krug društvene odgovornosti poduzeća, kojeg su prvi spomenuli Waddock i Graves (1997), prema kojem društveno odgovorno poslovanje značajno utječe na poslovni uspjeh, ali i obratno. Waddock i Graves (1997) zaključuju kako društvena odgovornost može uzrokovati poslovni uspjeh poduzeća, te društvena izvedba poduzeća može izazvati financijsku uspješnost poduzeća. Surroca i suradnici (2010) proširili su “začarani krug” predložen od Waddocka i Gravesa (1997) uvođenjem resursne teorije²⁵. Surroca i suradnici (2010) pretpostavljaju kako će nematerijalna imovina moderirati odnos društveno odgovornog

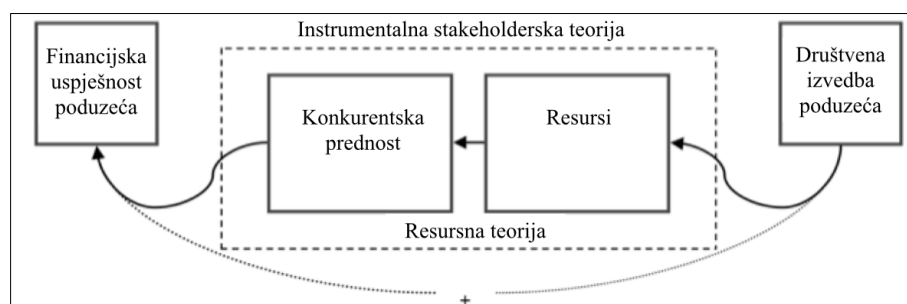
²⁴ engl. *slack resources theory*

²⁵ engl. *resource-based view*

poslovanja prema poslovnom uspjehu, i obrnuto. Rezultati istraživanja podupiru njihovu pretpostavku kako povećanje jedne od mjera izvedbe, uvijek rezultira povećanjem druge mjere, pružajući značajan dokaz da moralni ili začarani krug postoji.

Prema stakeholderskoj teoriji poduzeća društveno odgovornim poslovanjem ostvaruju koristi stvaranjem reputacije kod stakeholdera ili poboljšanjem internih resursa poduzeća. Ovaj odnos su kronološkim redom opisali autori poput Alexander i Buchholz (1978), Berman i suradnici (1999), Bowman i Haire (1975), Jones (1995), Margolis i Walsh (2003), Waddock i Graves, (1997), Surroca i suradnici (2010), Freeman (1984, 2007, 2010). Ovi autori svoje zaključke o poslovnoj dobiti poduzeća baziraju na očekivanoj dobiti od stvorene pozitivne reputacije kod stakeholdera poduzeća, jer kako navodi Freeman (1984) poduzeća je fokusirano na interese ciljnih stakeholdera koji imaju utjecaj na poduzeće. Identificiranjem ciljnih stakeholdera, analizom i vrednovanjem tih odnosa, poduzeća mogu uspješno poslovati, jer im ti procesi omogućavaju određivanje stakeholdera koji zaslužuju ili zahtijevaju veću pažnju. Jones (1995) u svojoj operacionalizaciji stakeholderske teorije navodi kako će poslovanje poduzeća koji se temelji na iskrenosti, povjerenju i etičkim odnosima biti nagrađen od strane stakeholdera u obliku pozitivnog ugleda, što rezultira dugoročnim poslovnim povjerenjem. Autor zaključuje kako društveno odgovorno poslovanje može poslužiti kao alat izgradnje povjerenja, iskrenosti i etičkih odnosa, te dovesti do konkurentskih prednosti poduzeća. Waddock i Graves (1997) navode kako se povećanjem društveno odgovornog poslovanja poduzeća poboljšava odnos s identificiranim stakeholderima, što u konačnici rezultira boljim ukupnim rezultatom.

Slika 2.3. Odnos društvene izvedbe i financijskog uspjeha poduzeća prema instrumentalnoj stakeholderskoj teoriji i resursnoj teoriji



Izvor: Wissink, R. (2012): *A test of the virtuous cycle of corporate social responsibility*, str. 12. Dostupno na: http://essay.utwente.nl/61472/1/MSc_RBA_Wissink.pdf (13. siječnja 2014)

Grafički prikaz odnosa društvene izvedbe i financijskog uspjeha poduzeća prema instrumentalnoj stakeholderskoj teoriji i resursnoj teoriji prikazan je na slici 2.3. Teoretičari poput Surroca i suradnici (1997) u skladu s resursnom teorijom navode kako reputacija i inovacije nastala kao rezultat društvene odgovornosti, te ljudski kapital i dobra organizacijska kultura, mogu rezultirati povećanjem konkurentnosti, te tako objasniti poboljšani poslovni rezultat poduzeća. Kako se inovacije teško razvijaju, kopiraju i zamjenjuju, Rosso i Fonts (1997) ih navode kao dobar izbor konkurentske prednosti, a društveno odgovorno poslovanje kao dio organizacijske kulture poboljšava integraciju cijelog poduzeća, te navode kako se na taj način potiče učenje i razvoj vještina zaposlenika.

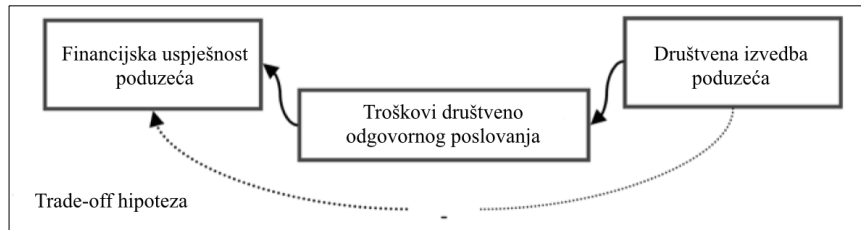
U teoriji raspoloživih sredstava utvrđena²⁶ je pozitivna veza društveno odgovornog poslovanja i poslovnog uspjeha poduzeća. U odnosu na stakeholdersku teoriju, ova teorija opisuje obrnuti smjer uzročnosti, preciznije rečeno, kako su za poboljšanje društvene izvedbe poduzeća potrebni su financijski i drugi resursi. Zastupnici ove teorije kao McGuire i suradnici (1988), Kraft i Hage (1990), Moore (2001), te Waddock i Graves, (1997) navode kako će poduzeća s boljim financijskim rezultatima imati više raspoloživih sredstva za ulaganja u društveno odgovorno poslovanje. Prema ovoj teoriji, bolje poslovanje poduzeća rezultirati će boljom društvenom izvedbom poduzeća, odnosno, između poduzeća koji žele imati višu društvenu izvedbu, uspješnija će biti ona s dovoljno resursa (Preston i O'Bannon, 1997).

Prema hipotezi problema izbora ili trade-off hipotezi²⁷, poduzeća biraju između CSP-a i CFP-a. Poduzeća koja ulažu u društveno odgovorno poslovanje su u nepovoljnijem konkurentskom položaju u odnosu na poduzeća koja ne investiraju u iste aktivnosti (Friedman, 1970, McGuire i suradnici, 1988). To je trade-off između dva koncepta kojima je u središtu očekivani negativni odnos između društvene izvedbe poduzeća i njegove financijske uspješnosti, jer povećanjem društvene izvedbe poduzeća nepotrebno se stvaraju troškovi koji smanjuju profitabilnost poduzeća. Grafički prikaz odnosa društvene izvedbe i financijskog uspjeha poduzeća prema hipotezi problema izbora prikazan je na slici 2.4. Trade-off hipotezu u kontekstu društveno odgovornog poslovanja poduzeća opisuju Vance (1975), Friedman (1962, 1970), Aupperle i suradnici (1985), McGuire i suradnici (1988), O'Bannon i Preston (1997), McWilliams i Siegel, (1997), Jensen (2002).

²⁶ engl. *Slack resources theory*

²⁷ engl. *Trade-off hypothesis*

Slika 2.4. Odnos društvene izvedbe i financijskog uspjeha poduzeća prema hipotezi problema izbora



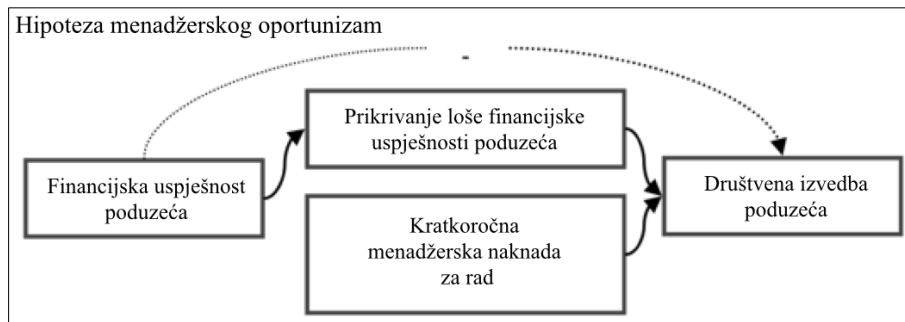
Izvor: Wissink, R. (2012): *A test of the virtuous cycle of corporate social responsibility*, str. 14. Dostupno na: http://essay.utwente.nl/61472/1/MSc_RBA_Wissink.pdf (13. siječnja 2014)

Klasičan primjer trade-off hipoteze je neoklasični argument Milтона Friedmana (1970), jer poduzeća imaju samo jednu društvenu odgovornost, a ona je maksimalizacija profita poduzeća. Prema spomenutoj teoriji, očekivani troškovi društvene odgovornosti poduzeća biti će veći od potencijalne koristi, te će takvo poduzeće imati manje konkurentni položaj.

Hipoteza menadžerskog oportunitizam²⁸ opisuje negativnu vezu društveno odgovornog poslovanja i poslovnog uspjeha poduzeća. Za razliku od prethodno navedene trade-off teorije, prema hipotezi menadžerskog oportunitizma, menadžeri su motivirani načelom zadovoljavanja privatnih ciljeva i koristi, koji su najčešće povezani s kratkoročnim financijskim rezultatima (O'Bannon i Preston, 1997). Grafički prikaz odnosa društvene izvedbe i financijskog uspjeha poduzeća prema hipotezi menadžerskog oportunitizam prikazan je na slici 2.5. Prema ovoj hipotezi, manje je vjerojatno ulaganje menadžera u društveno odgovorne aktivnosti jer su te investicije kratkoročno financijski neisplative, a o njihovom uspjehu ovisi plaća tih istih menadžera. Drugi razlog negativne interpretacije veze društveno odgovornog poslovanja i poslovnog uspjeha poduzeća nastupa kada su menadžeri suočeni s lošim financijskim rezultatima, te zbog prevelikih ulaganja u društvenu odgovornost žele prikriti ili opravdati lošu financijsku situaciju.

²⁸ engl. *Managerial opportunism hypothesis*

Slika 2.5. Odnos društvene izvedbe i financijskog uspjeha poduzeća prema hipotezi menadžerskog oportunitizam



Izvor: Wissink, R. (2012): *A test of the virtuous cycle of corporate social responsibility*, str. 15. Dostupno na: http://essay.utwente.nl/61472/1/MSc_RBA_Wissink.pdf (13. siječnja 2014)

Prethodno navedene teorije koje istražuju odnos društveno odgovornog poslovanja i financijske izvedbe predmet su mnogih empirijskih istraživanja čiji je cilj empirijski testirati hipotetske odnose teorijskih istraživanja. Cheng i suradnici (2012), autori empirijskih istraživanja iz ovog područja analize često navode ograničenja prethodnih studija, poput: (1) stakeholderskog odstupanja (Wood i Jones, 1995; Akpinar i suradnici, 2008), (2) zanemarivanje nepredvidivih čimbenika (Ullmann, 1985), (3) pogreške mjerenja (Waddock i Graves, 1997) i (4) nedostatak odgovarajućih statističkih kontrolnih varijabli (Cochran i Wood, 1984; Ullman, 1985).

Empirijske meta-analize koje statističkom metodom kombiniranja rezultata nekoliko različitih studija osiguravaju veću veličinu uzorka za procjenu kako bi dobili snažniji zaključak nego što je moguće dobiti iz jednog istraživanja, te nam pomažu shvatiti rezultate velikog broj istraživanja odnosa DOP-a i pojedine mjere poslovnog uspjeha poduzeća. Najpoznatije meta-analize iz ovog područja, proveli su Orlitzky i suradnici (2003), Margolis i Walsh (2003), te Margolis i suradnici (2007), a one su kronološkim redom:

- Orlitzky i suradnici (2003) recenzirali su 52 istraživanja, te oblikovali uzorak od 3.878 rezultata koji opisuju odnos društveno odgovornog poslovanja i financijske izvedbe poduzeća. Njihova složena i sofisticirana analiza, koja uzima u obzir moguće greške kod uzimanja uzoraka, greške mjerenja, te greške kašnjenja, završava zaključkom kako postoji pozitivna veza između društveno odgovornog poslovanja i financijskih rezultata unutar brojnih industrija i sadržaja samih istraživanja. Autori dalje zaključuju kako univerzalno pozitivan odnos varira (od

vrlo pozitivnog do umjereno pozitivnog) zbog nepredvidivih događaja, kao što su učinci reputacije, tržišne mjere poslovnog uspjeha ili izvještavanja o društveno odgovornom poslovanju. Također, ne postoji trade-off između poslovnog uspjeha poduzeća i društveno odgovornog poslovanja. Nadalje, autori zaključuju kako je odnos između društvene i financijske izvedbe više nego jednodimenzionalno recipročan, jer varijable društvene odgovornosti poduzeća i financijskog rezultata međusobno utječu jedna na drugu kao začarani ili moralni krug, pa navode kako uspješna poduzeća troše više, jer si to mogu priuštiti, ali društvena odgovornost im pomaže da postanu još uspješniji. Poslovni uspjeh poduzeća predstavlja širok pojam koji obuhvaća financijsku, ekološku i društvenu izvedbu, jer tržište ne kažnjava poduzeća koja imaju visoku ekološku i društvenu izvedbu, tako da poduzeće uz financijski aspekt treba uključiti i društvenu odgovornost. Zbog iznimnog doprinosa znanosti rad je 2004. godine nagrađen Moskowitz nagradom.²⁹

- Margolis i Walsh (2003) predstavili su meta-analizu 127 multi-regresijskih studija koje istražuju odnos društvenih performansi i financijskog poslovanja poduzeća između 1972. i 2002. Iako su došli do oprečnih rezultata, zaključili su da pozitivan odnos prevladava.
- Margolis i suradnici (2007) analizirali su 167 studija u kojima su pokazatelje CSP-a podijelili prema pojedinim dimenzijama na: (1) dobrovoljne aktivnosti, (2) politiku poduzeća, (3) ekološka izvedba, (4) otkrivena nedjela i transparentnost u poslovanju, te (5) procjena društvene izvedbe poduzeća kroz samo-ocjenjivanje društvenog učinka, percepciju promatrača i eksterne revizije. Njihova statistička analiza nije uzimala u obzir vrste pogrešaka i metodoloških problema koje su analizirali Orlitzky i suradnici (2003). Umjesto toga, usvojili su pristup jedna studija - jedan glas, uzimajući u obzir da su svi rezultati iste kvalitete. Ovim pristupom su utvrdili manji ukupni pozitivni odnos između DOP-a i financijskog rezultata od onoga koji su dobili Orlitzky i suradnici. Na temelju tih rezultata, Margolis i suradnici (2007) zaključuju kako je financijski učinak na društvenu izvedbu poduzeća neutralan. Autori zaključuju kako nakon 35 godina istraživanja, većina istraživanja ukazuje na blagi pozitivan odnos između DOP-a i poslovnog uspjeha poduzeća, što dovodi do zaključka kako ne postoji uvjerljiv dokaz kako ulaganje u

²⁹ Moskowitz Prize je prestižna nagrada koja se dodjeljuje kvantitativnim istraživanjima iz područja društveno odgovornog investiranja

društvenu odgovornost nije isplativo. Većina dokaza ukazuje na suprotan zaključak - skupo je biti društveno neodgovoran.

Rezultati empirijskih studija pokazuju kako je odnos društveno odgovornog poslovanja i financijske izvedbe složen i ovisan o trenutnim specifičnim čimbenicima poduzeća i industriji djelovanja poduzeća, koje je teško analizirati kroz većinu analitičkih pristupa (Salzmann i sur., 2005). Znanstvenici koji žele empirijski dokazati ovaj odnos, trebaju odabrati mjerljive metode za istraživanje i analizu rezultata. Empirijska istraživanja o društveno odgovornom poslovanju i poslovnom uspjehu poduzeća mogu se podijeliti na kvantitativna i kvalitativna istraživanja poslovnih slučajeva ili primjere najbolje prakse kako bi istražili utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentnosti. Metodologije kvantitativnih istraživanja znatno su poboljšane s razvojem tehnologije, međutim, još uvijek manjka broj sektorskih istraživanja koja bi omogućila preciznija mjerenja i time povećala značajnost internih i komparativnih (međuindustrijskih, internacionalnih ili međusektorskih) studija. Salzmann (2005) navodi tri glavne metode kvantitativnih empirijskih studija iz ovog područja: (1) portfolio studije koje uspoređuju uspješnost već izgrađenih portfelja poduzeća, uz pomoć benchmark indeksa u cilju pronalaženja argumenta zašto je u najboljem interesu neke organizacije da bude društveno odgovorna, (2) studije slučaja istražuju, na primjer, tržišne reakcije nakon društveno odgovornih aktivnosti poduzeća, međutim te studije su kratkoročne, te ponekad ograničene na samo nekoliko dana, te (3) studije multiplih regresija ispituju povezanost između različitih mjera CFP i CSP-a.

Cheng i suradnici (2012) navode nematerijalne poslovne prednosti koje poduzeće društveno odgovornim poslovanjem može stvoriti, a neki primjeri su: (1) omogućavanje boljeg pristup vrijednim resursima, (2) privlačenje i zadržavanje kvalitetnijih zaposlenika, (3) omogućavanje bolje prodaje proizvoda i usluga, (4) stvaranje nepredvidivih prilika, te (5) doprinos za stvaranje društvenog legitimiteta.

Choi (2010) pruža pregled korištenih varijabli prilikom empirijskih istraživanja utjecaja društveno odgovornog poslovanja na ekonomske pokazatelje u poduzeću. Statistički dokazan odnos između pokazatelja društveno odgovornog poslovanja i ekonomskih pokazatelja prikazan je u drugom stupcu tablice 2.2. Kao što je prikazano u spomenutoj tablici, odnos može biti pozitivan (+), negativan (-), neutralni (0) ili mješoviti (mix). Pokazatelji društveno odgovornog poslovanja s vremenom i razvojem tehnologije postaju precizniji, a kronološkim redom korišteni u empirijskoj literaturi su:

- CEP indeks oblikovan na temelju društvene revizije, od strane Vijeća za gospodarske prioritete³⁰
- Carrollov (1979) trodimenzionalni model društvene izvedbe poduzeća
- Moskowitzov indeks reputacije oblikovan od Milton Moskowitza, osnivača i dugogodišnjeg urednika *Business and Society Review*, pokrenuo je rang ljestvice uglednih poduzeća na području društvene odgovornosti. Ovu rang ljestvicu ili ljestvicu društveno odgovornih poduzeća američkog časopisa *Fortune* korištene su u istraživanjima Sturdivanta i Gintera (1977), Cochran i Wooda (1984), McGuire i suradnici (1988), te Fombrun i Shanley (1990). Međutim, rang ljestvice uglednih društveno odgovornih poduzeća Wood (2010) opisuje kao odraz ocjenjivačke percepcije, pa se ne mogu smatrati valjanim i pouzdanim mjerama društveno odgovornog poslovanja, jer je korelacija reputacije poduzeća s mjerama ekonomskih učinaka produktivnija kada se reputacija promatra kao sporedna varijabla (na primjer, kao varijabla sigurnosti i kvalitete proizvodnje ili varijabla zadovoljstva potrošača).
- KLD indeks predstavlja prvi benchmarking indeks za procjenu poduzeća prema industrijama u odnosu na njihove društvene i financijske pokazatelje.

Tablica 2.2. Sažetak odabranih empirijskih studija

Autori	Znak	Pokazatelji društveno odgovornog poslovanja	Ekonomski pokazatelji
Bragdon i Marlin (1972)	(+)	CEP indeks	EPS, ROE, ROC
Bowman i Haire (1975)	(+)	Carrollov (1979) DOP društvene izvedbe poduzeća CEP indeks	ROE
Fogler i Nutt (1975)	(0)	CEP indeks	P/E ratio
Sturdivant i Ginter (1977)	(+)	Moskowitzov indeks, indeks reputacije	EPS
Alexander i Buchholz (1978)	(+)	Reputacijski rang	Market return on security
Spicer (1978)	(+)	CEP indeks	ROE
Cochran i Wood (1984)	(+)	Moskowitzov indeks	Abnormal return
Aupperle i sur., (1985), Conine i Madden (1987)	(-)	Carrollov (1979) DOP društvene izvedbe poduzeća	ROA

³⁰engl. *Council on Economic Priorities - CEP*

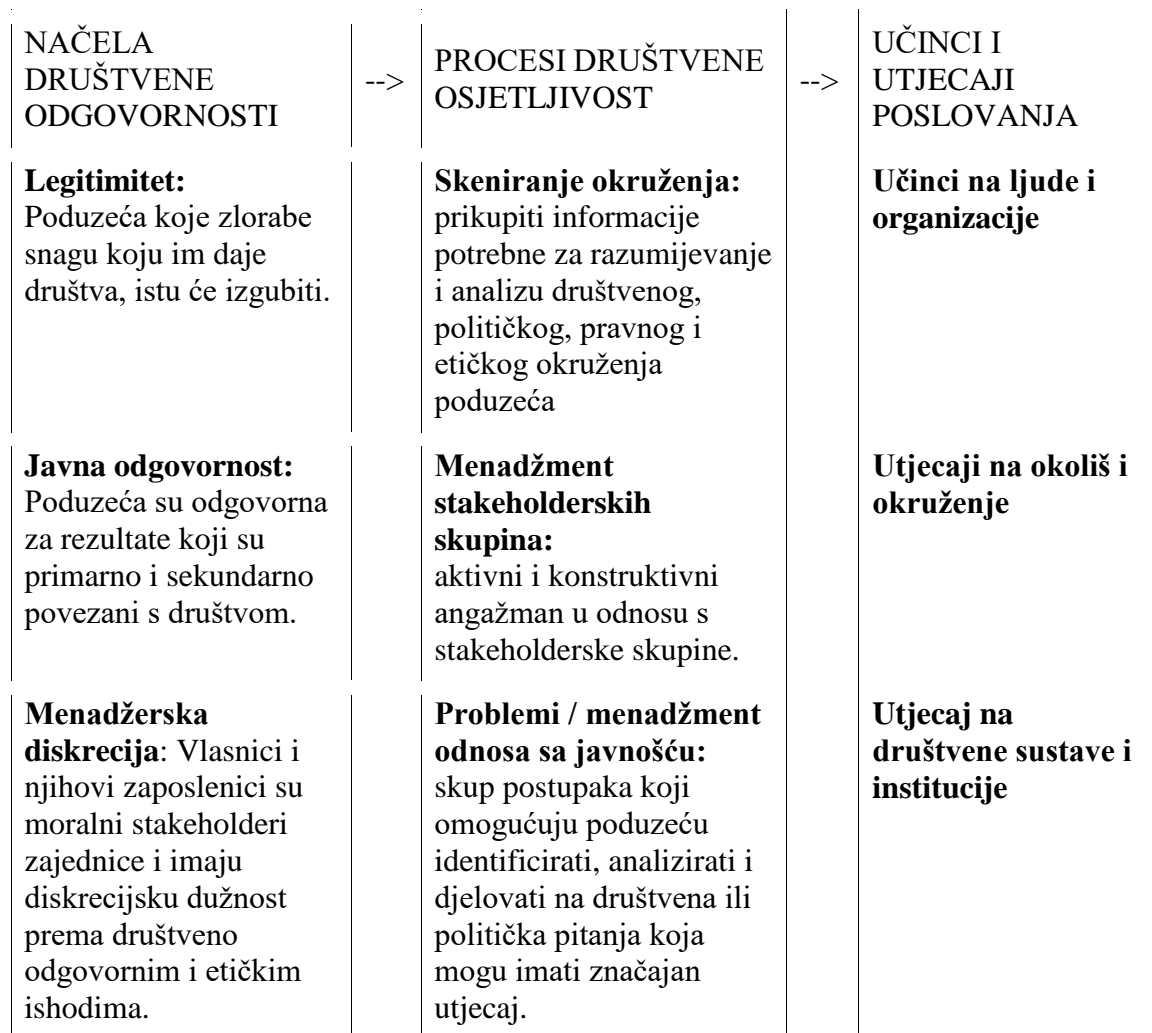
Autori	Znak	Pokazatelji društveno odgovornog poslovanja	Ekonomski pokazatelji
Conine i Madden (1987)	(+)	Erds i Morgan istraživanje o reputaciji poduzeća	Perceptual/expectational survey measures
McGuire i sur. (1988)	mix	<i>Fortune</i> indeks	ROA, rast prodaje
Fombrun i Shanley (1990)	(0)	<i>Fortune</i> indeks	ROIC, market-to-book ratio
Teoh i Shiu (1990)	(0)	Izveštavanje o društvenoj odgovornosti	Istraživanje provedeno na uzorku investitora
Blackburn i sur. (1994)	(+)	CEP indeks	ROA, abnormal return, EPS
Waddock i Graves (1997)	(+)	KLD indeks	ROA, ROE, return on sales
Berman i sur. (1999)	(+)	KLD indeks	ROA
Teoh i sur. (1999)	(0)	Količina pomoći Africi	Abnormal return
McWilliams i Siegel (2000)	(0)	KLD indeks	ROA
Orlitzky i sur. (2003)	mix	KLD indeks	P/E ratio, ROE, ROA
Akpinar i sur. (2008)	(+)	KLD indeks	Stock return, Tobin's Q
Lev i sur. (2008)	(+)	Količina donacija	Sales growth

Izvor: Choi, J. S. (2010): *Corporate Social Responsibility and Corporate Financial Performance: Evidence from Korea*, dostupno na: <http://mpr.ub.uni-muenchen.de/22159>, (24. lipanj 2014.)

Wood (1991) navodi kako većina empirijskih istraživanja procjenjuju posljedice ponašanja poduzeća, a oblikovane su kako bi testirale učinak poslovanja na cijenu dionica ili na financijsku uspješnost poslovanja prema računovodstvenim pokazateljima. Investitori i poduzeća koja procjenjuju učinkovitost poslovanja samo kratkoročnim kvartalnim rezultatima i kretanjima cijena dionica imaju tendenciju predvidjeti manje materijalne instrumente stvaranja održive vrijednosti poduzeća. Model društvene izvedbe poduzeća prema Wood (2010), prikazan na slici 2.6. predstavlja skup kategoriziranih načela i procesa poslovnih aktivnosti, te koje učinke i utjecaje takvo poslovanje ima na društvo, okoliš i samo poduzeće. Autorica poduzeće opisuje kao snažnu društvenu instituciju koja ima odgovornost da tu moć koristiti u skladu s potrebama društva i stakeholdera. Nastavno, kako poduzeće djeluje unutar guste društvene mreže, društvena izvedba poduzeća pruža menadžmentu poduzeća alat za ocjenjivanje pojedinih elementa koji djeluju unutar te društvene mreže, a poduzeća se na taj

način ne fokusira samo na maksimiziranje dioničarske vrijednosti, već utječe na procese samoregulacije poslovanja (Wood, 1991).

Slika 2.6. Model društvene izvedbe poduzeća prema Wood

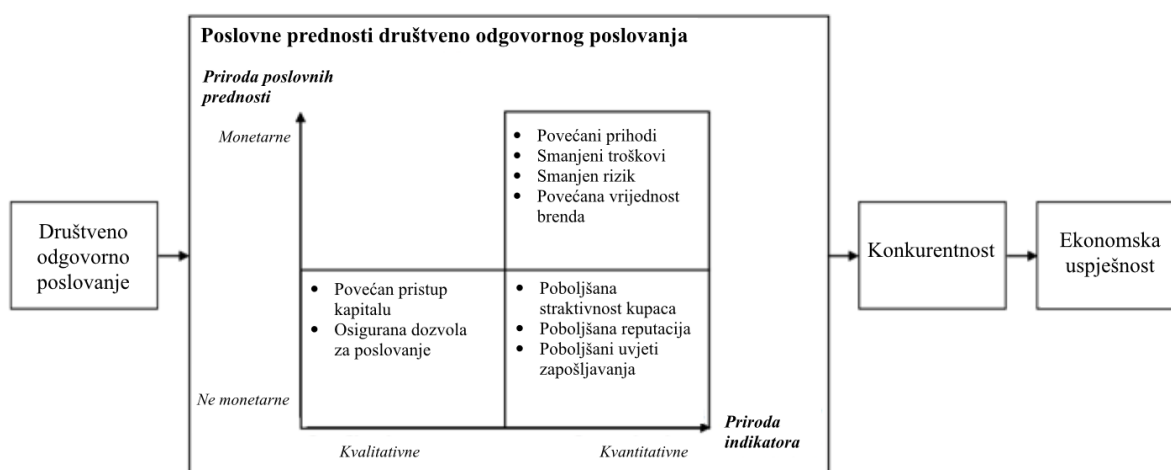


Izvor: Wood, D. (2010): Measuring Corporate Social Performance: A Review. *International Journal of Management Reviews*, 12(1): 54.

Autorica Weber (2008) poslovne prednosti DOP-a na poduzeće svrstava u monetarne i nemonetarne. Monetarne prednosti uključuju izravne financijske učinke, te pogodnosti koje ne dovode izravno do novčanih tokova, no ipak su mjerljivi u monetarnim terminima (na primjer prihodi, troškovi, rizik, te vrijednosti branda mjerene financijskim jedinicama). Nemonetarne prednosti obuhvaćaju naknade koje nisu mjerljive u monetarnom smislu, ali mogu utjecati na konkurentnost i financijski uspjeh poduzeća. Poduzeća procjenjuju nemonetarne prednosti pomoću kvantitativnih ili kvalitativnih pokazatelja. Nemonetarne

prednosti dodatno su sistematizirane prema prirodi indikatora za mjerenje odgovarajućih prednosti (također mogu biti kvantitativna ili kvalitativna). Nemonetarne prednosti mjerljive su pomoću kvantitativnih pokazatelja koji imaju učinak na ugled i zapošljavanje, zadržavanje kupaca i motivaciju zaposlenika. Kvalitativni pokazatelji nemonetarnih prednosti uključuju (Weber, 2008): (1) ocjenjivanje stavova kupaca, (2) poboljšani pristup kapitalu, te (3) dozvolu za rad, odnosno, pravo poduzeća na poslovanje. Monetarne i nemonetarne poslovne prednosti, te kvalitativni i kvantitativni pokazatelji društveno odgovornog poslovanja kako ih je opisala Weber (2008) modela utjecaja na društveno odgovorno poslovanje, prikazan na slici 2.7.

Slika 2. 7. Model utjecaja društveno odgovornog poslovanja prema Weberu



Izvor: Weber, M. (2008): The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR, *European Management Journal*, 26(4): 250.

Model utjecaja društveno odgovornog poslovanja, prema autorici Weber (2008), predstavlja sveobuhvatnu procjenu društvene odgovornosti koja uključuje procjenu monetarnih i nemonetarnih poslovnih prednosti poduzeća. Kako nemonetarni utjecaji društveno odgovornog poslovanja mogu biti jednako važni kao i monetarni, monetarna dodana vrijednost nije temelj za procjenu poslovnog uspjeha poduzeća prema njegovim DOP aktivnostima, već svaka procijenjena komponenta poslovanja treba biti periodično ocjenjivana. Nadalje, poduzeća trebaju razviti i mjeriti ključne pokazatelje uspješnosti³¹ koji ukazuju na poboljšanu konkurentnost poduzeća uvođenjem društvene odgovornosti. Prema modelu utjecaja društveno odgovornog poslovanja, Weber (2008) navodi pet poslovnih prednosti koje se mogu promatrati kao ključni pokazatelji uspješnosti za koje je identificirala

³¹ engl. *key performance indicator (KPI)*

kvantitativne pokazatelje za mjerenje, a ključni pokazatelji su: (1) ugled, (2) vrijednost branda, (3) privlačenje i zadržavanje kupaca, (4) atraktivnost poslodavca prilikom zapošljavanja, te (5) motivacija i zadržavanje zaposlenika. Dva glavna nedostatka ovog modela su vrlo složena procjena koja zahtijeva mnogo vremena i truda menadžmenta, te zahtjevna identifikacija prednosti od društveno odgovornog poslovanja poduzeća.

Fokus dosadašnjih istraživanja iz područja istraživanja odnosa društvene odgovornosti poduzeća i uspjeha poslovanja poduzeća jest analizirati, ocijeniti i objasniti utjecaj društvene odgovornosti poslovnog sektora na njegovu poslovnu uspješnost. Wood (2010) proširuje perspektivu promatranja i zaključuje kako zbog slabe suradnje znanstvenika različitih disciplina koji se bave proučavanjem i utjecaju društveno odgovornog poslovanja poslovnog sektora na društvo i ekologiju (na primjer istraživanja o povećanju broja bolesti u korelaciji s emisijom otrovnog otpada, ili o pokušajima poduzeća da smanjiti svoje onečišćenje, o potrošačima prevarenim lažnim oglašavanjem, o kulturi zaposlenika pod utjecajem tužbe zbog diskriminacije, o reakcijama raznih stakeholdera na društveno odgovorno izvještavanje) obično nisu provedene pod nazivom i unutra područja društveno odgovornog poslovanja ili društvene izvedbe poduzeća. U cilju relevantnijih i kvalitetnijih rezultate iz ovog područja, moguće je zaključiti kako bi fokus i smjer istraživanja o utjecaju društveno odgovornog poslovanja na poduzeće trebalo prebaciti na utjecaj poduzeća s aktivnim društveno odgovornim poslovanjem na stakeholdere, društvo i okoliš.

Cheng i suradnici (2012) zaključuju kako bi bilo zanimljivo istražiti način na koji bi se povećao pristup kapitalu uvođenjem društveno odgovornog poslovanja u poduzeće, te utječe li to na vrstu strateških investicija poduzeća. Odnosno, uključuju li ciljevi dugoročnih strateških projekata poduzeća s boljom izvedbom ekološke i društvene aktivnosti. Kako tržišta kapitala predstavlja važan element poslovanja poduzeća, više pažnje u istraživanjima treba posvetiti načinu na koji tržište kapitala vrednuje poduzeća s DOP aktivnostima. Cheng i suradnici (2012) u kontekstu pristupa kapitalu zaključuju kako menadžeri prilikom oblikovanja i primjene uspješne društvene strategije, uključujući i ključne stakeholdere prilikom čega mogu generirati materijalne koristi za svoje poduzeće u obliku boljeg pristupa kapitalu.

Složenost područja istraživanja odnosa društvene odgovornosti poduzeća i uspjeha poslovanja poduzeća različita je prema industrijama u različitim zemljama, a neuvjerljivost rezultata prethodno spomenutih istraživanja može se pripisati navedenim nedostacima iz prethodno spomenutih metodologija. U skladu s prethodno navedenim istraživanjima iz ovog područja, moguće je zaključiti kako su nedostaci istraživanja ovog područja: (1) korištenje mnogobrojnih i nepotpunih ekonomskih, ekoloških i društvenih pokazatelja, (2) nepostojanje empirijskog istraživanja u interakciji s drugim varijablama iz različitih disciplina, koja nastupa zbog slabe suradnje znanstvenika različitih područja i disciplina koji se bave proučavanjem društveno odgovornog poslovanja, (3) neadekvatne tehnike uzorkovanja zbog ograničene dostupnosti podataka, te (4) korištenje praktičnih mjera poslovnog uspjeha, koje se ne fokusiraju na različite aspekte uspješnosti i podložne su određenim predrasudama.

Rezultat i zaključci prethodno spomenutih empirijskih i teorijskih istraživanja, te model utjecaja prema Weber (2008) i modela društvene izvedbe prema Wood (2010), prikazuju učinke i utjecaje društvene odgovornosti na uspješnost poslovanja poduzeća. Zaključci prethodno spomenutih istraživanja i modela, odnosno, učinci društveno odgovornog poslovanja na uspješnost poslovanja su neutralni, jer “činiti dobro” dugoročno ne šteti poduzeću, a “činiti loše” ponekad šteti poduzeću.

2.2. Pojmovno određenje društveno odgovornog izvještavanja

Društveno odgovorno izvještavanje poduzeća predstavlja sistematičnu komunikaciju poduzeća sa stakeholderima o njegovim društvenim i ekološkim utjecajima, te utjecajima upravljanja poduzećem, a koje nisu obuhvaćene financijskim pokazateljima uspješnosti poslovanja (Schreck, 2013). Porast potražnje za društveno odgovornim izvještajima poduzeća uslijedio je s povećanom potražnjom za transparentnim poslovanjem poduzeća, što je rezultiralo dobrovoljnim izvještavanjem poduzeća o svojim društveno odgovornim poslovanjem, koji su u početku bili sredstvo postizanja konkurentske prednosti. Danas, mnoga poduzeća objavljuju izvještaje o društvenoj odgovornosti kao samostalne izvještaje ili kao posebna poglavlja godišnjih izvještaja poslovanja. Kako ne postoji zakonski propisani oblik društveno odgovornog izvještavanja, izvještaji se uvelike razlikuju po sadržaju, metodologiji, intervalu izvještavanja, distribucijskim kanalima, te kvaliteti i relevantnosti informacija objavljenih u izvještaju. Međutim, svim zainteresiranim stakeholderima izvještaji

o društvenoj odgovornosti poduzeća predstavljaju uvid i mogućnost za evaluaciju nefinancijskog poslovanja poduzeća i njegovih društveno odgovornih aktivnosti.

S industrijskom revolucijom početkom 19. stoljeća, porasla je briga poduzeća o njegovoj društvenoj odgovornosti i brizi za zaposlenike, a Carroll (2008) navodi kako upravo tada bilježimo prve primjerke izvještaja o društvenoj odgovornosti poduzeća. Prvi ozbiljniji izvještaji o društvenoj odgovornosti, odnosno izvještaja u domeni odgovornosti poduzeća pronalazimo tek 1970-ih godina kada su pojedine zemlje prepoznale kako određene aktivnosti poduzeća pretjerano onečišćuju okoliš. Tako su njemačka poduzeća uz financijske izvještaje trebala prilagala i društvene izvještaje (na njemačkom poznata pod nazivom *Sozialbilanz*), odnosno uz godišnji izvještaj su prilagale i izvještaje o društvenim troškovima i koristima za njihovo poslovanje. Francuska je 1977. godine donijela zakon kojim se od velikih poduzeća zahtijeva objavljivanje društvenih izvještaja (na francuskom poznata pod nazivom *bilan social*) u kojima je bilo potrebno opisati uvjete rada i edukaciju zaposlenika, kao i politiku sigurnosti na radu. U Velikoj Britaniji pokret društvene revizije (na engleskom poznata pod nazivom *social audits*) rezultirao je prvim pokušajima standardizacije društvenog izvještavanja kojom se željelo postići da izvještaji o društvenoj odgovornosti poduzeća nisu marketinški alat poduzeća koji nudi korisne informacije zainteresiranim stakeholderima, nego mjerljivi pokazatelj društvene uspješnosti poduzeća. Prvi izvještaji o okolišu pojavili su se 1990-ih godina u Skandinavskim zemljama, Sjedinjenim Američkim Državama, Australiji, te državama Zapadne Europe poput Njemačke, Velike Britanije i Nizuzemske. Širenje domene izvještavanja društveno odgovornih izvještaja na okoliš, rezultirao je pojavom sustava za upravljanje okolišem i rastom standardizacije i regulative poput EMAS ili ISO 14000 i AA1000 izvještajima, što je rezultiralo porastom kvalitete i kvantitete objavljenih podataka u izvještajima (Schreck, 2013). Objavljeniji podaci bolje kvalitete mogli su se uspoređivati i koristiti za praćenje i procjenu uspjeha poduzeća na području društvene i ekološke odgovornosti.

S informacijsko-komunikacijskom revolucijom, stakeholderi, a naročito investitori i kupci povećali se broj zahtjeva za transparentnim poslovanjem poduzeća. U skladu s time, raste i broj izvještaja o društvenoj odgovornosti poduzeća koje poduzeća širom svijeta objavljuju uz svoje financijske izvještaje. Izvještavanje o društvenoj odgovornosti poduzeća uključuje analizu tri aspekta društveno odgovornog poslovanja: ekonomsku, ekološku i društvenu. Ekonomski aspekt društvene odgovornosti predstavlja sve relevantne pokazatelje uz pomoć

kojih poduzeće ostvaruje financijski profit, dok ekološki i društveni aspekt sadrži sve relevantne ekološke i društvene pokazatelje koji utječu ili mogu utjecati na ekonomski aspekt ili financijsku uspješnost poslovanja. Ekološki aspekt izvještavanja o društvenoj odgovornosti čine relevantni pokazatelji pomoću kojim poduzeće evaluira utjecaj svog poslovanja, te utjecaj svojih proizvoda i usluga na okoliš, poput tehnologije proizvodnje kao i djelotvornosti iskorištavanja prirodnih resursa. Društveni aspekt izvještavanja o društvenoj odgovornosti čine relevantni pokazatelji pomoću kojim poduzeće evaluira utjecaj svog poslovanja, te utjecaj svojih proizvoda i usluga na društvo, poput društvenog ulaganje poduzeća, njegovu uključenosti u razvoj lokalne zajednice, te pitanja ljudskih i radnih prava.

Iz prethodno navedenoga, moguće je zaključiti kako je osnovni cilj izvještaja o društvenoj odgovornosti svim zainteresiranim stakeholderima javno pružiti pouzdane i potpune informacije o ekonomskim, društvenim i ekološkim aktivnostima poduzeća, kako bi se mogli usporediti i analizirati.

Postoji značajana količina izvještaja u kojem poduzeće izvještava o njegovoj društvenoj odgovornosti ili o onome za što smatra da predstavlja njegovu društvenu odgovornost. Ovi izvještaji razvijali su se postupno kako se razvijalo i cijelo ovo područje društvene odgovornosti. Danas imamo mnoga imena ovih vrsta izvještaja koja poduzeća koriste, a u nastavku će se navesti kronološkim redosljedom kako su pojmovi nastajali (Buhr i sur., 2014):

- Izvještaj o zaposlenicima (poduzeća US Steel 1901-1980 i BHP u razdoblju 1885-1985);
- Društveni izvještaj (u 1960-im godinama);
- Izvještaj o zajednici (u 1970-im godinama);
- Izvještaj o zdravlju, sigurnosti i okolišu (u 1980-im godinama);
- Izvještaj o okolišu (poduzeće Noranda i Norsk Hydro u 1990-im godinama);
- Izvještaj *Triple bottom line* (u 2000-im godinama);
- Izvještaj o održivom razvoju (u 2000-im godinama);
- Izvještaj o društvenoj odgovornosti poduzeća (u 2000-im godinama).

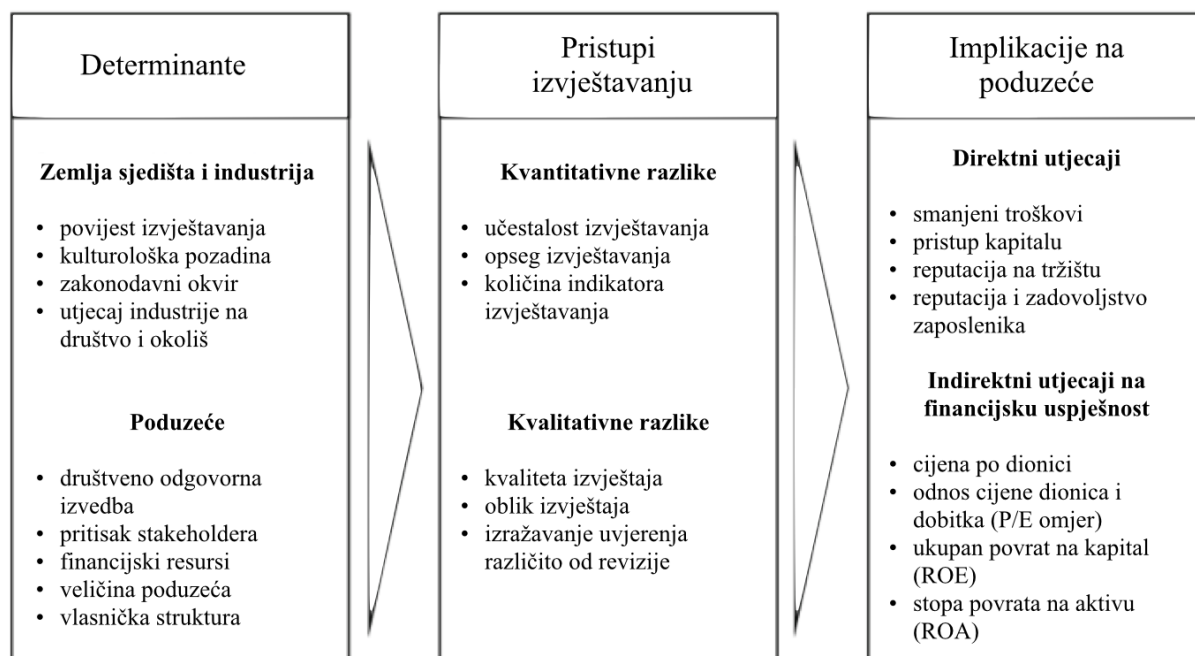
Kako na nacionalnoj i međunarodnoj razini ne postoji zakonski propisani oblik izvještavanja o društvenoj odgovornosti poduzeća, nego samo preporučeni standardi i inicijative, postoji mnogo različitih pristupa procesu izvještavanja. Sadržaj izvještaja ove vrste u najvećoj mjeri

ovisi o specifičnim zahtjevima pojedine države, industrije ili menadžmenta poduzeća. Također je vrlo česta praksa da određena industrijska regulacija od svojih poduzeća zahtijeva izvještavanje određenih informacija koje su zanimljive stakeholderima, a odnose se samo na tu industriju. Poduzeća koja pripadaju industrijama čije poslovanje ima veći utjecaj na društvo, rezultirati će većim pritiskom društva na poduzeća da javno objavljuju svoje poslovne aktivnosti. Iz tog razloga, mogli bi zaključiti kako će na primjer naftna, farmaceutska i energetska industrija objavljivati više informacija iz aktivnosti poslovanja vezane za okoliš, dok će poduzeća iz financijskih i uslužnih djelatnosti veću pozornost prilikom izvještavanja polagati društvenom poslovanju poduzeća.

Izvještaji o društvenoj odgovornosti prema Schrecku (2013) određeni su nacionalnim i industrijskim utjecajima, te utjecajima samog poduzeća. Na nacionalnoj i industrijskoj razini povijesni razvoj, različita kultura kao i različito zakonodavno okruženje u velikoj mjeri utječu na poduzeće i njegovo društveno odgovorno izvještavanje. Dok na razini poduzeća društvena izvedba poduzeća, profitabilnost poduzeća, veličina poduzeća, stakeholderski pritisak i vlasnička struktura utječe na kvalitetu i kvantitetu društveno odgovornog izvještavanja poduzeća. Determinante koje utječu na kvalitetu i kvantitetu društveno odgovornog izvještavanja, kao i utjecaje koje takvi izvještaji imaju na društvenu izvedbu poduzeća grafički su prikazani na slici 2.8. Autor društveno odgovorne izvještaje razlikuje prema kvalitativnom i kvantitativnom kriteriju. Kvantitativne razlike društveno odgovornih izvještaja ovise o učestalosti objavljivanja, sadržaju izvještaja te materijalnosti objavljenih informacija koje utječu na uspješnost društvenog poslovanja poduzeća. Kvaliteta društveno odgovornih izvještaja prema autoru ovisi o povezanosti samog izvještaja, obliku u kojem je objavljen, usklađenosti s nacionalnim i internacionalnim standardima izvještavanja, te o provjerenoj vjerodostojnosti (engl. *assurance*) izvještaja od strane treće osobe. Načela kvalitetnog izvještavanja o društvenoj odgovornosti definirala je i Globalna inicijativa za izvještavanje (GRI) a oni su: (1) načelo uravnoteženosti prema kojem izvještaj sadrži pozitivne i negativne aspekte društveno odgovornog poslovanja poduzeća, (2) načelo usporedivosti prema kojem izvještaji omogućavaju stakeholderima usporedbu s drugim poduzećima i tijekom vremena, (3) načelo jasnoće prema kojem je izvještaj lako razumljiv i dostupan stakeholderima, (4) načelo točnosti podataka u izvještaju, (5) načelo pravodobnosti prema kojem se izvještaji objavljuju u određenom interval, te (6) načelo pouzdanosti prema kojem su metode korištene za pripremu izvještaja mogu provjeriti od strane treće osobe koja provjerava kvalitetu izvještavanja (GRI). Kvaliteta i kvantiteta društveno odgovornog

izvještavanja prema Schrecku (2013) direktno utječe na uspješnost poslovanja, a indirektno na financijsku uspješnost poslovanja, jer poduzeće će pripremati i objavljivati izvještaje ukoliko od toga ima određene prednosti.

Slika 2. 8. Determinante i implikacije na poduzeće različitog pristupa izvještavanju



Izvor: Schreck, P. (2013): *Disclosure (CSR Reporting)*, str. 802. U Idowu, S. O. i suradnici: *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*. Berlin: Springer-Verlag.

Društvena izvedba poduzeća u kontekstu društvene odgovornosti poduzeća detaljnije je opisana u poglavlju 2.1.2., međutim u kontekstu izvještavanja o društvenoj odgovornosti Schreck (2013) ekonomskim i sociopolitičkim razlozima opisuje društvenu izvedbu poduzeća i motivaciju za sastavljanje izvještaja. Ekonomski razlozi izvještavanja poduzeća su kako nebi bila smatrana lošima, jer se podrazumijeva kako izvještaji odražavaju stvarne aktivnosti poduzeća i nije ih lako imitirati ni provoditi. Dok, sociopolitički razlozi izvještavanja poduzeća su kako bi zbog snažnog pritiska stakeholdera opstala na tržištu, a poduzeća sa slabijom društvenom izvedbom u većini slučajeva imaju opsežnije izvještaje. Stakeholderi vrlo često od poduzeća zahtijevaju veću transparentnost i odgovornost, iz tog razloga osviještenost stakeholdera i njihov pritisak na poduzeća uvelike utječe na kvalitetu i kvantitetu društveno odgovornog izvještavanja.

Prednosti koje poduzeće ostvaruje izvještavanjem o svojim društveno odgovornim aktivnostima su stvaranje pozitivne slike na tržištu kapitala jer društveno odgovornim

izvještavanjem se minimizira rizik i povećavaju djelotvornost resursa, zatim osnaživanje reputacije poduzeća, te veći potencijal za rast na tržištu zbog zapošljavanja visoko obrazovanog kadra ili povećanje motivacije zaposlenih u poduzeću. Transparentnost i odgovornost poslovanja koja je nekada predstavljala potencijalnu prijetnju uspješnog poslovanja poduzeća, danas predstavlja sastavni dio suvremenog i globalnog poslovanja.

2.2.1. Vrste i trendovi društveno odgovornog izvještavanja

Istraživanja vezana za regulaciju objavljenih informacija poduzeća naglašavaju važnost njihovog usklađivanja sa potrebama korisnika tih informacija (Fung i sur., 2007). Prema institucionalnoj teoriji međusobna interakcija i uravnotežen odnos poduzeća i korisnika njihovih izvještaja može rezultirati promjenom njihovih prvobitnih sporazuma. Proces prikupljanja informacija koje poduzeća objavljuju u svojim izvještajima, kao i proces odlučivanja i odabira informacija, te načina objave može stvoriti koristan društveni dijalog, no nužno je da su objavljene informacije u dostupnom i razumljivom obliku za korisnike tih izvještaja. Izvještavanje o društvenoj odgovornosti poduzeća jest evolucija izvještavanja poduzeća s ciljem uključivanja društvenih i ekoloških utjecaja, te politika poslovanja poduzeća.

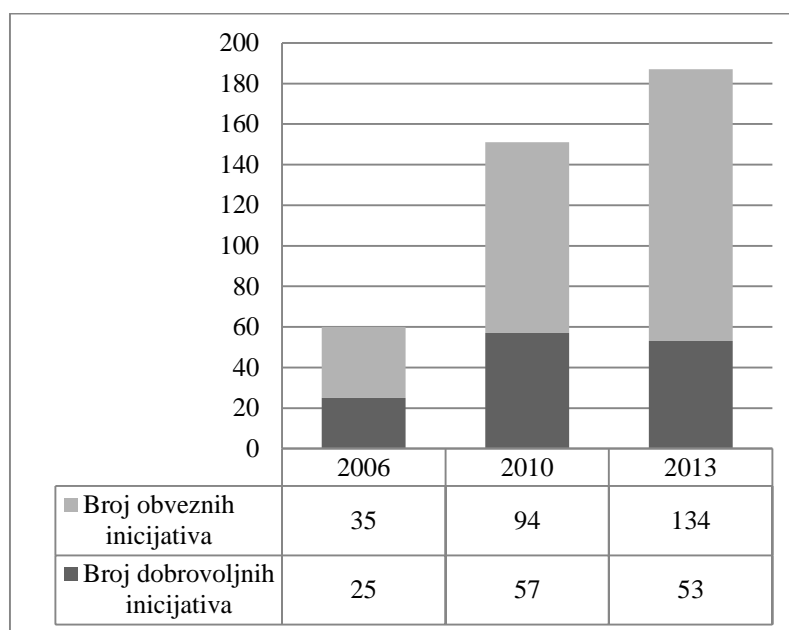
Izvještavanje o društvenoj odgovornosti poduzeća nije zakonski propisani oblik izvještavanja, međutim potrebno je razumjeti ovaj novi oblik izvještavanja kao i svjetske trendove i inicijative na tom području, jer upravo one uvelike mijenjaju način poslovanja poduzeća, te komunikaciju poduzeća i njegovih stakeholdera. Izvještavanje o društvenoj odgovornosti poduzeća predstavlja oblik povećane transparentnosti koji podrazumijeva pružanje relevantnih, odgovarajućih i pravovremenih informacija svim zainteresiranim korisnicima kako bi optimizirali razumijevanje i odlučivanje, te osigurali što transparentnije, učinkovitije i djelotvornije poslovanje. Povećana potražnja za društveno odgovornim izvještavanjem rezultat je mnogobrojnih međunarodnih inicijativa kako bi izvještavanje poduzeća postalo standardizirano s relevantnim pokazateljima poslovanja. Iako su financijski izvještaji dominantni oblik izvještavanja poduzeća, u posljednje vrijeme nefinancijski izvještaj dobivaju sve veću važnost prilikom izvještavanja poduzeća, prvenstveno kako bi se stakeholderima omogućila cjelovitija slika o ukupnoj uspješnosti poduzeća. Trend porasta broja izvještaja o društvenoj odgovornosti potvrđuje činjenica kako je tijekom posljednjeg

desetljeća izvještavanje o nefinancijskim informacijama poput njihovog utjecaja na okoliš i društvo poduzeća postalo široko rasprostranjeno. Ovaj trend potvrđuje statistika Inicijative za globalno izvještavanje (GRI) koja objavljuje broj organizacija i izvještaja o društvenoj odgovornosti od 1999. godine, kada je samo 11 poduzeća izvještavalo o održivosti, dok je prema posljednjoj statistici krajem 2015. godine, broj organizacija koje izvještavaju iznosio 8.452 ili 29.187 izvještaja o društvenoj odgovornosti.³² Prema međunarodnom istraživanju društveno odgovornog izvještavanja kojeg provodi revizorska kuća KPMG, 83% od 250 najvećih svjetskih poduzeća objavljuje izvještaje o društvenoj odgovornosti ili informacije o utjecaju na okoliš i društvo čine sastavni dio njihovih godišnjih izvještaja. Organizacije koje uz KPMG provode analizu stanja i trendova na području izvještavanja o društvenoj odgovornosti su: (1) revizorska kuća *PriceWaterhouseCoopers* poput studije *CSR Trends 2010* koju su proveli zajedno sa organizacijom *Craib*, te (2) organizacija *CorporateRegister.com* kao najveća online baza izvještaja o održivosti, a koja svake godine izdaje popis najboljih izvještaja o društvenoj odgovornosti pod nazivom *CR Reporting Awards (CRR)*.

Države diljem svijeta zbog različitosti zakonodavnih mehanizama nisu homogene u provedbi zakona i propisa, a upravo formalni institucionalni okvir sudjeluje u stvaranju okruženja za društvenu odgovornosti poduzeća koje se razlikuju prema pojedinim zemljama. Prema Campbell (2005) umjesto zakonski propisanog društveno odgovornog izvještavanja, pojedine države su usvojile dobrovoljne inicijative za ovu vrstu izvještavanja, prvenstveno kako bi poduzećima na samom početku prema njihovoj društvenoj odgovornosti pomogle prilikom analize i sastavljanju izvještaja o njihovoj održivosti. Onyeka (2008) navodi kako će nova zakonodavna politika Europske unije zahtijevati od poduzeća da indikatori nefinancijskih performansi budu dio godišnjih financijskih izvještaja. Prema istraživanju *Carrots and Sticks Sustainability reporting policies worldwide* (2013) u posljednjih sedam godina je identificiran trend porasta dobrovoljnog i obvezatnog izvještavanja o društvenoj odgovornosti, a porast obvezatnog izvještavanja o društvenoj odgovornosti i odnos prema dobrovoljnom izvještavanju prema godinama može se vidjeti na grafikonu 2.1.

³² Dostupno na: <http://database.globalreporting.org> (13. studeni 2015.)

Grafikon 2.1. Trendovi obvenog i dobrovoljnog izvještavanja o održivosti



Izvor: Carrots and Sticks (2013): *Sustainability reporting policies worldwide - today's best practice, tomorrow's trends*, str. 9. Dostupno na:

<http://www.globalreporting.org/resource/library/carrots-and-sticks.pdf> (15. svibanj 2014)

Prema studiji *Carrots and Sticks Sustainability reporting policies worldwide* (2013) identificirani trendovi u posljednjih šest godina ukazuju na veći naglasak u kombinaciji dobrovoljnog i obvezatnog izvještavanja o održivosti, te porast obvezatnog izvještavanja o održivosti (vidi grafikon 2.1.). Ovakav trend studija objašnjava činjenicama:

- Nastavlja se sve veći interes za regulaciju, uključujući upravljanje poduzeća i zahtjeve za transparentnost.
- Povećanje broja zemalja uključenih u politiku izvještavanja o održivosti, uključujući i zemlje u razvoju.
- Zadržavanje postojećih okvira izvještavanja, te pojava novih okvira izvještavanja.
- Zadržavanje izvještavanja velikih poduzeća i poduzeća u državnom vlasništvu, dok dobrovoljno izvještavanje malih i srednjih poduzeća raste.
- Izvještavanje o održivosti postaje dio popisa zahtjeva na nekoliko burzama u ne-OECD zemlje.
- Ujedinjeni narodi od vlada traže stimulaciju izvještavanja o održivosti u cilju razvoja najbolje prakse i efikasne regulative.

- Prilikom uvođenja politike, propisa i smjernica, vlade nastoje uskladiti korištenje više okvira.

Mnoge zemlje su usvojile različite pristupe prema razvoju izvještavanja o društvenoj odgovornosti. Zbog nedostatka provedbenih mehanizama i vjerodostojnih izvještaja, umjesto obaveznog objavljivanja informacija o društvenoj odgovornosti kroz zakone ili propise, pojedine države imaju usvojene dobrovoljne smjernice za pomoć poduzećima za objavljivanje izvještaja o održivosti.

2.2.2. Motivi izvještavanja o društvenoj odgovornosti

Istraživanja poput Orlitzky i suradnici (2003), Margolis i Walsh (2003), te Wu (2006) dokazuju pozitivnu vezu društveno odgovornog poslovanja i financijske uspješnosti poslovanja poduzeća. Ukoliko je društveno odgovorno poslovanje način postizanja financijske uspješnosti poduzeća, kako objasniti snažne međunarodne i nacionalne inicijative za uvođenje društveno odgovornog poslovanja. Prema dosadašnjim shvaćanju ekonomije, poslovati na društveno odgovoran način nije u primarnom interesu poduzeća, dok se društveni i ekološki problemi mogu riješiti slobodnim tržišnim mehanizmima. Međutim, prema O'Dwyeru (2002) poslovni sektor pruža mnogobrojne koristi i napredak društvu općenito, dok s druge strane, društvo poduzećima također dozvoljava korištenje javnih resursa kako bi ono uspješno poslovalo. Iz tog razloga, društvo ima pravo znati na koji način poslovni sektor vraća društvu ono što je iskoristio iz javnih resursa za ostvarivanje svog vlastitog profita (Deegan, 2002).

Motivi društveno odgovornog izvještavanja identificirale su i objasnile mnoge teorije poput stakeholderske, shareholderske, institucionalne, političke, te teorije legitimnosti, od kojih niti jedna pojedinačno ne nudi zadovoljavajući odgovor. Stoga Buhr, Gray i Milne (2014) izvještavanje o društvenoj odgovornosti poduzeća opisuju kao strateški proces s određenim motivima, proračunatim namjerama i s željenom porukom, te spaja prethodno navedene teorije kako bi jednostavnije obrazložio motive društveno odgovornog izvještavanja poduzeća. Na tablici 2.3. navedena su proaktivni i reaktivni razlozi ili motivi za izvještavanjem o društvenoj odgovornosti poduzeća prema aspektima koje su naveli Buhr i suradnici (2014).

Tablica 2.3. Razlozi ili motivi za izvještavanje o društvenoj odgovornosti poduzeća

Aspekt	Proaktivni motivi	Reaktivni motivi
Moral i etički razlozi	DOP izvještavanje za poduzeće predstavlja etičku i moralnu odgovornost.	Ukoliko DOP izvještavanje nije zakonski propisana obveza, poduzeću ono ne predstavlja etičku i moralnu odgovornost.
Konkurentska prednost	DOP izvještavanje može pomoći poduzeću u postizanju vodeće pozicije na tržištu.	DOP izvještavanje poduzeću ne predstavlja način postizanja konkurentske prednosti.
Usklađivanje s dobrovoljnim standardima – GRI, IIRC	DOP izvještavanje prema dobrovoljnim standardima poduzeću može predstavljati način odbijanja skupih regulacija.	Poduzeće nije zainteresirano ili u mogućnosti sudjelovati u dobrovoljnom DOP izvještavanju.
Usklađivanje s obaveznim standardima – vlada, zakoni	DOP izvještavanje predstavlja mogućnost da se poslovanje poduzeća prezentira i objavi.	Poduzeće ne prihvaća obvezno DOP izvještavanje, nego mu se suprostavlja.
Pritisak konkurenata ili industrije	DOP izvještavanje je važno za industriju poduzeća zbog cjelokupne bolje reputacije, stoga poduzeće podupire sve pripadnike industrije.	DOP izvještavanje poduzeću pomaže poduzeću da ne zaostaje previše od svojih konkurenata.
Uspješnost poslovanja	DOP izvještavanje pomaže poduzeću da pokaže javnosti kako čini više nego što se percipira.	Poslovanje poduzeća nije riskantno, pa slabije DOP izvještavanje poduzeća znači da nije potrebno puno toga poboljšavati u poslovanju.
Reputacijski menadžment, odnosi s javnošću	DOP izvještavanje je način poboljšavanja reputacije poduzeća, jer može prikazati svoje dobro i uspješno poslovanje.	DOP izvještavanje poduzeću predstavlja način kontrole mogućih opasnosti i reakcija na opasnosti i probleme koji dolaze s poslovanjem ili poslovanjem industrije.
Društveni pritisak, dozvola za poslovanje	DOP izvještavanje poduzeću može pomoći razumjeti lokalnu zajednicu i njihove potrebe.	DOP izvještavanje poduzeću pomaže kod komunikacije s nevladinim organizacijama i agresivnim skupinama.
Bolji pristup kapitalu	DOP izvještavanjem poduzeće zbog veće transparentnosti i strateškog upravljanja ima bolji ugled kod investitora što rezultira boljim pristupom kapitalu i manjim troškovima kapitala.	DOP izvještavanje poduzeću predstavlja trošak koji ne rezultira financijskim prednostima.
Postojeća regulacija – vlada, zakoni	DOP izvještavanje je u skladu s zakonom čime poduzeće želi u svakom smislu pokazati kako dobro i transparentno posluje.	DOP izvještavanje poduzeće ima na najnižoj razini, dok postojeća regulacija ne osnaži, a kazne postanu veće.

Izvor: Buhr, N., Gray, R. i Milne, M. J. (2014): *Histories, rationals, voluntary standards and future prospects for sustainability reporting*, str. 61. U Bebbington, J., Unerman, J. i O'Dwyer, B.: *Sustainability Accounting And Accountability*. London: Routledge.

Teorijska istraživanja ponudila su razne odgovore što motivira poduzeće da izvještava o društvenoj odgovornosti. Hackston i Milne (1996), te Roberts (1992) navode determinante koje utječu na izvještavanje o društvenoj odgovornosti poduzeća, Idowu i Papasolomou (2007) navode kako ovom vrstom izvještavanja poduzeće udovoljava stakeholderskim zahtjevima, a Solomon i Lewis (2002) su analizom motiva izvještavanja identificirali jaz očekivanja korisnika izvještaja i onih koji izvještavaju. Kolk (2004) navodi kako motivi izvještavanja poduzeća trebaju biti u skladu s potrebama i načinom poslovanja industrije kojoj ono pripada, dok su društveni aspekti poput kredibilnosti i reputacije značajniji od internih motiva poduzeća za izvještavanjem o društvenoj odgovornosti.

Poduzeća imaju različite motive za izvještavanje ili neizvještavanje o društvenoj odgovornost kako navodi Kolk (2004), te nabraja motive za izvještavanje ili neizvještavanje o društvenoj odgovornosti. Lista motiva za izvještavanje ili neizvještavanje preuzeta je iz istraživanja provedenog od strane organizacije *Sustainability* i UNEP (1998) u izvještaju *The Non-Reporting Report*, a lista razloga navedena je u tablici tablici 2.4.

Tablica 2. 4. Motivi poduzeća za izvještavanje ili neizvještavanje o društvenoj odgovornosti

<p>Razlozi za izvještavanje o društvenoj odgovornosti</p>	<ul style="list-style-type: none"> • pojačana sposobnost za praćenje napretka prema različitim ciljevima • olakšana implementacija strategije zaštite okoliša • povećana svijest o pitanjima zaštite okoliša unutar cijelog poduzeća • sposobnost jasnog internog i eksternog prijenosa poruke koju poduzeće želi prenijeti • poboljšana vjerodostojnost zbog povećane transparentnosti • sposobnost komunikacije napore i standarde poslovanja • dozvola za rad i poslovanje • povećana reputacija poduzeća, identifikacija uštede troškova, povećana djelotvornost, poboljšane poslovne i razvojne mogućnosti, te moral zaposlenika
<p>Razlozi za neizvještavanje o društvenoj odgovornosti</p>	<ul style="list-style-type: none"> • nesigurnost prednosti koje mogu biti na poduzeće • konkurenti još nisu objavili izvještaj o društvenoj odgovornosti • kupci (i šira javnost) nisu zainteresirani, te neće utjecati na povećanje prodaje • poduzeće već ima dobru reputaciju o zaštiti okoliša • postoje drugi načini komuniciranja tema o zaštiti okoliša • preskupo je • teško je prikupiti dosljedne podatke poslovanja i odabrati dobre indikatore • može loše utjecati na reputaciju poduzeća, otvoriti neka pravna pitanja ili probuditi «one koji spavaju» poput na primjer organizacije za zaštitu okoliša ili ljudskih prava

Izvor: Kolk, A. (2004): A decade of sustainability reporting: developments and significance. *International Journal of Environment and Sustainable Development*, 3(1): 54.

Društveno odgovornim izvještavanjem poduzeća informiraju sve zainteresirane stakeholdere o svom poslovanju i društveno odgovornim aktivnostima, te na taj način sudjeluju u oblikovanju javnog mišljenja i diskursa. S druge strane, stakeholderi, mediji, te vladine i nevladine organizacije svojim pritiskom na poduzeća za transparentnijim poslovanjem, ili izostankom tog pritiska također imaju važnu ulogu u oblikovanju javnog mišljenja i diskursa (Buhr, Gray, Milne, 2014) što utječe na poslovanje poduzeća kao i oblikovanje nacionalnih i međunarodnih inicijativa, te predstavlja polazišne motive za izvještavanje o društvenoj odgovornosti poduzeća.

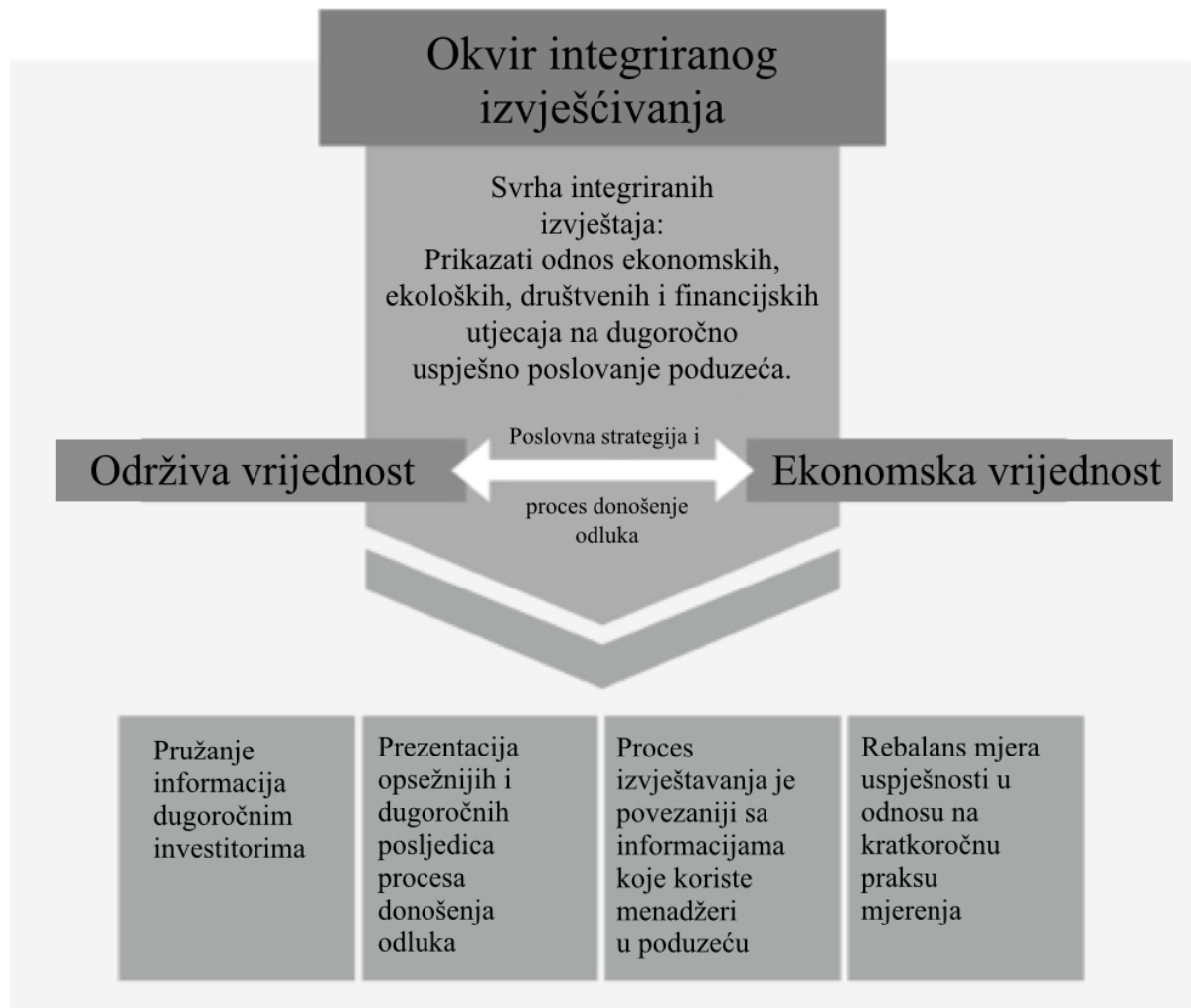
2.2.3. Integrirano izvještavanje

Integrirano izvještavanje iniciralo je Međunarodno vijeće za integrirano izvještavanje³³ koje za cilj ima kohezivan i učinkovit pristup izvještavanju poduzeća kako bi se poboljšala kvaliteta informacija te omogućila učinkovitija i produktivnija raspodjela kapitala (IIRC, 2013). Integrirani izvještaj ima za cilj objasniti investitorima na koji način poduzeće tijekom vremena stvara vrijednost. Ovakav integrirani postupak izvještavanja predstavlja povezivanje financijskih vrijednosti s poslovnim vrijednostima iz područja društva i okoliša. Također, integrirano izvještavanje omogućava poduzeću prikazati na koji način njegova poslovna strategija, upravljanje i financijska uspješnost pridonosi društvu, ekologiji i ekonomiji unutar kojeg djeluje.

Ovakav sveobuhvatni oblik izvještavanja trebao bi objasniti mnoge materijalne aktivnosti, odnosno one koje mogu utjecati na financijsku uspješnost poduzeća, te omogućiti i predočiti jasnu mogućnost poduzeća da generira vrijednosti za društvo, ekologiju i ekonomiju u kratkom, srednjem i dugom roku. Također, koliko je izvještavanje okrenuto planiranju budućih aktivnosti poduzeća, toliko i pruža uvid u prošle i trenutne pokazatelje uspješnosti poduzeća. Slika 2.9. prikazuje okvir integriranog izvještavanja s kojim IIRC-a objašnjava kako je održiva vrijednost povezana s ekonomskom vrijednosti poduzeća preko poslovne strategije i procese donošenja odluka vezanih za društvo, ekonomiju i okoliš poduzeća. Kako bi proces integriranog izvještavanja bio povezan s poslovnom strategijom poduzeća potrebno je identificirati i odrediti materijalne utjecaje na poduzeće, odnosno utjecaje koji imaju najznačajniji utjecaj na financijsko poslovanje ili na određene stakeholdere, te odrediti tko određuje materijalne utjecaje u poduzeću.

³³engl. *International Integrated Reporting Council – IIRC*

Slika 2. 9. Okvir integriranog izvještavanja



Izvor: IIRC, dostupno na: <http://www.theiirc.org/about> (24. srpanj 2014.)

Brady i Baraka (2013) navode potencijalne prednosti integriranog izvještavanja za poduzeće, te za njihove stakeholder, a one su:

- Potencijalne prednosti integriranog izvještavanja za poduzeće su:
 - Bolje razumijevanje menadžmenta poduzeća o strategiji poduzeća i društvenih, okolišnih, te ekonomskih utjecaja;
 - Obuhvatniji i opsežniji pregled za smanjenje rizika;
 - Povećana mogućnost za novim poslovnim mogućnostima;
 - Bolje razumijevanje resursnih ograničenja koji rezultiraju inovacijama novih dobara i usluga;
 - Upravljanje rizicima što rezultira smanjenjem troškova i djelotvornijim poslovanjem;

- Povećana razina unutrašnje i vanjske svijesti, te reputacije što rezultira većom lojalnosti i manjim troškovima zapošljavanja i zadržavanja zaposlenika.
- Potencijalne prednosti integriranog izvještavanja za stakeholdere su:
 - Stakeholdersko povjerenje u menadžersko poznavanje cjelokupnog poslovanja;
 - Pokazatelj kako je poslovanje djelotvorno, a poslovna strategija u skladu s dugoročnim i održivim stvaranjem vrijednosti;
 - Povećana transparentnost koja rezultira snažnijim povjerenjem i reputacijom kod stakeholdera;
 - Povećana transparentnost koja može rezultirati smanjenjem troškovima kapitala, jednom kada su prepoznati rizici poslovanja;
 - Bolje razumijevanje rizika i izazova poslovanja pomaže poduzeću pri ostvarivanju konkurentske pozicije na tržištu koju karakterizira poboljšana vrijednost brenda i snažniji odnos s potrošačima.

Međunarodno vijeće za integrirano izvještavanje u studiji *Realizing the benefits: The impact of Integrated Reporting* (2014) opisuje rezultate istraživanja u kojima objašnjava proces integriranog izvještavanja poduzeće, te prednosti od ove vrste izvještavanja. Rezultati ove studije pokazuju kako poduzeća koja objavljuju integrirane izvještaje ostvaruju interne prednosti poput stvaranja vrijednosti i obuhvatnije mjerenje poslovnih aspekata, kao i ostvarivanje pozitivnih promjena u odnosu poduzeća s njegovim stakeholderima. Nadalje, većina ispitanika odnosno njih 92% smatra kako integrirano izvještavanje rezultira boljim razumijevanjem stvaranja vrijednosti poduzeća, njih 84% smatra kako poduzeće profitira od ovog procesa, dok 71% ispitanika smatra kako ovaj proces donosi strateške prednosti menadžmentu poduzeću u razumijevanju i mjerenju dugoročnog uspjeha poslovanja.

Preduvjet integriranog izvještavanja jest usklađenost okira integriranog izvještavanje s postojećim zakonskim okvirima, poput međunarodnih standarda financijskog izvještavanja³⁴. Okviri izvještavanja poput ISO 26 000 ili GRI-jeve G4 smjernice zbog svog su dosega u poziciji povećati praksu integriranog izvještavanja među poduzećima, ali je pitanje koje posljedice ono može imati. S druge strane, globalizacija, otvaranje tržišta i tehnologija mogu rezultirati poslovanjem i izvještavanjem poduzeća na visoko integriranoj razini, pa čak i duž

³⁴engl. *International Financial Reporting Standards - IFRS*

njihovog dobavljačkog lanca. Prikupljanje podataka u digitalnom obliku poduzećima omogućuje jednostavnije poslovanje i njihovu integraciju, praćenje i napokon njihovo upravljanje. Stoga je moguće zaključiti kako se stvara trend ka integriranom izvještavanju koji omogućava cjelovitiji pregled na financijsko i nefinancijsko poslovanje poduzeća. GRI u studiji *Sustainability and Reporting Trends in 2025 – Preparing for the Future* (2015) predviđa trendove izvještavanja poduzeća do 2025. godine prema kojoj se “potpuno integrirani izvještaj” koristi kao pojam za opis izvještaja koja će u budućnosti poduzeća trebati objavljivati.

2.3. Artefakti društveno odgovornog izvještavanja

Gray i suradnici (1996) izvještavanje o društvenoj odgovornosti poduzeća definiraju kao proces komunikacije utjecaja poduzeća na društvo i ekologiju sa zainteresiranim stakeholderima, jer zaključuju kako su 1990-ih godina upravo ovi izvještaji bili komunikacijski alat poduzeća sa određenim stakeholderima o društvenom i ekološkom utjecaju svog poslovanja. U skladu s time, moguće je reći kako se izvještaji o društvenoj odgovornosti zasnivaju na razumijevanju komunikacije poduzeća i stakeholdera, te reakcije koje izvještaji izazivaju između različitih stakeholdera (investitora, zaposlenika, potrošača, dobavljača i lokalne zajednice). Gray (2001) navodi kako je sadržaj izvještaja o društvenoj odgovornosti poduzeća rezultat pritiska stakeholdera na poduzeće, koji je kroz povijest rezultirao društvenim izvještajima, izvještajima o zaštiti okoliša ili izvještajima o održivosti poduzeća. Nadalje, autor navodi kako bi društveno odgovorni izvještaji mogli biti predmet rasprave motiva i obveza za izvještavanjem poduzeća, jer ovaj proces mora izazvati konflikt između stakeholdera. Na primjer, odgovornost poduzeća za očuvanje okoliša može rezultirati smanjenjem zarade zaposlenika ili dioničara – a ta rasprava će se odvijati unutra poduzeća koje izvještava. Mogući konflikt koji zasniva ta rasprava će se najvjerojatnije odraziti na nezainteresiranost poduzeća da se usmjeri na prava određenih stakeholdera, te će umjesto toga izvještavati samo one informacije koje poduzeća žele objaviti ili koje zahtijevaju njihovi ključni stakeholderi. Na slični način Ullmann (1979) navodi kako nekonzistentnost objavljenih informacija društveno odgovornih izvještaja nastaje kao posljedica različitih interesa korisnika tih izvještaja, ali i strategije izvještavanja poduzeća koje izvještava.

Philips i suradnici (2004) u svojem su istraživanju uspostavili uzročno-posljedičnu vezu između izvještavanja i institucija. Autori tvrde kako se društvena stvarnost temelji na

razgovoru i izlaganju o djelokrugu institucije. Nastavno, bez diskursa i izvještavanja, nije moguća društvena stvarnost, jer bez razumijevanja izvještaja nije moguće razumjeti stvarnost, iskustvo i sudionike. Autori izvještavanja definiraju kao: "... skup međusobno povezanog teksta u kontekstu njegovog oblikovanja, distribucije i primitka krajnjem korisniku, koji objekt pretvara u bitak". Jedan od ciljeva izvještavanja jest i utvrditi sastavne elemente za izvještavanje prilikom sustavnog oblikovanje samog teksta izvještaja. U skladu s time, jezik korišten u takvim izvještajima postaje temelj institucionalizacije, a institucionalizacija predstavlja interakciju i prihvaća zajedničku definiciju stvarnosti (Phillips i sur., 2004).

Slika 2. 10. Artefakti društveno odgovornog izvještavanja



Izvor: Djelo autorice

Kako bi detaljnije razumjeli društveno odgovorno poslovanje u kontekstu institucionalne teorije, potrebno je objasniti artefakte izvještavanja o društvenoj odgovornosti. Pregledom literature o društveno odgovornom izvještavanju moglo se primijetiti kako društveno odgovorno izvještavanje predstavlja veliki dio literature o suvremenoj komunikaciji poduzeća. Nadalje, najveći izazov društveno odgovornog izvještavanja predstavlja identifikacija značajnih aspekata za poslovanje poduzeća o kojima će se izvještavati, odnosno identifikacija materijalnosti u poduzeću. Moguće je zaključiti kako društveno odgovorno izvještavanje predstavlja komunikaciju poduzeća koja uključuje pružanje materijalnih aspekata poslovanja poduzeća u obliku koji je u najvećoj mogućoj mjeri potpun, točan i pouzdan svim stakeholderima. Kako bi izvještaji bili potpuni, točni i pouzdani, razvijeni su instrumenti povećanja transparentnosti i odgovornosti poduzeća. Jedan od takvih instrumenata je izražavanje uvjerenja različito od revizije na društveno odgovorne izvještaje

poduzeća. Kako je prikazano na slici 2.10., moguće je zaključiti kako artefakte društveno odgovornog izvještavanja čine: (1) korporativna komunikacija, (2) identifikacija materijalnosti u poduzeću i (3) izražavanje uvjerenja različito od revizije na društveno odgovorne izvještaje poduzeća. U nastavku poglavlja će svaki navedeni artefakt biti detaljnije opisan.

2.3.1. Korporativna komunikacija

Korporativna komunikacija ili komunikacija poduzeća predstavlja dio područja poslovnog upravljanja i poslovne strategije, čiji je cilj dobrom percepcijom i identitetom poduzeća kod stakeholdera izgraditi i održavati dobru reputaciju (Cornelissen 2011). Van Riel (1995) korporativnu komunikaciju definira kao:

Instrument upravljanja pomoću kojeg su korišteni najučinkovitiji oblici unutarnje i vanjske komunikacije, u cilju stvaranja povoljnog temelja za odnose sa stakeholderima poduzeća.

Ova definicija naglašava važnost komunikacije poduzeća sa stakeholderima, te u skladu s time predstavlja dio discipline kao što su komunikacijske studije, odnosi s javnošću, marketing, a obuhvaća i aspekte brandinga, te upravljanja identitetom. Ključno uporište komunikacije poduzeća jest oblikovanje načina na koji poduzeće želi biti prezentirano i percipirano na tržištu u usporedbi s drugim sudionicima, na primjer konkurentima, regulatorima ili potrošačima. Korporativna komunikacija poduzeća predstavlja dio komunikacijske discipline koja posljednje vrijeme doživljava veliki procvat i sve više dobiva na važnosti. Stoga se mnoge korporacije i poduzeća svakodnevno u poslovanju suočavaju s izazovima i mogućnostima pronalaska uspješne komunikacije.

Posebna vrsta komunikacije poduzeća predstavlja društveno odgovorna komunikacija³⁵ koju Podnar (2008) definira kao:

Društveno odgovorna komunikacija predstavlja jasno obrazloženje društveno odgovorne politike poduzeća i upravljanje komunikacijskim alatima u cilju pružanja transparentnih i jasnih informacije o poduzeću ili brendu kao i njihovu kvalitetu interakcije sa stakeholderima, te svijest o društvenim i ekološkim problemima.

³⁵engl. *CSR communication*

Morsing i Schultz (2006) društveno odgovornu komunikaciju definira kao komunikaciju poduzeća oblikovanu u cilju komunikacije o društveno odgovornim aktivnostima poduzeća. Upravljanje reputacijom poduzeća uz pomoć društveno odgovorne komunikacije predstavlja etičku dilemu moralnih i financijskih motiva te vrste komunikacije. Morsing i Schultz (2006) navode kako su poduzeća koja su javno objavila svoje društvene i ekološke aktivnosti, privukla više pažnje svojih stakeholdera. Međutim, s globalizacijom i razvojem tehnologije porasla je potražnja za transparentnim poslovanjem, te je stvoren pritisak na poduzeća da pridonese društvu. Poduzeća mogu pridonijeti društvu jedino ako održavaju dobre odnose sa stakeholderima i razumiju njihove potrebe. Iz tog razloga poduzeće uspostavlja strategiju kontinuirane komunikacije kojom definira sadržaj, kanale i intenzitet komunikacije sa stakeholderima. Du i suradnici (2010) zaključili su kako stakeholderi društveno odgovornu komunikaciju percipiraju kao vrlo važan dio odnosa u kojem se poduzeće treba usmjeriti na utjecaj komunikacije, te uspostaviti ravnotežu između društveno odgovornih aktivnosti i koristi koju dobivaju od komunikacije sa stakeholderima.

Komuniciranje o društveno odgovornim aktivnostima poduzeća većinom se bazira na kontroliranoj komunikaciji od strane poduzeća poput službenih online stranica poduzeća, godišnjih izvještaja, promidžbe o društveno odgovornim aktivnostima poduzeća, te sudjelovanje na društvenim mrežama koje potiče interakciju sa stakeholderima. Društveno odgovorna komunikacija može se promatrati iz perspektive širenja informacije, a Morsing i suradnici (2008) navode kako postoje jednosmjerni i dvosmjerni komunikacijski kanal. Jednosmjerna komunikacija poduzeća koristi se za pružanje informacija stakeholderima, a nazivaju je *sense-giving* komunikacijskom strategijom. Dvosmjerna komunikacija ili *sense-making* komunikacijska strategija ima cilj stvoriti dijalog poduzeća s njegovim stakeholderima, na način da traži povratne informacije od stakeholdera (asimetrična komunikacija poput anketa ili povratne informacije) ili uključuje stakeholdere (simetrična komunikacija poput razgovora). U društveno odgovornoj komunikaciji poduzeća koriste dvosmjernu ili jednosmjernu komunikaciju ovisno o karakteristikama alata i kanala uz pomoć kojeg komuniciraju društvene aktivnostima s ciljnim stakeholderima. U nastavku su detaljnije opisani alati društveno odgovorne komunikacije koje poduzeća koriste, a one su: (1) službene web stranice, (2) oglašavanje DOP aktivnosti, (3) društveni mediji i (4) izvještaji o društvenoj odgovornosti poduzeća.

1) Službene web stranice

Na službenim web stranicama poduzeća javno objavljuju svoju društveno odgovornu strategiju i aktivnosti te služe kao predmet informiranja i edukacije, a ako su povezani sa društvenim stranicama potiču dijalog sa stakeholderima. Zbog sadržaja i opsega, društveno odgovorni sadržaj na službenim web stranicama poduzeća čini područje djelovanja mnogih odjela u poduzeća, ovisno o veličini poduzeća, a nadležni odjeli mogu biti na primjer marketing, odnosi s javnošću, odjel za društvenu odgovornost poduzeća. Esrock i Leichty (1998) navode kako službene web stranice predstavljaju najvažniji komunikacijski kanal društveno odgovorne komunikacije.

2) Oglašavanje društveno odgovornih aktivnosti

Oglašavanje društveno odgovornih aktivnosti poduzeća koristi se u okviru marketinga opće dobrobiti, donacija i sponzorstava, jer prema Schlegelmilch i Pollach (2005), takvo samostalno oglašavanje poduzeća u većini slučajeva ima vrlo nisku vjerodostojnost. Međutim, opasnost koja prijete jest da budžet za oglašavanje društvene kampanje poduzeća prelazi namijenjeni planirani iznos za doniranje u kampanji, što može stvoriti negativne i neželjene komentare stakeholdera.

3) Društveni mediji

U cilju stvaranja dijaloga sa stakeholderima mnoga poduzeća uključila su se na društvene medije poput Facebook-a i/ili Twitter-a. Sudjelovanje na društvenim medijima poduzećima je omogućilo analizu odnosa i utjecaja na poslovnu komunikaciju, kao i upravljanje stakeholderima (Fieseler i sur., 2010). Prednost društvenih medija je interaktivna i djelotvorna komunikacija društvenih aktivnosti koju službene internet stranice poduzeća ili izvještaji poduzeća zbog svoje statičnosti ne nude. Upravo je interakcija i uključivanje stakeholdera nužna, jer im pruža osjećaj sudjelovanja u društvenim i ekološkim aktivnostima koje poduzeća pokreću i realiziraju (Fieseler i sur., 2010). Nastavno, Fieseler i suradnici (2010) navode kako društveni mediji nemaju direktni utjecaj na veliki dio populacije kao što to imaju masovni mediji, međutim oni omogućavaju poduzeću da indirektno utječu na veliki dio populacije kroz mišljenja vodećih poduzeća ili osoba, a da nisu imali prepreku zaustavljanja i širenja te informacije ili trenda. Razmjena informacija i diskusija o društvenim aktivnostima stvara snažniju vezu poduzeća sa stakeholderima, dok im istovremeno omogućavaju pristup informacijama.

4) Izvještaji o društvenoj odgovornosti

Izvještaj o društvenoj odgovornosti poduzeća čini dokumentirani i revidirani godišnji izvještaj o ekonomskim, ekološkim i društvenim aktivnostima poduzeća koje je poduzeće poduzelo tijekom godine, te ispunio ciljeve postavljene u prethodnoj godini. Iako su ovi izvještaji podložni najvećem broju kritika zbog potencijalne promotivne uloge koju poduzeća koriste o svojim društvenim aktivnostima, ona predstavljaju najreguliraniji oblik društvene komunikacije poduzeća i njegovih stakeholdera. Kako izvještaji o društvenoj odgovornosti čine dio komunikacijskog alata mnogih poduzeća, oni mogu imati i stratešku ulogu, a ne samo predstavljati odgovor na zahtjeve iz okoline za društvenom odgovornošću poduzeća. Gaa (2010) navodi kako komunikacijska strategija poduzeća zahtijeva ravnotežu izvještavanja i neizvještavanja financijskih i nefinancijskih informacija, odnosno informacija o društvenoj odgovornosti poduzeća. Dok Dixon, Mousa i Woodhead (2005) opisuju izvještaje o društvenoj odgovornosti kao dio komunikacijske strategije poduzeća kroz tri perspektive. Prva, poduzeća trebaju pronaći način kako odgovoriti na pritiske stakeholdera i institucija u cilju veće transparentnosti. Druga, perspektiva jest da klimatske promjene stvaraju veliki pritisak na materijalno poslovanje poduzeća, pa sve veći broj poduzeća u svoje poslovne strategije uključuje upravljanje klimatskim i društvenim aktivnostima. Treća pretpostavka opisuje kako bi poduzeća mogla koristiti izvještaje o društvenoj odgovornosti kao marketinški alat, međutim poduzeća izvještaje koriste kako bi se identificirali kroz vrijednosti koje imaju snažnu društvenu legitimnost kako navode Dowling i Pfeffer (1975).

Komunikacija poduzeća sa stakeholderima o društvenim aktivnostima poslovanja suočava se s novim izazovom razvoja informacijsko-komunikacijske tehnologije, rastuće transparentnosti i odgovornosti poslovanja poduzeća. Društveno odgovorno poslovanje poduzeća treba biti u dijalogu i dvosmjernoj komunikaciji sa stakeholderima koji su upoznati ili sudjeluju u realizaciji društvenih aktivnosti poduzeća. Društvene mreže, službene internet stranice i izvještaji o društvenoj odgovornosti predstavljaju alat pomoću koje poduzeća ostvaruju dijalog i društveni legitimitet kod stakeholdera. Međutim, najveći izazov predstavlja upravljanje društveno odgovornom komunikacijom i prepoznavanje potencijala koje stakeholderi mogu ponuditi poduzeću, kao i potencijala koji alati pomažu poduzeću ostvariti komunikaciju.

2.3.2. Identifikacija materijalnosti u poduzeću

Prilikom procesa izvještavanja o društvenoj odgovornosti, poduzeća se suočavaju s identifikacijom aspekata koje potencijalno mogu utjecati na poslovanje poduzeća. Proces identifikacije materijalnih aspekata poslovanja, odnosno onih koje mogu utjecati na poslovanje poduzeća, prema novim smjernicama za izvještavanje o društvenoj odgovornosti GRI G4 predstavljaju ključni postupak pripreme izvještaja o društvenoj odgovornosti. Identifikacija materijalnih aspekata poslovanja prilikom procesa izvještavanja o društvenoj odgovornosti predstavlja usmjerenost na pitanja koja imaju najveću važnosti za postizanje ciljeva organizacije i upravljanje njezinim utjecajem na društvo (GRI G4, str.3). Prilikom procesa identifikacije materijalnih aspekata poslovanja, GRI G4 navodi kako je potrebno provesti kvalitativnu analizu, kvantitativnu procjenu i raspravu (GRI G4, str.92).

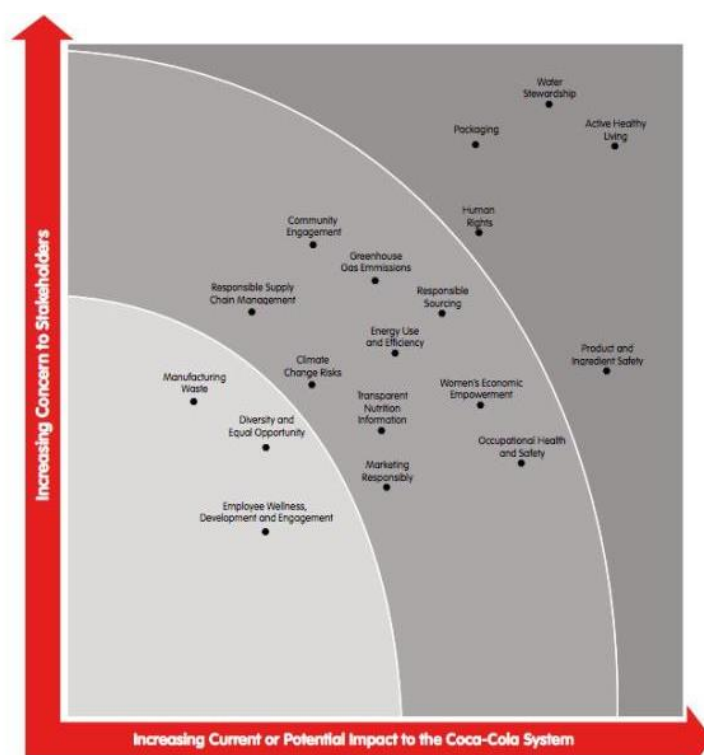
Materijalnost ili značajnost u financijskom izvještavanju u Međunarodnim revizijskim standardima MRevS 320 o značajnosti u planiranju i obavljanju revizije definirana je kao iznos koji revizor odredi, a koji je niži od značajnog iznosa financijskih izvještaja kao cjeline kako bi zbrojena neispravljena i neotkrivena pogrešna prikazivanja bila smanjena na prihvatljivo nisku razinu i ne prelazi iznos značajnosti za financijski izvještaj kao cjelinu (MRevS 320, točka 9., str. 315). Prag materijalnost kod financijskog izvještavanja prema GRI G4 predstavlja utjecaj na ekonomske odluke onih koji koriste financijske izvještaje organizacije, odnosno investitora. Materijalnost u izvještavanju o društvenoj odgovornosti, prema GRI G4 predstavlja prag iznad kojeg određeni aspekti poslovanja postaju dovoljno važni za izvještavanje poduzeća i nije ograničena samo na one aspekte poslovanja koji imaju značajan financijski utjecaj na organizaciju.

Proces identifikacije materijalnosti prilikom izvještavanje o društvenoj odgovornosti poduzeću može koristiti na mnogo različitih načina. Prilikom identifikacije materijalnosti poduzeće identificira rizike u poslovanju, te postaje manje rizično, njegovi izvještaji koje objavljuje postaju vjerodostojniji i korisniji korisnicima. Metodologija za identifikaciju materijalnosti u poslovanju i određivanje sadržaja izvještaja detaljno se dokumentira što poduzeću može postati izvor informacija za poslovnu strategiju i razvoja poduzeća. Prilikom procesa identifikacije materijalnosti, poduzeće može koristiti niz metodologija. Metodologija za identifikaciju materijalnosti u poduzeću koju propisuje GRI jest određivanja prioriteta aspekta prema značaju ekonomskih, ekoloških i društvenih utjecaja u odnosu na utjecaj

procjene i odluke stakeholdera. U poslovnoj literaturi vizualni prikaz ovog određivanja prioriteta aspekta naziva se matrica materijalnosti, a na slici 2.11. (a) i (b) možemo vidjeti matricu materijalnosti poduzeća *Coca-Cola* i *Vodafone* za 2014. godinu. Prema smjernicama GRI G4 slično kao i prema GRI G3, matrica materijalnosti sastoji se od vertikalne osi na kojoj se nalazi "utjecaj na procjene i odluke stakeholdera", i horizontalne osi koja predstavlja "značaj ekonomskih, ekoloških i društvenih utjecaja".

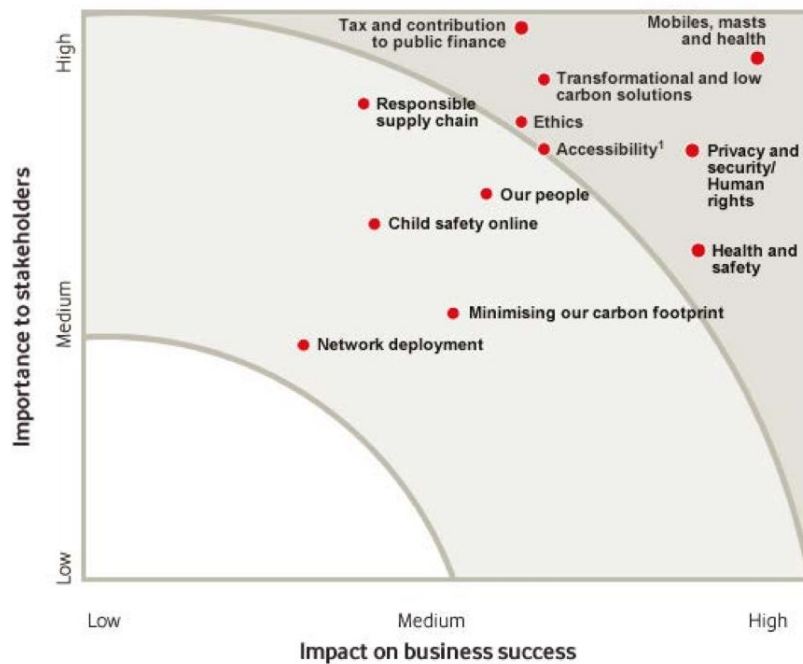
Slika 2. 11 (a) i (b): Matrica materijalnosti poduzeća (a) *Coca-Cola* i (b) *Vodafone*

a) *Coca-Cola* matrica materijalnosti za godinu 2014. godinu



Izvor: Službena stranica *Coca-Cola* poduzeća, *Toward Better Transparency in Reporting*. Dostupno na: <http://www.coca-colacompany.com/sustainability/about-this-report-toward-better-transparency-in-reporting#TCCC> (22. rujana 2015.)

b) Vodafone matrica materijalnosti za godinu 2014/15



Izvor: Vodafone Group Plc, Sustainability Report 2014/15. Dostupno na: <http://www.vodafone.com/content/dam/sustainability/2015/pdf/vodafone-full-report-2015.pdf> (22. rujan 2015.)

Prilikom procesa izvještavanja o društvenoj odgovornosti poduzeća, više nije dovoljno samo nabrojati ekonomske, društvene i ekološke aspekte koje određeno poduzeće smatra od materijalne važnosti, nego je potrebno locirati u poslovanju poduzeća i u njegovom cjelokupnom lancu vrijednosti gdje se njihova materijalnost očituje. Izvještavanje na taj način postaje strateški instrument za identifikaciju i upravljanje rizikom poslovanja. Zbog identifikacije materijalnosti novih značajnih podatke za strateško planiranje i upravljanje rizikom, izvještaji o društvenoj odgovornosti postati će relevantni i korisniji čitatelju.

2.3.3. Pravoavljanost društveno odgovornih izvještaja

Društvena odgovornost poduzeća ne predstavlja samo preuzimanje odgovornosti poduzeća za ekonomske, društvene i ekološke utjecaje, nego i odgovornost za transparentnu komunikaciju sa stakeholderima. Transparentna komunikacija uključuje pružanje potpunih, točnih i pouzdanih informacija o percepciji menadžera o društvenoj odgovornosti poduzeća i njegovom razvoju unutar poslovanja. Iz tog razloga razvijeni su različiti instrumenti

udovoljavanja stakeholderskim zahtjevima za povećanom transparentnosti i odgovornosti poduzeća. Jedan od takvih instrumenata je pravovaljanost ili izražavanje uvjerenja različito od revizije na društveno odgovorne izvještaje poduzeća ili na engleskom jeziku poznat pod nazivom *Assurance report*. Izražavanje uvjerenja na izvještaje o društvenoj odgovornosti poduzeća jest pojam koji se koristi za opis procesa evaluacije uspješnosti poduzeća te kvalitete objavljenih informacija stakeholderima (Iansen-Rogers i Molenkamp, 2010), prilikom kojeg se poboljšava kvaliteta tih informacija ili poslovanja (Harkiolakis, 2013). Ovakva uvjerenja o društvenoj odgovornosti poduzeća, stakeholderima pružaju veću razinu povjerenja u relevantnost objavljenih informacija i sigurnosti prilikom donošenja odluka baziranih na tim informacijama. Harkiolakis (2013) angažmane s izražavanjem uvjerenja uspoređuje sa standardima, te navodi kako postoji nedovoljna definiranost između pojmova izražavanja uvjerenja i revizije, jer uvjerenje predstavlja krovni pojam, dok revizija predstavlja oblik uvjerenja o istinitosti i točnosti povijesnih financijskih podataka. Krivačić (2014) angažmane o izražavanju uvjerenja na izvještaje o društvenoj odgovornosti opisuje kao eksternu reviziju kojom se dokazuje potpunost, točnost i pouzdanost izvještaji o održivosti, te stvaranje povjerenje kod stakeholdera poduzeća. Kako postupak izražavanja uvjerenja ovih izvještaja nije samo eksterni proces, Harkiolakis (2013) opisuje i definira internu procjenu izražavanja uvjerenja³⁶ kao postupak oblikovanja internih kontrola u poduzeću u cilju usklađivanja sa standardima, procesom planiranja, te menadžerskom kontrolom i nadzorom poslovanja. Moguće je zaključiti kako se angažmani izražavanja uvjerenja na izvještaje o odgovornom poslovanju poduzeća zasnivaju na izgradnji povjerenja kod stakeholdera i javnosti zbog točnost objavljenih informacija o poduzeću u njegovim izvještajima te poboljšanju internog procesa prikupljanja podataka i njihovo izvještavanje (Harkiolakis, 2013).

Studija provedena 2013. godine *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting* navodi kako s porastom broja objavljenih izvještaja o društvenoj odgovornosti, raste i broj verificiranih izvještaja u kojima se provjerava vjerodostojnost ili izražava uvjerenje objavljenih podataka. Prema spomenutom izvještaju, 2011. godine 46% najvećih multinacionalnih poduzeća koje su objavljivale izvještaje o društvenoj odgovornosti, investirale su u eksternu provjeru tih izvještaja, dok je 2013. godine broj poduzeća s provjerom uvjerenja tih izvještaja porastao na 59% poduzeća. Trend povećanja broja vanjskog izražavanja uvjerenja na društveno odgovorne izvještaje, studija objašnjava kao rastuću želju

³⁶ engl. *internal assurance*

poduzeća da svojim stakeholderima pruže dodatno povjerenje u objavljene podatke što uvelike može povećati kredibilnost kod stakeholdera. Ovaj trend objašnjava glavnu svrhu postojanja ovih uvjerenja, a to je ugraditi povjerenje korisnicima izvještaja kako su proizvodi, usluge i poslovanje poduzeća u skladu s određenim ekološkim i društvenim standardima. Manetti (2011) značajnu važnost prilikom procjene izražavanja uvjerenja na izvještavanje o društvenoj odgovornosti poduzeća daje upravo stakeholderima. Oni su u proces izvještavanja uključeni zbog identifikacije materijalnih aspekata na poslovanje poduzeća, te povećanja transparentnosti i vjerodostojnosti podataka koje poduzeća trebaju objaviti. Prilikom angažmana s izražavanjem uvjerenja na izvještaje poduzeća, stakeholderi bi trebali imati obrnutu, odnosno nadzornu ulogu, jer oni provjeravaju relevantnost informacija sadržanih u izvještajima. Prema O'Dwyer i Owen (2005) uključenost stakeholdera u proces izražavanja uvjerenja na izvještaje o društvenoj odgovornosti vrlo je rijedak slučaj zbog rukovodstva poduzeća koji naručuje i plaća ove izvještaje kako bi se zaštitio i opravdao svoje poslovanje. O ulozi rukovodstva prilikom naručivanja ovih uvjerenja na izvještaje o društvenoj odgovornosti poduzeća pisali su Adams i Evans (2004), Belal (2002), Gray i Milne (2002), O'Dwyer (2001), Gray (2001) i Owen i sur., (2000).

Izvještaji o društvenoj odgovornosti poduzeća razlikuju se od financijskih izvještaja, međutim cilj eksterne revizije isto je za obje vrste izvještavanja, odnosno utvrditi vjerodostojnost objavljenih informacija (Krivačić, 2014). Najrašireniji međunarodno priznati standardi za izražavanje uvjerenja na izvještaje o društvenoj odgovornosti su AA1000 ili ISAE 3000 koji se koriste na globalnoj razini. Poduzeća koja žele ili trebaju angažmane s izražavanjem uvjerenja različito od revizije angažiraju revizorske kuće, certificirane urede ili relevantne osobe iz tog područja kako bi analizirale izvještaj o društvenoj odgovornosti, te izrazile uvjerenje na podatke objavljene u tom izvještaju ili samo u dio tog istog izvještaja. U nastavku su detaljnije opisani standardi za izražavanje uvjerenja na izvještaje o društvenoj odgovornosti.

- Međunarodni standard za angažmane s izražavanjem uvjerenja³⁷ 3000 – (Standard MSIU 3000³⁸) izdan od strane IAASB-a od 1. siječnja 2005. godine predstavlja obvezan standard za sve angažmane s izražavanjem uvjerenja različite od revizije i uvida povijesnih financijskih informacija poduzeća, te je postao obvezan s

³⁷ engl. *International Standard on Assurance Engagements 3000 – ISAE 3000*

³⁸ engl. *ISAE 3000*

djelokrugom nešto širim od standarda AA1000AS. Prema ovom standardu, djelokrug suradnje između poduzeća i treće neovisne osobe koja izražava uvjerenja na izvještaje dogovara se posebno, a ona može biti izražavanje uvjerenja na: (1) nefinancijske uspješnosti poduzeća, (2) karakteristike izvještaja, (3) sustava i procesa poslovanja, te (4) ponašanje i politiku poslovanja poduzeća. Razina uvjerenja ovisi o detaljnosti procedure ili sveobuhvatnosti angažmana s izražavanjem uvjerenja koji može biti “angažmani s izražavanjem razumnog uvjerenja”³⁹ i “angažman s izražavanjem ograničenog uvjerenja”⁴⁰. Cilj angažmana s izražavanjem razumnog uvjerenja je smanjiti rizik angažmana s izražavanjem uvjerenja na razinu koja je prihvatljiva u okolnostima angažmana, kao osnovice za pozitivan oblik izražavanja zaključka. U angažmanu s izražavanjem razumnog uvjerenja, zaključak izvještaja o uvjerenju treba biti izražen u pozitivnom obliku:

"Prema našem mišljenju interne kontrole su učinkovite, u svim značajnim odrednicama, temeljeno na XYZ kriteriju" ili "Prema našem mišljenju tvrdnja odgovorne stranke da su učinkovite interne kontrole, u svim značajnim odrednicama, temeljeno na XYZ kriteriju, je ispravno dana." (MSIU 3000, str 87).

Cilj angažmana s izražavanjem ograničenog uvjerenja je smanjiti rizik angažmana s izražavanjem uvjerenja na razinu koja je prihvatljiva u okolnostima angažmana, ali gdje je taj rizik veći nego u angažmanu s izražavanjem razumnog uvjerenja, kao osnovice za negativan oblik izražavanja zaključka. U angažmanu s izražavanjem ograničenog uvjerenja, zaključak treba biti izražen u negativnom obliku:

"Temeljem našeg posla opisanog u ovom izvještaju, ništa nam nije skrenulo pozornost što bi uzrokovalo da vjerujemo kako interne kontrole nisu učinkovite, u svim značajnim odrednicama, temeljeno na XYZ kriteriju" ili "Temeljem našeg posla opisanog u ovom izvještaju, ništa nam nije skrenulo pozornost što bi uzrokovalo da vjerujemo kako tvrdnja odgovorne stranke da su učinkovite interne kontrole, u svim značajnim odrednicama, temeljeno na XYZ kriteriju, nije ispravno dana." (MSIU 3000, str 87).

³⁹ engl. *reasonable assurance engagement*

⁴⁰ engl. *limited assurance engagement*

- Standard AA1000AS ili AccountAbility 1000 Assurance Standard izdan je 2003. godine od engleske organizacije *Accountability*, međunarodno je prihvaćen, te besplatno dostupan standard koji sadrži zahtjeve nužne za provođenje revizije održivosti. Standard AA1000AS predstavlja okvir za ocjenu koliko poduzeće posluje društveno odgovorno prema načelima: (1) cjelovitosti, (2) materijalnosti i (3) odgovornosti. Načelo cjelovitosti predstavlja temeljno načelo koje zahtijeva od poduzeća da identificira svoj utjecaj na društvo i okoliš, strateški njime upravlja, te da u oblikovanje poslovne strategije uključi svoje stakeholdere. Načelo materijalnosti zahtijeva od poduzeća određivanja relevantnih i značajnih aspekata koji mogu utjecati na poslovanje i stakeholdere poduzeća. Načelo odgovornosti zahtijeva od poduzeća da udovolji zahtjevima stakeholdera kao i njihovu komunikaciju u cilju održivog poslovanja poduzeća.

Prema standardu AA1000AS postoje dva tipa angažmana s izražavanjem uvjerenja za izvještaje o društvenoj odgovornosti. Prvi tip angažmana s izražavanjem uvjerenja odnosi se na davanje jamstva stakeholderima o društveno odgovornim akrivnostima poduzeća, kao i komunikaciju sa stakeholderima, međutim bez provjere pouzdanosti objavljenih informacija u izvještajima poduzeća. Drugi tip angažmana s izražavanjem uvjerenja provjerava pouzdanost objavljenih informacija u izvještajima poduzeća.

Standard AA1000AS razlikuje visoki i umjereni angažman⁴¹ s izražavanjem uvjerenja. Visoka razina angažmana s izražavanjem uvjerenja rezultira vrlo niskom razinom pogreške u zaključku izvještaja, pa takav izvještaj stakeholderi mogu koristiti s visokom razinom povjerenja u objavljene informacije. Umjereni angažman s izražavanjem uvjerenja smanjuje razinu pogreške, međutim ne u istoj mjeri kao i visoka razina angažmana, jer manje sveobuhvatni ili manje detaljni angažman rezultira ograničenim uvidom prilikom prikupljanja dokaza i veću razinu pogreške u zaključku (AccountAbility, 2008, str.10).

- Za razliku od međunarodno prihvaćenih standarda na razini pojedinih zemalja aktualni su i nacionalni revizijski standardi, kao što su standard *American Institute of CPA's*

⁴¹engl. *high and moderate assurance*

AT 101 i standard *Canadian Institute of Chartered Accountant Handbook – Section CICA 5025* (Ernst&Young, 2010., str. 21). Osim u revizijskim standardima, važnost revizije izvještaja o održivosti sadržana je i u Zelenom dokumentu⁴² Europske komisije u kojem se navodi kako (EC, 2001., str. 18):

Provjera informacija objavljenih u izvještajima o održivosti od strane neovisnog revizora treba služiti izbjegavanju kritika da su izvještaji sheme za unapređenje odnosa s javnošću bez materijalnog sadržaja.

Europska shema upravljanja okolišem i prosuđivanja⁴³ još je jedna inicijativa koja promovira reviziju izvještaja o održivosti, konkretno izvještaja o odgovornosti za okoliš. Ona obvezuje svoje članove da objavljuju izvještaje o odgovornosti prema okolišu, koji ujedno trebaju biti i predmetom procesa provjere.

Prema istraživanju 46 izvještaja o izražavanju uvjerenja na društveno odgovorne izvještaje provedenih od strane Cooper i Owen (2014) na uzorku UK FTSE 100 poduzeća, većina odnosno 65% ovih izvještaja je izdano od strane velikih revizorskih poduzeća, od čega se 2 referiraju na standard ASAE 3000, a 12 njih na AA1000, od kojih je većina umjerene razine angažmana. Krivačić (2014) je analizom 599 subjekata iz službene GRI online baze izvještaja o društvenoj odgovornosti zaključila kako najviše velikih i multinacionalnih poduzeća svoje izvještaje podvrgava izražavanju uvjerenja različito od revizije, a sjedišta tih poduzeća najviše su zastupljena u Švedskoj (17%), Njemačkoj (10%), Španjolskoj (10%), Nizozemskoj (9%), te Finskoj (7%).

Proces izražavanja uvjerenja na društveno odgovorne izvještaje u fazi je razvoja i podložan je kontinuiranom poboljšanju. Kako je proces vezan na nefinancijske i kvalitativne informacije uvijek postoji rizik ili ograničenje u zaključku samog izvještaja. Harkiolakis (2013) navodi čimbenike koji utječu na razinu pouzdanosti u zaključku ovih izvještaja o izražavanju uvjerenja: (1) sveobuhvatnost i vremenska neograničenost promatranja procesa, proizvoda ili usluge, (2) prihvaćeni standardi mogu imati ograničenja i zahtijevati idealne uvjete, (3) ljudski činitelji, odnosno nesavršenost profesionalaca, (4) nesavršenost informacija i izvora informacija te (5) ograničavajući oblik uvjerenja koji možda ne pruža sve korisne i potrebne

⁴²engl. *Green Paper*

⁴³ engl. *European Eco-Management and Audit Scheme – EMAS*

informacije korisniku. Nadalje, autor navodi kako je pogrešno percipirati ova uvjerenja kao garanciju kvalitete proizvoda i usluga poduzeća koji izvještava, jer ova uvjerenja odražavanju samo razinu povjerenja baziranu na angažmanu i procesu uvida koji je limitiran.

Iz prethodno navedenoga, moguće je zaključiti kako unatoč slabijem zakonskom okviru na izražavanje uvjerenja na društveno odgovorne izvještaje u odnosu na financijske izvještaje, sve veći broj poduzeća prilaže i ovu vrstu uvjerenja. Kako ne postoji propisana jedinstvena i standardizirana metodologija ovih angažmana, opseg i oblik ovih uvjerenja su vrlo različiti i većinom dobrovoljnog karaktera. Međutim veliki naponi za standardizacijom su provedeni i proces se kontinuirano poboljšava. Iz tog razloga, broj izvještaja o izražavanju uvjerenja na izvještaje o društvenoj odgovornosti ovisi o eksternim utjecajima poput zakonodavnog okvira, ali i pritisku stakeholdera za transparentnijim poslovanjem poduzeća. Vrlo je zanimljivo spomenuti zaključak Manettija i Toccafondija (2011) koji navode kako je angažman pružatelja uvjerenja s ciljem kontrole i točnosti informacija u stalnoj suprotnosti s novim instrumentima za kontrolu i prevenciju poslovnog rizika. Preporuke i analiza instrumenata kontrole i prevenciju poslovnog rizika sastavni su dio prethodno provedenih angažmana o izražavanju uvjerenja od strane samih pružatelja uvjerenja na izvještaje o društvenoj odgovornosti poduzeća.

3. DRUŠTVENA ODGOVORNOST PODUZEĆA I INSTITUCIONALNA TEORIJA

Pitanje uloge privatnih poduzeća u društvu postavlja se posljednja dva desetljeća, a započelo je nakon drugog svjetskog rata, te s pojavom društvenih i ekoloških problema koji pripadaju sferi javnog interesa. Društveni i okolišni problemi iz okruženja poduzeća pokazali su kako poduzeće nije pasivni dionik ekonomskog sustava vođen maksimizacijom profita, nego ima značajnu ulogu i moć u društvu (Brammer i sur, 2013). Povijesno gledano, primjena DOP-a počiva na paradoksu dobrovoljnosti unutar liberalnog pogleda i društvene odgovornosti solidarnosti prema društvenim obvezama (Brammer i sur., 2012). Društveno odgovorno poslovanje u kontekstu institucionalne teorije polazi od pretpostavke kako društveno odgovorne aktivnosti nisu temeljene samo na dobrovoljnom ponašanju poduzeća, već na razumijevanju njihovog šireg društvenog, kulturnog, zakonodavnog i tehnološkog razvojnog okvira. U razvijenim zemljama moguće je primijetiti značajan utjecaj formalnih institucija stakeholdera ili vladinih pritisaka na društveno odgovorno poslovanje poduzeća. Za razumijevanje različitosti i djelotvornosti primjene DOP poslovanja prema različitim zemljama, industrijama i drugom okruženju, može poslužiti institucionalna teorija. U radovima Jackson i Deeg, (2008), Geppert i sur. (2006), Westney i Zaheer (2001) moguće je primijetiti rastući trend korištenja institucionalne teorije za razumijevanje načina na koji multinacionalne korporacije upravljaju globalnim poslovanjem, čime je stvorena teorijska perspektiva unutar koje je moguće promatrati područje društvene odgovornosti poduzeća.

Društvena odgovornost poduzeća jest društveno oblikovani koncept koji nije općenito definiran (Dahlsrud 2008). Kulture društva i poduzeća međusobno su vrlo različite, a upravo one vrlo značajno utječu na razvoj i primjenu DOP-a u poduzeću (Gjølberg 2009). S druge strane, institucije su strukturna značajka društva, a prema Northu (1990) institucije su tvorevina čovječanstva u cilju definiranja interakcije između pojedinaca. Ta društvena struktura može biti formalna (zakonodavno tijelo, agencija u javnoj birokraciji ili pravni poredak) ili neformalna (mreža organizacija u interakciji ili skup zajedničkih normi). Druga bitna značajka institucije jest postojanje određene stabilnosti tijekom vremena, dok bi treća značajka institucije bila to da ona mora utjecati na ponašanje pojedinaca. Zbog prisutne međuovisnosti DOP-a i institucija, institucionalna teorija može poslužiti kao koristan alat za objašnjenje zašto poduzeća usvajaju koncept DOP-a, ali i objasniti prisutnost i djelotvornost DOP-a u nekoj zemlji, industriji ili poduzeću. Uzročno-posljedičnu vezu DOP-a i institucionalne teorije, u svojim su radovima objasnili Scott (2004), March i Olsen (1989) i

Meyer i Rowan (1977) kada su opisali na koji način poduzeće svojim poslovanjem odgovara na pritiske iz okruženja, a percipira i procjenjuje ih se prema mogućnosti njihove prilagodbe kako bi opravdali ponašanje unutar svog institucionalnog okvira.

Institucionalna teorija prilikom proučavanja društveno odgovornog poslovanja omogućava perspektivu poslovne odgovornosti prema dvije glavne kategorije: raznolikost i dinamiku društveno odgovornog poslovanja (Brammer i sur., 2013). U znanstvenim istraživanjima uz pomoć komparativnih analiza institucionalnih okvira država ili industrija objašnjena je raznolikost društveno odgovornog poslovanja i njegova uloga unutar poduzeća. Prema Brammer i suradnicima (2013), komparativne analize većinom se odnose na analizu formalnih institucija, kao što su zakoni, poslovna udruženja, organizacije civilnog društva i sindikata, međutim, jednako važne za analizu su i neformalne institucije kao što su kultura ili norme. Dinamičnost društveno odgovornog poslovanja objašnjava kako je u posljednje vrijeme njegov interes, te proces imitiranja i prilagodbe poduzeća porastao i proširio se na mnoge države širom svijeta. Hoffman je u svojim radovima detaljno opisao institucionalnu perspektivu dinamičnosti na primjeru promjene upravljanja okolišem u SAD-u (Hoffman, 1999, 2001, Hoffman i Jennings, 2011).

Provedena teorijska i empirijska istraživanja iz područja društveno odgovornog poslovanja i institucionalne teorije pružaju dokaze kako institucionalne promjene dovode do povećane primjene društvene odgovornosti i povećane međusektorske suradnje poduzeća. Neka od važnih istraživanja iz ovog područja su:

- Beliveau i suradnici (1994) proveli su sekundarno kvantitativno istraživanje podataka u kojem su dokazali teorijski model za predviđanje DOP ponašanja, a koje se sastoji od dvije ili više teorija u kombinaciji, jedna od teorija uvijek je institucionalna teorija.
- Hamman (2004) proveo je kvalitativne komparativne studije slučajeva.
- Doh i Guay (2006) proveli su kvalitativnu sekundarnu studiju institucionalnih razlika SAD-u i EU koje rezultiraju različitim očekivanjima DOP-a.
- Mohan (2007) je proveo kvalitativno istraživanje kojim istražuje slučajeve u kojima se prilikom pokušaja institucionalnog prevođenja DOP-a kao jedne institucije u drugi kontekst stvara hibridna institucija.

Empirijska istraživanja Pedersena i suradnika (2013), Becka i suradnika (2013), Furrera i suradnika (2010), te Kourula (2010) prikazuju kako se pomoću institucionalnog okvira mogu

objasniti regulatorni pritisci na oblikovanje društvene i ekološke odgovornosti poduzeća. Vanjski institucionalni utjecaji na odgovornost poduzeća različiti su prema pojedinim zemaljama, stoga se multinacionalne korporacije (MNC) suočavaju s etičkom dilemom provođenja jednakih etičkih praksi u različitim zemljama ili prilagođavanja etičkih praksi lokalnim uvjetima. O čemu su pisali Donaldson (1996), Hoskisson i suradnici (2000) te Peng (2003). Stoga je iznimno važno razumjeti važnost institucionalnog okvira na razvoj društvene odgovornosti poduzeća, jer prema Scherer i Smid (2000) ekonomski sustav neke zemlje ograničeno će jačati ako se spriječe multinacionalne korporacije da oportunistički prenose zabranjene aktivnosti iz domicilnih zemalja u zemlje koje imaju niže društvene i ekološke standarde i slabije regulatorne okvire.

Opća definicija DOP-a uključuje obvezno ponašanje poduzeća kako bi poslovao unutar zakonskog okvira ili udovoljio društvenim očekivanjima (Carroll, 1999). S druge strane, Vogel (2006) opisuje DOP kao dobrovoljno ponašanje poduzeća kojim bi poboljšali uvjete rada, povećali društvene koristi, te ostale aktivnosti koje su iznad obaveznog ponašanja poduzeća. Iz tog razloga Campbell (2007) zaključuje kako je ključno razumjeti motive i okvire unutar kojih i prema kojima poduzeće posluje na društveno odgovoran način. Koristeći institucionalnu teoriju kako bi objasnio racionalno ponašanje menadžera poduzeća prilikom implementacije društvene odgovornosti u poslovanje, Campbell (2007) navodi kako je upravo ova teorija najprikladnija za razumijevanje različitih oblika društveno odgovornog poslovanja poduzeća. Dobrovoljno društveno odgovorno poslovanje poduzeća Garriga i Melé, (2004) opisuju kao dominaciju agencijske teorije prilikom razumijevanja prirode ponašanja poduzeća. Međutim, društveno odgovorno poslovanje snažnije se može implementirati u poduzeće uz pomoć zakona ili nametnutih standarda, što s druge strane može limitirati dobrovoljno DOP ponašanje poduzeća. Zanimljiva je perspektiva koju su predložili Jackson i Apostolakou (2010) koji su DOP ponašanje poduzeća i institucionaliziranu društvenu solidarnost poduzeća opisali kao međusobno nesavršene supstitute. Prema Aguilera i sur., (2007) i Campbell, (2007) institucije su osnažene aktivnostima i zahtjevima stakeholdera, dok se poduzeća suočavaju s pritiskom za usvajanje DOP ponašanja kako bi legitimirali svoje poslovanje. DOP ponašanje poduzeća kao odgovor na zahtjeve stakeholdera je moguće promatrati iz perspektive zadržavanja legitimnosti poslovanja na tržištu, ili u cilju podizanja konkurentske prednosti ili pak stvaranja društvene i ekološke koristi. Namjera koju poduzeće ima pri usvajanju ili neusvajanju DOP-a u poduzeća predstavlja njegov odgovor na pritiske iz okoline koji je posljedica dobrovoljnog ili obaveznog DOP ponašanja.

Iz tog razloga društveno odgovorno poslovanje može predstavljati dobrovoljnu aktivnost poduzeća, dok u drugom institucionalnom okruženju ili prema drugim teorijskim pristupima može predstavljati ponašanje oblikovano zakonodavnim, tržišnim ili kulturnim institucijama. Brammer i suradnici (2012) navode kako karakteristike DOP-a kao dobrovoljnog ponašanja poduzeća predstavljaju slabiji pokazatelj odnosa poslovnog i društvenog svijeta, a više pokazatelj institucionalnog okruženja u kojem poduzeće posluje na određeni način. Vrlo često institucije oblikuju poslovne mjere kojima na financijski ili neki drugi način potiču dobrovoljno usvajanje DOP aktivnosti poduzeća. Na taj način poduzeća dobrovoljno odgovaraju i udovoljavaju očekivanjima iz okoline na način da oblikuju institucije koje upravljaju širim ekonomskim, društvenim i političkim sustavima. Dobrovoljno ponašanje poduzeća opisano je i europskim inicijativama javne politike poput Zelenog dokumenta Europske komisije (2001) prema kojoj se društvena odgovornost temelji upravo na dobrovoljnom rješavanju društvenih i ekoloških problema unutar poslovanja poduzeća, te suradnji sa stakeholderima poduzeća.

Interakcije među institucijama, te one između poduzeća i institucija, mogu se razmatrati sa stajališta modela principala i agenta. Donošenje zakona i njihovo provođenje predstavlja važan čimbenik koji utječe na inicijative za uvođenjem društveno odgovornog poslovanja u poduzeće, na način da upravo poduzeća postaju agenti društvenih promjena. U ovom kontekstu, Aaronson i Reeves (2002) opisuju praksu zemalja koje su donijele zakone prema kojima menadžeri mirovinskih fondova zahtijevaju od poduzeća u koja investiraju, informacije njihovim realiziranih ili/i nerealiziranih društvenih i ekoloških projekata. Na taj način obvezujuće inicijative i zakoni koje donose vlade u cilju poticanja društveno odgovornog poslovanja, dovoljno su snažni da postignu širu pokrivenost od dobrovoljnih inicijativa, poput inicijativa UN Global Compact (nezavisni standardi o ljudskim pravima) ili Globalne inicijative za izvještavanje⁴⁴ (objavljivanje društvenih, ekonomskih i ekoloških aktivnosti). Prema Kagan i suradnicima (2003) takvi zakoni postavljaju očekivano društveno odgovorno poslovanje potaknuto od strane drugih stakeholdera, kao što su potrošači, nevladine organizacije, te institucionalni investitori.

⁴⁴engl. GRI - *Global Reporting Initiative*

3.1. Povijesni pregled institucionalne teorije

Područje istraživanja institucionalista odnosi se na upravljanje institucijama koje oblikuju ponašanje pojedinaca, odnosno ponašanje onoga koji vlada i onoga koji mu se pokorava. Politička znanost svoja istraživanja i analize upravo temelji na izučavanju institucija, pa je moguće reći kako institucionalna teorija korijene ima u političkoj znanosti, a ona svoje korijene ima u filozofiji i povijesti. Filozofi i povjesničari poput Platona, Aristotela, Althusiusa, Hobbesa, Lockea i drugih proučavali su važnost institucija, odnosno političkih institucija, te njihov utjecaj na političko ponašanje. Platonova najpoznatija filozofska koncepcija *Država* (Republika, Politeja) uspoređuje različite oblike vlasti, te objašnjava na koji način institucije oblikuju političko ponašanje. Aristotel nastavlja Platonovu koncepciju političkih institucija u spisu od 8 knjiga poznatom pod imenom *Politika* gdje vrlo detaljno ispituje političku strukturu jer pretpostavlja kako upravo one oblikuju političku inicijativu i društvene vrijednosti. Njemački pravnik i kalvinista Althusius (1603) u svom radu *Politica Methodice Digesta, Atque Exemplis Sacris et Profanis Illustrata* nastavio je tradiciju analize institucija te ju okarakterizirao kao upravljanje šireg društva. U 17. stoljeću u doba engleskog građanskog rata i političkog sloma, engleski filozof Thomas Hobbes (1658) u svoje tri knjige *Elementa philosophica* zalaže se za snažne institucije koje bi oblikovale i obranile čovječanstvo od njegovih loših poriva i interesa. Najpoznatiji i najorginalniji dio Hobbesove filozofije jest njegovo učenje o moralu i o državi, prema kojem je čovjek čovjeku vuk⁴⁵, a svaki je pojedinac sebičan i želi sačuvati svoju slobodu. Još je jedan engleski filozof 17.-og stoljeća John Locke, poznat kao osnivač filozofski zasnovanog liberalizma imao utjecaj na razvoj institucionalne teorije, unutar koje je osmislio koncept ugovorne regulative javnih institucija.

Društvena i politička znanost oduvijek se bavila pitanjima vlasti i institucija, a njezin sastavni dio proučavanja čini uloga sustava upravljanja. Tek sredinom 19.stoljeća društvena i politička znanost više nije bila sastavni dio proučavanja povijesti ili filozofije, nego samostalna akademska disciplina. Institucionalna teorija unutar ekonomske znanosti je nastala kao kritika dominantne teorije o slobodnom tržištu kao i slobodnom privatnom ugovaranju kao dovoljnoj osnovici za razumijevanje ekonomije. Ekonomsku znanost je moguće razumjeti u širem društvenom kontekstu, u kojem upravo institucije oblikuju ekonomski i društveni razvoj. Prvi

⁴⁵lat. *homo homini lupus*

oblik institucionalizma jest stari ili klasični institucionalizam koji predstavlja sistemsku analizu organizacija, formalnih pravila, pravnih normi, te njihov utjecaj na društvo, politiku pojedinca, uz korištenje deskriptivno-induktivne metode (Lalić Novak, 2012).

Stari institucionalizam s njemačkih sveučilišta imao je najistaknutiji utjecaj na razvoj i oblikovanje političke i društvene znanosti Sjedinjenih Američkih Država (Djelic, 2010). Sredinom 19. stoljeća, preciznije 1885. godine Richard T. Ely pod utjecajem Njemačke povijesne škole⁴⁶ osnovao je Američko ekonomsko udruženje⁴⁷ koje je stvorilo temelje za strukturiranje i profesionalizaciju ekonomije kao zasebne društvene discipline. Doktorska disertacija Woodrowa Wilsona (1887) *Congressional Government: A Study in American Politics*, jednog od najranijih predsjednika Američkog udruženja za političke znanosti, a kasnije ravnatelja Sveučilišta Princeton, a zatim i predsjednika SAD-a, u kojoj je analizirao ulogu američkih institucija, te njemačku pravnu i institucionalnu teoriju tog vremena (Guy Peters, 1999). Stari institucionalizam SAD-a ne zasniva se na postojanju prirodnih i univerzalnih zakona, nego traže objašnjenje stabilnosti ekonomskih rješenja i ponašanja, što prema Njemačkoj povijesnoj školi predstavlja povijesna dimenzija. Prema starom institucionalizmu i Njemačkoj povijesnoj školi, okruženje je stabilno i lokalizirano, te poprima oblik strukture, organizacije, pravila ili zakona na nacionalnoj razini, dok je u SAD-u karakterističan neposredni odnos sa lokalnim zajednicom (Powel i DiMaggio, 1991). Također, kako navodi Djelic (2010) bitna razlika starog institucionalizma i Njemačke povijesne škole jest prikupljanje empirijskih podataka na kojima se oblikuje teorijska osnova starog institucionalizma. Empirijsko prikupljanje podataka može generirati teoriju, kako navodi Commons (1934), međutim metode prikupljanja često se mijenjaju, pa su detaljno prepričavanje i teoretiziranje glavna karakteristika Njemačke povijesne škole koja pruža više mogućnosti formalnom oblikovanju modela i prikupljanju podataka.

Najistaknutiji predstavnik institucionalne ekonomije Thorstein Bunde Veblen, u svom radu *Teorija dokoličarske klase*⁴⁸ (1899) opisuje odnos između institucija i razvoja tehnologije. Prema Veblenu, razvoj tehnologije će dovesti do društvene ekonomije⁴⁹ koja za razliku od Marxove ekonomije jake radničke klase zagovara kako evolucija i selekcija poslovnih poduzeća rezultira napretkom društva.

⁴⁶ engl. *German Historical School*

⁴⁷ engl. *American Economic Association (AEA)*

⁴⁸ engl. *The Theory of the Leisure Class*

⁴⁹ engl. *Socialist economy*

Pravo predstavlja formalnu instituciju upravljanja koja društvu nameće određeni skup vrijednosti normi, analiziranjem i oblikovanjem ustava i zakona, a koje je s razvojem društvene discipline tražilo više pozornosti. Za analizu i razumijevanje zakona i pravila potreban je racionalni pristup kako bi se mogli razviti modeli za predikciju, upravljanje i oblikovanje okruženja (Steinmo, 2008). Prema starom institucionalizmu, organizacije, političke institucije i formalna pravila poput zakona imaju ograničavajući utjecaj na aktivnosti i odluke pojedinca. Sredinom 20. stoljeća bihevioristička revolucija koju su započeli March i Olsen (1984) osporila je važnost formalnih institucija te umjesto vlade, u fokus stavila ponašanje pojedinca.

Bihevioralistička revolucija koja je nastupila sredinom 20. stoljeća promijenila je mnoge društvene znanosti. Više nije bilo dovoljno definirati i opisati neki sustav, nego obratiti pozornost na pojedince koji čine taj sustav i pokušati objasniti razloge njihovih postupaka. Ponašanje pojedinca nije se moglo definirati kroz društvene i psihološke perspektive, jer je ekonomska motivacija i kalkulacija postala dominantna funkcija njihovog ponašanja. Racionalna maksimizacija korisnosti predstavlja dominantnu perspektivu bihevioralističke i racionalističke revolucije. Bihevioralizam i racionalni izbor predstavljaju pretpostavke na kojima se temelji novi institucionalizam, a one pretpostavljaju da pojedinac djeluje autonomno. Sukladno tome djelovanje pojedinca predstavlja njegovu racionalnu procjenu osobne koristi, kojeg ne ograničavaju formalne ni neformalne institucije.

Peters (1999) navodi kako je u starom i novom institucionalizmu smjer uzročnosti ostao isti, te ide u oba smjera, ekonomija i društvo utječu na političke institucije i ponašanje, kao što i institucije utječu na društvo i ekonomiju. Prema autoru, tržište nije rezultat slučajnih interakcija kupaca nego struktura koju vlada konstantno oblikuje svojim propisima kako bi motivirala ili spriječila postupke dionika te strukture.

Upravo je racionalistička revolucija utrla put novom institucionalizmu, koji predstavlja nadopunu ili modifikaciju onoga što stari institucionalizam nije razmotrio. Novi institucionalizam manje pažnje polaže analizi institucija i povijesti, a više pozornosti stavlja na pojedinca i njegovo ponašanja. Različito i promjenjivo ponašanje pojedinca može rezultirati društvenim problemima poput siromaštva, nejednakosti, nepravde ili rata, pa proučavanje društvenog ponašanja predstavlja temeljno područje istraživanja društvenih znanstvenika (Steinmo, 2008). Glavni problem i cilj istraživanja svakog znanstvenika je

analizirati, istražiti i objasniti neki problem te pokušati istražiti pravila ponašanja nekog problema ili pojave. Ako su poznati razlog i proces nekog problema ili pojave, moguće je njima i upravljati. Isaac Newton u 17. stoljeću objašnjava gravitacijsku silu, kojoj je prethodio problem pada jabuke sa stabla, dok će objašnjenje institucionalista o kulturi funkcioniranja nekog društva rezultirati objašnjenjem za njegovo upravljanje. Institucionalisti tvrde kako je objašnjenjem i oblikovanjem političkih institucija moguće usmjeriti ponašanje pojedinaca, te ostvariti zajedničke društvene ciljeve.

Društvena znanost kako navodi Steinmo (2008) treba proučavati ponašanje koje je moguće mjeriti, usporediti i analizirati (poput ekonomskog stanja ili stava), a ne institucijama, koje su po svojoj definiciji jedinstvene. Autor također navodi kako je ponašanje pojedinaca pod utjecajem zakona, a uloga društvenih znanstvenika je analizirati osnovna društvena pravila i zakone kako bi ih mogli predvidjeti te njima upravljati. Također, kako bi razumjeli zašto su neki narodi bogatiji i uspješniji, a drugi narodi dugi niz godina u siromaštvu, diktaturi i nasilju, potrebno je analizirati procese i institucionalne mehanizme. Analiza institucionalnih mehanizama predstavlja društvenim znanstvenicima zajednički problem prilikom razumijevanja motivacije institucija različitih kultura, nacija i povijesti, u cilju upravljanja i predikcije. Steinmo (2008) navodi najmanje tri vrste institucionalne analize na području društvenih znanosti, a one su: (1) racionalni izbor, (2) društveni institucionalizam i (3) povijesni institucionalizam. Svim institucionalistima zajednička je uloga institucija koja oblikuje ponašanje pojedinca i skupine, a njihova mišljenja se razlikuju u razumijevanju i definiranju prirode pojedinca.

- *Škola racionalnog izbora* pojedince opisuje kao igrače koji donose racionalne odluke između koristi i troškova s kojima se suočavaju. Institucionalisti racionalnog izbora poput Bates (1998), Ostrom (1998), Weingast (1996) institucije smatraju važnima jer oblikuju strateško ponašanje pojedinca, a prema njihovom mišljenju, pojedinci slijede pravila jer žele maksimizirati svoje osobne ciljeve.
- *Škola društvenih institucionalista* pojedince opisuje isključivo kao društvena bića, koji se ne vode sebičnim ciljevima i pravilom maksimizacije koristi nego slijede “logiku prikladnosti”⁵⁰ kojom institucije nisu samo pravila koja treba slijediti, nego okvir unutar kojeg oni funkcioniraju.

⁵⁰engl. *logic of appropriateness*

- *Škola povijesnih institucionalista* pojedince opisuje između prethodno navedene škole racionalnog izbora i društvenih institucionalista. Pojedinci istovremeno slijede pravila i zakone, te se ponašaju racionalno u cilju maksimizacije dobiti. Povijesni institucionalisti pokušavaju odgovoriti na pitanje zašto pojedinci donose određene odluke, a odgovor na to pitanje povijesni institucionalisti najčešće traže u povijesnim događajima.

Institucionalna teorija od sredine 19. stoljeća predstavlja multidisciplinarni pristup društvene znanosti, koji posljednje vrijeme privlači veliku pozornost. Od druge polovine 20. stoljeća pristup starog institucionalizma u kojem su institucija i povijesno iskustvo temelj ponašanja pojedinca sve je više gubio na važnosti, a racionalna revolucija u kojem je fokus analize na ponašanju pojedinca zavladao su institucionalnom teorijom. Tako je nastao pravac novog ili neo institucionalizma koji modificira ili se nastavlja na doprinos ranijih institucionalista.

3.1.1. Ključna obilježja starog institucionalizma

Stari institucionalizam pravac je institucionalne teorije koji naglašava utjecaj kulture, društvenih normi, običaja, političke, pravne i ekonomske moći na ponašanje pojedinaca. Kako je razvijanje teorije univerzalnog modela u društvenim znanostima vrlo kompleksno, stari institucionalizam koristi metodologiju koji specifičnim, neapstraktnim terminima i povijesnim pristupom analizira i pokušava opisati i razumjeti društvo. Ekonomska znanost kao dio društvene znanosti čini skup ponašanja pojedinaca unutar društvenih i političkih odnosa u obliku otvorenog i evoluirajućeg sustava, gdje je ponašanje pojedinca pod utjecajem institucionalnih čimbenika, i obrnuto. U skladu s političkom znanosti, Peters (1999) navodi kako ekonomija i društvo utječu na političke institucije, kao što i institucije utječu na društvo i ekonomiju. Stari institucionalizam nije uvijek uspio dovoljno dobro objasniti utjecaj kulture jer prenaplašava oblikovanje ponašanje pojedinaca institucijama gdje ne ostaje prostora pojedinačnom izboru i djelovanju pojedinca (Hodgson, 1994). Školu starih institucionalista čine radovi Gwendolyn Cartera (1962), Carl Friedricha (1950), i Samuel Finera (1958) iz prve polovice 20. stoljeća, međutim i danas postoje zagovornici tog pravca.

Ključna obilježja starog institucionalizma prema Petersu (1999) su: (1) legalizam, (2) strukturalizam, (3) holizam, (4) historicizam i (5) normativna analiza. Legalizam predstavlja prvo obilježje starog institucionalizma pomoću kojeg je moguće objasniti pravo i dominantnu ulogu prava u upravljanju. Stari institucionalisti smatraju kako pravo predstavlja okvir javnog

sektora i jedini način koji može utjecati na ponašanje pojedinaca. Strukturalizam odnosno struktura institucije predstavlja dominantnu karakteristiku koja oblikuje ponašanje pojedinca. Pojedinaac, izuzevši izuzetne pojedince, ima vrlo malo utjecaja na događaje unutar vlasti. Ukoliko je moguće utvrditi bitne karakteristike strukture institucije, moguće je predvidjeti i upravljati sustavom. Holizam predstavlja komparativnu analizu kao karakteristiku koja služi sustavu u cilju identifikacije njegovih razlika. Komparativna analiza ne ispituje pojedine institucije, nego cijele sustave, jer se sustav može razumjeti samo u njegovoj cjelosti. Sustave je teško usporediti, međutim ukoliko se sustav može razumjeti samo u njegovoj cjelosti, to predstavlja temeljni problem u razvoju ove političke znanosti.

Historicizam predstavlja jaku povijesnu poveznicu kao temelj analize starog institucionalizma. Prema ovom oblježu, novi sustavi samo su uklopljeni u njihov povijesni razvoj, kao i njihovu socioekonomsku i kulturnu sadašnjicu. Potrebno je razumjeti razvojni model kojeg je stvorio taj sustav, jer jedino je tako moguće u potpunosti razumjeti određeni sustav. Individualno ponašanje, a prema starim institucionalistima ponašanje političkih elita, jest funkcija njihove povijesti i razumijevanja značenja njihove politike na koju je utjecala povijest. Postoji mnogo koncepcija koje su u suprotnosti s historicizmom, jedno od njih iznosi Bates (1988), koji u sklopu racionalnog pristupa navodi kako prihološke reakcije ili proračunavanje koristi na određene poticaje izvor su ponašanja kod pojedinca, a ne duboko ukorijenjena koncepcija nacionalne povijesti. Normativna analiza prema starom institucionalizmu predstavlja analizu normativnog elementa poput normi i vrijednosti nekog društva, a čije razlikovanje prilikom karakterizacije društvenog života, prema starim institucionalistima nije prihvatljivo.

3.1.2. Bihevioralni pristup i racionalistička revolucija

Racionalistička revolucija objašnjava izbor pojedinca koji uključuje bihevioralni pristup odnosno individualnu maksimizaciju koristi koja dovodi do mogućeg disfunkcionalnog ponašanja poput švercanja i zabušavanja. U ovom kontekstu, individualno ponašanje i kolektivno odlučivanje postavlja pitanje važnosti institucija. Institucije prema ovoj perspektivi služe kao mehanizam za usmjeravanje i ograničavanje ponašanja pojedinca koja teži vlastitoj maksimizaciji korisnosti. Kako odluke maksimiziranja korisnosti donose pojedinci ograničeni pravilima određenog sustava, vrlo je moguće da će se isti pojedinci ponašati na različit način unutar dva različita sustava. Weingast (1996) navodi kako je

ponašanje pojedinca uvjetovano racionalnim izborom koje je regulirano institucijama, stoga pojedinci racionalno odabiru svoju ograničavajuću ulogu u sustavu. North (1990) navodi kako pojedinci ulaskom u odnos s institucijom, moraju naučiti norme i vrijednosti institucije žele li uspjeti u tim institucijama, a kako institucije postaju uspješnije, više utječu na oblikovanje odabira pojedinaca.

Postoje različita stajališta racionalnog izbora o ulozi institucija, ali i njihove sličnosti o kojima govore autori poput Thelen (1999), Rothstein (1996), Hall i Taylor (1996), te Green i Shapiro (1994). Unatoč unutrašnjim razlikama institucija, Guy Peters (1999) navodi slične karakteristike institucija:

- *Zajednički skup pretpostavki* prema kojem se pojedinci ponašaju racionalno kako bi maksimizirali osobnu korist, a institucije su skup pravila prema kojima pojedinci oblikuju svoje ponašanje.
- *Zajednički skup problema* prema kojem se ograničavanjem različitog ponašanja pojedinaca pokušati riješiti *Arrowljev problem* (1951, 1974), preciznije rečeno, prema kojem nametnutim autoritetom određene skupine donose pravila i odluke za opću dobrobit (Bates, 1988). Koordinacijom i nadzorom oblikuju se institucija te se osigurava pokoravanje njezinih članova.
- *Tabula rasa* predstavlja perspektivu racionalnog izbora prema kojoj se institucije oblikuju u odnosu na vrstu poticaja i ograničenja koje su sastavni dio institucije. Nadalje, prošlost institucije ima zanemarivu ulogu jer novi poticaji ili ograničenja mogu dovesti do promjena u ponašanju. Ovo gledište je u suprotnosti s historijskim i normativnim institucionalizmom koji pretpostavljaju konzistenciju vrijednosti kada ih pojedinci nauče i internaliziraju.

Umjesto usmjeravanja na norme i vrijednosti, znanstvenici koji djeluju prema racionalističkoj revoluciji u skladu s *institucionalizmom racionalnog izbora*, tvrde kako je ponašanje pojedinca ili skupine, funkcija pravila i poticaja. Prema racionalističkoj revoluciji, institucije pojedincu predstavljaju skup pravila i poticaja njihovog ponašanja unutar kojih pojedinci pokušavaju maksimizirati vlastitu korist (Weingast, 1996). Uloga institucije u ovakvom racionalno orijentiranom sustavu jest udovoljiti društvenim i ekonomskim potrebama kako bi se postigla zajednička dobrobit.

3.1.3. Ključna obilježja novog institucionalizma

Novi ili neo institucionalizam nastao je kao pravac institucionalizma nakon racionalističke revolucije, prvenstveno kao nadopuna i modifikacija starog institucionalizma. Suprotno starom institucionalizmu koji organizaciju analizira uz pomoć formalnih institucija, novi institucionalizam uključuje i neformalne institucije, a institucije su dinamične i dio konteksta, a ne statične i neovisna tijela u širem društvenom okružju (Lalić Novak, 2012).

Prvi zagovornici novog institucionalizma bili su March i Olsen (1984), koji su novom pravcu dali naziv, te pokrenuli nekoliko kritičnih napomena i potrebu za reafirmacijom određenih obilježja prethodne verzije institucionalizma. Oni navode pet ključnih obilježja racionalističke revolucije na kojima se temelji novi institucionalizam:

- *Kontekstualizam* prema kojem suvremena politika ovisi o društvu u obliku sudjelovanja ili aktivnosti interesnih skupina.
- *Redukcionizam* predstavlja pokušaj da se kolektivno ponašanje svede na individualno, jer su svojstva kolektiva odluka pojedinaca, a ne obrnuto.
- *Utilitarizam* obilježava nužnost vrednovanja odluka i vrijednosti unutar institucionalnog okvira prema vrijednosti koje imaju za sve pojedinca, jer je pojedinac na temelju racionalnog izbora motiviran djelovati jedino u cilju maksimiziranja svog vlastitog interesa.
- *Funkcionalizam* je kritika razmišljanja o povijesti kao djelotvoran čimbenik za postizanje društvene ravnoteže.
- *Instrumentalizam* ili dominacija ishoda nad procesom

Novi institucionalizam predstavlja niz različitih perspektiva institucija kao strukturnih značajki društva koje utječu na ponašanje pojedinaca. Tako Peters (2007) navodi šest temeljnih vrsta novog institucionalizma: (1) normativni, (2) historijski, (3) racionalni izbor i (4) empirijski smjer, (5) međunarodni i (6) sociološki, koje će se detaljnije opisati u nastavku poglavlja.

Normativni institucionalizam kao što mu i samo ime govori temelji svoje istraživanje na normama institucije kako bi razumijeli i objasnili funkcioniranje i utjecaj na ponašanje

pojedince. Termin “logika prikladnosti”⁵¹ kojeg su uveli March i Olsen (1984) služi kao sredstvo razumijevanja koji način institucije utječu na ponašanje članova institucije. U cilju vlastitog interesa, pojedinci neće samo slijediti pravila i zakone, nego će se voditi načelom “logike prikladnosti”, odnosno institucija im predstavlja okvir unutar kojeg oni funkcioniraju. U skladu s logikom prikladnosti Steinmo (2008) navodi kako se pojedinci neće prvo pitati “Što ću dobiti od X?” nego “Što bi trebala učiniti?” ili “Je li je to primjereno učiniti?” prema čemu se reguliraju i oblikuju svakodnevni život i društvene interakcije. Kako autori tvrde, takvo ponašanje pojedinaca teško je smjestiti u okvir maksimiziranja vlastite koristi jer ono nije dobrovoljno, već namjeravano, a pojedinci su motivirani vrijednostima njihovih institucija. U skladu s time, pojedinci će donositi svjesne odluke, no te će odluke ostati u granicama parametara što su ih uspostavile dominantne institucionalne vrijednosti.

Prema teoriji racionalnog izbora pojedinci djeluju racionalno kako bi maksimizirali vlastitu korist, a institucije su mehanizmi skupa pravila i poticaja koji oblikuju ponašanje pojedinaca. Kako bi najučinkovitije ostvarili maksimizaciju vlastite koristi, pojedinci trebaju prihvatiti utjecaj, ograničenje i kontrolu institucija na njegovo ponašanje. Na taj način pojedinci racionalno odabiru ograničavanje u određenoj mjeri od strane institucija, bili oni dobrovoljni članovi institucije ili ne (Peters, 1999). Teorija racionalnog izbora kao pristup novog institucionalizma nastala je racionalističkom revolucijom koja je prethodno opisana u poglavlju 3.1.2. U ovom kontekstu, važno je napomenuti kako se racionalistički pristup nastavio upravo kao zasebni pristup, a važniji predstavnici racionalnog izbora su Kenneth Shepsle, Barry R. Weingast i Elinor Ostrom.

Za znanstvenike *historijskog institucionalizma* glavno polazište istraživanja je analiza odluka koje su donošene u povijesti. Historijskim institucionalistima povijest predstavlja vrlo važan čimbenik koji utječe na tijek i rezultat aktivnosti u sadašnjosti. Početne odluke određene politike ili institucionalne strukture determiniraju kasnije odluke, te ostaju nepromijenjene sve dok ih određena dovoljno snažna politička sila ne promijeni. Historijski institucionalizam objedinjava tri temeljne postavke kako navodi Lalić Novak (2012). Prvo, politički ishod ima ključnu ulogu u temeljnoj političkoj strukturi (poput institucionalne konfiguracije vlade ili političke stranke) koja oblikuje i ograničava ciljeve, prilike i djelovanje grupe i pojedince. Drugo, u cilju razumijevanja djelovanja institucionalnih ograničenja i mogućnosti potrebno ih je smjestiti u povijesni kontekst. Treće, kroz poticaje ili ograničavanje djelovanja grupa i

⁵¹engl. *logic of appropriateness*

pojedinaca moguće je procijeniti utjecaj institucionalnih struktura. Najnovija istraživanja pokazuju kako se historijski institucionalizam primjenjuje i na druga područja društvenih znanosti, na primjer, međunarodnih odnosa (Baker, 2011). Važniji predstavnici historijskog institucionalizma su Sven Steinmo, Theda Skocpol, Peter Katzenstein i Kathleen Thelen.

Opažene institucionalne razlike ekonomskih i društvenih politika različitih zemalja empirijski institucionalisti pokušavaju empirijski objasniti istraživanjem i testiranjem pomoću komparativnih analiza. Pokušaji empirijskog istraživanja o različitosti institucija izrazito su korisni za iznošenje institucionalnih argumenata. Glavno pitanje koje postavljaju empirijski institucionalisti jest odabir metoda prilikom donošenja rezultata institucijskih učinaka unutar empirijske kompleksne društvene znanosti. Pedersen (1991) otvara pitanje statusa varijabli koje zovemo institucije, jesu li to skupovi vrijednosti, pravila ili kognitivni skupovi koji objašnjavaju opažene razlike u outputima ekonomskih i društvenih politika.

Institucije promatrane s međunarodne razine čine suradnju pojedinačnih aktera (npr. država), koji žele povećati kapacitet svojih resursa, a međunarodne institucije ih u tome mogu osnažiti (Keohane, 1984). Ekonomsko upravljanje države traži međusobnu komplementarnost njihovih tržišta. Globalizacijom se povećava međuprostor upravljanja gdje međunarodne organizacije omogućuju državama univerzalno upravljanje ekonomskim aktivnostima (Aguilera i sur., 2007). Stoga se države udružuju u saveze i potpisuju sporazume kako bi učinkovitije upravljale ekonomskom politikom. Primjer međunarodnog institucionalizma predstavljaju međunarodne institucije poput Svjetske trgovinske organizacije (WTO), NAFTA, Ujedinjeni narodi, Svjetska banka, Europska unija i ostale međunarodne institucije koje na međunarodnoj razini postavljaju i nameću određeni niz okvira za upravljanje. Peters (1999) kao glavnu prepreku integracije stajališta međunarodnih institucija navodi različite jezike koji se koriste za opis istih pojmova, zatim različiti intelektualni korijeni raznih sastavnica discipline, te otpor provođenju pravila koja se smatraju bitnima za institucionalnu analizu.

Sociološki institucionalizam svoju osnovu nalazi u sociologiji, a predstavlja izraz za opis struktuiranja odnosa države i društva. Prema ovom pristupu, organizacije unutar nekog institucionalnog okvira nisu oblikovane samo na temelju postizanja djelotvornosti sustava, već su i rezultat analize kulturnih vrijednosti i specifičnosti karakterističnih za neko društvo. Kako bi djelotvorno upravljali organizacijom unutar određenog društva, stajalište i aktivnosti

menadžera nisu samo ishod njihove racionalnosti, nego i njihovog okruženje u kojem posluju. Također, organizacije tendiraju imitirati elemente iz okoline u svojoj strukturi, a to je pojava koju sociološki institucionalizam naziva *izomorfizam* (Lalić Novak, 2012). Pitanje izomorfizma unutar novog institucionalizma može odgovoriti na pitanje zašto u različitim društvima i političkim kontekstima imamo slične oblike institucija (DiMaggio i Powell, 1983). Weber (1949) izomorfizam opisuje kroz razvitak društva koji će u birokraciji (racionalna legalna forma) rezultirati konvergenciji. Uz izomorfizam Weber (1949), DiMaggio i Powell (1983) su koncept *željeznog kaveza* proširili na određene društvene procese koji se pojavljuju u zajedničkim institucionalnim i organizacijskim oblicima. Sociološki institucionalisti odbacili su koncept racionalnosti, u korist koncepta *logike prikladnosti* prema kojem se pojedinci ponašaju u skladu s očekivanjima zasnovanim na društvenim normama (Powell i DiMaggio, 1991). Uloga institucija je iznad normi, standarda i struktura organizacije, a specifični međusobni društveni sporazumi elementarni su dio tradicije koja predstavlja određenu društvenu instituciju. Granovetter (1992) uvodi pojam *ukorijenjenosti* individualnog donošenja odluka kao rezultat individualne ukorenjenosti u društvene i ekonomske mreže. Predstavnici sociološkog institucionalizma jesu Meyer i Rowan (1977), Zucker, Scott (1995), DiMaggio i Powell (1991), March i Olsen (1989, 1994). (siva knjiga za literature). Peters (1999) kao najzanimljiviju perspektivu sociološkog institucionalizma za proučavanje institucija iz javnog sektora navodi model *populacijake ekologije* o kojoj su pisali autori poput Carroll (1984), Singh (1990), Hannan i Freeman (1989). Populacijska ekologija objašnjava ponašanje organizacije i institucije putem analogije bioloških organizama, prema kojoj na isti način kako ekologija omogućuje opstanak bioloških organizama, okolina organizacije održava strukturu organizacija i institucija. Sposobnost adaptacije institucije okolini ima za posljedicu smanjenu kontrolu sposobnosti preživljavanja institucija, jer okolina je ta koja određuje uspješnost opskrbe resursima kao i druge ciljeve. U tom kontekstu Singh (1990) navodi kako je potrebna određena povezanost populacijske ekologije sa strateškim planiranjima prilagodbe institucija kako bi preživjele.

Pristup novog institucionalizma vezan za ekonomiju i organizacije jest *institucionalno poduzetništvo*. Prilikom prihvatanja institucionalnih normi poduzeća nisu pasivna, nago kako navode Lawrence i Suddaby (2007) predstavljaju *institucionalne poduzetnike* sposobne za razvoj uspješne poslovne strategije uz pomoću korporativne komunikacije i menadžmenta. Pristup institucionalnog poduzetništva predstavlja glavni pomak od izomorfizma koji je dominirao u institucionalnoj teoriji. Ovaj pristup novog institucionalizma donosi drugačiji

pristup koji se usredotočuje na promjene i inovacije, a manje na stabilnost i podudarnost unutar sustava. Kako se promjene i stabilnost kompleksno isprepliću, oni stvaraju nove izvore i razine, što je dovelo do pomaka od racionalnih institucija ili iracionalnih rutina do razumijevanja institucija kao skup racionalnih aktivnosti znana kao institucionalna racionalnost (Lounsbury, 2007).

Interakcije različitih institucija s jedne strane i utjecaj globalizacije na državne institucije s druge strane, i dalje su glavna pitanja rasprave akademske i stručne literature. Novi institucionalizam predstavlja barem šest različitih pristupa institucionalnim pojavama, što čini vrlo opsežnu literaturu, što uz metodološke nedostatke mjerenja i verifikaciju varijabli može predstavljati glavnu kritiku novog institucionalizma. Međutim to bogatstvo literature upravo služi za razumijevanje ovog kompleksnog problema društvene znanosti, a sa razvojem tehnologije moguća su kvalitetnija metodološka mjerenja i operacionalizacija podataka.

3.2. Teorijski pregled institucionalne teorije i ekonomske uspješnosti

Institucionalnu ekonomiju obilježava racionalnost institucija i pojedinaca. Racionalnosti institucionalne teorije, odnosno škola racionalnog izbora pretpostavlja bihevioralni element individualne maksimizacije vlastitog interesa koji direktno i dugoročno može voditi do disfunkcionalnog ponašanja pojedinaca i poduzeća. Ovakvo disfunkcionalno ponašanje pojedinaca, čiji primjer može biti varanje ili krađa, posljedica su maksimizacije vlastitog interesa pojedinca. Stoga je nužno oblikovati institucije koje će svojim pravilima urediti ponašanje, te stvoriti kolektivno poželjnije ishode. Nastavno tome, pojedince institucionalna pravila ograničavaju u maksimizaciji njihovog vlastitog interesa, jer je cilj postojanja institucije omogućavanje koristi svim sudionicima, a možda i cijelome društvu. Iz tog razloga, jasno je zašto poduzeća institucije kratkoročno percipiraju kao ograničavajuće tijelo njihove ekonomske uspješnosti, međutim, bez postojanja institucija i njihovih pravila, bilo bi teško stvoriti kolektivnu racionalnost koja je preduvjet dugoročne uspješnosti poduzeća.

Prema Petersu (2007) postoje različiti pristupi racionalnog izbora prema institucijama koje imaju moć za provođenje pozitivnih (poticajnih) i negativnih (pravila) aktivnosti, a svim pristupima zajedničko je: (1) skup pretpostavki prema kojem su pojedinci glavni akteri koji postupaju racionalno u cilju maksimizacije vlastitog interesa, (2) skup problema kako oblikovati instituciju, a da se pravila ne nameću autoritetom i (3) *tabula rasa* s kojom

institucije započinju svoje djelovanje i mogu se lako mijenjati, a prošlost na njih ima neznatno značenje. Upravo je pretpostavka *tabula rasa* u suprotnosti s historijskim i normativnim institucionalizmom, prema kojem konzistentnost institucije tijekom vremena nastaje kada pojedinci nauče i internaliziraju njihova pravila.

Nobelovac Douglas North dao je značajan doprinos upravo na području institucionalne ekonomske teorije fokusirajući se na dugotrajne učinke ekonomske institucije i uspješnosti. Radovi drugih institucionalnih ekonomista poput Nobelovca Ronalda Coasea (1937), zatim Posnera (1993) i Williamsona (1985, 1995), temelje se na pretpostavci razvoja poduzeća i ostvarivanja ekonomske uspješnosti kao sredstvo smanjenja transakcijskih troškova koji postoje na otvorenom tržištu. Također, oni zaključuju kako je stvorene institucionalne strukture i ponašanje poduzeća, vrlo teško, ali moguće mijenjati.

3.2.1. Institucije i transakcijski troškovi

Ekonomska teorija Adama Smitha (1776) temelji se na dobitcima od trgovine koja stvara sve veću specijalizaciju i podjelu rada. Globalna specijalizacija postignuta je rastom međunarodne ekonomije i širenjem tržišta, jer je podjela rada postala još izrazitija, a količina razmjene potrebne za djelotvorno funkcioniranje ekonomije se povećao. Prilikom analize ovog pristupa, u obzir se nije uzela visoka cijena tog razmjenskog procesa, odnosno transakcijski troškovi. Proces razmjene koji sadrži transakcijske troškove podrazumijeva preinake ekonomske teorije i naposljetku utjecaj na ekonomsku uspješnost.

Institucije oblikuju pravila prvenstveno kako bi smanjile transakcijske troškove i nepredvidivost koja obilježava međusobnu interakciju organizacija. Cheung (1996) transakcijske troškove opisuje kao troškove koji direktno nastaju u procesu proizvodnje, poput troškova informacija, pregovaranja, potpisivanja i zaključivanja ugovora, realizacije vlasničkih prava, troškovi nadzora i moguće promjene institucionalnih aranžmana.

Coase (1960) transakcijske troškove definira kao postojeće troškove ljudske interpersonalne interakcije radi ostvarenja određenog cilja, npr. troškovi pribavljanja informacija o cijenama, međusobnog prepoznavanja potencijalnih stranaka za sklapanje određene pogodbe, troškovi pregovaranja i pogađanja, troškovi zaštite poslovne tajne, prisilne provedbe primjene ugovora i svi ostali troškovi koji se pojavljuju ulaskom u proces usuglašavanja i primjene pogodbe. Transakcijski troškovi su troškovi koji nisu samo materijalne ekonomske prirode.

U situaciji kada su transakcijski troškovi jednaki nuli⁵², politička i ekonomska tržišta su djelotvorna pa je i alokacija resursa djelotvorna i neovisna o pravnoj regulativi. Suprotno tome, tržište često djeluje na temelju nepotpunih informacija što rezultira transakcijskim troškovima (North, 1990). Nepotpune informacije ili visoka cijena informacija ključne su za transakcijske troškove, koji se sastoje od troškova mjerenja vrijednosnih svojstava onoga što se razmjenjuje, poput zaštite prava i provedbe sporazuma odnosno ugovora suradnje (Peters, 2007). Proces razmjene koji za sobom povlači transakcijske troškove ima vrlo različite implikacije na ekonomsku uspješnost, a u okolnostima visokih transakcijskih troškova institucije su vrlo važan čimbenik.

Prema Northu (1990) zbog visoke cijene mjerenja transakcijskih troškova, većina ugovora u procesu razmjene bit će nepotpuna, pa će formalna i neformalna ograničenja imati važnu ulogu, jer ona nadopunjuju i osnažuju formalno ugovaranje sporazuma. Upravo splet formalnih i neformalnih ograničenja oblikuje kombinaciju mogućnosti pojedinca koja ovisi o različitom kontekstu unutar kojeg se ono oblikuje. Također, autor navodi kako pregovaračka pozicija pojedinca i organizacije predstavlja vrlo važan element u oblikovanju institucionalnog okvira. Do promjena u formalnom institucionalnom okviru doći će zbog dovoljno jake pregovaračke pozicije onih koji ga žele mijenjati. U skladu s time, male promjene formalnih i neformalnih pravila tijekom vremena postupno će mijenjati institucionalni okvir. Promjene institucionalnog okvira rezultirat će promjenama ograničenja, ne samo zakonskih nego i normi ponašanja.

Pojedina ekonomska pravila stvorena od strane države, odraz su snage pregovaračkih pozicija ugovaratelja, sindikata i drugih. Kako je tržište nesavršeno, ono je mješavina različitih institucija, od kojih neke povećavaju transakcijske troškove, odnosno djelotvornost, a neke ih smanjuju. Ako usporedimo transakcijske troškove razvijenih zemalja sa zemljama u razvoju, troškovi razmjene u drugim će zemljama biti daleko veći, nekad toliko visoki da do razmjene neće niti doći. Institucionalnim strukturama nerazvijenih zemalja nedostaje formalna struktura, koje će urediti neformalnu strukturu (sivu ekonomiju), ali i utjecati na temeljnu strukturu proizvodnje, odnosno razvijenost zemlje. Moguće je zaključiti kako usporedba institucionalnog okvira razvijenih zemalja sa zemljama u razvoju jasno pokazuje kako je upravo razvijeni institucionalni okvir ključan čimbenik uspješne ekonomije, bilo da ih uspoređujemo u određenom trenutku ili kroz povijest. (North, 1990)

⁵² engl. *Zero transaction cost*

Detaljna analiza transakcijskih troškova krenula je s razvojem institucionalne ekonomije znanstvenika kao što su dobitnici Nobelove nagrade: Douglas North (1990), Ronald H. Coasea (1937. i 1988) i Oliver E. Williamsona (1971, 1985 i 1990), te sve značajnijom ulogom političke i društvene institucije na ekonomsku uspješnost poduzeća. Upravo Williamson navodi kako je ekonomija transakcijskih troškova sastavni dio Nove institucionalne ekonomije u kojoj su interdisciplinarno sjedinjeni pravo, ekonomija i organizacijska teorija.

Williamson (1990) kroz ekonomiju transakcijskog troška⁵³ objašnjava nastanak i postojanje poduzeća uz pomoć ekonomskih transakcija koje se odbijaju unutar poduzeća i na tržištu. Ova teorija objašnjava kako i kada se reguliranje ekonomskih transakcija odvija unutar poduzeća, a kada odluke reguliranja treba prepustiti tržištu.

Poduzeća će težiti maksimizaciji profita sve dok troškovi dodatne transakcije unutar poduzeća ne postanu jednaki troškovima iste transakcije na tržištu ili troškovima organiziranja novog poduzeća. Kada troškovi reguliranja transakcija na tržištu budu niži od reguliranja transakcija unutar poduzeća, biti će izabrana tržišna alokacija, u obratnom slučaju doći će do regulacije transakcija unutar poduzeća. U toj točki poduzeće više ne uspijeva postaviti čimbenike proizvodnje kako bi ih djelotvorno iskoristio, stoga će zbog smanjene kontrole nad tim čimbenicima prijeći na tržišnu alokaciju kako bi postigao točku najviše djelotvornosti. Primjer ove teorijske postavke jest outsourcing poslovanja (Williamson, 1985).

Prema Williamsonu (1990) ekonomija transakcijskog troška zasniva se na dva bihevioristička elementa: ograničenu racionalnost i oportunistički stav radnika. Ograničena racionalnost predstavlja ograničenu sposobnost pojedinaca u racionalnom ponašanju, te objašnjava zašto planiranje poslovanja ne može biti isključivo alokativni mehanizam. Oportunistički stav radnika predstavlja udovoljavanje vlastitim interesima pojedinca i objašnjava slučajeve prijevare, lukavstva, pružanje selektivnih ili netočnih informacija. Razlike pojedinih transakcija koje utječu na transakcijske troškove su: (1) neizvjesnost (što je ona veća, veća je i vjerojatnost organiziranja transakcija unutar poduzeća), (2) učestalost transakcije i (3) posebnost imovine koja je involvirana u razmjenu.

⁵³ engl. *Transactionl Cost Economics*

Ekonomija transakcijskog troška definira poduzeće kao organizaciju koja se prilagođava i postupa prema pravilima postojeće okoline u kojoj se nalazi, te što čini kako bi preživjelo, a manje objašnjava kako poduzeće postiže i održava konkurentsku prednost na tržištu.

Teorem o Problemu društvenih troškova⁵⁴ Nobelovca Ronalda Coasea (1960) nastao je kao nastavak njegovog rada Priroda poduzeća⁵⁵ (1937) u kojem je uveo pojam transakcijskih troškova. Ovaj teorem objašnjava primjenu ekonomije na pravo, odnosno opisuje da tržište ne može postojati bez pravila, regulacija i djelotvornih institucija. Tek nakon objavljivanja teorema Problema društvenog troška u čijem se fokusu nalazi institucija i njezini mehanizmi pravnog poretka, neformalnih pravila i tržišnih institucija, moguće je detaljnije razumjeti na koji način funkcioniraju ekonomija i tržište. Danas je ovaj teorem toliko važan da ga analiziraju i citiraju svi relevantniji radovi iz područja ekonomije prava.

Coaseov teorem je pojam koji je prvi upotrijebio Stigler (1982) kada objašnjava kako tržište nije samo po sebi konkurentno nego mu je potrebna uloga regulatora. Na savršenom tržištu s nultim transakcijskim i pregovaračkim troškovima, pojedinci međusobnim dogovorom rješavaju svoje sporove, na način da su sve strane zadovoljne i bez državne intervencije. Kako tržište nije savršeno, transakcijski troškovi nisu jednaki nula i nužna je državna intervencija kako bi snizila te troškove u cilju djelotvornije formalne institucionalne politike.

U situaciji kada neko poduzeće stvara negativne eksternalije, važno je definirati vrstu njegove privatne i društvene obveze, koju treba snositi ukoliko želi i dalje uspješno poslovati. Upravo je problem eksternalija, odnosno negativnih eksternalija koje stvaraju negativnu društvenu vrijednosti, jedan od središnjih pitanja ekonomije blagostanja. Ekonomista Pigou (1920) za rješenje problema eksternalija predlaže aktivnosti vlade, odnosno oporezivanjem, što je kasnije poznato pod nazivom Pigovianov porez. Coase (1960) se protivi Pigou, tvrdeći kako se problem eksternalija može učinkovito riješiti uspješnim pregovaranjem između stranaka. Međutim, pod određenim uvjetima: prava vlasništva trebaju biti dobro definirana i transakcijski troškovi trebaju biti jednaki nuli. Coase je ovaj problem ilustrirao primjerom poljoprivrednika i pastira, kada stoka uništiti urod sa susjedne zemlje, koji pripada poljoprivredniku. Očekivano rješenje štete do koje je došlo, bilo bi da farmer plati štetu i izgradi ogradu, međutim Coase predlaže mogućnost da poljoprivrednik i pastir učinkovito

⁵⁴ engl. *The Problem of Social Costs*

⁵⁵ engl. *The Nature of the Firm*

pregovaraju i podijele višak koji je proizašao iz njihove nagodbe. Sličan primjer dao je Stigler (1952) opisujući negativni utjecaj poduzeća koji zagađenjem uništava ribe u moru, odnosno vrijednost izgubljene ribe prema vrijednosti proizvoda koje poduzeće proizvodi zagađenjem mora. Ovi primjeri predstavljaju relevantan problem današnjeg poslovanja poduzeća, koje je nužno analizirati i objasniti.

Problem društvenog troška navodi i situaciju u kojoj su transakcijski troškovi zanemarivi, a to predstavlja učinkovito rješavanje problema na način dodjeljivanja vlasničkih prava (na primjer na pašnjak ili mora), koje nije podložno mitu i korupciji nego teži općoj dobrobiti. Teorem govori kako jednom kada se vlasnička prava dodijele, negativne eksternalije su manje, a državna intervencija više nije potrebna.

Nedostatak problema društvenog troška jest nemogućnost određenja vlasništva zbog karakteristike dobara, na primjer zraka ili oceana, kojeg je nemoguće dodijeliti nekoj osobi, instituciji jer je u većini slučajeva nemjerljiv. Također, teorem zahtjeva da troškovi pregovaranja budu dovoljno niski i poticajni, te da vlasnici dobra mogu utvrditi izvor onečišćenja. Nedostatak problema društvenog troška moguće je uočiti na primjeru svjetskih onečišćivača zraka između kojih je nemoguće odrediti tko, koliko i kad onečišćuje spomenuto zajedničko javno dobro, međutim na primjerima lokalnih dobara ovaj teorem može uvelike poslužiti prilikom rješavanja društvenih i ekoloških problema.

3.2.2. Institucije i organizacije kao nositelji promjena

Steinmo (2008) navodi kako institucionalne promjene nastupaju kada moćni stakeholderi društva imaju želju i mogućnost promijeniti institucije koja se zasniva na novoj ideji. Društvo će prihvatiti promjenu ako smatra da postoji problem kojeg treba riješiti, a ponuđeno rješenje moćnijih stakeholdera društva ga može riješiti. Promjene u društvu autor opisuje kao vrlo kompleksnu pojavu, čiju kompleksnost opisuje kroz tri razloga. Prvi razlog kompleksnosti promjene jest taj da je svaka institucija dio šireg skupa institucija. Promjena određenog skupa pravila utječu na druga pravila, stoga postoji značajna otpornost promjena koje su u povlaštenoj poziciji u odnosu na širi kontekst. Drugo, pojedinci oblikuju očekivanja oko određenog skupa pravila ili institucija, pa njihova promjena može uzrokovati dugoročne posljedice koje su vrlo kompleksne ili nemoguće za predvidjeti. Treće, institucije mogu postati nepromijenjene jer pojedinci ulažu mnogo u učenje pravila i donošenje, te poštivanje

zakona, pa njihovo mijenjanje može implicirati troškove ili otpor onih koji ne žele snositi nove troškove.

Streeck i Thelen (2005) istražili su na koji način različite političke institucije prihvaćaju ili se uključuju u kontekst globalnog konkurentskog pritiska i demografskih promjena. Identificirali su obrasce i mehanizme institucionalnih transformacija, međutim nisu ponudili objašnjenje teorije institucionalne promjene. Definicije pet razina institucionalnih promjena prema Streeck i Thelen (2005) navedene su u tablici 3.1..

Tablica 3. 1. Pet razina institucionalnih promjena

	Zamijenjivanje	Raslojavanje	Skretanje	Zamjena	Iscrpljenost
Definicija	Kada jedna institucija svrgava ili mijenja drugu	Institucija prihvaća nove funkcije prije starijih funkcija	Okruženje institucije se mijenja, a institucije se postupno ne prilagođavaju	Institucije prihvaćaju nove funkcije, ciljeve i svrhu djelovanja	Postepeni institucionalni slom i neuspjeh

Izvor: Streeck, W. i Thelen, K. (2005): *Introduction: Institutional Change in advanced Political Economies*, str. 31. U Streeck, W. i Thelen, K.: *Beyond Continuity: Explorations in the Dynamics of Advanced Political Economies*, New York: Oxford University Press.

Kako su institucije tvorevina čovječanstva, one su u istoj mjeri podložne promjeni i razvoju, što predstavlja jedan od razloga zašto se prilikom definiranja institucija promatra pojedinac. Institucije su “živi” mehanizmi ukorijenjeni u vrijednosti i povijest nekog društva, te su konstantno podložne pritiscima za promjenom kako bi se nastavile i egzistirale tijekom vremena. Nadalje, na tržištu se konstantno stvaraju nove prilike koje potiču stvaranje organizacija, a njihovim razvojem mijenjaju se institucije. Razvoj i potraga za novim znanjima oblikuje percepciju i način razmišljanja pojedinaca, a upravo je taj razvojni proces pod utjecajem institucionalnog obilježnja nekog društva. Kako je cilj organizacije maksimizacija bogatstva, ona konstantno traga za novim znanjem, tržištima i tehnologijom, dok institucionalni okvir određuje smjer i intenzitet stjecanja novih znanja koje će predstavljati ključni čimbenik u razvoju tog društva. Vrijedi također i suprotni smjer utjecaja,

maksimizirajuće ponašanje organizacije determinira institucionalne promjene uz pomoć novih investicija, kontinuirane interakcije i promjenom neformalnih ograničenja. Snaga organizacija jest investicijska i poticajna moć u razvoju društva znanja koje indirektno mogu doprinjeti profitabilnosti organizacije, što dugoročno rezultira ekonomskim i društvenim rastom.

Pierson (2000a,b) nastavljajući se na Arthura (1988) objašnjava institucije kroz samoregulirajuće mehanizame koji ne mijenjaju smjer kretanja institucije. Upravo je stabilnost institucije objasnio pomoću ekonomskih termina rastućih prinosa i pozitivnih povratnih informacija ili kako prema Arthuru nesavršenost tržišta: (1) visoko početno ulaganje u instituciju inicirat će njihovu egzistenciju kako bi pokrili početno ulaganje, odnosno visoki fiksni troškovi osnivanja omogućavaju padajuće granične troškove, (2) efekti učenja pojedincima koji oblikuju smjer institucionalne promjene omogućavaju da postignu vještinu i znanje kako bi povećali učinkovitost institucija, (3) efekti koordinacije povećavaju koristi pojedincima prilikom njihovog sudjelovanja u određenim aktivnostima kada drugi pojedinci prihvate njihovo ponašanje, te (4) fleksibilna očekivanja koja imaju za posljedicu očekivano prihvaćanje promjene kako se ne bi zaostajalo.

North (1990) opisuje promjenu institucija kroz promjenu relativnih cijena koje mijenjaju aktivnosti pojedinaca, a one mogu biti: promjene odnosa cijena čimbenika proizvodnje, promjena troškova dobivanja informacija i tehnološke promjene. Organizacije su prilikom maksimizacije profita ograničene znanjem zbog nesavršenosti tržišta dobivanja informacija. Pojedinci će promijeniti svoje aktivnosti ukoliko im institucionalni okvir dozvoli izraziti svoje mišljenje, a da za njega ne plaćaju visoku cijenu, međutim nije isključivo da i visoka cijena iznošenja mišljenja neće rezultirati promjenom institucionalnog okvira. Brunsson i Olsen (1993) navode kako veća nepovezanost vrijednosti koju zastupa institucija i njezino ponašanje, rezultat će vjerojatnijom promjenom institucije, kao i nepovezanost vrijednosti kojih se pridržava društvo i institucije.

Nužno je spomenuti promjenu institucije u kontekstu historijskog institucionalizma kojemu je više usmjerena objašnjenje kontinuiranosti, nego za promijenjenost institucije. Krasner (1984) *punktuiranim ekvilibrijem* opisuje promjene u kontekstu historijskog institucionalizma prema kojem u duljem periodu institucije teže ravnoteži, a djeluju u skladu s prethodno donesenim "punktuiranim" odlukama. Međutim, historijski institucionalizam nije dovoljno dobar pristup za objašnjavanje promjena organizacija i institucija. Promjena institucija je svjesni i planirani

proces koji nastupa kada se ne uspije udovoljiti zahtjevima zbog kojih je institucija oblikovana.

Poslovna strategija i konkurentne sposobnosti vodećih poduzeća pod velikim su utjecajem institucija koje oblikuju kapital, radnu snagu, te tržište proizvoda i usluga različitih ekonomija na način da se njihov uspjeh međusobno razlikuje prema industrijama i tržištima. Kako bi razumjeli na koji način određeni konkurentski prioriteti postaju dominantni u različitim ekonomijama, važno je razlikovati uvjete koji omogućavaju vodećim organizacijama usvajanje poslovnih strategija u odnosu na različite institucije koje omogućavaju udovoljavanje tim specifičnim uvjetima (Whitley, 2010).

Zanimljivo je spomenuti opis strukture organizacije koju je predložio North (1990), koja uključuje politička tijela (političke stranke, senat, gradsko vijeće i regulacijske agencije), ekonomska tijela (poduzeća, sindikate, zadruge) i društvene organizacije (škole, sveučilišta, obrazovne centre), a sastoje se od skupina pojedinaca koje povezuje zajednički cilj. Promatrati organizacije nezamislivo je bez utjecaja institucije, jer institucionalni okvir unutar kojeg se organizacija nalazi utječe na njezin opstanak, te na koji će se način razvijati i mijenjati. Organizacije se stvaraju s ciljem maksimizacije profita unutar ograničenja institucionalnog okvira, a u cilju preživljavanja na tržištu predstavljaju ključne nositelje institucionalnih promjena.

3.2.3. Institucije i tragedija zajedništva

Vrlo zanimljiva teorija koja možda najbolje daje filozofsko objašnjenje društveno odgovornog poslovanja jest teorija tragedije zajedništva⁵⁶ ili tragedija zajedničkih dobara koju je postavio Garrett Hardin (1968). Tragedija zajedništva izvire iz konflikta između kratkoročnih interesa pojedinca i dugoročnih interesa zajednice. Pod pojmom tragedija Hardin podrazumijeva rezultat koji čeka sve korisnike zajedničkih dobara prilikom nepostojanja jakih institucija, jer pojedinac ima direktnu korist od zajedničkog dobra, ali snosi samo djelić troškova te eksploatacije. Hardin (1958) je identificirao ekonomski problem odnosno tragediju koja slijedi ukoliko pojedinci koriste zajedničko dobro, a motivirani su privatnim

⁵⁶ engl. *Tragedy of the Commons*

interesima. Ono što je Hardinu predstavljalo polazni problem jest tadašnji porast broja stanovnika. Nemoguće je uspostaviti ravnotežu povećanja populacije i maksimiziranja bogatstva, jer prema Hardinu, to narušava prirodnu ravnotežu. Povećanje populacije je veliki problem jer svako novorođenče želi i treba hranu, određenu količinu energije i ostala dobra, a planet može opskrbiti samo određeni broj ljudi, povećanje mogućeg kapaciteta dovodi do opasnosti. U skladu s time, Hardin navodi kako problem porasta populacije nema tehničko rješenje, nego zahtjeva temeljno proširenje moralnosti. Problem manjka hrane u svijetu ili problem zagađenja okoliša neće se riješiti ako nije zadovoljen osnovni uvjet moralnosti.

Primjer tragedije zajedništva Hardin je ilustrirao primjerom stoke na pašnjaku i privatnom interesu pastira. Na pašnjaku koji pastiri koriste za ispašu svoje stoke, broj stoke se postepeno povećava. Razlog povećanja broja stoke su racionalni pastiri koji žele maksimalizirati svoju korisnost. Racionalni pastiri motivirani su nesuradničkim ponašanjem, jer je racionalno za očekivati kako će pastiri biti motivirani vlastitim interesom te željeti profitirati od novonastale situacije. Pastir povećavanjem stada ostvaruje privatnu dodatnu korist, međutim on stvara i dodatni trošak. Ostvarena korist od ispaše stoke predstavlja privatnu korist svakog pastira, a trošak od eksploatacije pašnjaka raspoređuje se jednako na sve pastire. Uspoređujući troškove i koristi, pastir dolazi do zaključka kako mu se isplati poslati više stoke na pašnjak sve dok se granična korisnost i granični trošak ne izjednače. Kako Hardin tvrdi, tragedija nastupa jer je svaki pastir prisiljen slati beskonačno mnogo stoke na pašnjak koji je ograničen. Kako niti jedan od pastira ne želi prvi napustiti pašnjak, nastupiti će međusobna konkurencija pastira koja će rezultirati uništenjem pašnjaka, sve dok ne nastupe stroga pravila i zakoni, odnosno formalne institucije koje će urediti eksploataciju pašnjaka.

Kako bi razumjeli tragediju zajedništva potrebno je detaljnije opisati pojam zajedničkog dobra i vlastitog interesa. Prema nobelovki Elinor Ostrom (2006) zajednička dobra ili kako ih ona naziva resursi zajedničkih zaliha⁵⁷ obilježeni su isključivanjem iz tržišne potrošnje i visokom konkurentnosti u njihovoj potrošnji, kako je prikazano u tablici 3.2.

⁵⁷engl. *Common-pool resources*

Tablica 3. 2. Klasifikacija dobara

	Konkurentnost u potrošnji		
		Niska	Visoka
Mogućnost isključivanja iz potrošnje	Moguće	Naplativa dobra	Privatna dobra
	Nije moguće	Javna dobra	Zajednička dobra (Resursi zajedničkih zaliha)

Izvor: Ostrom, E. (2006): *Upravljanje zajedničkim dobrima: evolucija institucija za kolektivno djelovanje*, Zagreb: Jesenski i Turk, str. 24.

Dobra kod kojih je moguće isključivanje iz potrošnje djelotvorno se alociraju na tržištu, a alokacija onih za koje to nije moguće vrši se putem vladine intervencije ili drugog institucionalnog mehanizma. Stoga, teoretičari za upravljanje zajedničkim dobrima predlažu tržište ili državnu regulaciju (Ostrom, 2002). Kompleksnost eksploatacije resursa, Ostrom je opisala metodologijom institucionalnog racionalnog izbora. U alokaciji zajedničkih i javnih dobara, tržište u pravilu pokazuje značajne manjkavosti jer su ta dobra u većini slučajeva ograničena, a u njihovoj potrošnji postoji konkurentnost kakva je svojstvena privatnim dobrima. Empirijska studija koju je provela Ostrom (2006) objašnjava na koji način društvene skupine upravljaju zajedničkim dobrima i postižu opće blagostanje bez centraliziranog sustava kontrole i sankcija. Ostrom navodi kako su pojedinci u stalnoj interakciji s drugima koja je oblikovana određenim normama, a kršenje tih normi nije u interesu pojedinca. Zbog toga moguće je reći kako je sustav kakav opisuje Ostrom samoregulirajući i navođen dugoročnim vlastitim intreresima pojedinca.

Sokrat navodi kako razumijevanje vlastitog dobra, dovodi do razumijevanja zajedničkog dobra. Mandevilleov (1705) rad *Fable of the Bees* opisuje situaciju u kojoj svaki pojedinac postupa prema vlastitom interesu, što će kod drugog pojedinca pokrenuti inicijativu da otkrije interese ovog prvog prvenstveno kako bi udovoljio tom interesu. Ovu postavku opisao je Adam Smith (1776) konceptom nevidljive ruke kada svaki pojedinac motiviran vlastitim interesima generira opće dobro društva. Na konceptu vlastitog interesa kako ga je postavio Smith, Hardin (1968) nastavlja tezu kada opisuje pojedinca koji postupajući u vlastitom interesu profitira zbog njegove sposobnosti kada negira činjenicu da cjelokupno društvo gubi. Preciznije rečeno, pojedinac vođen vlastitim interesom, negira dugoročne posljedice svojih postupaka koje ima na društvo.

Prema Hobbsu (1658), vlastiti interesi racionalnih pojedinaca upravo zbog ograničenosti resursa međusobno su konstantno u konfliktu. Ograničenost resursa upravo je uvjetovana racionalnošću pojedinaca vođenih željom za statusom. Pojedinaac će vlastiti interes uvijek stavljati ispred zajedničkog dobra, stoga Hobbs i Hardin zastupaju mišljenje kako jedini način ostvarivanja zajedničkog dobra uz spomenutu prirodu pojedinaca, jest da stvorimo ograničenja u obliku pravila i autoriteta. Ovaj pristup pojedincu treba biti nametnut i usađen u obliku pravila od strane vanjskih institucija koje imaju moć prisile, pa je važno da ponašanje pojedinca prema pravilima bude u skladu s njegovim vlastitim interesima, jer je u njegovom vlastitom interesu da slijedi ta pravila.

Hardin (1968) predlaže dva moguća rješenja sprječavanja tragedije zajedništva. Prvo rješenje je privatno vlasništvo, a drugo je određena vrsta javnog vlasništva, gdje s vlasništvom dolazi odgovornost za korištenje tog dobra. Rješenja uz pomoć privatnog vlasništva znači da su eksternalije internalizirane, međutim mogući problem jest kratkoročni vlastiti interes vlasnika, koji želi maksimalno profitirati prije nego što dobro proda. U slučaju privatnog vlasništva, vlasnik plaća cijeli trošak eksploatacije i korištenja, ali jedini je koji ima korist od eksploatacije. Državna rješenja predstavljaju oblike uvođenja poreza na negativne eksternalije ili potpora za očuvanje zajedničkog dobra u obliku inicijativa za pravilno zbrinjavanje otpada ili pravilno upravljanje dobrom. Problem javnog ili državnog vlasništva predstavlja većinom troma birokracija kojoj nije u interesu optimizirati korištenje resursa jer je njihova primarna uloga zaštita tog resursa.

Ostrom (2000) uvođenjem elementa racionalnosti institucija istraživala je institucije osnovane kako bi se nosile s problemom javnih politika poput tragedija zajedništva, koje mogu proizaći iz iskorištavanja tog dobra. Ona tvrdi kako je vodstvo neke institucije osobito zainteresirano da se pojedinci pridržavaju pravila, pa javna politika regulira ponašanje pojedinaca kada njihov racionalni izbor individualne koristi može dovesti do kolektivno nepoželjnih ishoda. (Peters, 2007). Također, kako pojedinac djeluje u vlastitom interesu, zajednica koja ovisi o zajedničkom dobru ima autoritet nad pojedincem i nameće mu pravila da postupi na dobrobit zajednice. Na taj način Ostrom (2000) je objasnila kako kolektivno djelovanje institucije ili skupa pojedinaca poput nacionalnih ili drugih kolektivnih aktera zainteresiranih za zajedničko dobro može biti djelotvornije od tržišnog ili državnog mehanizma upravljanja. U tom kontekstu Peters (2007) navodi kako zemlje mogu profitirati od pridruživanja institucijama kao što je Europska unija ili Sjevernoamerički sporazum o slobodnoj trgovini (NAFTA) koje

ograničavaju konkurenciju i stvaraju razmjerno sličan teren svakome. Pridružujući se takvim organizacijama, zemlje se služe njihovim pravilima i politikama kako bi ih nametnula svojoj javnosti, a što bi u drugim okolnostima bilo neprihvatljivo ili politički neostvarivo.

Iz navedenoga, moguće je zaključiti kako se tragedija zajedničkog dobra može izbjeći internalizacijom institucija u obliku zakona, pravila ili normi. Internalizaciju institucija pojedinci mogu postići kada zajedničko dobro koriste na moralan način kojim udovoljavaju svojim vlastitim interesima. Prema Rousseau, najveći stupanj slobode je poslušnost zakona kojeg je pojedinac sam sebi nametnuo. Suprotno tome, Hardin tvrdi kako pojedinac postupajući na taj način ne postupa racionalno jer će uvijek postojati netko tko će postupati protiv pravila i zakona, a nikome nije u interesu djelovati protiv svog vlastitog interesa.

3.3. Priroda i vrsta institucionalnog okvira

Društvo u kojem živimo čine različiti pojedinci, skupine i nacije, koje razmišljaju, osjećaju i djeluju drugačije. Međutim, svi pojedinci i nacije jednako su izložene zajedničkim problemima koji zahtijevaju međusobnu suradnju kako bi ih mogli riješiti. Ekološki, ekonomski, politički, vojni i zdravstveni razvoj nije problem nacionalne ili regionalne razine. Razumijevanje različitih razmišljanja, percepcije i djelovanja ključno je kako bi mogli riješiti neki širi društveni problem, jer kako je povijest pokazala, jedan od glavnih razloga zašto se nisu postigli dogovori ili implementacija rješenja problema, jesu razlike u razmišljanju te njihovo ne razumijevanje od strane pripadnika tih društava (Hofstede, 2010).

Društvo, njegova kultura i njegova struktura sačinjavaju institucionalni okvir koji utječe na oblikovanje društvene kulture, ali i obrnuto. Ako u razmatranje uvedemo organizacije i institucije, potrebno je također razumjeti njihovu različitost. Razlika između institucija i organizacija, unatoč sličnosti, predstavlja određenu razliku. Prilikom definiranja institucija, ekonomska literatura razlikuje skupine koje igraju neku igru i pravila te igre. Prema Davis i North (1971) organizacije se stvaraju kako bi sudjelovale u institucionalnom okruženju, te stvorile entitete kao što su tržišta i politički sustavi. Poduzeća se, primjerice, osnivaju kako bi igrale igru u granicama koje stvara tržište, a ako se promijene pravila tržišta (formalna ili neformalna), moraju se promijeniti i poduzeća.

Guy Peters (1998) navodi tri bitne značajke institucije: (1) strukturni element društva, (2) stabilnosti tijekom vremena, (3) utjecaj na ponašanje pojedinca. Strukturni element društva može biti formalni (zakonodavno tijelo, agencija u javnoj birokraciji ili pravni poredak) ili neformalni (mreža organizacija u interakciji ili skup zajedničkih normi). Stabilnosti tijekom vremena predstavlja kontinuitet institucije kojim je moguće predvidjeti ponašanje pojedinaca. Utjecaj institucije na ponašanje pojedinca kojim se stvaranjem neke vrijednosti ograničava ponašanje pojedinca. Vrlo je bitno spomenuti, kako prema zadnjoj značajki, institucija jest onaj oblik pojave koja na neki način treba ograničavati, formalno ili neformalno, ponašanje svojih članova.

Institucionalni okviri ovisno o vrsti utjecaja na organizaciju i društvo, te o njegovoj strukturi međusobno se razlikuju. Institucionalisti North (1990), DiMaggio i Powell (1991), te Scott (1995) identificirali su kategorije institucionalnog okvira kako je prikazano u tablici 3.3., a detaljno su opisane u nastavku poglavlja.

Tablica 3. 3. Kategorije institucionalnog okvira prema Northu, DiMaggio i Powellu, te Scottu

	Institucionalni okvir		
North (1990)	Formalni	Neformalni	
DiMaggio i Powell (1991)	Prisilni	Normativni	Imitirajući
Scott (1995)	Regulatorni	Normativni	Kulturno-kognitivni

Izvor: Buhr, N., Gray, R. i Milne, M. J. (2014): *Histories, rationals, voluntary standards and future prospects for sustainability reporting*, str. 64. U Bebbington, J., Unerman, J. i O'Dwyer, B.: *Sustainability Accounting And Accountability*. London: Routledge.

North (1990) je institucionalni okvir opisao kroz ograničenja koje je ljudsko biće osmisliilo kako bi oblikovalo ljudske interakcije, a kategorizirao ih je u formalna i neformalna ograničenja. Prilikom definiranja, koristi analogiju s pravilima igre u određenom grupnom sportu. Pravila igre sastoje se od formalnih pravila iskazanih u pismenom obliku i neformalnih pravila poput nepisanih pravila ponašanja a koja nadopunjuju pisana pravila. Formalna ograničenja prema Northu predstavljaju pravila i zakone, a neformalna ograničenja su konvencije ili kodeksi ponašanja, koja mogu biti stvorena ili se razvijati tijekom vremena. Ako institucionalni okvir objašnjavamo kroz analogiju pravila igre, pitanje koje se postavlja jest pitanje kršenja pisanih i nepisanih pravila i koja je cijena koju pojedinac plaća za to

kršenje. Za očekivati je kako će se pravila, odnosno formalna i neformalna ograničenja kršiti, međutim pitanje je koliko je pojedinac uspješniji ili manje uspješniji nakon kršenja ili nekršenja tih pravila. Ovisno o djelotvornosti mehanizama promatranja i kontrole, kao i visini kazne za kršenje ograničenja ovisiti će uspješnost aktivnosti pojedinca. U poglavljima 3.3.1.i 3.3.2. bit će posebno opisani formalni i neformalni institucionalni okvir kako ih je definirao Douglass Cecil North.

Institucionalnom teorijom moguće je teorijski objasniti razumijevanje na koji način pritisci iz različitog okruženja utječu na aktivnosti, strukturu, kulturu i vrijednosti poduzeća. Institucionalni okvir DiMaggio i Powell (1991) objašnjavaju institucionalnim mehanizmima koji utječu na poduzeća, što rezultira izomorfizmom organizacijskih struktura i aktivnosti. Izomorfizam je stanje u kojemu institucije koje su dulje vrijeme u međusobnoj interakciji pokazuju sličnosti u alokaciji resursa, u strukturama značenja, u ponašanju i u modelu promjene (DiMaggio i Powell, 1991). Izomorfizam prema DiMaggio i Powellu (1991) pokreću tri različita institucionalna mehanizma koji uvjetuju promjene: prisilni⁵⁸, normativni⁵⁹ i oponašanje⁶⁰. Prisilni mehanizam zasniva se na postavljanju pravila, praćenju i kažnjavanju ili nagrađivanju kako bi organizacija uskladila svoju strukturu s dominantnim pravilima kako bi ostvarila legitimnost i preživjela. Normativni mehanizam poput zakona ili standarda od poduzeća zahtijevaju da se usklade sa pravnim i drugim zahtjevima na način da njihovo ponašanje postane vrlo slično. Mehanizam oponašanja objašnjava imitiranje uspješnije organizacije od strane druge kako bi bila uspješnija i legitimno prihvaćena. Mehanizam oponašanja, normativni i prisilni mehanizam, Lawrence (1999) povezuje sa standardima ponašanja i pravilima članstva organizacije jer se odnose na određivanje koje se ponašanje smatra legitimno, na koji način se treba odvijati, te na koga se odnose.

Ono što DiMaggio i Powell (1991) opisuju kao institucionalni mehanizam prisile, a North (1990) kao formalno ograničenje, Scott (1995) opisuje kao regulatornu strukturu institucije. Scott (1995) razlikuje institucionalne pritiske na poduzeće pa ih opisuje i kategorizira u tri skupine: regulatorni⁶¹, normativni⁶² i kulturno-kognitivni⁶³. Svi institucionalisti slažu se kako institucije ograničavaju i reguliraju ponašanje pojedinaca i poduzeća. Priroda institucionalnog

⁵⁸ engl. *coercive*

⁵⁹ engl. *normative*

⁶⁰ engl. *mimetic*

⁶¹ engl. *regulative*

⁶² engl. *normative*

⁶³ engl. *cultural-cognitive*

okvira opisana na ovaj način uključuje procese donošenja pravila i zakona, nadziranje, te upravljanje i sankcioniranje kršenja tih pravila kako bi utjecaju na buduće ponašanje pojedinaca. Scott (1995) zaključuje kako stabilan sustav pravila potpomognuti regulatornim mjerama nadzora i sankcioniranja vlasti oblikuje institucionalni okvir. Normativne strukture institucije su vrijednosti i norme koje se baziraju na normativnim pravilima društva koja predstavljaju propisanu, evaluacijsku i obvezujuću dimenziju društvenog života, odnosno opisuju ponašanje koje je u skladu s društvenim očekivanjima. Vrijednosti društva predstavljaju željene standarde, a norme specificiraju način funkcioniranja, definiraju ciljeve, te određuju realizaciju cilja. Kako Scott navodi, instituciju je moguće pronaći i u kulturno-kognitivnoj dimenziji nekog društva. DiMaggio i Powell (1991) navode kako je kognitivna dimenzija institucija glavna karakteristika novog institucionalizma, jer ona predstavlja važan element racionalnosti pojedinca. Veza utjecaja vanjskog svijeta i odgovora racionalnog pojedinca na te utjecaje predstavlja skup simbola koji prikazuju svijet koji pojedinca okružuje (D'Andrade 1984, 88). Sociologija je oduvijek pridavala važnost simbola i njihovog značenja u društvenim aktivnostima, a prema Bergeru i Luckmannu (1966) simboli i pravila su konstrukcije društva, koje se stvaraju i mijenjaju društvenim interakcijama. Jednom kada se te konstrukcije uspostave, one na pojedince i organizacije vrše pritisak kako bi se postigla stabilnost. Kognitivna struktura institucije predstavlja sve vrste simbola, značenja i uzore koji pomažu pri izgradnji legitimnosti organizacije.

Neovisno kako su North (1990), DiMaggio i Powell (1991), te Scott (1995) opisali institucionalni okvir, svi zaključuju kako će jednaka formalna ograničenja u različitim neformalnim ograničenjima, vrlo vjerojatno rezultirati različitim rezultatima. Nadalje, neformalna ograničenja koja potječu iz neformalnih odnosa ili kulture nekog društva, neće se odmah promijeniti zbog promjena u formalnima pravilima.

Institucionalni okvir upravljanja poduzeća predstavlja institucije koje oblikuju ponašanje i odluke interne i eksterne stakeholdere nekog poduzeća, pa se za korporativno upravljanje može reći kako je oblikovano institucionalnim okvirom koji je determiniran pravnim i ekonomskim kontekstom, te uvjetovano prošlošću (Postma i Hermes, 2002). Kako je prikazano u tablici 3.4., korporativno upravljanje pod utjecajem je unutarnje i vanjske kontrole koja može biti formalna i neformalna.

Tablica 3. 4. Unutarnja i vanjska kontrola korporativnog upravljanja prema institucionalnom okviru

Institucije	Unutarnja kontrola	Vanjska kontrola
Formalne	<ul style="list-style-type: none"> • Nadzorni odbor • Menadžment • Stakeholderi • Sindikati • Smjerinice i odnos s vlastima 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurencija vlasti • Zakoni • Pravila trgovanja • Računovodstveni standardi • Agenti reputacije (financijski analitičari, računovođe i sl.) • Institucionalne organizacije (Centralna banka, OECD, Svjetska banka, EBRD)
Neformalne	<ul style="list-style-type: none"> • Norme i vrijednosti poduzeća • Etika upravljanja • Pravila ponašanja 	<ul style="list-style-type: none"> • Samo-regulacija unutar industrije • reputacija • Društvene norme i vrijednosti

Izvor: Postma, T. J. B. M. i Hermes, N. (2003): Institutions, corporate governance and corporate governance institutions: The case of Estonia, *Journal for East European Management Studies*, Hampp, Mering, 8(3): 268.

Unutarnja formalna kontrola predstavlja suradnju menadžmenta korporacije sa stakeholderima i vlasti, dok vanjska formalna kontrola predstavlja djelovanje regulatornih organizacija i mehanizama poput vlasti, zakona, tržišta i reputacije. Suradnja unutarnjih i vanjskih mehanizama formalne kontrole korporativnog upravljanja odražava suradnju unutarnjih i vanjskih utjecaja na korporaciju. Neformalne institucije čine: norme i vrijednosti, etika upravljanja i pravila ponašanja kao mehanizmi unutarnje kontrole, te samo-regulacija, reputacija i društvene norme i vrijednosti kao vanjska kontrola korporativnog upravljanja.

3.3.1. Neformalni institucionalni okvir

Neformalni institucionalni okvir North (1990) opisuje kao neformalne institucije i neformalna ograničenja koja ljudi postavljaju kako bi strukturirali i objasnili svoje odnose s drugima. Postojano i stabilno ponašanje pojedinaca i njihovih odnosa, karakteristika je neformalnih institucija kulture i tradicije, međutim, u određenim situacijama one mogu mijenjati svoje karakteristike. Kompleksnost definiranja neformalnih ograničenja, odnosno neformalnih

odnosa, pogotovo u kontekstu postojanosti i stabilnosti institucija, traži detaljniju definiciju i objašnjenje. Na primjer, North (2003) opisuje kako se postojanosti neformalnog institucionalnog okvira, poput Japanske kulture koja je preživjela američku okupaciju nakon Drugog svjetskog rata, najbolje može definirati i razumjeti kao skup društveno prenesenih informacija koje su dio naslijeđa, a nazivamo je kulturom.

Za razumijevanje kulture kao složenijeg obrasca ponašanja ključna je obrada informacija pojedinaca. Johansson (1988) opisuje kako način na koji pojedinac obrađuje informacije ovisi o sposobnosti mozga da uči, odnosno na koji je način programiran i postupka u skladu s informacijama o opažanjima, stavovima, moralu, ponašanju i činjenicama. Dok Boyd i Richerson (1985) kulturu definiraju kao prenošenje znanja, vrijednosti i drugih čimbenika koji učenjem i oponašanjem utječu na ponašanje s jednog naraštaja na drugi. Antropologica Colson (1974) poredak i pridržavanje pravila u društvu opisuje kao rezultat guste društveno mreže koja zbog opasnosti od nasilja i devijacija teži očuvanju reda. Ona navodi kako se odstupanje od pravila, odnosno devijantno ponašanje, ne tolerira jer ono predstavlja prijetnju stabilnosti i sigurnosti društvu.

North (2003) navodi kako u kratkom roku kultura oblikuje percepciju i korištenje informacija pojedinaca, što onda utječe na konkretizaciju neformalnih ograničenja poput konvencija i normi. Norme se mijenjaju, a mogu čak i nestati, pa kako bi pojedinci maksimizirali svoje bogatstvo ograničeni normama, autor ih je empirijski istražio. Autor tvrdi kako je moguće empirijski pomoću teorije igara ili teorije transakcijskih troškova istražiti koja će vrsta neformalnog ograničenja rezultirati kooperativnim ponašanjem. Teorija transakcijskih troškova navodi pisane ugovore i stvarne transakcijske troškove kao dokaze o promjenama neformalnih ograničenja. Pad kamata na nizozemskom tržištu kapitala u 17. stoljeću, koji je uslijedio na engleskom tržištu u ranom 18. stoljeću, pruža dokaze o povećanju sigurnosti vlasničkih prava, a posljedica je djelotvorne interakcije formalnih i neformalnih institucionalnih ograničenja, jer je provedba ugovora izopćila sve one koji su prekršili sporazume (North, 2003).

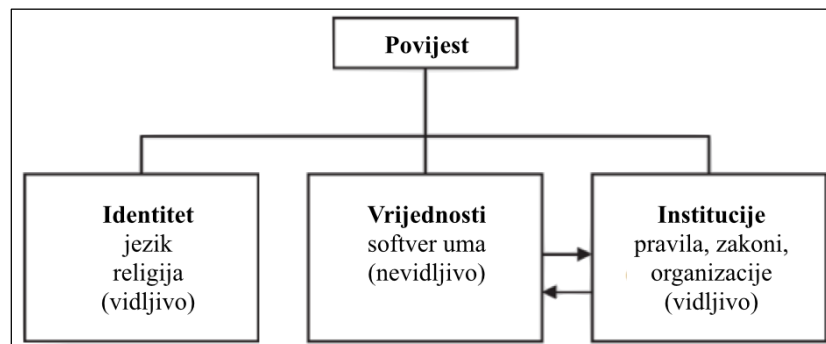
Sugden (1986) zagovornik starog institucionalizma, postojanost neformalnih ograničenja opisuje kao pravila koja nisu svjesno osmišljena, ali je svima u interesu da ih se pridržavaju. Neformalna ograničenja mogu biti nametnuta te na taj način utjecati na promjenu kodeksa ponašanja, no ne nužno rezultirati maksimizacijom bogatstva pojedinca. Takvih primjera u

ljudskoj povijesti ima mnogo, gdje pojedinci žrtvuju svoja vlastita uvjerenja, a odgovornost za svoje postupke prenose na sustav kojem pripadaju.

Koristeći kompjutersku analogiju Hofstede (2010) terminom *Software of the mind* objašnjava kako svaki pojedinac ima vlastiti obrazac ponašanja, razmišljanja i percepcije koji je “isprogramiran” u njegov um od najranijeg djetinjstva i kojeg oblikuje cijeli svoj život unutar organizacije, obitelji i svoje narodnosti. Učenje novih obrazaca ponašanja, slijedi kada se stari “izbriše”, što je teže nego učiti neki obrazac po prvi put. Međutim, to ne znači da su pojedinci predodređeni njihovim mentalnim programiranjem, jer svaki pojedinac, odnosno svako ljudsko biće ima sposobnost promjene i promjene ponašanja na nove, kreativne i neočekivane načine. *Software of the mind* predstavlja samo koncept za identifikaciju ponašanja i kulture neke nacije uz pomoć različitih indikatora, jer različitost nacija je često jedini ostvarljiv kriteriji za kategorizaciju.

Hofstede i suradnici (2010) proučavali su 4 manifestacije koje čine razliku među nacionalnim kulturama: (1) simboli, (2) heroji, (3) rituali i (4) vrijednosti, kako je moguće vidjeti na slici 3.1. Prve tri su vidljive, dok se vrijednosti manifestiraju u ponašanju prema određenoj situaciji, a stvaraju se u djetinjstvu pojedinca i nadograđuju, te mijenjaju tijekom cijelog života.

Slika 3. 1. Elementi razlike određenih zemalja i skupina



Izvor: Hofstede, G., Hofstede, G. J. i Minkov, M. (2010): *Cultures and Organizations: Software of the mind: Intercultural Cooperations and Its Importance for Survival*, 3rd edition, New York: McGraw Hill, str. 22.

Nacionalne kulture suočavaju se s četiri osnovna problema: (1) društvena nejednakost i odnos s autoritetom, (2) odnos pojedinaca i skupina, (3) društvene posljedice na rođenje dječaka ili

djevojčice i (4) način rješavanja neizvjesnosti i rizika. Način na koji će se države nositi s ova osnovna 4 problema oblikovati će njihovu kulturnu dimenziju, a to predstavlja mjerljive aspekte kulture za njihovu usporedbu. Hofstedeov model kulturnih razlika uključuje sljedeće četiri dimenzije:

- različitost snaga,
- kolektivizam nasuprot individualizmu,
- ženstvenost nasuprot muškosti i
- izbjegavanje neizvjesnosti.

Postoje i drugi okviri usporedbe nacionalnih kultura, poput projekta GLOBE koji promatra dimenziju vodstva u odnosu na različite kulturne vrijednosti, te kako one utječu na poslovanje poduzeća, ekonomsku konkurentnost društva i stanje njegovih pojedinaca (House i sur., 2004) ili istraživanja Michael Bonda (1991) i Michael Minkov (2010) koji su proširili originalni Hofstedeov model s četiri na šest dimenzija, uključivši *dugoročnu orijentiranost* i *uživanje nasuprot suzdržanosti*.

Poslovica kako *kultura pojede strategiju za doručak*⁶⁴ koju mnogi izvori pripisuju Peter Druckeru, upravo opisuje značaj koji treba pripisati kulturi prilikom oblikovanja strategije neke organizacije. Nije dovoljno detaljno opisano, odnosi li se kultura na poslovnu kulturu ili kulturu društva, međutim nije niti nužno specificirati, jer je poslovna kultura pod velikom utjecajem šireg konteksta kulture u kojem poduzeće posluje.

3.3.2. Formalni institucionalni okvir

Formalni institucionalni okvir North (1990) opisuje kao formalne institucije i formalna ograničenja odnosno pravila i zakone koja ljudi postavljaju kako bi povećali djelotvornost neformalnih ograničenja. Svrha formalnih institucija je povećati djelotvornost neformalnih institucija donošenjem zakona, nadziranjem, ali i sankcioniranjem kršenja tih pravila kako bi utjecali na buduće ponašanje pojedinaca i organizacije. Upravo je povećanje djelotvornosti neformalnih ograničenja kroz njihovu modifikaciju ili zamjenu uz djelovanje formalnih institucija u cilju smanjenja troškova informiranja, praćenja i provedbe, odnosno transakcijskih troškova.

⁶⁴engl. *Culture eats strategy for breakfast*

Troškove regulacije, nadzora i sankcioniranja kršenja pravila formalnog institucionalnog okvira od strane treće strane, agencijska teorija objašnjava kroz njihove implicitne ili eksplicitne troškove i mehanizme provođenja nadzora relevantnih ugovora i njihovo potencijalno kršenje (Pratt i Zeckhauser 1985). Iako North (1990) treće osobe navodi kao izvore prisile, institucionalna teorija analizira političku strukturu društva i stupanj u kojem te strukture omogućavaju okvir za djelotvornu provedbu. Formalne institucije oblikovane su tako da budu u interesu pojedinca, a ne društva, te ovise o pregovaračkoj moći stranaka. Unutar neformalnih i formalnih institucija, pregovaračkom moći stranaka olakšava se i ostvaruje djelotvorna razmjena vlasničkih prava koja može biti političke i ekonomske prirode (North, 1990). Jačina pregovaračke moći pojedinaca u velikoj mjeri utječe na ekonomsku i političku strukturu razmjene vlasničkih prava. North (1990) navodi kako je prilikom djelotvornog ostvarivanja vlasničkih prava važna nejednakost formalnih političkih i ekonomskih pravila koja olakšavaju razmjenu, jer stupanj demokracije u državi se ne može izjednačiti s razinom konkurencije u ekonomiji. U političkoj razmjeni, veliki broj različitih interesa vjerojatno neće rezultirati jednostavnim dogovorom, pa će se razmjena odvijati na način da olakšava slobodne oblike razmjene (polovično formalne i neformalne), kao i stvaranjem koalicije. Različiti državni modeli oblikuju različite političke strukture i njihovu razmjenu, od monopolističkog upravljanja u kojem se spriječavaju razlike i sukobi, do demokratskog upravljanja gdje je pojedincima na konkurentnom i djelotvornom tržištu omogućeno prisvajanje bogatstva i sudjelovanje u političkom odlučivanju. Ekonomsku razmjenu vlasničkih prava moguće je opisati razinom transakcijskih troškova koji rezultiraju padom ili rastom vlasničkih prava (North, 1990). Prema autoru, visoki transakcijski troškovi veoma često rezultiraju vlasničkim pravima koji ne stimuliraju razmjenu, dok niski transakcijski troškovi rezultiraju stimuliranjem razmjene vlasničkih prava.

Formalni institucionalni okvir služi pojedincima kako bi uredili proces razmjene svojih vlasničkih prava koje imaju nad resursima i imovinom. Proces razmjene je uređen prema točnoj hijerarhiji pravila i zakona, od ustava preko zakona, pa sve do pojedinačnih ugovora koji definiraju ograničenja od općenitih do konkretnih situacija. Ovisno o položaju u hijerarhiji ovisi i visina troškova promjene pravila, ustavne promjene trebale bi biti skuplje od promjena u zakonskim odredbama, kao što su i one skuplje od promjena u pojedinačnim ugovorima (North, 1990). Ugovorima se definira struktura vlasničkih prava kojom se podrazumijeva razmjena. Kako bi omogućili i smanjili troškove razmjene, potrebno je oblikovati niz institucionalnih mehanizama poput ugovora, pravila i zakona.

Na različiti stupanj formalnog institucionalnog okvira organizacije ili društvo ima različiti utjecaj. La Porta i suradnici (2006) navode kako je u zemljama sa slabim usvajanjem i provođenjem zakona, manje vjerojatno da će poduzeća poslovati u skladu s zakonima. Zemlje imaju različitu sposobnosti za donošenje, provođenje i kontrolu zakona, jer svaka od njih se razlikuje u institucionalnim mehanizmima za provedbu pravila i zakona.

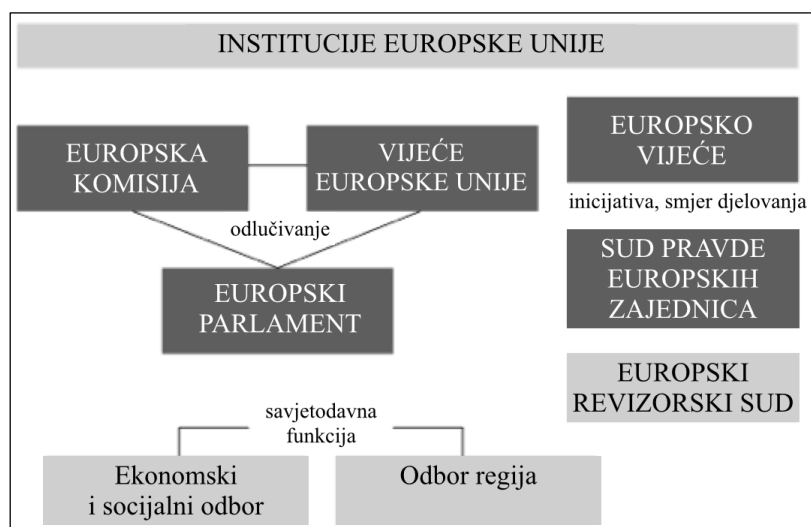
Tako na primjer institucionalni mehanizam Europske unije opisuje se Ugovorom iz Nice (2003):

Europsku uniju će služiti jedinstveni institucionalni okvir koji će osigurati konzistenciju i kontinuitet aktivnosti koje se poduzimaju radi postizanja njezinih ciljeva u poštovanju i izgradnju *acquis communautaire*⁶⁵.

Jedinstveni institucionalni okvir Europske unije sastoji se od tri razine: (1) subnacionalna kao najniža razina koja pokriva jedinice države članice, a njihova izvršna tijela (subnacionalne vlade) zastupljena su u Odboru regija i u Odboru za ekonomska i socijalna pitanja, (2) nacionalna razina koja se sastoji od vlada država članica zastupljenih u Vijeću Europske unije i u Europskom vijeću, te (3) nadnacionalna institucionalna struktura Europske unije koja je određena osnivačkim ugovorom iz Pariza (1952) i Rima (1958), a čine ju Europska komisija, Vijeće Europske unije (prethodno: Europska zajednica), Europski parlament (prethodno: Skupština) i Sud pravde Europskih zajednica (Omejec, 2008), kako je prikazano na slici 3.2.

⁶⁵ hrv. Pravna stečevina Europske unije

Slika 3. 2 Institucionalni ustroj Europske unije na nadnacionalnoj razini



Izvor: Omejec, J. (2008): Vijeće Europe i Europska unija: Institucionalni i pravni okvir, Novi informator, Zagreb, str. 108. Dostupno na: http://dadalos-europe.org/int/grundkurs4/eu-struktur_1.htm (20. studeni 2014.)

Izvori prava i zakona država članica EU dijele se na primarne, sekundarne i ostale. Primarni izvori prava su ugovori o pristupanju Uniji⁶⁶ i tri osnivačka ugovora⁶⁷: (1) Ugovor o Europskoj uniji, (2) Ugovor o osnivanju Europske zajednice i (3) Ugovor o Europskoj zajednici za atomsku energiju. Sekundarni izvori pravni su akti nadnacionalnih institucija Europskog parlamenta i Vijeća Europske unije i provedbene mjere Europske komisije na temelju ovlasti iz osnivačkih ugovora, a obuhvaćaju: usvajanje uredbi, izdavanje direktiva i donošenje odluka. Odluke su u cjelosti obvezujući pravni akt država članica Europske unije. Uredbama i direktivama usklađuju se pravni poredci država članica, a razlikuju se po stupnju usklađivanja, uredbu u potpunosti unificiraju prava države članice s europskim normama, dok direktive ostavljaju prostora za donekle različita rješenja državnih pravnih okvira. Omejec (2008) navodi kako ostale izvore prava Europske unije predstavljaju opća pravna načela, presude Suda pravde Europskih zajednica, međunarodni ugovori europske zajednice s drugim državama i međunarodnim organizacijama, te međunarodni ugovori između država članica Europske unije.

⁶⁶ engl. *Accession Treaties*

⁶⁷ engl. *Founding Treaties*

4. KOMPARATIVNA ANALIZA IZVJEŠTAVANJA O DRUŠTVENOJ ODGOVORNOST PODUZEĆA PREMA INSTITUCIONALNOM OKVIRU I STAKEHOLDERSKOJ ORIJENTACIJI PODUZEĆA

Institucionalna teorija prema Brammer i suradnicima (2012) predstavlja centar svega što društveno odgovorno poslovanje predstavlja. Prema njima, društvenu odgovornost je potrebno promatrati iznad dobrovoljne aktivnosti poduzeća, pa ga je potrebno staviti u kontekst ekonomskog upravljanja različitim tržišta, državne regulacije i stakeholderskog pritiska. Upravo institucionalna teorija, prema autorima, objašnjava na koji se način poduzeće mijenja u odnosu na društvene institucije, te s kojim posljedicama na ekonomski rast, inovacije, zaposlenost, društvenu nejednakost i ekologiju. Društveno odgovorno poslovanje koristi poduzeću kao sredstvo za postizanje cilja na tržištu, dok institucionalna teorija promatra tržište i njegove modele kao društveni koncept integriran u šire područje društvenih i poslovnih mreža, te političkih pravila.

Ponašanje poduzeća koje stvara negativne eksternalije, predstavlja jedan od središnjih pitanja društveno odgovornog poslovanja i predstavlja najveći izazov postizanja ekonomije blagostanja što predstavlja predmet proučavanja institucionalne teorija. Utjecaj negativnih eksternalija koje nastaju poslovanjem poduzeća na lokalnu zajednicu ili cjelokupno društvo, mogle bi se objasniti teorijom tragedije zajedništva⁶⁸ Garrett Hardina (1968). Tragedija zajedništva izvire iz konflikta između kratkoročnih interesa pojedinca i dugoročnih interesa zajednice. Ekonomski problem odnosno tragedija kako ju Hardin opisuje, slijedi uz nepostojanje jakih institucije ukoliko pojedinci motivirani vlastitim interesima koriste zajedničko dobro, ali snose samo dio troškova te eksploatacije. U skladu s time, Hardin navodi kako problem tragedije iskorištavanja resursa nema tehničko rješenje, nego zahtjeva dimenziju moralnosti, jer problem ograničenosti resursa ili manjka hrane u svijetu, kao i problem zagađenja okoliša, se neće riješiti ukoliko nije zadovoljen osnovni uvjet moralnosti. Moralnost koju Hardin (1968) predlaže kao rješenje problema ograničenih resursa i zagađenja okoliša, može se objasniti društveno odgovornim poslovanjem poduzeća, što predstavlja predmet istraživanja ovog rada. Analiza društvene odgovornosti poduzeća kroz institucionalnu teoriju predstavlja predmet istraživanja ovog rada, a temelji se na tragediji zajedništva, odnosno konfliktu kratkoročnih interesa pojedinca i dugoročnih interesa

⁶⁸ engl. *Tragedy of the Commons*

zajednice, jer kako je prethodno navedeno, pojedinci su prilikom korištenja zajedničkog dobra motivirani maksimizacijom vlastitog interesima, dok snose samo dio troškova te eksploatacije.

Kako bi razumjeli društveno odgovorno poslovanje unutar institucionalne teorije, potrebno je razumjeti temeljnu pretpostavku institucija koja se temelje na racionalnosti, dok su pojedinci vođeni maksimizacijom vlastitog interesa. Oblikovanjem institucija koje će svojim pravilima ograničiti pojedince u maksimizaciji njihovog vlastitog interesa, ostvaruje se osnovni cilj stvaranja i omogućavanja koristi svim sudionicima nekog društva. Nadalje, prema institucionalistima, osnovni cilj institucija je oblikovanje pravila kako bi se smanjili transakcijski troškovi koji se u institucionalnoj teoriji koriste za objašnjenje interakcije zakona, poduzeća i pojedinca. Prema poznatom institucionalistu i Nobelovcu Ronaldu Coaseu (1960) u situaciji kada su transakcijski troškovi jednaki nuli, politička i ekonomska tržišta, kao i alokacija resursa u potpunosti su djelotvorna, te neovisna o pravnoj regulativi, međutim, kako je tržište nesavršeno i često djeluje na temelju nepotpunih informacija, ono rezultira određenim transakcijskim troškovima. Prema Coaseovom teoremu (1960) tržište ne može postojati bez pravila, regulacije i djelotvornih institucija. Stoga, na savršenom tržištu s nulnim transakcijskim i pregovaračkim troškovima, pojedinci međusobnim dogovorom riješavaju svoje sporove, na način da su sve strane zadovoljne i bez državne intervencije, dok na tržištu koje nije savršeno, transakcijski troškovi nisu jednaki nula i nužna je državna intervencija kako bi snizila te troškove u cilju djelotvornije i učinkovitije formalne institucionalne politike. Prema institucionalistu Northu (1990), transakcijski troškovi će u zemljama u razvoju, biti daleko veći nego u razvijenim zemljama. North (1990) objašnjava kako nerazvijenim zemaljama nedostaje formalna institucionalna struktura koje će urediti neformalnu strukturu, ali i utjecati na temeljnu strukturu proizvodnje, odnosno razvijenost zemlje.

Razvijenosti zemlje i visinu transakcijskih troškova vrlo su detaljno opisali mnogi institucionalisti poput Coasea (1960) i Northa (1990), međutim, zanemarena je analiza razine društvene odgovornosti poduzeća prema razvijenosti institucionalnog okvira. Područje društvene odgovornosti prema institucionalnoj teoriji temelji se na racionalnoj motivaciji poduzeća i maksimizaciji vlastitog interesa pojedinca. Mnogi radovi opisuju motive implementiranja društvene odgovornost u poslovanje, poput na primjer: oponašanja konkurenata u cilju čuvanja društvenog legitimiteta poduzeća (Schuman, 1985); spriječavanje

negativne percepcije ako bi se osigurao dugoročni opstanak organizacije (Meyer i Rowan, 1977) ili dobivanje društvene dozvole za rad (Livesey, 2001), stoga je moguće zaključiti kako su poduzeća racionalno motivirana uključiti društvenu odgovornost u svoje poslovanje, odnosno kako bi bila smatrana legitimnima od strane društva ili u skladu s industrijskim normama i propisima. Komparativna analiza društvene odgovornosti prema institucionalnom i stakeholderskom pritisku ili okviru koja predstavlja predmet istraživanja ovog rada, mogla bi odgovoriti na pitanje motiva implementacije društvene odgovornosti u poslovanje poduzeća.

Značaj analize društvene odgovornost poduzeća uz pomoć institucionalne teorije mogla bi se objasniti u situaciji koju Coase (1960) opisuje kada su transakcijski troškovi zanemarivi, a to predstavlja učinkovito rješavanje problema na način dodjeljivanja vlasničkih prava (na primjer na pašnjak ili mora) poduzećima ili pojedincima, koje nisu podložne mitu i korupciji nego teže općoj dobrobiti. Coaseov teorem opisuje kako jednom kada se vlasnička prava dodijele, negativne eksternalije su manje, a državna intervencija više nije potrebna. Međutim, glavni nedostatak ovog pristupa i razlog zašto ne predstavlja predmet istraživanja ovog rada jest nemogućnost određenja vlasništva zbog karakteristike javnog dobra, poput izvora vode, nafte, plina ili oceana, kojeg je nemoguće dodijeliti nekoj osobi ili instituciji, što ne mora značiti kako taj scenarij neće biti moguć u skoroj budućnosti.

U ovom poglavlju provesti će se komparativna analiza stakeholderske orijentacije poduzeća u odabranim zemljama Europske unije i hrvatskih poduzeća prema podacima dobivenim iz online ankete provedene u sklopu istraživanja.

4.1. Institucionalni okvir društveno odgovornog izvještavanja

Donošenje zakona i njihovo provođenje predstavlja važan čimbenik koji utječe da poduzeća provode politike društvene odgovornosti i tako postaju nosioci društvenih promjena. Zakone koje donosi vlada kako bi potaknula praksu društvene odgovornosti mogu postići bolju realizaciju od dobrovoljnih inicijativa. Najpoznatije dobrovoljne inicijative za društveno odgovornim poslovanjem su UN Global Compact (nezavisni standardi o ljudskim pravima), te Globalne inicijative za izvještavanje⁶⁹ pomoću kojih poduzeća objavljivanjem društvenih,

⁶⁹ engl. *GRI – Global Reporting Initiative*

ekonomskih i ekoloških aktivnosti analiziraju svoje poslovanje i informiraju zainteresiranu užu i širu javnost.

Autori Philips i suradnici (2002) u svom su istraživanju uspostavili uzročno-posljedičnu vezu između izvještavanja⁷⁰ i institucija. Autori tvrde kako se društvena stvarnost temelji na transparentnosti djelokruga institucije, jer bez razumijevanja i transparentnosti nije moguće razumjeti društvenu stvarnost, iskustvo i sudionike. Phillips i Hardy (2002) izvještavanje definiraju kao:

Skup međusobno povezanog teksta u kontekstu njegovog oblikovanja, distribucije i primitka informacije od strane krajnjeg korisnika, koji objekt pretvara u stvarnost.

U skladu s time, jezik korišten u izvještajima postaje temelj institucionalizacije koja predstavlja interakciju i prihvaća zajedničku definiciju stvarnosti. Weingast (1996) tvrdi kako se institucije mogu razumjeti kao transparentna aktivnost koja utječe na poslovanje.

Provedena empirijska istraživanja iz područja institucionalne teorije pružaju dokaze da institucionalne promjene dovode do povećanja obveza prema DOP-u i povećane međusektorske suradnje. Ove dokaze pokazale su kvalitativne komparativne studije slučajeva (Hamman, 2004): (1) institucionalne razlike u SAD-u i EU rezultiraju različitim očekivanjima od DOP-a, pokazale su tri kvalitativne sekundarne studije slučaja (Doh i Guay, 2006), (2) prilikom pokušaja institucionalnog prevođenja jedne institucije (na primjer društveno odgovorno poslovanje) u drugi kontekst, stvara se hibridna institucija (Mohan, 2007); (3) dvije ili više teorija u kombinaciji, od kojih je jedna institucionalna teorija, koriste se za predviđanje DOP ponašanja (Beliveau i sur. 1994).

Komparativna empirijska studija Doha i Guaya (2006) analizira razlike institucionalnog okruženja EU i SAD-s, odnosno proces donošenja odluka u političkoj vladi, korporativne strategije koje utječu na donošenje tih odluka i aktivnosti nevladinih organizacija. Komparativnom analizom razlika i snage nevladinih strategija u EU i SAD-u uz pomoć analize aktivne DOP politike, autori zaključuju kako se snažniji utjecaj nevladinih organizacija u EU može objasniti razlikama u postupku donošenja politika unutar EU. Prva se razlika odnosi na činjenicu kako u EU postoje jasno određeni formalni institucionalni okviri za razvoj politika koje uključuju mišljenje poslovne javnosti, zaposlenika i civilnog društva.

⁷⁰ engl. *discourse*

Druga se razlika odnosi na političko nasljeđe dviju regija, budući da EU počiva na društveno-demokratskim vrijednostima za razliku od SAD-a kojeg karakterizira individualističko-kapitalističko političko razmišljanje.

Najopsežniju komparativnu analizu o izvještavanju o društvenoj odgovornosti poduzeća od 1993. godine provodi konzultantska kuća KPMG u svojoj International Survey of Corporate Responsibility Reporting. Izdanje iz 2011. godine predstavlja analizu 3.400 vodećih poduzeća iz 34 zemlje diljem svijeta, uključujući i najvećih 250 svjetskih poduzeća prema Fortune Global 500 ranking. Doprinos analize je analiza zrelosti tržišta prema zemljama i prema industrijama, prema kojoj su razvili vlastiti model za procjenu elemenata ocijenjenih u studiji. Jedan od zaključaka ove studije vezan za potrebe ovog istraživanja jest kako su države Srednje i Istočne Europe sporije u usvajanju izvještavanja o odgovornosti nego ostale države sličnih karakteristika - njihovi globalni suvremenici. Međutim, očekivanja su kako će sa stabilizacijom trenutne ekonomske situacije, poduzeća iz spomenute regije posvetiti više pažnje društveno odgovornim aktivnostima. To će se dodatno potaknuti otvaranjem tržišta i većom integracijom s globalnom ekonomijom koja će podići razinu osviještenosti o izvještavanju o društvenoj odgovornosti. U posljednjem izdanju KPMG-ove studije iz 2013. godine provedena je dubinska analiza izvještaja o odgovornosti G250 poduzeća (250 najvećih svjetskih poduzeća prema rangiranju časopisa Fortune). Kvaliteta izvještaja G250 procijenjena je uz pomoć sedam kriterija: (1) strategija, rizik i prilike; (2) materijalnost; (3) ciljevi i indikatori; (4) dobavljači i lanac vrijednosti (eng. value chain); (5) uključenost stakeholdera; (6) upravljanje DOP-om; (7) transparentnost i ravnoteža. Stakeholderska uključenost prema provedenoj studiji predstavlja uspostavljanje ravnoteže, odnosno poduzeća su se složila oko važnosti uključenosti stakeholdera prilikom izrade kvalitetnih izvještaja o društvenoj odgovornosti. Trenutno najrelevantnije pitanje s kojim se poduzeća suočavaju jest kako je moguće najbolje koristiti proces izvještavanja u cilju postizanja maksimalne koristi za dioničare i stakeholdere.

Još jedno komparativno institucionalno istraživanje provedeno u Zapadnoj, Srednjoj i Istočnoj Europi o stavovima vezanih za korporativnu odgovornost, koje su proveli Furrer i suradnici (2010) u kojem naglašavaju važne povijesne, institucionalne i kulturne razlike, te ih dijele na dvije međusobno povezane dimenzije: (1) socijalističko naslijeđe i (2) razina ekonomskog rasta i stopa rasta. Zemlje Srednje i Istočne Europe su zemlje u tranziciji koje karakterizira rastući ekonomski razvoj kao i institucionalne promjene iz planske industrije u liberalnu

ekonomiju i usvajanje sistema slobodnog tržišta (Hoskisson i sur., 2000). Prema Inglehart i Welzel (2005) liberalna ekonomija zemalja Srednje i Istočne Europe naglašava individualni napredak, materijalnost, poštovanje pravnog autoriteta i maksimizaciju ekonomskih ciljeva, dok se u razvijenim zemljama Zapadne Europe naglašava visoka razina ekonomske sigurnosti, tehnološki razvoj i obrazovanje koji rezultiraju usvajanjem postmaterijalističkih vrijednosti koje naglašavaju subjektivno blagostanje, samoizražavanje, kvalitetu života, kao i brigu za okoliš itd. Kimmelmeier i suradnici (2002) navode kako su pojedinci u zemljama Srednje i Istočne Europe više zaokupljene s osobnom ekonomskom situacijom i manje su spremni žrtvovati svoje novostečeno bogatstvo za okoliš, dok u bogatijim i stabilnijim zemljama, poput onih u Zapadnoj Europi, pojedinci su prihvatili svoje financijsko stanje, pa su društvena i ekološka održivost u takvim zemljama istaknutije (Inglehart i Welzel, 2005). Autori poput Aguilera i Cuervo-Cazurra (2004); Campbell (2007); Waddock i Graves (1997) tvrde kako će društvena i etička odgovornost vjerojatno dobiti veću važnost u zemljama Zapadne Europe s obzirom na njihove razvijene pravne i političke institucije usmjerene na poticanje društveno odgovornog poslovanja ponašanje, kao i zbog visoke razine gospodarskog i ljudskog kapitala posvećenom aktivnostima odgovornosti poduzeća. Suprotno tome, istraživanja Filatotchev i suradnici (2000), te Vynoslavskaja i suradnici (2005) navode kako slabije razvijeni i promijenjivi poslovni regulatorni i pravni sustavi zemalja Srednje i Istočne Europe rezultiraju time da financijske dimenzije poslovanja imaju prednost nad dimenzijama društvene i ekološke odgovornosti poduzeća.

Nedavno provedeno komparativno istraživanje autorice Beck i suradnici (2013) kroz analizu izvještaja o društvenoj odgovornosti 40 poduzeća iz tri institucionalna okvira (Australije, Hong Konga i Ujedinjenog Kraljevstva) potvrdilo je dosadašnja istraživanja društveno odgovornog izvještavanja na uzorku poduzeća iz Ujedinjenog Kraljevstva (Brammer i Pavelina, 2006), te Hong Konga (Gao, Heravi i Xiao, 2005). Izvještavanje o društvenoj odgovornosti razlikuje se prema državi i industriji, te autorica dodaje i prema stupnju izvještavanja ovisno o GRI kategorijama izvještavanja. Divergenciju nadležnosti autorica pripisuje lokalnim čimbenicima koji imaju najvažniju ulogu na razinu izvještavanja - što najbolje potkrepljuju multinacionalna poduzeća koja nisu ograničena lokalnim očekivanjima o izvještavanju, dok su istovremeno na svjetskoj razini oni vodeći u području izvještavanja. Sustavi u kojima postoje pojačane regulatorne mjere o izvještavanju rezultiraju konstantnim i transparentnijim izvještavanjem, što podrazumijeva činjenicu da zasebno dobrovoljno

izvještavanje ne može garantirati potpune, količinski značajne i usporedive izvještaje o društvenoj odgovornosti.

Istraživanje Pedersena i suradnika (2013) provedeno u Danskoj analizira kako uvođenje novih regulativa o obveznom izvještavanju o društvenoj odgovornosti utječe na poduzeća u Danskoj. Istraživanje je provedeno na uzorku od 142 poduzeća u Danskoj, odnosno na njihovim godišnjim izvještajima, 10 intervjuja s poduzećima koja po prvi puta izvještavaju o društvenoj odgovornosti i 6 intervjuja s poduzećima koja nisu u skladu s novim zakonom. Autori su zaključili kako vladin pritisak ima značajan utjecaj na izvještavanje poduzeća o njihovoj održivosti, te kako ono nije determinirano samo individualnim i čimbenicima pojedinih poduzeća, nego i pritiskom koji dolazi od strane regulatornog okruženja.

Empirijska istraživanja Pedersena i suradnika (2013), Beck i suradnika (2013), Furrer i suradnika (2010), te Kourula (2010) prikazuju kako se pomoću institucionalnog okvira mogu objasniti pritisci, kao na primjer oni regulativni, te oblikovati društvena i ekološka odgovornost poduzeća. Vanjski institucionalni utjecaji na odgovornost poduzeća različiti su prema pojedinim zemaljama, stoga se multinacionalne korporacije (MNC) suočavaju s etičkom dilemom provođenja jednakih etičkih praksi u različitim zemljama ili prilagođavanja etičkih praksi lokalnim uvjetima. O tome su pisali Donaldson (1996), Hoskisson i suradnici (2000) i Peng (2003). Stoga je važno razumjeti važnost institucionalnog okvira jer prema Scherer i Smid (2000) koji tvrde kako će ekonomski sustav ograničeno jačati ako se spriječe multinacionalne korporacije da oportunistički prenose zabranjene aktivnosti iz domicilnih zemalja u zemlje koje imaju niže društvene i ekološke standarde i slabije regulatorne okvire.

4.1.1. Globalne inicijative za društveno odgovornim izvještavanjem

Društveno odgovorno izvještavanje poduzeća jedino uz pomoć globalnih inicijativa može postati poslovna praksa poduzeća. Globalne inicijative za društveno odgovorno izvještavanje čine standardi, smjernice, zakon i kodeksi koji pomažu poduzeću integrirati društvenu odgovornost u poslovnu strategiju, procese upravljanja te izvještavanje poduzeća. Svrha globalnih inicijativa za društveno odgovornim izvještavanjem jest pružiti jasnu i usklađenu definiciju koncepta i alata društvene odgovornosti, pružiti podršku poduzećima u provođenju i implementaciji zakona o održivosti i društvenog odgovornosti, te poboljšati poslovnu praksu

društvene odgovornosti. Kako je područje društvene odgovornosti vrlo široko i relativno kompleksno, razvoj društveno odgovornog izvještavanja obilježen je eksperimentalnim periodom za kojeg su najznačajniju ulogu imale globalne inicijative kroz brojne smjernice, standarde i kodekse koje su podržavale, podupirale i nagrađivale ona poduzeća koja su pokazala interes za ovom drugačijom inicijativom društveno odgovornog poslovanja i izvještavanja. Također, važno je spomenuti kako su vlade država prepustile obvezu razvijanja inicijativa i standarda društvene odgovornosti privatnom sektoru, pa upravo poslovni svijet, javni sektor, te mnoge nevladine organizacije razvijaju i svakodnevno osnažuju društveno odgovorne inicijative za izvještavanje.

Za razumijevanje inicijativa društveno odgovornog poslovanja, potrebno ih je grupirati i detaljnije opisati. Globalne inicijative za društveno odgovorno poslovanje koje pružaju smjernice kojima poduzeća trebaju težiti kako bi poslovale održivo i društveno odgovorno su:

- Globalnog sporazuma Ujedinjenih naroda (UNGC)⁷¹,
- Smjernice za multinacionalna poduzeća Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD)⁷², te
- ISO 26000.

UNGC bilježi veliki porast poduzeća potpisnica njihovih 10 načela. Oko 70.000 malih i srednjih poduzeća do svibnja 2013. godine potpisalo je načela kojim prihvaćaju i obvezuju se poslovati na društveno odgovoran način, a ona poduzeća koja u međuvremenu nisu poslovala prema načelima, UNGC ih je maknuo s liste potpisnica (Carrots and Sticks, 2013).

Kako bi poduzeću omogućili detaljnije smjernice za provedbu i implementaciju globalnih inicijativa za društveno odgovorno poslovanje, razvile su se globalne inicijative za društveno odgovorno izvještavanje:

- Nagrada za izvještaje udruge ovlaštenih računovođa;⁷³
- GRI Smjernice za izvještavanje o održivosti;⁷⁴
- Smjernice za pojedinačna područja poput: Konvencije međunarodne organizacije rada o temeljnim normama rada ⁷⁵, Trostrana deklaracija o načelima u pogledu

⁷¹ engl. *UN Global Compact - UNGC*

⁷² engl. *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*

⁷³ engl. *Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) Reporting Award Scheme*

⁷⁴ engl. *Global Reporting Initiative - GRI*

⁷⁵ engl. *International Labour Organization - ILO*

multinacionalnih poduzeća i socijalne politike⁷⁶, Projekt za razotkrivanje ugljika⁷⁷, Načela za izvještavanje odgovornih ulaganja⁷⁸.

Vrlo je zanimljiv trend naveden u studiji *Carrots and Sticks* (2013) kako sve veći broj poduzeća odabire integrirano izvještavanje prema okvirima Međunarodnog vijeća za integrirano izvještavanje (engl. IIRC)⁷⁹ kako bi integrirano izvještavali o svojim financijskim i nefinancijskih pokazateljima koristeći postojeće standarde i smjernice za izvještavanje poput Međunarodnih standarda financijskog izvještavanja⁸⁰. U kontekstu integriranog izvještavanja, smjernice GRI-ja predstavljaju standard za izvještavanje o održivosti. Na taj način IIRC će pružiti globalni okvir za jedinstveno izvještavanje financijskih, ekoloških, društvenih i informacija o upravljanja u jednom izvještaju poduzeća.

Glavno pitanje s kojim se poduzeća suočavaju više nije trebaju li koristiti alate inicijativa za društvenom odgovornošću, nego koja je globalna inicijativa najdjelotvornija za njihovo poslovanje i djelatnost. Česta je praksa da poduzeća koja su prihvatila i žele poslovati na društveno odgovoran način koriste više inicijativa za postizanje društvene odgovornost te ih na jedinstven način implementirala u svoje poslovne strategije u odnosu na djelatnost poslovanja i potrebe stakeholdera. Na primjer, neko poduzeće koristi Globalni sporazum Ujedinjenih naroda kako bi definirao mjere poslovne uspješnosti društvene odgovornosti, GRI Smjernice za izvještavanje o održivosti kako bi izvještavalo o svojim mjerama uspješnosti društvene odgovornosti, te standardima AA1000 za izražavanje uvjerenja različito od revizije na društveno odgovorne izvještaje u cilju jamstva i kvalitete objavljenih informacija društvene odgovornosti.

Globalne inicijative društveno odgovornog poslovanja poduzećima zbog svoje široke rasprostranjenosti i međusektorske primjene, pomažu pri društveno odgovornoj izvedbi nekog poduzeća neovisno o njihovoj industriji, regiji ili zemlji u kojoj posluju. Također, zajedničko svim globalnim inicijativama, neovisno koriste li se individualno ili grupno, kako navode Ligteringen i Zadek (2003) jest pomoć poduzeću prilikom postizanja uspješne društveno odgovorne izvedbu osiguravajući:

- *Legitimitet*: inicijative se temelje na *društvenom ugovoru* izraženom kroz

⁷⁶ engl. *Tri-partite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy*

⁷⁷ engl. *Carbon Disclosure Project - CDP*

⁷⁸ engl. *Principles for Responsible Investment Reporting Framework*

⁷⁹ engl. *International Integrated Reporting Council - IIRC*

⁸⁰ engl. *International Financial Reporting Standards - IFRS*

međunarodne ugovore ili putem pregovora između relevantnih stakeholderskih skupina.

- *Jasnoća norme*: inicijative pružaju jasna mjerila i pravila o najvažnijim aktivnostima.
- *Funkcionalnost*: inicijative pružaju lako iskoristivi alat za realizaciju neke obveze.
- *Učenje i angažman*: inicijative se kontinuirano poboljšavaju temeljem iskustava i povratnih informacija.
- *Jasna komunikacija*: inicijative pomažu poduzeću komunicirati svoje obveze, zahtjeve i uspješnost poslovanja razinama, interno i eksterno.
- *Značajnost (materijalnost)*: inicijative pomažu poduzeću osigurati rješavanje svih relevantnih pitanja za poslovanje poduzeća.

Kako je prethodno spomenuto, poduzeća ovisno o poslovnoj strategiji koriste samostalno inicijative za društveno odgovorno poslovanje pojedinačno ili ih koriste zajedno s nekim drugim inicijativama. Prema studijama Marimon (2012) i *Carrots and Sticks* (2013) globalne inicijative kategorizirane su u skupine, a koje su dalje u tekstu detaljnije opisane:

- 1) Normativni okviri za društveno odgovorno poslovanje – obuhvaćaju smjernice prihvaćenih ciljeva poslovanja
- 2) Okviri za društveno odgovorno izvještavanje – obuhvaćaju smjernice za mjerenje, komunikaciju i izražavanje uvjerenja različito od revizije na društveno odgovorne izvještaje
- 3) Sustavi za upravljanje društveno odgovornim poslovanjem – obuhvaćaju detaljne i integrirane smjernice za integraciju upravljanja društvenih i ekoloških pitanja u poslovanje poduzeća.

1. Normativni okviri za društveno odgovorno poslovanje

1.1. Smjernice za multinacionalna poduzeća Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj – OECD smjernice

OECD smjernice za multinacionalna poduzeća unaprijeđuju politike za ekonomsko i društveno blagostanje širom svijeta. Pomoću ovih smjernica vlade predlažu društveno odgovorne aktivnosti multinacionalnim poduzećima u cilju poboljšanja života svakog pojedinca, rješavajući probleme iz područja zaposlenosti, ljudskih prava, ekologije, korupciju, tržišnu konkurenciju, javnosti podataka, tehnologiju i poreznu politiku. Potpisnice 44 vlade

zemalja članica OECD-a i zemalja koje nisu članice OECD-a iz svih krajeva svijeta potiču poduzeća da poštuju ove smjernice smjernice bilo gdje da posluju.

1.2. Globalni sporazum Ujedinjenih naroda (UNGC)

UNGC predstavlja stratešku inicijativu poduzeća koja žele svoju poslovnu strategiju uskladiti s deset načela iz područja ljudskih prava, uvjeta rada, ekologije i antikorupcije, koji se temelje na deklaraciji i konvenciji Ujedinjenih naroda, uključujući i Milenijskim razvojnim ciljevima. Potpisnici UNGC dužni su izdati priopćenje o napretku⁸¹, a stakeholderima javnu objavu o napretku u provedbi deset načela. Kršenje ili neizdavanje priopćenja o napretku može rezultirati kategorizacijom poduzeća u onoga *koji ne komunicira*⁸², a na kraju može dovesti i do izbacivanja.

1.3. Konvencija međunarodne organizacije rada o temeljnim normama rada - ILO

Ova inicijativa predstavlja norme za multinacionalne korporacije, vlade, sindikate i udruženja poslodavaca, a pokriva teme zapošljavanja, obuke, radnih i životnih uvjeta, te industrijskih odnosa. ILO je oblikovao osnovne standarde rada⁸³ koji sadrže pitanja: slobode udruživanja i prava na kolektivno pregovaranje, zabrana prisilnog rada, zabrana dječjeg rada i eliminaciju diskriminacije na radnom mjestu. Odredbe ove inicijative ojačane su međunarodnim konvencijama i preporukama o radu, a koje potpisnici trebaju u najvećoj mogućoj mjeri primjenjivati.

2. Okviri za društveno odgovorno izvještavanje

2.1. Globalne inicijative za izvještavanje (GRI)

Globalna inicijativa za izvještavanje (GRI) izradila je smjernice za globalno izvještavanje koje imaju za cilj postići održivu globalnu ekonomiju uz pomoć standardiziranja globalne prakse izvještavanja o nefinancijskim učincima nudeći smjernice i podršku za izvještavanje o održivosti. Razdoblje klimatske i društvene nestabilnosti prijetnja su održivosti poslovnog i društvenog svijeta, a smjernice upravo standardizacijom izvještavanja postižu povećanu transparentnosti o ekonomskim, okolišnim i društvenim učincima poduzeća. Standardizacija izvještavanja postigla se postavljanjem terminologije okvira za nefinancijsko izvještavanje,

⁸¹ engl. *Communication on Progress - COP*

⁸² engl. *non-communicating*

⁸³ engl. *Core Labour Standards*

poput aktualnih smjernica G4, koje najveću važnost daju identifikaciji i izvještavanju samo aspekata koji su materijalni za poslovanje poduzeće. GRI razvoj smjernica za izvještavanje temelji prvenstveno na suradnji s organizacijskim stakeholderima, potom strateškom partnerstvu sa Programom Ujedinjenih naroda za okoliš⁸⁴, UNGC-om, OECD-om i međunarodnom organizacije za normizaciju/standardizaciju(ISO), te mnogim drugim poduzećima i nevladinim udrugama širom svijeta. GRI okvir za izvještavanje omogućava poduzeću sveobuhvatnu evaluaciju poslovanja, njegovo izvještavanje i komunikaciju sa svim zainteresiranim stakeholderimam, a zbog svog atraktivnog i jednostavnog formata komunikaciju i sa širom javnosti. GRI smjernice trenutno predstavljaju najrašireniju i najutjecajniju inicijativu društveno odgovornog izvještavanja.

2.2. Međunarodno vijeće za integrirano izvještavanje (IIRC)

Koncept integriranog izvještavanja predstavlja javno izvještavaju poduzeća o svojim financijskim i nefinancijskim pokazateljima poslovanje. Ovaj oblik izvještavanja pomaže poduzećima integrirati financijske i nefinancijske informacije iz poslovanja, koristeći postojeće smjernice i standarde za izvještavanje, kao na primjer GRI smjernice ili međunarodne standard za financijsko izvještavanja (MSFI). Integrirano izvještavanje ne stvara nove pokazatelje uspješnosti poslovanja, nego samo služi kao pomoćni alat za integraciju što više aspekata poslovanje. Također, ovaj koncept i okvir izvještavanja pomoći će investitorima pri donošenju odluka oko dugoročnih investicija, a poslovnom svijetu omogućeno je pojednostavljano komuniciranje njegove vrijednosti u društvu koju stvara tijekom određenog vremena. Integrirano izvještavanje još je uvijek u razvoju, međutim odabire ga sve veći broj organizacija.

2.3. Načela odgovornog ulaganja (PRI)⁸⁵

Glavni cilj načela za odgovorno ulaganje je omogućiti razumijevanje i podršku investitorima željnih ulaganja u održive i odgovorno organizacije. Ova inicijativa podržana od Ujedinjenih naroda, predstavlja međunarodnu mrežu institucionalnih investitora koji su oblikovali 6 principa odgovornog ulaganja na temelju kojih bi svi investitori potpisnici trebali donositi odluke pri svojim ulaganjima. Principi odgovornog ulaganja predstavljaju uključivanje pokazatelja ekonomskih, okolišnih i društvenih učinaka ovisno o idustriji poduzeća u

⁸⁴ engl. *United Nations Environment Programme*

⁸⁵ engl. *Principles for Responsible Investment*

procjenu ulaganja.

2.4. Projekt za razotkrivanje ugljika (CDP)⁸⁶

CDP predstavlja globalni sustav izvještavanja koji prikuplja podatke o klimatskim promjenama i rizicima, strategiji i uspješnosti najvećih svjetskih organizacija i gradova, kao i način na koji eksploatiraju prirodne resurse, uključujući vodu i šume. Mnoga poduzeća, investitori i organizacije koriste podatke iz CDP baze, kako bi mjerili i usporedili vlastitu emisiju stakleničkih plinova, rizik klimatskih promjena, te eksploataciju vode i šuma s drugima, te podatke integrirali u analitičke i investicijske modele. CDP predstavlja najveću svjetsku bazu podataka klimatskih promjena prijavljenih od same organizacije, s 4.200 najvećih svjetskih poduzeća prijavljeno je u CDP bazu 2012. godine.

2.5. Inicijativa za transparentnost u prerađivačkim industrijama (EITI)⁸⁷

EITI je globalna inicijativa osiguranja transparentnosti zarade od iskorištavanja prirodnih resursa. Cilj inicijative je pojačati transparentnost plaćanja poduzeća vladi i državnim tijelima, transparentnost državnih prihoda, kao i transparentnost u pogledu prihoda koje ostvaruju vlade tih zemalja domaćina. Inicijativa polazi od stajališta kako prirodni resursi predstavljaju važan pokretač gospodarskog rasta i društvenog razvoja, čijim se prihodima treba dobro i transparentno upravljati. U prosincu 2003. godina, Svjetska banka je dala svoju službenu potporu EITI-ju i obvezala se na veću aktivnost inicijative u zemaljama u razvoju.

3. Sustavi za upravljanje društveno odgovornim poslovanjem

3.1. ISO 26000

ISO 26000 je privatni sustav upravljanja društveno odgovornim izvještavanjem izdan od međunarodne organizacije za normizaciju - ISO⁸⁸ koji pruža standard poduzećima i drugim organizacijama kako društveno odgovorno poslovati. Na taj način poduzećima su dane definicije, uputstva i smjernice kako bi društvenu odgovornost mogli jednostavno i efektivno implementirati u svoje poslovanje. Standard mogu koristiti sve vrste organizacija, bez obzira na industriju, veličinu ili zemljopisni položaj. Ovaj standard nastao je kao rezultat međunarodne suradnje predstavnika vlasti, nevladinih organizacija, različitih industrija,

⁸⁶ engl. Carbon Disclosure Project

⁸⁷ engl. *Extractive Industries Transparency Initiative (EITI)*

⁸⁸ engl. *International Organization for Standardization*

potrošačkih skupina i sindikata iz cijelog svijeta. ISO 26000 standardizira 7 temeljnih područja: (1) Organizacijsko upravljanje, (2) ljudska prava, (3) uvjete rada, (4) ekologiju, (5) poštenu poslovnu praksu, (6) potrošačka pitanja, te (7) sudjelovanje i razvoj zajednice. Standard ISO 26000 navodi kako organizacija treba, u odgovarajućim vremenskim intervalima izvještavati o izvedbi društvene odgovornosti prema stakeholderima.

3.2. Standard AA1000⁸⁹ za izražavanje uvjerenja različito od revizije na društveno odgovorne izvještaje

Standard oblikovan kao dopuna GRI Smjernicama za izvještavanje kako bi pomogao poduzećima izgraditi društvenu odgovornost kroz kvalitetno društveno računovodstvo, reviziju i izvještavanje. Ono zahtijeva od poduzeća integraciju stakeholdera u svakodnevno poslovanje, iz čega će se dobiti pokazatelji, ciljevi i sustavi izvještavanja potrebni za unapređenje općeg poslovanja poduzeća. Standard AA1000 temelji se na Okviru AA1000 koji se sastoji od niza specijaliziranih standarda. Prvi specijalizirani standard AA1000APS (2008) pruža okvir poduzeću za identifikaciju, prioritizaciju i odgovaranje poduzeća na izazove održivosti. Standard za izražavanje uvjerenja AA1000AS (2008) pruža metodologiju za procjenu prirode i opsega u kojem se poduzeće pridržava načela odgovornosti konzultantske kuće *AccountAbility*, standard stakeholderske uključenosti AA1000SES (2005) pruža okvir prilikom procesa uključivanja stakeholdera kako bi zadržali dosljednost i donijeli željene rezultate.

3.3. ISO 14000

Standard ISO 14000 predstavlja opći sustav za upravljanje okolišem. Odnosi se na upravljanje kvalitetom, zdravljem i zaštitom okoliša, te pomaže poduzeću identificirati i kontrolirati njegov utjecaj na okoliš, te ga konstantno poboljšavati. Ono nudi okvir za cjelokupni i strateški pristup politikama poduzeća prema okolišu, njihovim planovima i aktivnostima. Unutar ovog standarda nalaze se dva standarda ISO14001 i ISO14004 koji definiraju ekološke aspekte upravljanja poduzećem, procjenu utjecaja na okoliš, procjenu propisanih i dobrovoljnih obveza, te sustave upravljanja, unutarnju reviziju i izvještaje.

⁸⁹ engl. *Assurance Standard*

3.4. SA88000 (SAI, 2008)

Standard upravljanja SA88000 (SAI, 2008) odnosi se na unapređenje radnih uvjeta, a čini ga revidirani ILO standard, Opća deklaracija o ljudskim pravima i konvencija Ujedinjenih naroda (UN) o pravima djeteta⁹⁰, koja uključuje normativno reguliranje kao i programe nadzora dječjeg rada, prisilnog rada, diskriminacije, plaća i beneficija, radnog vremena, zdravlja i sigurnosti, slobode udruživanja i kolektivnog pregovaranja. Ovaj standard bazira se na internacionalnim ljudskim pravima i nacionalnim zakonima radnih uvjeta, pa se primjenjuje neovisno o zemljopisnom položaju, industriji ili veličini poduzeća.

3.5. Protokol o stakleničkim plinovima⁹¹

Protokol o stakleničkim plinovima predstavlja najkorišteniji međunarodni dobrovoljni standard izračunavanja i izvještavanja o emisijama stakleničkih plinova za državne i poslovne lidere u cilju razumijevanja, kvantifikacije i upravljanja emisijom stakleničkih plinova. Partnerstvo Svjetskog instituta za resurse (WRI) i Svjetskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (WBCSD) rezultiralo je oblikovanjem ovog protokola koje se zasniva na radu s poduzećima, vladama i skupinama za zaštitu okoliša diljem svijeta za izgradnju nove generacije vjerodostojnih i učinkovitih programa za borbu protiv klimatskih promjena. Ono pruža računovodstveni okvir za standarde i programe emisije stakleničkih plinova, od ISO standarda do Registra emisije stakleničkih plinova⁹², kao i zalihe stakleničkih plinova pripremljenih od pojedinih poduzeća. Protokol o stakleničkim plinovima nudi zemljama u razvoju međunarodno prihvaćeni alat za upravljanje kako bi pomogli njihovim poduzećima natjecanje na globalnom tržištu, a njihovim vladama donošenje odluke o klimatskim promjenama.

4.1.2. Nacionalne inicijative za društveno odgovornim izvještavanjem na razini država Europske unije

Društveno odgovorno poslovanje prihvaćeni je model europske ekonomije za postizanje konkurentske prednosti, jer stvara uvjete poslovanja u kojima se poduzeća percipiraju kao sinergijski pokretač koji stvara i održava rast i razvoj (Omazić i Vlahov, 2011). Nacionalne

⁹⁰ engl. *Universal Declaration of Human Rights i UN Convention on the Rights of the Child*

⁹¹ engl. *Greenhouse Gas Protocol - GHG Protocol*

⁹² engl. *The Climate Registry*

inicijative za društveno odgovornim izvještavanjem poduzeća rezultat su globalnih inicijativa za povećanjem transparentnosti i odgovornog poslovanja poduzeća. Razvijanje nacionalnih inicijativa za društveno odgovorno izvještavanje u skladu je s međunarodno prihvaćenim inicijativama društveno odgovornog poslovanja. Takvo usklađivanje poslovne prakse s međunarodnim zahtjevima najviše se može očekivati u zemaljama u razvoju, prvenstveno zbog otvaranja tržišta i međunarodne ekonomije, što ne znači kako je ta praksa manje zastupljena u razvijenim zemaljama. Prema posljednjem izvještaju o društveno odgovornom izvještavanju konzultantske kuće KPMG iz 2013. godine, Europska unija je posljednje desetljeće vrlo aktivna na razvoju i implementaciji inicijativa za društvenu odgovornost poduzeća. Na razini država članica razvili su se instrumenti za poticanje dobrovoljnog i obveznog izvještavanja o društvenoj odgovornosti poduzeća.

Povećanje regulacije izvještavanja društvenih i ekoloških aktivnosti pokazuje kako se ono ne razvija samo na dobrovoljnoj bazi. Od prvih izvještaja ove vrste koji su bili u zasebnom papirnatom izdanju do izvještaja na službenim web stranicama poduzeća, uvijek je postojala motivacija i želja tih poduzeća za uključivanjem pokazatelja o društvenoj odgovornosti u njihove godišnje izvještaje.

Ioannou i Serafeim (2012) na temelju analize podatka iz 58 zemalja proveli su komparativno istraživanje o usvajanju obveznog izvještavanja o DOP-u i odgovornosti menadžera. Rezultati istraživanja su pokazali kako usvajanjem zakona i propisa o obaveznom izvještavanju o društvenoj odgovornosti⁹³, društvena odgovornost menadžera u poduzeću se povećava, a društvena odgovornost poduzeća i edukacija zaposlenika postala je prioritet. Osim toga, za poduzeća u zemljama s obveznim izvještavanjem o društvenoj odgovornosti, upravljanje poduzećima se poboljšalo, jer u prosjeku poduzeća svoje poslovanje temelje na etičkim načelima, menadžerska vjerodostojnost se povećala, dok su mito i korupcija u padu.

Tijekom posljednjeg desetljeća, izvještavanje o društvenoj odgovornosti poduzeća postalo je široko rasprostranjeno. Dok je u 2000. godini samo 44 organizacija sastavljalo izvještaje o održivosti prema Globalnim inicijativama za izvještavanje (GRI), 2015.-te godine broj organizacija se povećao na 7.692.⁹⁴ Pojedini donositelji odluka i razni regulatori na tržištima širom svijeta prihvatili su novu poslovnu politiku izvještavanja kako bi s povećanjem

⁹³ engl. *Mandatory Corporate Sustainability Reporting – MCSR*

⁹⁴ Dostupno na: <http://database.globalreporting.org> (30. lipanj 2015.)

transparentnosti poduzećima ukazalo na važnosti transparentnih tržišta i društva, te na taj način osigurali održivost od strane investitora i tržišta. Na taj način moguće je dugoročno povećati gospodarski rast i zapošljavanje. Iz tog razloga, Europska komisija je usvojila novu računovodstvenu Direktivu 2014/95/EU povećanja transparentnosti u određenim poduzećima o društvenim i ekološkim pitanjima. Tako će određena poduzeća od javnog interesa s više od 500 zaposlenika, kao i poduzeća izlistana na europskim burzama i sve financijske institucije trebati objaviti podatke o politici poslovanja vezanih za rizike, poštivanje ljudskih prava, borbu protiv korupcije i mita, raznolikosti odbora direktora, te objaviti rezultate koji se odnose na pitanja okoliša, društva i zaposlenika. Donošenjem ove Direktive, Europska unija je dosljedno naglasila važnost održivog razvoja i uspostavljanje povjerenja između gospodarstva i društva kako bi povećala europsku konkurentnost (Europska komisija 2001, 2005, 2006⁹⁵).

Pravni okvir prvenstveno postoji kako bi kroz postavljanje minimalnih standarda prihvatljivog ponašanja kreirao pozitivne društvene i povoljne učinke za okoliš. Zakoni koji djeluju na poduzeća najčešće nisu usmjereni na zadovoljavanje zahtjeva ključnih stakeholdera, već na smanjivanje mogućih štetnih utjecaja koji mogu nastati. Iz tog razloga obvezno izvještavanje o održivosti može imati dva učinka na aktivnosti poduzeća: (1) može povećati transparentnost društvenog i ekološkog utjecaja poduzeća, kao i upravljačke strukture poduzeća i (2) može promijeniti aktivnosti poduzeća u cilju stvaranja poticaja za menadžere kako bi se što bolje nosili sa zaposlenicima, investitorima, kupcima, dobavljačima, regulatorima i civilnim društvom. Za drugi učinak je potrebno da je prvi učinak zadovoljen i da transparentnost poduzeća povećava njegovu održivost. Izvještavanje o održivosti može identificirati mnoge prilike i prijetnje s kojima se poduzeće suočava, a koji ne bi bile otkrivene prilikom neke druge analize. Garz i Volk (2007) su analizirali izvještavanje o održivosti 540 europskih poduzeća i zaključili kako je proces izrade izvještaja jedan od najvažnijih katalizatora za organizacijske promjene, ali i da doprinosi akumulaciji znanja, analizi poslovnih procesa, te uspostavlja prikladne strukture i praksu.

⁹⁵ European Commission. 2001. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, Green Paper and COM 366, Brussels.

European Commission. 2005. Working together for Growth and Jobs. A New Start for the Lisbon Strategy, COM 24, Brussels.

European Commission. 2006. Implementing the Partnership for Growth and Jobs: Making Europe a Pole of Excellence on Corporate Social Responsibility, COM 136, Brussels.

Države diljem svijeta nisu homogene u provedbi zakona i propisa. Između država postoje značajne razlike u nekoliko dimenzija koje mogu utjecati na utjecaj zakona i propisa izvještavanja o društvenoj odgovornosti. Države se razlikuju prema mehanizmu ovisno gdje provode zakone i propise. Takav pristup prilikom usporedbe na nacionalnoj razini pokazuje da vladine mjere donošenja i provođenja zakona mogu pomoći u stvaranju jedinstvene odgovorne klime koje se razlikuju prema pojedinim zemljama (Campbell, 2005). Moguće je za očekivati kako će se u zemljama s relativno slabijim procesom provedbe zakona i propisa, poduzeća manje vjerojatno pridržavati zakona, stoga će obvezno izvještavanje o društvenoj odgovornosti imati jači utjecaj na društveno odgovorne prakse poduzeća u zemljama gdje će se zakoni i propisi učinkovitije provoditi.

Ukoliko regulatori žele da poduzeća ostvaruju bolje društvene, ekonomske i ekološke čimbenike, onda izvještavanje može biti korisno sredstvo za postizanje tog cilja, dok poduzeću proces izvještavanja može promijeniti način poslovanja. Eccles i suradnici (2012) navode kako održivost pruža temelj za ostvarivanje konkurentske prednosti i rezultira dugoročno boljim financijskim rezultatom, dok bi izvještavanje o održivosti moglo generirati poboljšanu ekonomsku vrijednost poduzeća.

Obvezne inicijative društveno odgovornog izvještavanja predstavljaju inicijative koje uspostavlja vlada, državne institucije, burze i tržišni regulatori u skladu s međunarodnim inicijativama i standardima koje zahtijevaju od poduzeća da izvještavaju o svojoj izvedbi o društvenoj odgovornosti. Isto kao i kod dobrovoljnih inicijativa, neki zahtjevi usredotočeni su na određenu industriju, određenu temu ili regiju.

- Modernizacija direktiva izvještavanja ⁹⁶ (Direktiva 2003/51/EC, 78/660/EEC, 83/349/EEC, 86/635/EEC i 91/674/EEC koja se odnosi na godišnje i konsolidirane izvještaje određenih poduzeća, banaka, financijskih institucija i osiguravajućih kuća) pojednostavila je i harmonizirala dosadašnje računovodstvene direktive, a dio vezan za društveno odgovorno izvještavanje odnosi se na dodani dio prema kojem su europska poduzeća dužna objavljivati nefinancijske informacije u godišnjim i konsolidiranim izvještajima. Takvi izvještaji trebaju uključivati pitanja ekološkog utjecaja poduzeća i utjecaja na zaposlenike, kao i ključne pokazatelje uspješnosti. Države članice mogu odlučiti izuzeti mala i srednja poduzeća iz tih obveza

⁹⁶ engl. *Accounts Modernisation Directive*

nefinancijskog izvještavanja. Iako ova inicijativa pripada u skupinu obveznih inicijativa, zemlje članice EU imaju prostora da izvještavanje poduzeća modernizaju zakonski obveznim, ali i dobrovoljnim aktivnostima. Ne manje važne izmjene i dopune računovodstvenih direktiva i Direktiva o transparentnosti, su one koje zahtijevaju objavljivanje plaćanja nacionalnim vladama od strane poduzeća s eksploatacijskim djelatnostima poput nafte, plina, rudarstva i šumarstva.

- Nova računovodstvena Direktiva 2014/95/EU usvojena je u prosincu 2014. godine, s ciljem povećanja transparentnosti i konkurentnosti poduzeća iz EU. Direktiva je dio strategije održivog razvoja Europe. Ovom će Direktivom nefinancijsko izvještavanje poduzeća od javnog interesa koje ima više od 500 zaposlenika u Europskoj uniji postati u potpunosti obavezno. Također, ukoliko je poduzeće dobavljač poduzeća koje će trebati izvještavati, postoji mogućnost da će u jednom trenutku biti zamoljeni za objavljivanje ove vrste izvještaja.
- Europski registar ispuštanja i prijenosa zagađivala⁹⁷ (Uredba (EZ-a) br. 166/2006 Europskog parlamenta i vijeća kojom se izmjenjuju i dopunjuju Direktive Vijeća 91/689/EEZ i 96/61/EZ) osnovan je na temelju Europske Uredbe PRTR 166/2006/EZ, a stupio je na snagu u veljači 2006. Zahtijeva propisane i kategorizirane aktivnosti prilikom izvještavanja o emisijama i specifičnim tvarima.
- Direktiva integrirane prevencije i kontrole zagađenja⁹⁸ (Directiva 2008/1/EC) zahtijeva od država članica da utvrde i dodijele dozvole operatorima za kontrolu, praćenje i izvještavanje emisija. Države članice također su dužne Komisiji priložiti podatke o provedbi spomenutih aktivnosti.

Dobrovoljne inicijative društveno odgovornog izvještavanja predstavljaju inicijative koje uspostavlja vlada, državne institucije, burze i tržišni regulatori u skladu s međunarodnim inicijativama i standardima kako bi potakle poduzeća da izvještavaju o svojoj izvedbi o održivosti. Ove vrste inicijativa postoje za određene industrije, teme ili regije.

- EU Shema ekološkog upravljanja i revizije⁹⁹ (EMAS) je upravljački alat poduzećima za ocjenjivanje, izvještavanje i poboljšavanje njihovog utjecaja na okoliš. Shema je na dobrovoljnoj osnovi dostupna poduzećima od 1995. godine. Jedan od ciljeva ove sheme je ojačati pravila o izvještavanju kroz temeljne pokazatelje uspješnosti, poput

⁹⁷ engl. *European Pollutant Release and Transfer Register (PRTR)*

⁹⁸ engl. *Integrated Pollution Prevention and Control Directive (IPPC)*

⁹⁹ engl. *EU Eco-Management and Audit Scheme (EMAS)*

onih kako bi izvještaji za okoliš trebali biti javno dostupni, a kako bi se osigurala relevantnost i usporedivost podataka, izvještavanje o utjecaju poduzeća na okoliš trebalo bi biti na temelju općih i sektorskih pokazatelja uspješnosti.

- EU sustav trgovanja emisijama¹⁰⁰
- Preporuke o priznavanju, mjerenju i otkrivanju pitanja zaštite okoliša u godišnjim financijskim izvješajima i godišnjim izvještajima poduzeća u EU¹⁰¹ pojašnjava postojeća računovodstvena pravila i pruža smjernice za poboljšanje kvalitete, transparentnost i usporedivost ekoloških podataka dostupnih u godišnjim financijskim izvješajima poduzeća. Preporuke ove vrste su potrebne prvenstveno investitorima zbog jasne i točne slike o utjecaju poduzeća na okoliš, ili zbog jednostavnije usporedbe između poduzeća.

Proces revizije i pojednostavljenja Europske računovodstvene Četvrte (78/660/EC) i Sedme direktive o konsolidiranim godišnjim financijskim izvještajima (83/349/EC) započeo je 2007. godine, a vođen je osnovnim načelom mislimo najprije na male¹⁰². Njime bi se trebalo smanjiti administrativno opterećenje i pojednostaviti uvjeti poslovanja malih i srednjih poduzeća, te povećati obveza objavljivanja financijskog sadržaja i transparentnost velikih poduzeća. Vodeći pristup Europske komisije kojim se olakšava poslovanje malih i srednjih poduzeća, a koja čine 99% europskog poslovanja, u skladu je sa Strategijom Europe 2020¹⁰³ za pametni, održivi i uključivi rast¹⁰⁴ svih zemalja članica Europske unije. Polazna točka modernizacije društveno odgovornog poslovanja europskih poduzeća predstavlja modificirana definicija društvene odgovornosti kao odgovornosti poduzeća za utjecaje koje ima na društvo. Europski parlament je usvajanjem inicijativa za modernizaciju izvještavanja poduzeća nametnuo obvezu društvene odgovornosti najvećim gospodarskim poduzećima, dok je malim poduzećima dao dobrovoljan odabir za društveno odgovorno poslovanje, koje bi im moglo poslužiti kao nova konkurentna prednost na globalnom tržištu.

¹⁰⁰ engl. *EU Emissions Trading System (ETS)*

¹⁰¹ engl. *EC Recommendation on recognition, measurement and disclosure of environmental issues in the annual accounts and annual reports of EU companies*

¹⁰² engl. *Think small first*

¹⁰³ engl. *The Europe 2020 Strategy*

¹⁰⁴ engl. *Smarter, more sustainable and inclusive economy*

4.1.3. Ostale inicijative za društveno odgovornim izvještavanjem

Prema studiji *Carrots and Sticks Sustainability reporting policies worldwide* (2013) ostale inicijative za društveno odgovorno izvještavanje predstavljaju inicijative za razvijanje održivosti na nacionalnim razinama kada: (1) Autor inicijativa nije ni nacionalna Vlada ni burza, te (2) postoji neka vrsta inicijative ili potencijal za izvještavanjem o društvenom i okolišnom učinku poduzeća.

Posljednje vrijeme moguće je primijetiti rastući broj inicijativa za društveno odgovornim poslovanjem, poput obrazovnih institucija, nevladinih organizacija, konzultantskih i istraživačkih organizacija, te koje u jednakoj mjeri pružaju podršku i inicijativu za društveno odgovorno izvještavanje. Također, iako ostale inicijative za društveno odgovornim izvještavanjem karakterizira inicijator koji nije vlada, vrlo je česta suradnja državnog i privatnog sektora prilikom analize i oblikovanja pojedine inicijative za ovo područje.

Obrazovne institucije sve se više uključuju u edukaciju o aktualnim temama održivosti i društveno odgovornog izvještavanja kao oblika povećane transparentnosti, koje je postalo vrlo traženo područje naručito nakon zadnje financijske krize. Upravo iz tog razloga oblikovane su inicijative poput: (1) Načela za edukaciju o odgovornom menadžmentu¹⁰⁵ koja su podržala najveća svjetska sveučilišta, (2) *Talloires Declaration* koja predstavlja akcijski plan za ugradnju održivosti u obrazovanje, istraživanje i razvoj; (3) *The Aspen Institute Centre for Business Education* kao i njegov program *Beyond Gray Pinstripes*; (4) *World Resource Institute's BELL programme*; (5) *Net Impact* jest međunarodna studentska mreža koja djeluje na području održivosti i društveno odgovornog poslovanja, te (6) *The Prince's Accountability for Sustainability Project* kojemu je cilj uz pomoć transparentnog računovodstva i financija oblikovati održive poslovne modele.

Studija *Carrots and sticks Sustainability reporting policies worldwide* (2013) navodi ostale inicijative za društveno odgovorno izvještavanje prema određenim državama:

- *Der ÖkoBusiness Plan Wien* (Austrija)
- “*Responsible Growth*” – *the Action Plan for Corporate Social Responsibility 2012-2015* (Danska)

¹⁰⁵ engl. *The Principles for Responsible Management Education*

- *En France, pour la première fois, la stratégie nationale de développement durable 2003-. 2008 (SNDD), ADEME Bilan Carbone® carbon footprint, Global Performance Responsible Enterprise (Francuska)*
- *CSR-SC project, Director's report on financial Statements (Italija)*
- *CSR KPI for SMEs, National Action plan on CSR (Luksemburg)*
- *Environmental key performance indicators: Reporting guidelines for UK business (Velika Britanija)*

Nevladine organizacije imaju sve veći utjecaj i važnost u društvu. Međunarodne nevladine organizacije iz područja održivosti, društveno odgovornog poslovanja i povećane transparentnosti oblikuju i razvijaju vodeće međunarodne inicijative na ovom području.

4.2. Komparativna analiza izvještavanja o društvenoj odgovornosti hrvatskih poduzeća i poduzeća Europske unije

Komparativnu institucionalnu analizu unutar zemalja Europske unije koja procjenjuje pravne zahtjeve i tržišne poticaje za uključivanje u društveno odgovorno poslovanje proveli su u Španjolskoj autori González i Martínez (2004). Njihovo istraživanje donosi sveobuhvatan popis i opis regulative, te vladinih politika u Europsku uniju koje podržavaju inicijative društveno odgovornog poslovanja i zahtijevaju bolje izvještavanje o utjecaju na društvo i okoliš koje bi trebalo biti od koristi budućim istraživačima. Autori zaključuju kako zahtjevi za izvještavanjem predstavljaju pokušaj da se nadvlada asimetrija informacija koje objavljuju poduzeća o svojim aktivnostima, a koja se tiče društveno odgovornog poslovanja i koja bi trebala omogućiti tržištu kapitala i potrošačkom tržištu da svoje odluke donose na temelju pravovaljanih poslovnih izvještaja poduzeća. Međutim, autori zaključuju kako su poticaji za potrošačko i investicijsko tržište u Španjolskoj preslabi, te da su potrebne posebne regulative kako bi se podigla kvaliteta i kvantiteta traženog izvještavanja.

Banovac (2010) je provela istraživanje dostupnosti informacija o indikatorima društveno odgovornog poslovanja u 60 najuspješnijih poduzeća prema ostvarenim prihodima u poslovnoj 2009. godini u šest država: Hrvatskoj, Srbiji, Sloveniji, Njemačkoj, Francuskoj i Italiji. Prema istraživanju najveću prosječnu potpunu dostupnost informacija u okviru ekonomskih i društvenih indikatora, te indikatora zaštite okoliša ostvarile su redosljedom:

njemačka i talijanska poduzeća, zatim hrvatska poduzeća iza kojih slijede slovenska i srpska poduzeća.

Istraživanje Pedersena i suradnika (2013) provedeno u Danskoj analizira kako uvođenje novih regulativa o obveznom izvještavanju o društvenoj odgovornosti utječe na poduzeća u Danskoj. Istraživanje je provedeno na uzorku od 142 poduzeća u Danskoj, odnosno na njihovim godišnjim izvještajima, 10 intervju s poduzećima koja po prvi puta izvještavaju o društvenoj odgovornosti i 6 intervju s poduzećima koja nisu u skladu s novim zakonom. Autori su zaključili kako vladin pritisak ima značajan utjecaj na izvještavanje poduzeća o njihovoj održivosti, te kako ono nije determinirano samo individualnim i čimbenicima pojedinih poduzeća, nego i pritiskom koji dolazi od strane regulatornog okruženja.

4.2.1. Izvještavanje o društvenoj odgovornosti hrvatskih poduzeća

Događaj u Hrvatskoj koji je obilježio početak rasprave o društvenoj odgovornosti bila je prva nacionalna konferencija o DOP-u pod nazivom Agenda 2005 održana u prosincu 2004. godine. Danas, nacionalne konferencije o DOP-u potiču razmjenu najboljih praksi društveno odgovornog poslovanja jer sve više poduzeća u Hrvatskoj DOP promatra kao poslovnu priliku, zaštitu i izgradnju reputacije, te izvor njegove konkurentske prednosti. Na godišnjim nacionalnim konferencijama DOP-a dodjeljuju se nagrade za najuspješnija mala, srednja i velika poduzeća u društvenoj odgovornosti prema metodologiji Indeksa DOP-a. Indeks DOP-a predstavlja projekt Hrvatske gospodarske komore i Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HR PSOR) uz podršku ureda UNDP-a u Hrvatskoj i *Academy for educational development* (AED-a), a cilj je izdvojiti i nagraditi društveno odgovornu praksu malih, srednjih i velikih hrvatskih poduzeća.

Čimbenici koji utječu na izvještavanje o društvenoj odgovornosti hrvatskih poduzeća kako navodi Poslek (2011) mogli bi biti tranzicijsko razdoblje u kojem se Hrvatska nalazi, te nedovoljno razvijeno civilno društvo kojem bi hrvatska poduzeća trebala izvještavati o svojoj društvenoj odgovornosti. Nadalje, kako navodi autor, svjetski trendovi izvještavanja o društvenoj odgovornosti prema veličini i vrsti industrije, prisutan je i u Hrvatskoj, gdje su naftna i farmaceutska industrija, preciznije, velika poduzeća INA (naftna industrija) i Pliva (farmaceutska industrija), među prvima, ako ne i prva objavile izvještaje te vrste. Vrlo

zanimljiva činjenica koju je autor zapazio je ta kako spomenute izvještaje objavljuju hrvatska poduzeća pretežno u stranom ili državnom vlasništvu. Hrvatska poduzeća u stranom vlasništvu objavljuju spomenute izvještaje jer njihovi vlasnici već provode takvu praksu, pa samo nastavljaju praksu izvještavanja u Hrvatskoj. Međutim, vrlo je diskutabilno nastavljaju li ta poduzeća u Hrvatskoj i društveno odgovorno poslovanje kakvo provode u svojim domicilnim zemljama ili razvijenim zemljama. Poduzeća u pretežno državnom vlasništvu objavljuju izvještaje o društvenoj odgovornosti kako navodi Poslek (2011) iz dva razloga: (1) jer su većinom veliki zagađivači okoliša koji žele svojim stakeholderima pokazati kako se trude popraviti svoj odnos prema okolišu i društvu i (2) jer daju velike donacije za sport, kulturu i drugi razvoj društva, pa se stakeholderima žele pohvaliti svojim društveno odgovornim aktivnostima.

Pod pritiskom Europske unije Hrvatska vlada treba na području društvene odgovornosti donositi zakone ili mijenjati stare kako bi bili u skladu u novim Direktivama EU. Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj još uvijek nije zakonski regulirano, međutim određeni broj zakona je donešen, samo čeka svoj početak aktivnosti i konačno njegovo provođenje. Dobrovoljna inicijativa društvene odgovornosti koja se često koristi u Hrvatskoj je kako navodi Banovac (2010) norma ISO14000.

Postoje različita udruženja, projekti i inicijative koja se u Hrvatskoj bave promicanjem društveno odgovornog poslovanja, a neka od njih su:

- Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HR PSOR),
- Nacionalna mreža za društveno odgovorno poslovanje,
- Zajednica za društveno odgovorno poslovanje,
- UN Global Compact Local Network Republika Hrvatska te
- Projekt Indeks DOP-a

Potruga za konkurentskom prednošću prioritet je poduzeća koje posluju u složenom globalnom okruženju, kako bi osigurala stvaranja dugoročne vrijednosti. Na temelju brojnih istraživanja i studija, kako poduzeća koja ulažu u strategije održivog razvoja postižu bolje rezultate na tržištu, doveo je do pojave alata putem kojeg se mjeri praksa društvene odgovornosti poduzeća (López, Garcia, Rodriguez, 2007). Poseban mehanizam i instrument koji organizacije primjenjuju za povećanje svoje društvene odgovornosti jest sustavna analiza

i ocjena društvene odgovornosti. Riječ je o sustavnoj analizi i procjeni društvenog djelovanja i rezultata, odnosno društvene uspješnosti organizacije, što uključuje procjenu različitih aktivnosti organizacije na društvo, evaluaciju programa usmjerenih na postizanje društvenih ciljeva i određivanje područja za koja su potrebni posebni programi i akcije (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić, 2008).

Kad je riječ o društveno odgovornim inicijativama, dva su instrumenta usporedbe. Prvi je evaluacijska procjena održivosti kojom se mjeri izvedba organizacija za nespécializiran auditorij. Ovakav oblik procjena najčešće rade organizacije i inicijative koje su povezane s tržištima vrijednosnih papira poput *Dow Jones Sustainability Index* i *FTSE4 Good*. Poduzeća čije aktivnosti prati *Dow Jones Sustainability Index* stvaraju dugoročnu vrijednost za dioničare, partnere, kupce i ostale sudionike tržišta, a odluku prihvatanja poslovnih prilika i način upravljanja rizikom donose ovisno o parametrima ekonomske, ekološke i društvene izvedbe (Marshall, Toffel, 2005). Drugi je oblik dijagnostička procjena održivosti usmjerena na detaljne informacije umjesto na ukupan rezultat te na prikupljanje konkretnih informacija o izvedbi organizacije u pojedinim područjima društveno odgovornog ponašanja, koje su joj snage i slabosti te kako se te izvedbene varijacije mogu objasniti. Neke od međunarodno prihvaćenih metoda koje mogu poslužiti za procjenu izvedbe s aspekta društveno odgovornog ponašanja prema Leksikonu održivog razvoja (2012) su: (1) ISO 26000, (2) Smjernice za izvještavanje (GRI - Global Reporting Initiative) i (3) SA8000.

Glavni instrument u određivanju snaga i slabosti odnosno kompetencija poduzeća je usporedba s postojećim (ili potencijalnim) konkurentima. U tu svrhu najbolje može poslužiti benchmarking analiza koja se temelji na usporedbi ključnih internih sposobnosti poduzeća s onima svojih rivala, kako bi se izolirale ključne snage i slabosti (Buble i suradnici, 2005). Međunarodna skupina za kontroling¹⁰⁶ definira benchmarking kao instrument analize i planiranja koji se temelji na usporedbi vlastite organizacije s "najboljima u klasi" konkurentnih organizacija, ali i organizacija u drugim djelatnostima. Benchmarking osigurava kontinuirani proces usporedbe organizacije s drugima u cilju pronalaženja i izvođenja najbolje poslovne prakse radi osiguranja dugoročne konkurentske prednosti. Prema autorima Osmanagić Bedenik i Ivezić (2006) proces benchmarkinga sastoji se od 4 faze koje predstavljaju banchmarketinški krug: (1) definiranje problema i prikupljanje podataka, (2) analiza prikupljenih podataka, (3) odluka o najboljem rješenju i (4) primjena rješenja.

¹⁰⁶ engl. *International Group of Controlling* - IGC

S ciljem postizanja konkurentske prednosti kao jedne od najvažnijih pretpostavki održivog razvoja, 2006.-te godine u Hrvatskoj je uspostavljen Indeks društveno odgovornog poslovanja (Indeks DOP), odnosno benchmarking metodologija za procjenu društveno odgovornog poslovanja hrvatskih poduzeća. Metodologija je formirana na primjeru *Dow Jones Sustainability Index*, *FTSE4 Good Index* i *Business in the Community CR Index*, prema platformi društveno odgovornog poslovanja. Opseg i priroda društveno odgovornog poslovanja razlikuju se od organizacije do organizacije, pa je cilj izrade Indeksa DOP-a stvaranje zajedničkog okvira i omogućavanje hrvatskim poduzećima objektivne ocjene/mjerala (benchmark) njihove društveno odgovorne prakse, te usporedbu s drugim poduzećima. Metodologija se temelji na dobrovoljnom izvještavanju (samo-ocjenjivanje) poduzeća prema njihovom relevantnosti, dostupnosti i provjerljivosti informacija, a vrednuje razinu društvene odgovornosti u 6 osnovnih područja (dimenzija) poslovanja (Omazić, Vlahov, 2011):

- Ekonomska održivost,
- Uključenost DOP-a u poslovnu strategiju,
- Radna okolina,
- Upravljanje okolišem,
- Tržišni odnosi,
- Odnosi sa zajednicom.

Indeks DOP-a kao benchmarking analiza uključuje pregled društveno odgovornih aktivnosti, kao i mjerenje, te evaluaciju utjecaja koje poduzeće ima na društvo i okoliš. Nakon sveobuhvatne analize prikupljenih podataka, poduzeće planira i oblikuje poslovnu strategiju. Primjenom benchmarking analize na području društvene odgovornosti poduzeća, podiže se kvaliteta poslovanja i konkurentska prednost poduzeća implementacijom kvalitetnije društveno odgovorne prakse.

Poduzeća svake godine imaju priliku sudjelovati u ocjenjivanju društveno odgovorne poslovne prakse prema metodologiji Indeksa DOP-a, a ciljevi Indeksa DOP-a su (Stojanović, Milanković, 2014, str. 21):

- hrvatskim poduzećima omogućiti objektivnu procjenu dobrovoljnih praksi te usporedbu jednih u odnosu na druge,
- temeljem kriterija DOP-a rangirati poduzeće te odati priznanje za postignute rezultate,
- povećati interes poslovnog sektora, javnosti i medija za DOP,
- poticati sva poduzeća na uvođenje društvene odgovornosti u svoje poslovanje.

Kako navode Omazić i Vlahov (2011) poduzeća u Hrvatskoj još su uvijek u procesu definiranja društvenih vrijednosti, jer javna politika i politički sustav ne stimuliraju društveno odgovornu praksu, pa poduzeća nemaju koristi od takvog poslovanja. Također, javne institucije ne educiraju dovoljno o primjerima dobre prakse društveno odgovornog poslovanja i što takvo poslovanje donosi poduzeću i društvu. Međutim, možda najveći problem se javlja kada pravni okvir ne djeluje, ili ne djeluje u dovoljnoj mjeri, pa se poduzeća ne kažnjavaju prilikom povrede društvenih i ekoloških zakona. Prema Omazić i Vlahov (2011) ovakvo okruženje ne potiče poslovni sektor da investira u razvoj društvene odgovornosti kojim bi osiguralo dugoročne prednosti od takve vrste poslovanja.

4.2.2. Izvještavanje o društvenoj odgovornosti poduzeća u zemljama Europske unije

Porast važnosti društvene odgovornosti i transparentnosti poduzeće rezultirao je povećanom standardizacijom i donošenjem novih Direktiva Europske unije na području izvještavanja o društvenoj odgovornosti. Izvještavanje o društvenoj odgovornosti u zemljama Europske unije prepoznato je kao proces koji opisuje kako pomaže u mjerenju, praćenju i upravljanju poslovnih rezultata poduzeća i njihovog učinka na društvo. Iz toga je razloga Europski parlament pozvao Komisiju da podnese zakonodavni prijedlog o povećanju razine obveznog izvještavanja o društvenoj odgovornosti u obliku objavljivanja nefinancijskih informacija poduzeća. Ovom inicijativom Europska unija ima za cilj stvoriti transparentno i usporedivo poslovno okruženje prvenstveno kako bi se zadovoljile potrebe investitora, a potrošačima i drugim stakeholderima omogućio pristup podacima o učinku poduzeća na okoliš i društvo.

Donošenjem nove računovodstvene Direktive Europske unije 2013/34/EU koja za cilj ima povećanje transparentnosti i konkurentnosti europskih poduzeća, uz financijske izvještaje određena velika poduzeća trebaju sastavljati i nefinancijske izvještaje o čemu posebno govori Direktiva 2014/95/EU. Pod objavljivanjem informacija u nefinancijskim izvještajima, Europska unija podrazumijeva utjecaj poduzeća na okoliš i društvo, što predstavlja sadržaj

izvještaja o društvenoj odgovornosti ili održivosti poduzeća. Na taj način od 1. siječnja 2016. godine izvještavanje o društvenoj odgovornosti postaje zakonska obveza za određena velika poduzeća i grupe diljem Europske unije.

Komparativna analiza izvještavanja o društvenoj odgovornosti poduzeća prema nacionalnoj i industrijskoj pripadnosti poduzeća provedena je u cilju dokazivanja hipoteza H3 i H4, opisane u šestom poglavlju ovog rada.

4.3. Teorijski pregled, motivi i priroda stakeholderske orijentacije poduzeća

Iz perspektive stakeholderske teorije, utjecaj poduzeća na njegove stakeholdere, predstavlja vrlo važan element analize poslovanja. Stakeholderska orijentacija poduzeća određuje obveze poduzeća prema njegovim stakeholderima, a onda tek prema njihovom utjecaju na poduzeće. Ovakav pristup polazi od stajališta kako svi stakeholderi imaju određena prava. Na primjer, moguće je za očekivati kako će poduzeće poduzeti određenu odgovornost kada nema znanstvenih dokaza o negativnim posljedicama njegovog poslovanja na okoliš, jer postoji pravo stakeholdera da borave u čistom okolišu, kao i pravo na siguran rad i pravedne plaće (Deegan i Unerman, 2006). Također postoji pravo stakeholdera da budu obaviješteni na koji način poduzeće utječe na stakeholdere, čak i ako oni odluče ne koristiti te podatke (O'Dwyer, 2005).

Prilikom identifikacije stakeholderskih skupina potrebno je razumjeti i nacionalni model. Aguilera (2005) korporativni svijet dijeli na dva tipa nacionalnih modela: (1) Anglo-američki model (na primjer SAD) kojeg karakterizira diferencirana vlasnička struktura koja očekuju kratkoročne prinose, jaka prava dioničara, aktivne tržišne korporativne kontrole i fleksibilno tržište rada i (2) Kontinentalni model (na primjer Njemačka i Japan) kojeg karakterizira dugotrajna financiranja, velike vlasničke strukture, slabo tržište korporativne kontrole i nefleksibilno tržište rada. Društveno odgovorno poslovanje utječe na veću konkurentnost poduzeća tako da štiti njegov ugled, pa je moguće reći kako dioničari koji očekuju kratkoročnu dobit unutar anglo-američkog modela imaju motiv vršiti pritisak na poduzeća da posluju na društveno odgovoran način. Stoga vlasnici kapitala u kontinentalnom modelu, kao što su banka, država ili institucionalni investitori imaju tendenciju očekivati dugoročnu profitabilnost i uključivanja društvene odgovornosti u strateško poslovanje poduzeća, kao što su promicanje dugoročne dobrobiti zaposlenika ili ulaganja u istraživanje i razvoj visoko-

kvalitetnih proizvoda (Hall & Soskice, 2001). Moguće je zaključiti kako ovi vlasnici imaju motiv uvjeriti poduzeće da se uključi u društveno odgovorne aktivnosti kako bi ostvarivali dugoročnu profitabilnosti. U skladu s time Bansal i Roth (2000) pružili su kvalitativne dokaze kako je ekološka osviještenost nekih japanskih poduzeća motivirana ostvarivanjem dugoročne konkurentnosti poduzeća.

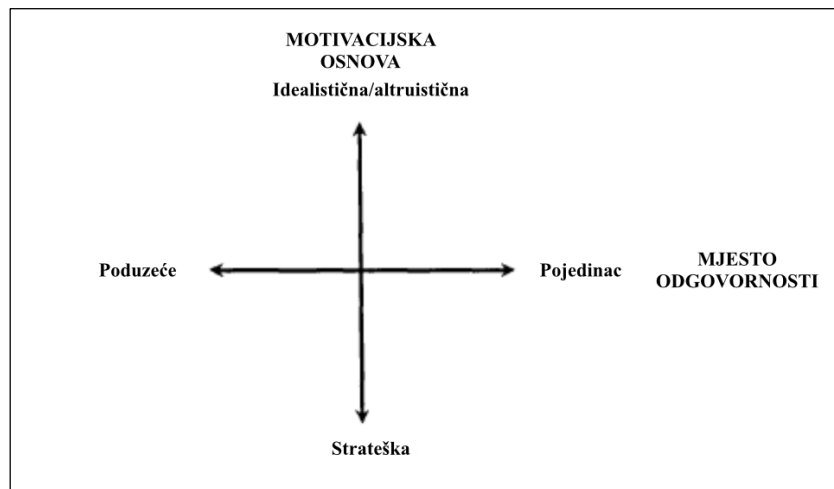
Stakeholderska teorija ima središnji pristup u proučavanju područja društveno odgovornog poslovanja, jer bez stakeholderske teorije, društvena odgovornost gubi svoju temeljnu strukturu. Potrebno je skrenuti pozornost na drugu stranu jednadžbe, zapravo objasniti motive i pritiske stakeholderskih skupina za uključivanje društvene odgovornosti u poslovanje poduzeća. Stakeholderski motivi prema modelu Hemingway i Maclagan (2004), kao i višerazinski teorijski model autora Aguilera, Rupp, Williams i Ganapath (2007) ponudili su dva teorijska objašnjenja stakeholderskih motiva za društveno odgovornim poslovanjem poduzeća, a opisani su u nastavku poglavlja.

4.3.1. Stakeholderski motivi prema modelu Hemingway i Maclagan-a

Stakeholderi od poduzeća zahtijevaju društveno odgovorno poslovanje, međutim, malo su istraženi motivi onih koji upravljaju poduzećem da se odluče na takvo poslovanje. Gledano iz perspektive stakeholderske orijentacije poduzeća, društvena odgovornost poduzeća mogla bi se razumjeti kao proces u kojem menadžeri poduzeća preuzimaju odgovornost za identifikaciju i razumijevanje interesa stakeholdera koji su na bilo koji način pod utjecajem tog poduzeća (Maclagan, 1998). Autori Hemingway i Maclagan (2004) predlažu stakeholderske motive za analizu društvene odgovornosti poduzeća prema dvije ključne dimenzije (vidi sliku 4.1.) temeljene na: (1) motivacijskoj osnovi u terminima strategije ili morala i (2) mjestu odgovornosti¹⁰⁷ koje je određeno poduzećem i pojedincem.

¹⁰⁷ engl. *locus of responsibility*

Slika 4.1. Stakeholderski motivi za analizu društvene odgovornosti poduzeća



Izvor: Hemingway, C. A. i MacLagan, P. W. (2004): Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50(1): 34.

Motivacijska osnova koja se nalazi na vertikalnoj osi, analizira aktivnosti društvene odgovornosti vođene prema strateškim (poslovnim) ili idealističkim/altruističkim motivima. Prema teoriji poduzeća, društvena odgovornost poduzeća najčešće je motivirana strateškim ekonomskim interesima organizacije, a autori Hemingway i MacLagan (2004) navode strateške motive društveno odgovornog ponašanja poput: (1) reputacijskog menadžmenta, (2) integracija raznolike radne snage i (3) osobne vrijednosti menadžera. S druge strane, altruistični ili idealistični razlozi menadžera za primjenu društvene odgovornosti u poduzeću većinom su povezani s filantropsko-religijskim vrijednostima i motivima. Također, motivacija za društveno odgovorno ponašanje poduzeća prema Moonu (2001) vođena je određenim interesom, koji može biti strateška orijentacija u cilju ostvarivanja samo ekonomskog interesa, ili djelomični altruistični interes. Sličnog razmišljanja je Rollinson (2002) koji zapaža kako je teško diferencirati altruistični i ekonomski motiv etičnog ponašanja poduzeća prema njegovim stakeholderima.

Drugi aspekt okvira analize aktivnosti društvene odgovornosti prema Hemingway i MacLagan (2004) jest mjesto odgovornosti u odnosu na korporativne ili individualne interese – ovisno o tome odražavaju li organizacijsku ili menadžersku razinu odgovornosti. Ovisno o određenim vrijednostima, motivima i društveno odgovornim aktivnostima, mjesto odgovornosti može se propisati individualcu ili poduzeću. Preciznije rečeno, autori navode kako u cilju određivanja

mjesta odgovornosti moramo razmotriti vrijednosti i motive svih uključenih u oblikovanje politike poslovanja.

Model stakeholderskih motiva Hemingway i Maclagen-a (2004) pruža zanimljivu analizu društvene odgovornosti poduzeća prema njegovim stakeholderima u kontekstu motivacije i mjesta odgovornosti. Motivi odgovornog poslovanja poduzeća prema stakeholderima objašnjeni su u kontekstu strategije i moralnosti, te mjestu odnosno razini odgovornosti, a zasnivaju se na pretpostavci kako je takvo poslovanje odgovor poduzeća odnosno njegovih menadžera na stakeholderske zahtjeve. Također, ovako postavljen model otvara potpuno novu debatu o tome kako se društvena odgovornost ne nalazi samo na razini poduzeća, nego je vrlo često rezultat vrijednosti i morala pojedinih menadžera unutar tog poduzeća.

4.3.2. Stakeholderski motivi prema višerazinskom teorijskom modelu društveno odgovornog poslovanja

Sve veći broj poduzeća uključuje se i primjenjuje društveno odgovorne inicijative, međutim još uvijek nije u potpunosti razumljivo koji uvjeti potiču poduzeće na takvo poslovanje. U pokušaju da objasne ovo područje, autori Aguilera, Rupp, Williams i Ganapath (2007) ponudili su višerazinski teorijski model za razumijevanje društvenih promjena unutar organizacije. Iako se još uvijek osporava ima li poduzeće društvenu odgovornost izvan njihove primarne funkcije stvaranja ekonomskog bogatstva kako navodi Friedman (1962), spomenuti autori navode kako danas postoje povećani vanjski i unutarnji pritisci na poduzeća i njihov širi društveni utjecaj. Autori navode kako glavno pitanje ovog područja više nije treba li poduzeće uvesti društvenu odgovornost, nego što potiče poduzeća da se uključe u sve značajnije društvene aktivnosti.

Višerazinski teorijski model analizira društvenu odgovornost na mikro (individualna), meso (poduzeće), makro (država) i supra (transnacionalna) razinama. Okvir modela (kako je prikazano u tablici 4.1. sastoji se od: (1) individualne, organizacijske, nacionalne i transnacionalne razine koje potiču organizaciju na društveno odgovorno ili neodgovorno ponašanje i (2) instrumentalnih, relacijskih i moralnih motiva koji motiviraju individualce prema razinama da potiču (ili ne potiču) društveno poslovanje. Na svakoj razini analize, pojedinci i stakeholderi imaju tri glavna motiva za pritisak na poduzeće za društvenom

odgovornošću: instrumentalni (potaknut vlastitim interesom), relacijski (potaknut odnosima članova grupe) i moralni (potaknut etičnim standardima i moralnim principima). Čimbenici koji utječu da poduzeća posluje na društveno odgovoran način na individualnoj razini predstavljaju pritisak zaposlenika na poduzeće, na organizacijskog razini interni pritisak vrše uglavnom vlasnici ili dioničari, te menadžeri, a eksterno uglavnom potrošači, dok na nacionalnoj razini aktivnosti vlade, odnosno donošenje i provođenje zakona.

Ako promatramo organizacijsku razinu, postoje dvije pretpostavke na kojima se temelji ovaj višerazinski model (Aguilera i Jackson, 2003): (1) glavni cilj poduzeća je preživjeti kroz postizanje konkurentske prednosti na tržištu, postoje različiti mehanizmi za učinkovitost i opstanak poduzeća, (2) poduzeća ne posluju individualno, ona su sastavni dio industrije i nacionalnog institucionalnog okvira unutar kojeg im je omogućeno donositi strateške odluke. Za potrebe ovog rada detaljnije će se opisati instrumentalne, odnosne i moralne motive društvene odgovornosti na organizacijskog razini. Teorijske pretpostavke autora prema ostalim razinama navedene su u tablici 4.1., a detaljnije opisane u radu Aguilera, Rupp, Williams i Ganapath (2007) *Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organisations*.

Tablica 4.1. Instrumentalni, relacijski i moralni motivi za društveno odgovornim poslovanjem na individualnoj, organizacijskoj, nacionalnoj i transnacionalnoj razini prema višerazinskom teorijskom modelu društveno odgovornog poslovanja

		MOTIVI		
		Instrumentalni	Relacijski	Moralni
RAZINA	Individualni	Potreba za kontrolom, pripadanjem i smislenim postojanjem, uz pomoć <i>uzlaznog hijerarhijskog smjera motiva</i> motivirati će pojedine zaposlenike da potaknu poduzeće na društvene promjene kroz društvenu odgovornost.		
	Organizacijski	<i>Uzlazni hijerarhijski smjer motiva</i> unutarnjih i vanjskih organizacijskih stakeholdera, te <i>silazni hijerarhijski smjer motiva</i> visokog menadžmenta voditi će do jačeg pritiska na poduzeće da se uključi u društvene promjene kroz DOP.		
	Nacionalni	<i>Kompenzacijski odnos</i> interesa vlade za uspostavljanje konkurentnog poslovnog okruženja, promicanju društvene		

		kohezije, te poticanje kolektivne odgovornost za dobrobit društva motivirati će poduzeća da se uključe u društvene promjene kroz DOP.
	Transnacionalni	<i>Multiplikativni odnos</i> interesa međuvladinih organizacija i njihove potrebe za moć, suradnju te altruizam, i nevladinih organizacija u cilju promocije konkurencije, društvene kohezije i kolektivne odgovornosti motivirati će poduzeća da se uključe u društvene promjene kroz DOP. Postojanje multiplikativnog odnosa motiva između međuvladinih organizacija voditi će do snažnijeg pritiska na poduzeće da se uključi u društvene promjene kroz DOP, ovisno o zasićenosti i intenzitetu pozitivnih nevladinih organizacija, vladinih i međuvladinih aktivnosti.

Izvor: Aguilera, R. V., Rupp, D., Williams, C. A. i Ganapathi, J. (2007): Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multi-level Theory of Social Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 32: 841.

Vrlo je zanimljiv zaključak autora Aguilera, Rupp, Williams i Ganapath (2007) ako se DOP aktivnosti rasprše po svijetu, neće biti prisutan izomorfizam u onoj mjeri kao što ga definiraju institucionalisti DiMaggio i Powell (1983). Umjesto toga, nastupiti će modificirani proces u kojem su načela i praksa društvene odgovornosti poduzeća prilagođena lokalnim uvjetima i prilagođen motivima različitih lokalnih pojedinaca. Također, doprinos ovog teorijskog modela je vrlo široka identifikacija svih pojedinaca i njihovih motiva koji mogu utjecati na društvenu promjenu kroz praksu društvene odgovornosti poduzeća, koju bi bilo vrlo korisno i zanimljivo empirijski istražiti.

4.3.3. Legitimitet stakeholderskih skupina i njihov utjecaj na poduzeće

Zahvaljujući Freemanovoj (1983) definiciji stakeholdera kao interesno-utjecajnih skupina koje mogu utjecati, ali i one na koje poduzeće utječe u cilju ostvarenja organizacijskih ciljeva, ovaj termin postao je standardni dio poslovnog leksikona. Kako bi bolje razumjeli važnost i ulogu stakeholdera, vrlo je važno detaljnije opisati stakeholdere prema prirodi njihovog

interesa, zahtjeva i udjela u organizaciji. Stoga se stakeholderi mogu međusobno razlikovati, kako navodi Freeman (1983) na: (1) stakeholdere u širem smislu (interesne grupe, vladine agencije, trgovinske asocijacije, konkurenti, sindikati, zaposlenici, segmenti potrošača i dioničare) i (2) stakeholdere u užem smislu (pojedinci i grupe o kojima ovisi dugoročni opstanak poduzeća: zaposlenici, segmenti potrošača, ključni dobavljači i ključne vladine agencije, dioničari i financijske institucije).

Freemanova definicija stakeholdera iz područja stakeholderske identifikacije relevantnih stakeholderskih skupina jest preširoka, stoga autori Mitchell, Agle i Wood (1997), O'Donovan (2002) i Phillips (2003) uvode detaljnije definicije i identifikaciju relevantnosti stakeholdera. Preciznije, Mitchell, Agle i Wood (1997) uvode koncept stakeholderske relevantnosti/važnost¹⁰⁸, O'Donovan (2002) uvodi pojam legitimitet dodijeljen stakeholderskoj skupini ili legitimitet stakeholderskih skupina¹⁰⁹, a Phillips (2003) legitimnost u kontekstu stakeholderske teorije dijeli na normativnu i izvedenu.

Koncept stakeholderske relevantnosti/važnosti autori Mitchell, Agle i Wood (1997) opisuju kao stupanj menadžerske percepcije do kojeg daju prioritet zahtjevima stakeholdera, a kako je navedeno i prikazano na slici 4.2., taj stupanj menadžerske percepcije ovisi o tri osobine stakeholdera: moći, legitimitetu i hitnosti¹¹⁰:

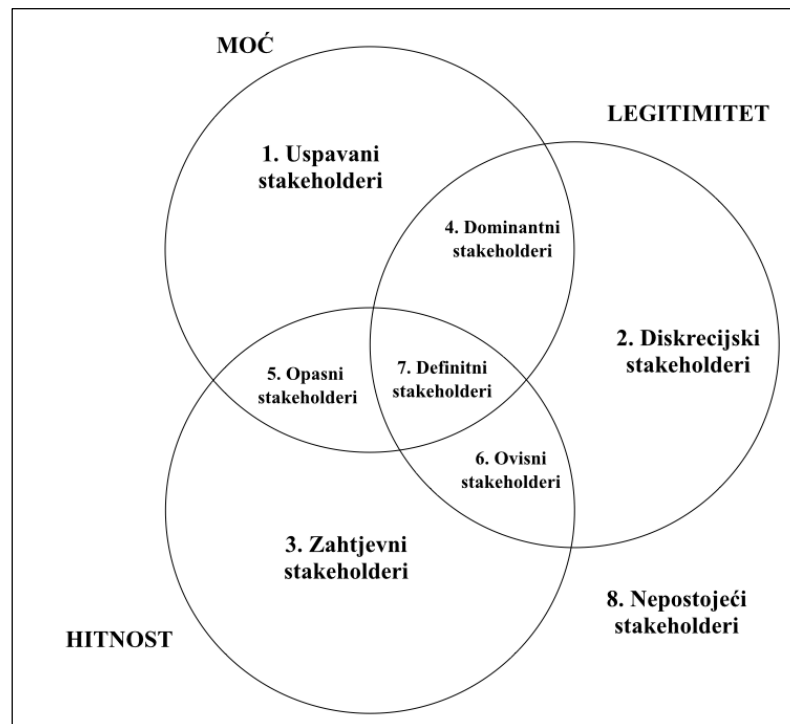
- *Moć stakeholdera* - vjerojatnost da će pojedinac unutar društvenih odnosa utjecati na drugog pojedinca da poduzme nešto što inače nebi poduzeo (Dahl, 1957; Pfeffer, 1981; Weber, 1947).
- *Legitimitet stakeholdera* - percepcija ili pretpostavka kako su aktivnosti nekog entiteta poželjne, ispravne ili prihvatljive unutar društveno oblikovanog sustavaoblikovanih normi, vrijednosti, vjerovanja i definicija (Suchmann, 1995; Weber, 1947).
- *Brzina potrebne reakcije ili hitnost stakeholdera* - stupanj pri kojem stakeholderi zahtijevaju pozornost u što kraćem vremenskom periodu, jer odgađanje njihovih zahtjeva nije prihvatljivo (Mitchell i sur. 1997).

¹⁰⁸ engl. *stakeholder salience*

¹⁰⁹ engl. *legitimacy-conferring stakeholder group*

¹¹⁰ engl. *power, legitimacy and urgency*

Slika 4. 2. Osnovna tipologija stakeholdera prema moći, legitimitetu i hitnosti



Izvor: Omazić, (2007): *Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća*. Disertacija. Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 280. prema Mitchell, R. K., Agle, B. R. i Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4): 856.

Pojedinac može imati legitimnost u društvu, ili može imati legitimne zahtjeve prema poduzeću, međutim ukoliko nema moć kako bi primjenio svoju volju tom odnosu ili percepciji kako su njegovi zahtjevi trebaju riješiti u što kraćem roku, neće pridobiti važnost menadžera poduzeća. Upravo iz tog razloga, koncept stakeholderske relevantnosti traži da se posebna pozornost posveti legitimnosti kao karakteristici stakeholdersko-menadžerskog odnosa. Legitimnost se vrlo često objašnjava s osobinom moći u društvu. Tako Davis (1973) razlikuje legitimno i nelegitimno korištenje moći navodeći kako će dugoročno svi oni koji ne koriste svoju moć na društveno odgovoran način, tu moć izgubiti.

Koristeći ovaj koncept stakeholderske relevantnosti, dvije godine kasnije autori Agle, Mitchell, Sonnenfeld (1999) proveli su empirijsko istraživanje u kojim je dokazana pozitivna veza stakeholderske relevantnosti i tri karakteristike stakeholdera (moć, legitimnost i hitnost) mjerene percepcijom menadžera. Karakteristike stakeholdera pozitivno utječu na relevantnost

stakeholdera i time utječu na stupanj do kojeg menadžeri daju prioritet pojedinim stakeholderima. U istom istraživanju, nije potvrđena pozitivna veza između relevantnosti stakeholdera i financijskog rezultata korporacije.

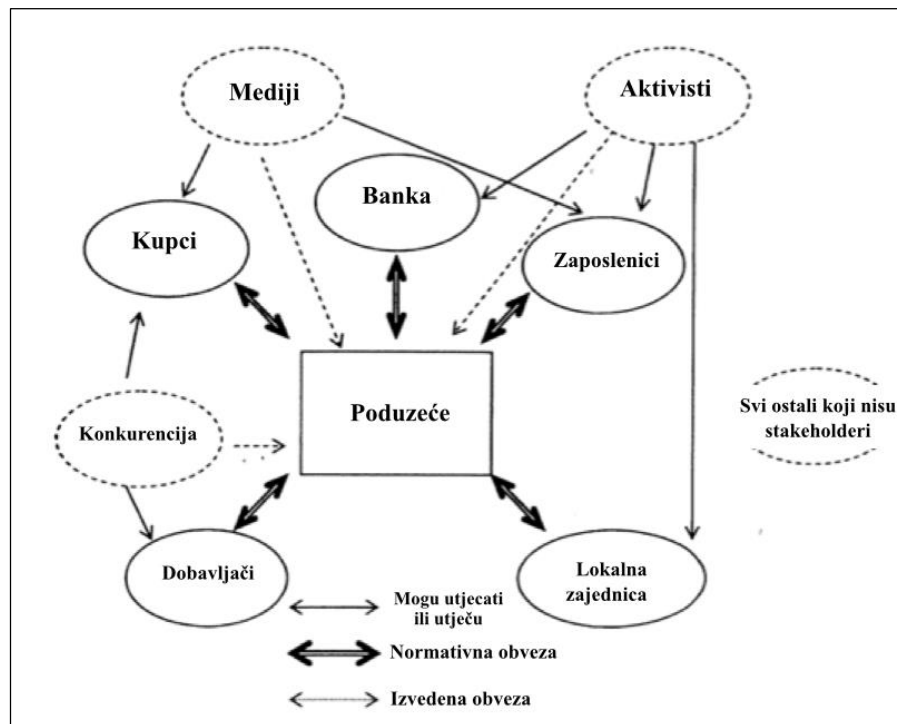
"Legitimitet dodijeljen stakeholderskoj skupini" ili "legitimitet stakeholderskih skupina" O'Donovan (2002) uvodi kako bi objasnio zašto organizacije moraju u pojedinim stavkama biti svjesne koji su stakeholderi važni za njih. Identifikacija važnih stakeholdera bitna je kako bi razumjeli odnos legitimnih zahtjeva pojedinih informacija poslovanja poduzeća, te oblikovali informacijske tokove poslovanja, u protivnom, poduzeća riskiraju gubitak legitimiteta i uspješnog poslovanja. U skladu s time, autor navodi kako su sve kategorije stakeholdera ključne i trebaju biti uključene u poslovanje, što ne sprječava na redosljed prioriteta angažmana poduzeća između različitih kategorija stakeholdera.

Philips (2003) legitimnost u kontekstu stakeholderske teorije dijeli na normativnu i izvedenu¹¹¹, a razlikuju se prema moralnoj komponenti i snazi s kojom utječu na poduzeće. Stakeholderi koji zadržavaju sposobnost utjecanja na poduzeće imaju izvedenu legitimnost, a to znači da je izvedena iz moralne obveze normativnih stakeholdera (prikazano na slici 4.3.). Također, obveza stakeholderske pravednosti¹¹² predstavlja još uži pojam u stakeholderskog teoriji, prema kojoj samo one skupine stakeholdera na koje se ta obveza odnosi i koji donose doprinos poduzeću predstavljaju njihove stakeholdere. Tako na primjer teroristi nisu stakeholderi poduzeća jer ne zadovoljavaju uvjet stakeholderske pravednosti (Phillips, 2003).

¹¹¹ engl. *derivative*

¹¹² engl. *stakeholder fairness*

Slika 4. 3. Prikaz legitimnih i izvedenih stakeholdera, te ostalih koji ne pripadaju toj skupini



Izvor: Phillips, R. (2003): Stakeholder legitimacy. *Business Ethics Quarterly*, 13(1): 36.

Normativne stakeholdere je moguće definirati kao one stakeholdere prema kojima poduzeće ima obveze temeljene na moralnim načelima, te dodatnu obvezu stakeholderske pravednosti, a koje se nalaze iznad obveza drugih društvenih skupina prvenstveno zbog karakteristike njihove humanosti i moralnosti. Izvedene stakeholdere predstavljaju skupine stakeholdera čija legitimnost je bazirana na obvezi prema drugima a ne prema obvezi koju imaju prema sebi samima, te na taj način utječu na poduzeće i njegove normativne stakeholdere. Ukoliko skupine aktivista prosvjeduju zbog zagađenja zraka i vode izazvane radom neke tvornice, tada menadžeri u toj tvornici trebaju razmotriti te prosvjede kao postupak zastupanja prava i zahtjeva njihovih normativnih stakeholdera.

Freemanov (1983) temeljni argument kako dugoročni uspjeh poduzeća ovisi o odgovoru poduzeća na legitimitet njegovih stakeholdera, detaljno je obrazložio Thomas Jones u nizu članaka iz *Academy of Management Review* (Jones, 1995; Jones i Wicks, 1999; Jones i suradnici, 2007). Jones i suradnici (2007) opisali kako su normativna (etička) i instrumentalna teorija upravljanja stakeholderima potrebne i moguće u praksi, a nadovezujući se na Phillipsov (2003) rad o normativnoj i izvedenoj legitimnosti, objašnjava udovoljavanje

etičkim zahtjevima stakeholdera, ali i razumijevanje zahtjeva moćnih stakeholder koji mogu biti opasni za organizaciju (Jones i sur, 2007).

Najznačajniju definiciju legitimnosti dao je Suchman (1995), a koja glasi: “legitimnost je generalizirana percepcija ili pretpostavka kako su postupci određenog poduzeća poželjni, pravilni ili prikladni u nekom društvu oblikovanih definicija, normi, vrijednosti i uvjerenja.” Iako je ova definicija neprecizna, ona sadrži društveni aspekt, koji je adekvatan u našem pristupu identifikacije legitimnih stakeholdera. Harrison, Rouse i De Villiers (2012) navode kako je moć stakeholderskih skupina važna zbog izravnog utjecaja na legitimitet poduzeća, jer će upravo zahtjevi moćnijih stakeholderskih skupina dominirati nad manje moćnim skupinama. Stakeholdersku moć predstavlja njihova sposobnost da se izjasne i utječu, pa će na taj način, poduzeća prilikom procjene relevantnosti stakeholdera biti pod utjecajem njihove aktivnosti i moći.

Zanimljiv je opis legitimiteta unutar prethodno spomenutog stakeholderskog relacijskog motiva prema modelu Aguilera, Rupp, Williams i Ganapath (2007) opisanog u 4.3.2. poglavlju. Prema pristupu maksimiziranja bogatstva stakeholdera, poduzeća kako bi preživjela na tržištu moraju konstantno ulagati u svoj društveni legitimitet. On predstavlja relacijski motiv koji se odnosi na to kako drugi percipiraju postupke poduzeća, jer su poduzeća unutar određene industrije ograničene određenim normama, vrijednostima i uvjerenjima te industrije. Relacijski motivi legitimnih stakeholdera služe poduzeću kako bi unutar industrije svojim društveno odgovornim poslovanjem bili smatrani legitimnim u skladu s industrijskim normama i propisima te industrije. Također kako autori spominju, poduzeća će vjerojatno poslovati na društveno odgovoran način kako bi oponašali druga poduzeća iz iste industrije te tako sačuvali svoj društveni legitimitet.

Empirijsko istraživanje O'Dwyer i Owena (2005) u procesu analize legitimiteta stakeholdera u izvještajima o društvenoj odgovornosti poduzeća, pokazalo je nedovoljnu razinu stakeholderske uključenosti¹¹³. U istom istraživanju, autori su identificirali mnogobrojne sumnje na razini stakeholderske uključenosti. Preciznije rečeno, izvještavanje o društvenoj odgovornosti i sama vjerodostojnost ovih izvještaja poduzeća snažno je uvjetovana zaštitom poslovanja poduzeća i pod utjecajem je pružatelja uvjerenja tih istih izvještaja.

¹¹³ engl. *stakeholder engagement*

U posljednjih nekoliko godina, kako navode Bebbington i suradnici (2007) ekonomska literatura dala je jasne naznake za povećanjem uključenosti stakeholdera i sudjelovanje u procesu izvještavanja o društvenoj odgovornosti. Kvaliteta izvještaja o društvenoj odgovornosti usko je vezana s onim stakeholderima za koje se spomenuti izvještaj provodi, bilo prije ili tijekom sastavljanja izvještaja. Gray (2000), te Owen i suradnici (2001) navode kako stakeholderska uključenost u proces izvještavanja o društvenoj odgovornosti može osigurati značajne prednosti za poduzeće, prvenstveno zbog povećane vjerodostojnosti izvještavanja i veću mogućnost za interakciju u procesu donošenja odluka. Uz pomoć dijaloga između stakeholdera i poduzeća, stvara se recipročni model odgovornosti, poduzeća uključuju javnost u procese donošenja odluka, a dijeljenjem informacija uključuju ih u upravljanje poduzećem (Waddock, 2002). Međutim, uključenost legitimnih stakeholdera predstavlja uzajamno rješavanje pitanja odnosa između poduzeća i tih istih stakeholdera. Kako navode Andriof i suradnici (2002) uključenost stakeholdera je proces koji stvara dinamičan kontekst interakcije, uzajamno poštovanje, dijalog i promjene, a ne jednostrano upravljanje stakeholderima.

Svi stakeholderi nisu poduzeću jednako važni, prvenstveno s obzirom na njihovu različitu ulogu i značaj koji imaju na poslovanje. Sukladno tome, autori iz ovog područja sugeriraju stakeholdersku analizu i identifikaciju gdje poduzeće treba prepoznati važnost i uključenost pojedinih stakeholdera. Prethodno spomenuti koncept O'Donovanovog (2002) legitimiteta stakeholderskih skupina odražava komplementarnost stakeholderske teorije i identifikacije relevantnih stakeholderskih skupina. Mitchell i suradnici (1997) zaključuju kako nijedna zasebna teorija organizacije nije ponudila odgovore na pitanja o identifikaciji i relevantnosti stakeholdera, iako većina tih teorija govori o ulozi moći ili legitimnosti (ali ne o obje istovremeno) stakeholdera i menadžera.

4.4. Komparativna analiza stakeholderske orijentacije poduzeća

Stakeholderske potrebe prema poduzeću međusobno se razlikuju, pa se sukladno tome razlikuje orijentacija poduzeća prema različitim stakeholderima. Kako bi identificirali i kvantificirali različite odnose poduzeća i njegovih stakeholdera, Greenley i Foxall (1996) su oblikovali indeks stakeholderske orijentacije. Dimenzije indeksa stakeholderske orijentacije kako su ga opisali Greenley i Foxall (1996) sastoji se od konkurencije, tržišne turbulencije, tržišnog rasta i tehnoloških promjena, a autori su ga testirali na uzorku britanskih poduzeća. Tipurić i Lovrinčević (2011) ovaj su indeks preveli na hrvatski jezik i modificirali kako bi poslužio za oblikovanje indeksa stakeholderske orijentacije poduzeća i promjene vrhovnog menadžmenta. Njihov indeks stakeholderske orijentacije poduzeća se sastoji od tri segmenta:

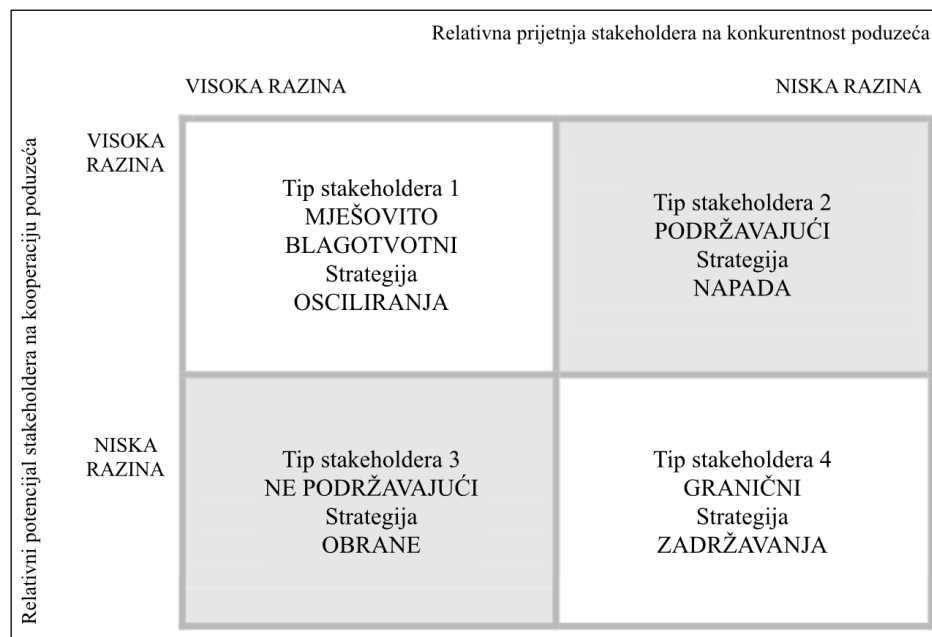
- (1) Razumijevanje interesa, potreba, zahtjeva i očekivanja stakeholdera
- (2) Stupanj participacije relevantnih stakeholdera u oblikovanju ciljeva i strategija poduzeća
- (3) Mjera do koje vrijednosti organizacijske kulture u poduzeću promiču vrijednosti stakeholdera i podupiru njihovo zajedničko strateško planiranje

Istraživanje stakeholderske orijentacije poduzeća za potrebe dokazivanja hipoteze H2 ovog rada, opisana je u šestom poglavlju, a temelji se na indeksu stakeholderske orijentacije poduzeća kako su ga opisali Tipurić i Lovrinčević (2011). Analiza stakeholderske orijentacije poduzeća svakog pojedinog stakeholdera, provedena je mjerenjem elemenata indeksa stakeholderske orijentacije posebno za svaku grupu stakeholdera (dobavljači, kupci, lokalna zajednica, dioničari ili investitori, zaposlenici), na način da su odabrani propisani aspekti koji su u određenoj mjeri opisani u izvještajima o društvenoj odgovornosti poduzeća (npr. aspekti SO1,3,4,5 za lokalnu zajednicu).

Omazić (2007) navodi kako poduzeće ima ključnu ulogu u širem umreženom sustavu, te ga se ne može promatrati samo kao entitet za maksimalizaciju vrijednosti dioničara. Prilikom razvoja novih projekata, autor navodi kako bi korporativne strateške inicijative između ostaloga trebale jasno odrediti ključne stakeholdere kritično važne za uspjeh strateških ciljeva organizacije.

Jedan od formalnih alata analize stakeholdera mogla bi biti stakeholderska strateška matrica koju predlaže Polonsky (1996), a koja predstavlja dvodimenzionalni prikaz adekvatnih strategija za upravljanje različitim stakeholdera, prikazana na slici 4.4. Autor je identificirao četiri vrste stakeholdera i pridružio strategije poduzeća prema stakeholderskom potencijalu za kooperaciju i njihovim potencijalnim prijetnjama na poslovanje poduzeća.

Slika 4. 4. Dvodimenzionalni prikaz adekvatnih strategija za upravljanje različitim stakeholderima prema Polonsky (1996)



Izvor: Polonsky, M. J. (1996): Stakeholder management and the stakeholder matrix: potential strategic marketing tools. *Journal of Marketing-Focused Management*, 18(3): 214.

Prva vrsta stakeholdera u koju Polonsky (1996) grupira zaposlenike poduzeća, čine skupinu stakeholdera koji predstavljaju značajnu podršku poslovanja poduzeća ili prijete razvoju njegovog potencijala. Stoga, kako bi poduzeće uspješno upravljalo ovom vrstom stakeholdera, autor navodi kako je potrebno uskladiti njihove ciljeve u strategiju poslovanja. Drugu vrstu stakeholdera čine visoko podržavajući koji rijetko postaju prijetnja aktivnostima poduzeća. Treću vrstu stakeholdera čine stakeholderi s visokim potencijalom da postanu prijetnja poduzeću, te nude malu mogućnost za kooperaciju. Četvrta vrsta stakeholdera rijetko predstavlja prijetnju ili podršku poslovanju poduzeća, međutim vrlo često može promijeniti svoje ponašanje u prijetnju ili podršku, stoga je vrlo važno da poduzeće konstantno promatra ponašanje svojih stakeholdera kako bi ga uskladilo sa svojom poslovnom strategijom.

Komparativna analiza stakeholderske orijentacije poduzeća provedena je unutar ovog istraživanja unutar odabranih zemalja Europske unije, što je opisano u nastavku poglavlja. Analiza stakeholderske orijentacije hrvatskih poduzeća i poduzeća odabranih zemalja Europske unije provedena je na temelju anketnog istraživanja.

4.4.1. Stakeholderska orijentacija poduzeća u zemljama Europske unije

Analiza stakeholderske orijentacije poduzeća odabranih zemalja Europske unije na temelju provedenog anketnog istraživanja prikazana je u tablicama 4.2. i 4.3. Podaci su prikupljeni istraživanjem opisanom u šestom poglavlju ovoga rada. Anketno istraživanje je provedeno korištenjem softvera Qualtrics, a statistička analiza korištenjem softvera Statistica, ver. 12. U uzorak su izabrana poduzeća iz Austrije, Belgije, Engleske, Francuske, Njemačke, Italije, Nizozemske, Velike Britanije, Švedske i Švicarske, koja se nalaze na popisu Fortune 500 najvećih poduzeća ili su evidentirana u bazi podataka GRI.

U tablici 4.2. prikazan je stupanj u kojem poduzeća iz zemalja Europske unije odgovaraju na potrebe i zahtjeve stakeholdera, odnosno stupnja stakeholderske orijentacije poduzeća. S obzirom na kategoriju *Kupci*, najveći broj poduzeća je naveo kako potrebe i zahtjevi stakeholdera često utječu na inovacije u poduzeću (25 poduzeća). Što se tiče kategorije *Dobavljača* (26 poduzeća), *Zaposlenika* (24 poduzeća), *Lokalna zajednica* (19 poduzeća) i *Dioničara* (29 poduzeća), najviše poduzeća je navelo kako odgovaraju na svaki zahtjev pokušavajući ga riješiti čim prije.

Tablica 4. 2. Stupanj u kojem poduzeća Europske unije odgovaraju na potrebe i zahtjeve stakeholdera (Q6)

	Uopće ne odgovara	Odgovara, no samo kad je nužno	Odgovara na svaki zahtjev	Odgovara na svaki zahtjev pokušavajući ga riješiti čim prije	Potrebe i zahtjevi stakeholdera često utječu na inovacije u našem poduzeću	N	Prosje k
Kupci	2	9	4	18	25	58	3.91
Dobavljači	2	12	11	26	7	58	3.69
Zaposlenici	2	7	10	24	15	58	3.50
Lokalna zajednica	6	8	14	19	11	58	3.29
Dioničari	6	2	8	29	13	58	3.02
Mediji	1	4	1	3	1	10	4.40
Financijske institucije	0	1	4	4	1	10	3.10
Granske asocijacije	1	1	4	3	1	10	2.90
Zakonodavstvo	2	1	1	4	2	10	3.10
Politika	1	2	3	3	1	10	3.40
Društvene/socijalne institucije	1	3	3	3	0	10	3.70

Izvor: Djelo autorice, 2014.

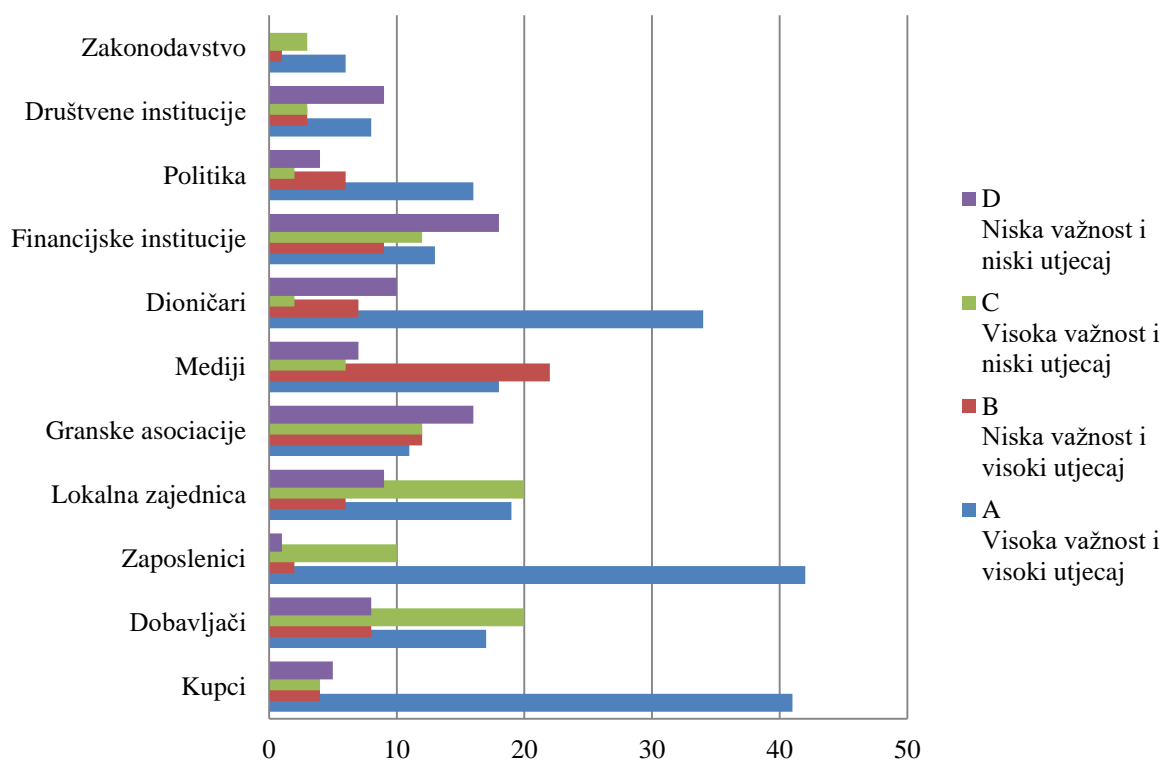
U tablici 4.3. prikazane su ocjene važnosti i utjecaja stakeholdera na poduzeće ocijenjene od strane poduzeća iz Europske unije. Kategorija *Zaposlenici* najviše je ocijenjena u kategoriji visoke važnosti i visokog utjecaja na poslovanje poduzeća (42 poduzeća), iza koje slijede kategorije *Kupci* (41 poduzeće), *Dioničari* (17 poduzeća). Nisku važnost i visoki utjecaj za najveći broj poduzeća predstavlja kategorija *Mediji* (22 poduzeća), dok visoku važnost i niski utjecaj na najveći broj poduzeća imaju kategorije *Lokalna zajednica* i *Dobavljači* (20 poduzeća). Nisku važnost i niski utjecaj za najveći broj poduzeća ima kategorija *Financijske institucije* (18 poduzeća) iza koje slijedi kategorija *Granske asocijacije* (16 poduzeća). Grafikon 4.1. prikazuje strukturu ocjena važnosti i utjecaja pojedinih stakeholdera na poduzeća u zemljama Europske unije

Tablica 4.3. Stakeholderska analiza poduzeća Europske unije prema važnosti i utjecaju pojedinih stakeholdera na poduzeće (Q9)

	A Visoka važnost i visoki utjecaj	B Niska važnost i visoki utjecaj	C Visoka važnost i niski utjecaj	D Niska važnost i niski utjecaj
Kupci	41	4	4	5
Dobavljači	17	8	20	8
Zaposlenici	42	2	10	1
Lokalna zajednica	19	6	20	9
Granske asocijacije	11	12	12	16
Mediji	18	22	6	7
Dioničari	34	7	2	10
Financijske institucije	13	9	12	18
Politika	16	6	2	4
Društvene institucije	8	3	3	9
Zakonodavstvo	6	1	3	0

Izvor: Djelo autorice, 2015.

Grafikon 4.1. Struktura ocjene važnosti i utjecaja stakeholdera napoduzeća u zemljama Europske unije (Q9)



Izvor: Djelo autorice, 2015.

4.4.2. Stakeholderska orijentacija hrvatskih poduzeća

Stakeholdersku orijentaciju hrvatskih poduzeća u kontekstu društvene odgovornosti poduzeća istražio je Omazić (2007) analiziranjem povezanost društveno odgovornog poslovanja hrvatskih poduzeća sa motivacijom zaposlenika, lojalnosti kupaca, te utjecaj drugih stakeholdera osim vlasnika na poslovni rezultat društveno odgovornih poduzeća. Autor zaključuje kako u slučaju stakeholderske zainteresiranosti i orijentiranosti stvaranja konsenzusa, raste zainteresiranost poduzeća da usklade svoje interese s interesima stakeholdera.

Nadalje, Poslek (2011) je istražio povezanost stakeholdera i nefinancijskog izvještavanje hrvatskih poduzeća, te je zaključio kako glavni razlog izrade nefinancijskih izvještaja hrvatskih poduzeća jest komunikacija sa stakeholderima. Ispitanici su kao najbitnije stakeholdere naveli potrošače-korisnike, zatim zaposlenike, vlasnike, zajednicu u kojoj poduzeće djeluje, te kao najmanje važne naveli su dobavljače. Međutim preduvjet za njegovo sastavljanje čini identificiranje stakeholdera i rangiranje njihove moći i utjecaja na poslovanje poduzeća, prilikom čega samo neki koriste formalne alate analize i kategorizacije stakeholdera. Tipurić i Lovrinčević (2011) analizirali su vezu stakeholderske orijentacije poduzeća i promjene vrhovnog menadžmenta pomoću indeksa dobiven na temelju anketnih odgovora vrhovnog menadžmenta. Zaključak istraživanja ukazuje kako su predsjednici uprava hrvatskih poduzeća svjesni do koje mjere interakcija s ključnim stakeholderima određuje poslovanje poduzeća, stoga promjene unutar upravljačkih pozicija utječu na pregovaračke pozicije stakeholdera.

U tablici 4.4. prikazan je stupanj u kojem hrvatska poduzeća odgovaraju na potrebe i zahtjeve stakeholdera, odnosno stakeholderska orijentacija poduzeća. Podaci su prikupljeni istraćivanjem opisanom u šestom poglavlju ovoga rada. S obzirom na kategoriju *Kupci*, najveći broj poduzeća isto kao u europskim zemljama je naveo kako potrebe i zahtjevi stakeholdera često utječu na inovacije u poduzeću (32 poduzeća). Što se tiče kategorije *Dobavljača* (28 poduzeća), *Zaposlenika* (28 poduzeća), *Dioničara* (27 poduzeća), *Mediji* (20 poduzeća), *Financijske institucije* (24 poduzeća), *Zakonodavstvo* (29 poduzeća), najviše poduzeća je navelo kako odgovaraju na svaki zahtjev pokušavajući ga riješiti čim prije. Kategorijama *Lokalna zajednica* (30 poduzeća), *Granske asocijacije* (21 poduzeće) i *Društvene/socijalne institucije* (31 poduzeće) najviše poduzeća je navelo kako odgovara na

svaki zahtjev. Što se tiče kategorije *Politika* najviše poduzeća (21 poduzeća) je odgovorilo kako odgovara na zahtjeve samo kada je nužno.

Tablica 4.4. Stupanj u kojem hrvatska poduzeća odgovaraju na potrebe i zahtjeve stakeholdera (Q6)

	Uopće ne odgovara	Odgovara, no samo kad je nužno	Odgovara na svaki zahtjev	Odgovara na svaki zahtjev pokušavajući ga riješiti čim prije	Potrebe i zahtjevi stakeholdera često utječu na inovacije u našem poduzeću	N	Prosje k
Kupci	1	2	5	21	32	61	3.54
Dobavljači	1	6	21	24	9	61	3.16
Zaposlenici	2	1	14	28	16	61	3.03
Lokalna zajednica	1	7	30	17	6	61	3.03
Dioničari	5	2	12	27	15	61	3.02
Mediji	3	12	19	20	7	61	3.49
Financijske institucije	1	5	19	24	12	61	3.18
Granske asocijacije	1	16	21	18	5	61	3.75
Zakonodavstvo	1	0	14	29	17	61	3.02
<i>Politika</i>	12	21	14	10	4	61	3.82
Društvene/socijalne institucije	2	12	31	11	5	61	3.30

Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

U tablici 4.5. prikazane su ocjene važnosti i utjecaja stakeholdera na poduzeće ocijenjene od strane hrvatskih poduzeća. Kategorija *Kupci* najviše je ocijenjena u kategoriji visoke važnosti i visokog utjecaja na poslovanje poduzeća (60 poduzeća), iza koje slijede kategorije *Zaposlenici* (49 poduzeće), *Dioničari* (45 poduzeća) i *Zakonodavstvo* (47 poduzeća) s najvećim brojem poduzeća. Nisku važnost i visoki utjecaj za najveći broj poduzeća, jednako kao i u zemljama Europske unije, predstavlja kategorija *Mediji* (22 poduzeća). Visoku važnost i niski utjecaj na najveći broj poduzeća imaju kategorije *Granske asocijacije* (23 poduzeća),

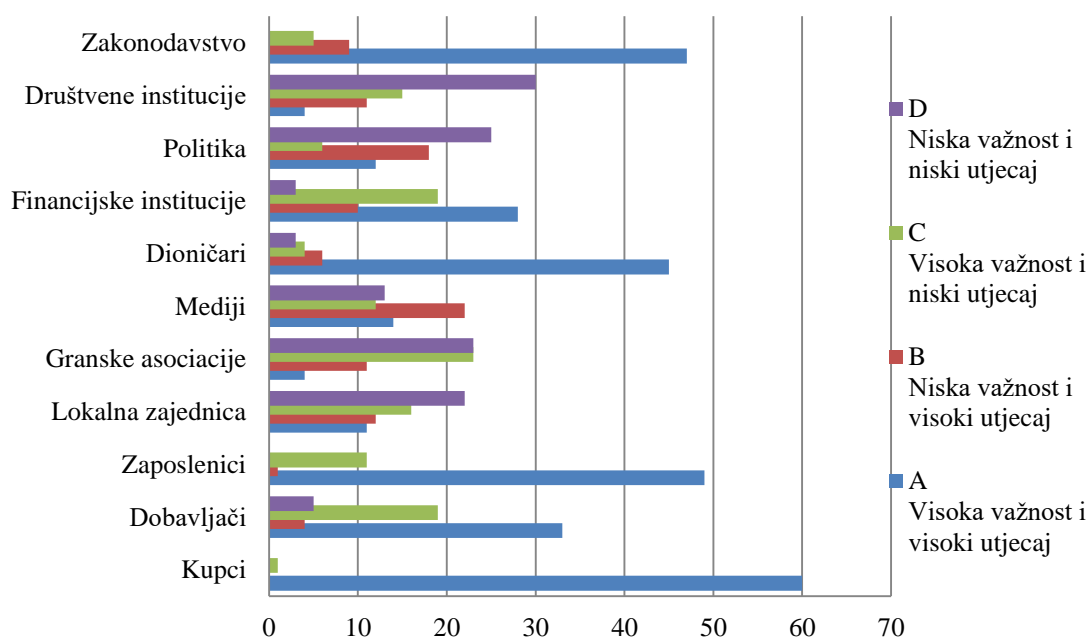
dok nisku važnost i niski utjecaj za najveći broj poduzeća ima kategorija *Društvene institucije* (30 poduzeća) iza koje slijedi kategorija *Politika* (25 poduzeća). Grafikon 4.2. prikazuje strukturu ocjena važnosti i utjecaja pojedinih stakeholdera na hrvatska poduzeća.

Tablica 4. 5. Stakeholderska analiza hrvatskih poduzeća prema važnosti i utjecaju pojedinih stakeholdera na poduzeće (Q9)

	A Visoka važnost i visoki utjecaj	B Niska važnost i visoki utjecaj	C Visoka važnost i niski utjecaj	D Niska važnost i niski utjecaj
Kupci	60	0	1	0
Dobavljači	33	4	19	5
Zaposlenici	49	1	11	0
Lokalna zajednica	11	12	16	22
Granske asociacije	4	11	23	23
Mediji	14	22	12	13
Dioničari	45	6	4	3
Financijske institucije	28	10	19	3
Politika	12	18	6	25
Društvene institucije	4	11	15	30
Zakonodavstvo	47	9	5	0

Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

Grafikon 4.2. Struktura ocjene važnosti i utjecaja stakeholdera na poduzeće



Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015

Komparativnom analizom stakeholderske orijentacije hrvatskih poduzeća i poduzeća iz odabranih zemalja Europske unije moguće je jasno utvrditi razlike važnosti i utjecaja pojedinih stakeholdera. Hrvatska i europska poduzeća imaju slične kategorije stakeholdera koje imaju visoku važnost i visoki utjecaj na poslovanje poduzeća, a to su kategorije: *Kupci* (EU-41 poduzeće, HR-60 poduzeća), *Zaposlenici* (EU-42 poduzeće, HR-49 poduzeća), *Dioničari* (EU-34 poduzeće, HR-45 poduzeća). Vrlo je zanimljivo za primijetiti kako kategorija *Zakonodavstvo* hrvatskim poduzećima (47 poduzeća) predstavlja visoku važnost i visoki utjecaj na poslovanje, dok europskim poduzećima *Zakonodavstvo* ne predstavlja značajnu važnost i utjecaj na poslovanje. Zanimljivo je za primijetiti kako kategorija *Lokalna zajednica* hrvatskim poduzećima većinom predstavlja nisku važnost i niski utjecaj (22 poduzeća), dok u europskim poduzećima ona većinom ima visoku važnost i niski utjecaj (20 poduzeća). Kategorija *Mediji* predstavljaju jednako nisku važnost i visoki utjecaj hrvatskim i europskim poduzećima (EU-22 poduzeće, HR-22 poduzeća). Kategorija *Financijske institucije* u hrvatskim poduzećima većinom predstavljaju visoku važnost i visoki utjecaj (28 poduzeća), dok europskim poduzećima ona većinom ima nisku važnost i niski utjecaj (18 poduzeća).

5. DRUŠTVENE STRATEGIJE PODUZEĆA UNUTAR STAKEHOLDERSKE I INSTITUCIONALNE TEORIJE

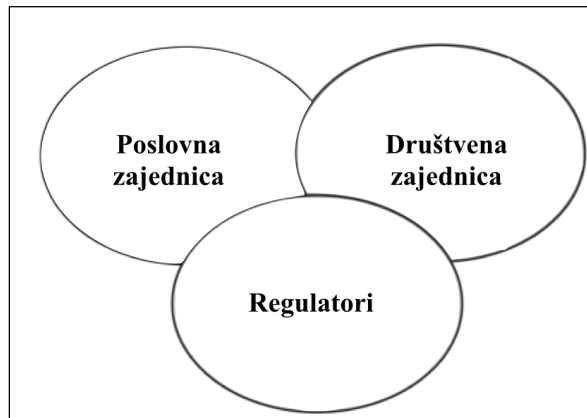
U ovom poglavlju opisat će se društvene strategije poduzeća unutar stakeholderskih i institucionalnih okvira. Iako veliki broj literature objašnjava strategijski pristup društveno odgovornom poslovanju, manji broj autora je ponudio definiciju društvene strategije poduzeća. U ovom poglavlju navesti će se i objasniti definicije društvene strategije prema njenim autorima. Grafički će se prikazati mikroekonomska analiza ulaganja tri različita poduzeća u društvene aktivnosti, dok postižu optimalnu količinu društvenog *outputa*.

Najzastupljenija definicija društvene strategije opisuje odgovor poduzeća na stakeholderske i institucionalne pritiske iz okruženja. Stoga će se objasniti institucionalno, kao i stakeholdersko okruženje i njihov utjecaj na društvenu odgovornost poduzeća. Zanimljivo je kako društvena strategija nije jednaka u različitom okruženju, stoga su znanstvenici identificirali i kategorizirali društvene strategije prema različitim okruženjima i kriterijima. Iz tog razloga, na kraju poglavlja detaljno će se navesti i opisati društvene strategije poduzeća.

5.1. Pojmovno određenje društvene strategije

Autori Rowley i Berman (2000), Margolis i Walsh (2003), te Vogel (2005) opisuju zašto poduzeća odabiru društveno odgovorne aktivnosti poput investiranja u skuplju tehnologiju koja manje zagađuje okoliš ili u lokalne društvene projekte koji ne donose izravne financijske prihode, kroz pristup institucionalne i stakeholderske teorije. Ovi pristupi, najzastupljeniji su, ako ne i jedini, ako želimo definirati i odgovoriti na pitanje zašto poduzeća uvode društvenu strategiju u svoje poslovanje. U cilju postizanja uspješne društvene strategije potrebno je da poduzeće uspostavi balans poslovne zajednice, društvene zajednice i regulatora, jer kako navodi Hawkins (2006) balans ove tri skupine zasniva se prvenstveno na konfliktu kojeg je potrebno riješiti. Na slici 5.1. prikazana je suradnja ove tri skupine koja bi trebala postojati ukoliko poduzeće želi poslovati na uspješan i društveno odgovoran način.

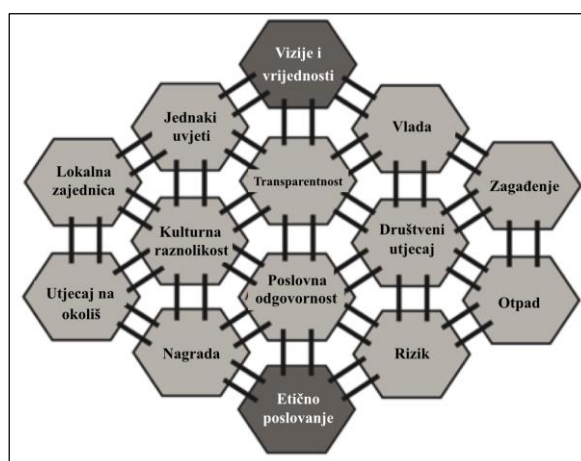
Slika 5. 1. Tri skupine između kojih je potrebno uspostaviti balans



Izvor: Hawkins, D.E. (2006): *Corporate Social Responsibility: Balancing tomorrow's sustainability and today's profitability*, New York: Palgrave Macmillan, str. 21.

Prema Hawkinsu (2006) razumijevanje zahtijeva lokalne društvene zajednice može poduzeću donijeti nove vrijednosti te postizanje konkurentnosti na tržištu. Time se stvara dinamična veza s poslovnom strategijom poduzeća, jer će konkurencija vrlo vjerojatno brzo iskoristiti nove prilike na tržištu. Uloga regulatora u takvom okruženju je podržati stvaranje općeg bogatstva i blagostanja konstantnim balansiranjem svih posljedica koje ono stvara.

Slika 5. 2. Međusobno povezani aspekti održivosti

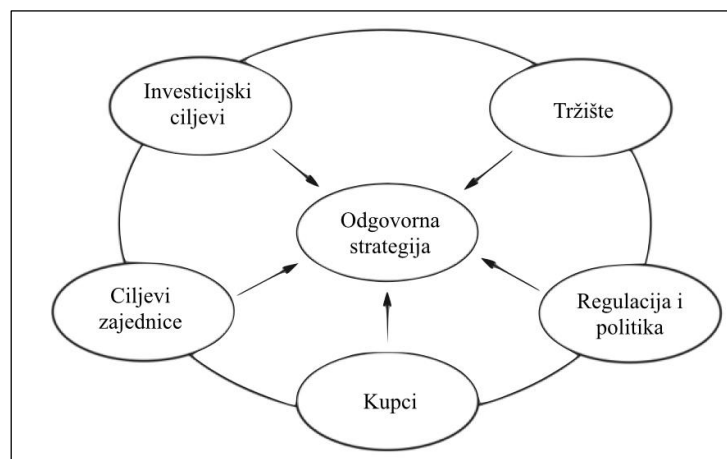


Izvor: Hawkins, D.E. (2006): *Corporate Social Responsibility: Balancing tomorrow's sustainability and today's profitability*, New York: Palgrave Macmillan, str. 23.

Također, Hawkins (2006) spominje i vremensku dimenziju jer upravo zbog kratkoročnih zahtjeva tržišta i investitora, društvena odgovornost se često gura izvan poslovanja i oblikovanja strategije poduzeća. Međutim, kao što je prikazano na slici 5.2. održivost se isprepliće s mnogim međusobno povezanim aspektima poslovne strategije, stoga je izrazito važno da poduzeće identificira što veći broj svojih prilika i rizika.

Kako bi poduzeće uspješno poslovalo, uz određene resurse potrebno je poštivati zakone. Kako je prikazano na slici 5.3. odgovorna strategija poduzeća znači razumijevanje i uspješan odgovor na pritiske lokalne zajednice, kupaca, regulacije, tržišta, dok s druge strane treba adekvatno odgovoriti pritisku investitora. Autor zaključuje kako je društvena odgovornost u kontekstu održivosti više od razmatranja dugoročne budućnosti poduzeća, ono je uspostavljanje razumijevanja sa širom zajednicom.

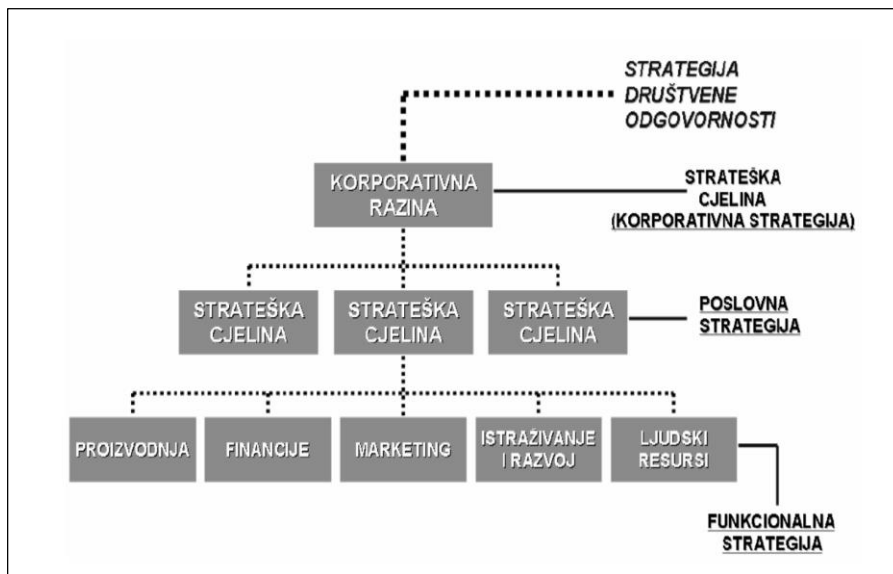
Slika 5. 3. Integriranje odgovorne strategije



Izvor: Hawkins, D.E. (2006): *Corporate Social Responsibility: Balancing tomorrow's sustainability and today's profitability*, New York: Palgrave Macmillan, str. 28.

Prilikom definiranja strategije društvene odgovornosti Dulčić (2006) navodi 4 temeljne vrste strategije s obzirom na organizacijsku razinu kako je prikazano na slici 5.4., a one su: (1) Strategija društvene odgovornosti, (2) korporacijska strategija, (3) poslovna strategija, (4) funkcijska strategija.

Slika 5. 4. Hijerarhija strategija kao odraz organizacijskih razina



Izvor: Dulčić, Ž. (2006): Strategija novih poslova

Prema Dulčić (2006) strategija društvene odgovornosti predstavlja okvir za vođenje poduzeća sadašnjih i budućih utjecaja na društvo i okoliš. Kako bi se kretali prema integriranosti strategije društvene odgovornosti u strategiju poduzeća, strategija treba biti usklađena s vrijednostima poduzeća i integrirati stakeholdere u poduzeće. Jer se strategija društvene odgovornosti temelji na stajalištu kako uspjeh poduzeća ovisi o jačini njegovog odnosa sa svojim stakeholderima i okolinom (Dulčić, 2006). Strategiju društvene odgovornosti Dulčić (2006) definira kao:

Strategija odgovornosti poduzeća društvu usmjerena je na što uspješniju integraciju poduzeća u ukupnu strukturu društva.

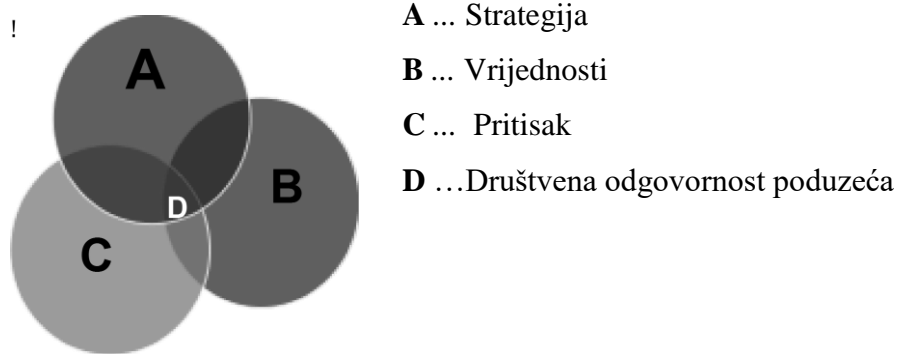
Omazić (2007, str. 433) u svojoj doktorskoj disertaciji navodi:

Nema univerzalnog odgovora kako odgovorno ponašanje varira od jednog do drugog poduzeća jer njihova strategija i njena egzekucija ovise o specifičnom poslovnom kontekstu unutar kojeg djeluju. Stoga strateška točka gledanja na društvenu odgovornost svakako pruža najbolji odgovor na kompleksnost i turbulentnost poslovnog okruženja.

Prema Omaziću (2007) društvena odgovornost poduzeća uvjetovana je snagom triju sila: (1) (ne)formalnog pritiska koji je na raspolaganju stakeholderima; (2) vrijednostima društva

unutar kojeg poduzeće posluje, te (3) strategijom poduzeća i autentičnosti na temelju kojih je poduzeće integriralo društvenu odgovornost u sve ključne procese stvaranja vrijednosti. Model društveno odgovornog ponašanja prema Omaziću (2007) prikazan je na slici 5.5.

Slika 5. 5. Model društveno odgovornog ponašanja i razlozi njegova postojanja

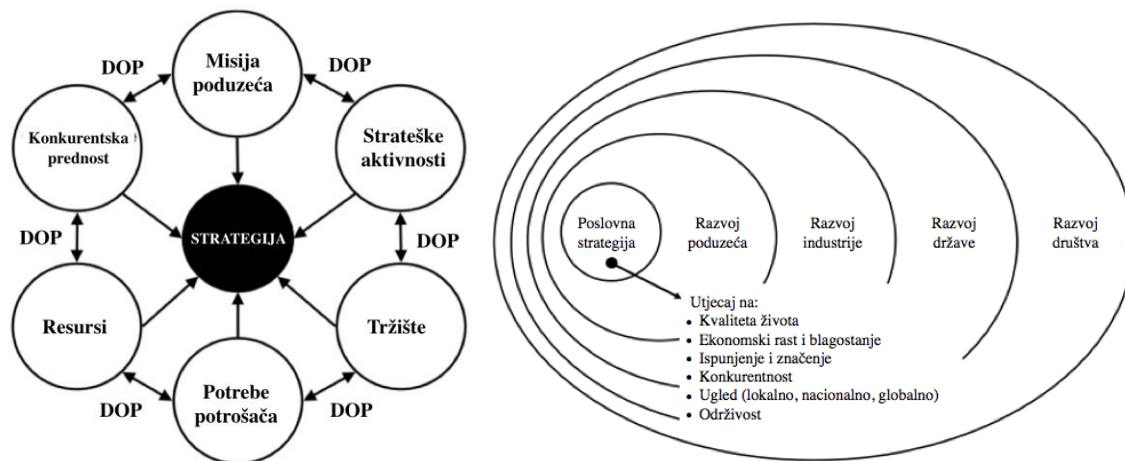


Izvor: Omazić, M. A. (2007): *Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća*, Disertacija. Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 422.

Galbreath (2007) svojim člankom *Building corporate social responsibility into strategy*, zaključuje kako poduzeće koje razumije svoju društvenu odgovornost i koje ugrađuje elemente društveno odgovornog poslovanja u svoju poslovnu strategiju, vrlo će vjerojatno imati bolje rezultate poslovanja i utjecati na razvoj industrije, države i cjelokupnog društva (prikazano na slici 5.6a i 5.6b). Autor zaključuje:

Prilikom definiranja i implementiranja društvenog poslovanja u poslovnu strategiju, potrebno je da šest dimenzija (1) misija poduzeća, (2) strateške aktivnosti, (3) tržište, (4) potrebe potrošača, (5) resursi i (6) konkurentska prednost budu razmatrane u kontekstu društvene odgovornosti poslovne strategije poduzeća.

Slika 5. 6. Društveno odgovorno poslovanje (DOP) u kontekstu strategije



(a) Društveno odgovorno poslovanje (DOP) u kontekstu strategije

(b) Strategija u kontekstu društva

Izvor: Galbreath, J. (2009): Building corporate social responsibility into strategy. *European Business Review*, 21(2): 127.

Autorice Bonn i Fisher (2011) u radu *Sustainability: the missing ingredient in strategy* objašnjavaju kako poduzeće na putu prema održivosti, treba implementirati održivost u strateški proces. Kompleksnost i poteškoće s kojima se poduzeća suočavaju u strateškom procesu odlučivanja na putu prema održivosti, autorice Bonn i Fisher (2011) pojednostavljuju na strateško donošenje i implementiranje odluka kroz tri razine strategije: (1) korporacijska, (2) poslovna i (3) funkcijska. Prema vrsti strategije, razlikuju se i aktivnosti održivosti, neke od njih navedene su u nastavku (Bonn i Fisher, 2011):

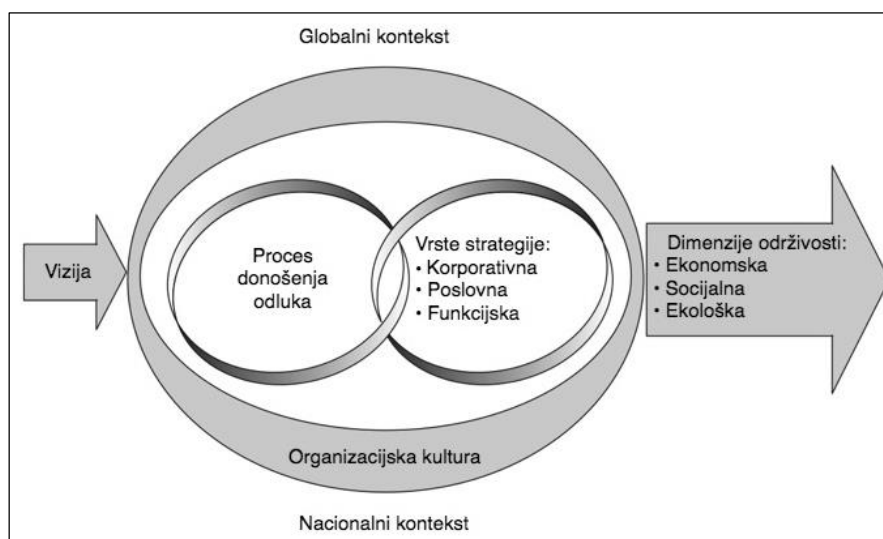
- *Korporacijska strategija* opisuje cjelokupno usmjerenje poduzeća u smislu njegova općeg stava prema rastu i upravljanju različitim poslovima i proizvodnim linijama. Održivost na razini korporacijske strategije podrazumijeva alokaciju resursa između različitih dijelova poduzeća oblikujući osnove za sve daljnje strateške odluke.
- *Poslovna strategija* obično se fokusira na poslovnu jedinicu ili razinu proizvoda te razmatra poboljšanje konkurentne pozicije proizvoda ili usluge poduzeća u specifičnoj industriji ili tržišnom segmentu poslovne jedinice. Ova strategija se fokusira na pojedinačno poslovanje (ili stratešku razinu poslovanja) unutar kojeg

organizacija djeluje te razmatra poboljšanje konkurentne pozicije proizvoda ili usluge poduzeća u specifičnoj industriji ili tržišnom segmentu poslovne jedinice.

- Održiva *funkcijska strategija* pruža održive smjernice menadžerima na području poslovnih jedinica kao što su na primjer financije, ljudski resursi, marketing. Tako su se razvila mnoga nova područja istraživanja.

Važno je za spomenuti rad autorica Bonn i Fisher (2011) koje zaključuju kako strategija poduzeća koja sadržava elemente održivosti, mora izgraditi dijalog sa dobavljačima i distributerima kako bi se osigurala održiva poslovna strategija duž Porterovog lanca vrijednosti (Bonn i Fisher, 2011). Na slici 5.7. prikazan je okvir kojeg autorice koriste kako bi analizirale na koji način održivost može biti integrirana u strategiju. Autorice zaključuju kako u kontekstu održive poslovne strategije vizija poduzeća odražava opredijeljenost održivosti kao dio strateškog procesa odlučivanja na korporativnoj, poslovnoj i funkcijskoj razini poduzeća.

Slika 5. 7. Održivost kao sastavni dio strategije



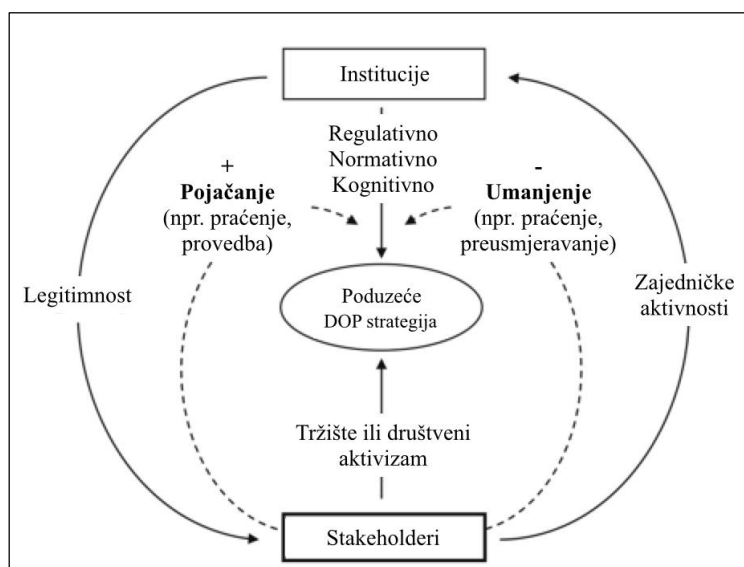
Izvor: Bonn, I., Fisher, J. (2011): Sustainability: the missing ingredient in strategy. *Journal of business strategy*, 32(1): 6.

Lee (2011) prilikom definiranja i kategoriziranja društvenih strategija prvenstveno navodi utjecaj različitog intenziteta institucionalnog i stakeholderskog pritiska. Ovi pritisci opisani su u modelu vanjskih utjecaja na društveno odgovornu strategiju poduzeća, kako je moguće vidjeti na slici 5.8. Institucije s jedne strane pružanjem propisanih, normativnih i kognitivnih

oblika društvenog ponašanje, omogućavaju stabilnost društvenog ponašanja. Stakeholderi s druge strane, oblikuju pojedinačne ili kolektivne mehanizme koji direktno utječu na strategiju poduzeća, a u cilju su stakeholderskih ili društvenih interesa. Lokalna zajednica koristi društveni aktivizam, dok drugi stakeholderi koriste tržište ili pravne mehanizme. Lee (2011) zaključuje:

Društvena strategija poduzeća oblikovana je kao odgovor na intenzitet i sklad vanjskih utjecaja s kojima se poduzeće suočava. Intenzitet i sklad, u velikoj mjeri ovise o konfiguraciji vanjskih utjecaja, koji se sastoje od institucionalnih utjecaja, kao i neposrednog utjecaja stakeholdera.

Slika 5. 8. Prikaz modela vanjskih utjecaja na društveno odgovornu strategiju poduzeća



Izvor: Lee, M.-D. P. (2011): Configuration of external influences: The combined effects of institutions and stakeholders on corporate social responsibility strategies. *Journal of Business Ethics*, 102 (2): 294.

Autori Husted i Allen (2011) smatraju kako je društvena aktivnost poduzeća strateški alat kojim se menadžeri trebaju naučiti koristiti u poslovanju. Kako bi preciznije definirali društvenu strategiju poduzeća¹¹⁴ autori navode tri važna pogleda na društvenu odgovornost poduzeća: (1) ekonomski teoretičari iz područja strategija društvenu odgovornost poduzeća smatraju dodatnim troškom koji menadžerima može služiti za samo-promociju, (2) Vogel

¹¹⁴engl. *Corporate Social Strategy*

(2005) društvenu odgovornost poduzeća smatra idealističkom fantazijom¹¹⁵, dok (3) teorijski kritičari smatraju kako moćna multinacionalna poduzeća svoju moć žele zadržati bez obzira na bilo kakve etičke čimbenike. Moć multinacionalnih poduzeća autorima Avlonas i Nassos (2014) u skladu je s njihovom odgovornošću, jer današnja poduzeća imaju moć kojom mogu znatno naštetiti društvu. Prema Hustedu i Allenu (2011), društvena strategija odbacuje sva tri prethodno navedena gledišta, a strateški pristup društvenoj strategiji funkcionira ako se provodi na pravilan način, kao i svaka druga strategija. Ona je etična ako stvara bogatstvo i ako stvara društveno dobro, međutim ukoliko je prilikom ostvarenja tih ciljeva počinjena šteta, autori je smatraju neetičnom. Definicija društvene strategije poduzeća koju su ponudili Husted i Allen (2011, str. 7 i 8) glasi:

Društvena strategija predstavlja društvenu dimenziju poduzeća koja može biti pridružena ekonomskoj dimenziji na način da stvara ekonomsku i društvenu vrijednosti.

Društvena strategija prema Husted i Allen (2011) predstavlja plan za stvaranje društvene i ekonomske vrijednosti, s naglaskom na nedjeljivost te dvije vrijednosti. Društvena strategija poduzeća njegovu društvenu ulogu pretvara u potencijalno strateško planiranje novih proizvoda i tržišta poduzeća, te stvaranje nove ekonomske i društvene vrijednosti. Srž društvene strategije nalazi se u analizi jednadžbe odluke potrošača:

$$x * cijena + Y * diferencijacija + Z * reputacija = Izbor potrošača$$

Na taj način društvena strategija odgovara na pitanje kako društvena aktivnost može povećati reputaciju poduzeća, osobito kada potrošači trebaju donijeti svoje odluke.

Društvena strategija poduzeća predstavlja odgovor svih razina i dimenzija poslovanja poduzeća na utjecaje koji utječu na procese stvaranja njegove ekonomske i društvene vrijednosti, a koje su u skladu sa vizijom poduzeća.

Andrews (1971) navodi četiri karakteristike poslovne strategije: (1) tržišne prilike, (2) resursi poduzeća, (3) vrijednosti i aspiracije i (4) prepoznavanje obveza prema društvu i dioničarima. Sličnost je vrlo velika u definiranju društvene strategije desetljeće i pol kasnije prema Husted i Allenu (2001) koji navode kako alate i koncepte poslovne strategije, trebaju biti povezana s:

1. Industrijskom strukturom
2. unutarnjim resursima poduzeća

¹¹⁵ engl. *high-minded fantasy*

3. ideologijom i vrijednostima poduzeća
4. stakeholderima poduzeća

Burke i Logsdon (1996) u radu *How corporate social responsibility pays off* razvili su model stvaranja vrijednosti u američkom poslovnom kontekstu u kojem proučavaju pet strateških dimenzija stvaranja društvene i ekonomske vrijednosti kroz društvene projekte poduzeća. Strateške dimenzije za koje bi trebale biti sastavni dio budućeg poslovnog uspjeha, a koji se mogu povezati s društveno odgovornim aktivnostima su: centriranje, specificiranje, proaktivnost, volontarizam, transparentnost¹¹⁶. Autori navode kako se kroz navedene dimenzije mogu stvoriti vrijednosti poput: (1) razvoja novih proizvoda, (2) svjesnosti o tržišnom brendu, (3) razvoju novih tehnologija, (4) povećanja motivacije zaposlenika, (5) lojalnosti kupaca, (6) kvalitete pripravnika i (7) povoljnom organizacijskom klimom. Husted i Allen su na uzorku Španjolske i Meksika proveli empirijsko istraživanje za četiri od pet ovih aspekata (Husted i Allen, 2007.a; 2007.b; 2009). Najjaču pozitivnu vezu za stvaranje vrijednosti pronašli su za aspekt transparentnost, najjaču negativnu za volontarizam. Za aspekt centriranja i specificiranje otkrivena je srednje jaka povezanost, dok za proaktivnost nije pronađena povezanost sa stvaranjem vrijednosti. Iako su rezultati dosadašnjih istraživanja miješani, oni predstavljaju izazov za buduća istraživanja (Husted i Allen, 2011). Strateške dimenzije uspješne društvene strategije poduzeća kako su ih autori opisali, a navedene su u nastavku:

- Centriranje - označava povezanost određenog društvenog projekta s primarnim poslovanjem poduzeća. Jača povezanost između društvenog projekta i primarne misije poduzeća stvara veću vrijednost. Projekti izravno povezani s područjem kojim se poduzeće bavi, omogućiti će jednostavnu upotrebu svojih resursa i sposobnosti u rješavanju određenog društvenog problema.
- Specificiranje - predstavlja sposobnost određene društvene inicijative da stvori ili zadrži vrijednost. Poduzeće stvara vrijednost koja se može lako izgubiti, primjerice ako konkurentska poduzeća imitiraju mehanizme za stvaranje vrijednosti. Međutim, kod društvenih projekata jedan od ciljeva je imitiranje i prenošenju što većoj primjeni. Vrijednost koju stvaraju društveni projekti namijenjena je poduzeću i

¹¹⁶ engl. *centrality, appropriability, proactivity, voluntarism i visibility*

stakeholderima. Iako se mehanizmi društvenih projekata imitiraju i dijele, poduzeća njima sebi često stvaraju jedinstvene vrijednosti koje nije lako imitirati.

- Proaktivnost - predstavlja sposobnost poduzeća da bude jedan korak ispred društvenih trendova. Proaktivnost poduzeća znači da će ono pokušati svoje poslovanje unaprijed prilagoditi predviđenim zakonskim propisima i društvenim trendovima, umjesto retrogradno popravljati štetu. Ova strategija podrazumijeva element inovacije pomoću kojeg poduzeće oblikuje ili mijenja svoje nove poslovne procese i proizvode. Poduzeće koje zauzima proaktivan pristup čini više nego što to od njega traže zakonski okviri i stakeholderi. Istraživanja poput Dean i Brown (1995) te Nehrt (1996) pokazuje jasnu vezu između proaktivnosti i stjecanja konkurentske prednosti. Oni su dokazali kako poduzeća-pioniri koja prva čine više no što zakon propisuje stvaraju prednost sebi, dok istovremeno stvaraju prepreke poduzećima koja uvode promjenu u poslovanje nakon njih.
- Volontarizam - Kako se društveno odgovorno poslovanje definira kao društveno ponašanje koje podrazumijeva više inicijativa od samog poštivanja zakona (McWilliams i Siegel, 2001), volontarizam se u tom kontekstu definira kao stupanj društvene inicijative koji nije ograničen zakonskim i društvenim okvirima. Kako bi zadobila konkurentsku prednost, poduzeća posvećuju više pažnje mogućnostima koje proizlaze iz njihovih netržišnih aktivnosti unutar određenog zakonskog okvira. Zakonsko ograničenje može se smatrati pokretačem stvaranja dodatne vrijednosti poduzeću, pa Burke i Logsdon (1996) smatraju kako samo inicijative koje nisu zakonski ograničene mogu poduzeću stvoriti dodanu vrijednost. Ovaj se koncept različito doživljava ovisno o institucionalnom okviru: dok se u razvijenim državama na poštivanje zakona gleda kao na minimum društveno odgovornog ponašanja, u zemljama u razvoju to je najviši izraz društvene odgovornosti.
- Transparentnost - označava do koje su mjere stakeholderi upoznati s društvenim aktivnostima poduzeća. Dva su gledišta s kojih je moguće promatrati transparentnost poduzeća: (1) kako bi se pohvalili svojim dobročinstvom, (2) kako bi služili kao primjer drugima. Husted i Allen (2011) smatraju kako nije bitno o kojem se gledištu

radi, već je transparentnost ključna kada se etičnom i legitimnom društvenom strategijom, kao i društvenim programima poduzeća stvaraju korist i dobrobit za društvo. Mnoga znanstvena istraživanja navode kako je upravo transparentnost usko povezana s povećanjem konkurentske prednosti poduzeća s obzirom da se njome može izgraditi i održati ugled poduzeća.

Model pet strateških aspekata Burke i Logsdon (1996) testiranjem u Španjolskoj i Meksiku pokazao je kako proaktivnost nije imala utjecaja, transparentnost je imala značajan pozitivan utjecaj, a volontarizam značajan negativan utjecaj na stvaranje vrijednosti. Aspekti centriranja i specifikiranja pokazali su se manje značajnima. Moguće je zaključiti kako teorijski okvir i rezultati dosadašnjih istraživanja elemenata uspješne društvene strategije predstavljaju dobru polazišnu točku za buduća istraživanja.

5.2. Teorija poduzeća i društvena strategija

U cilju razumijevanja društvene strategije nužno je razumjeti i njezino šire područje, strateški menadžment, kao i različita akademska područja koja na njega utječu. Autori Husted i Allen (2011) navode dvije teorije koje utječu na strateški menadžment, a one su liberalna ekonomska i kritička teorija. Liberalna ekonomska teorija zagovara gledanje vlastitog interesa i profita kao najbolje i najmoralnije rješenje za uređivanje društvenog i ekonomskog života, a društvenu strategiju smatra osuđenom na propast. Kritička teorija zastupa stav kako velika poduzeća ne prezaju ni pred čime kako bi obranila i zadržala svoju moć, a društveno odgovorna su samo pod prisilom, odnosno njihovo se ponašanje treba zakonski regulirati. Dodatno gledište, zagovarano od poslovnog i akademskog svijeta jest kako se stakeholderima pripisuju inherentna prava prema kojima poduzeća imaju etičku odgovornost bez obzira na trošak ili korist. Samo dobronamjerne radnje smatraju se moralnim, što je u skladu s Kantovom filozofijom, pristupom društvenoj strategiji Husted i Allena (2011).

Mikroekonomskom analizom autori Husted i Salazar (2006) istražili su društvene strategije u poduzeću s ciljem maksimiziranja profita i društvenog učinka. Kroz mikroekonomsku analizu, analizirali su tri pristupa: (1) altruistični, (2) primorani egoista i (3) strateški, te zaključili kako su strateška ulaganja najdjelotvornija za poduzeća koja istovremeno pokušavaju maksimizirati profit i društveni učinak.

Pomoću mikroekonomske analize tri pristupa poduzeća biti će moguće teorijski objasniti ulaganja različitih poduzeća u cilju rješavanja društvenih problema pri optimalnoj količini društvenog *outputa* kojeg poduzeće treba proizvesti. Kako bi bolje razumijeli tekst u nastavku, potrebno je opisati varijable:

Xs - *Društveni output (Xs)* poduzeća predstavlja utjecaj koji neko poduzeće ima na društvo (Wood, 1991), a sastoji od proizvodnje javnih dobara ili eliminacije loših eksternalija za dobrobit čitave zajednice (Buchanan, 1968.; Keim, 1978).

Bcs - *Krivulja društvene koristi* predstavlja korist koju poduzeće ima od dodatnog povećavanja društvenog *outputa*. Prikazuje promjenu ukupnih prihoda (koja nastaje kao rezultat društvenog ulaganja), te predstavlja privatnu korist poduzeća od društvenih projekata poduzeća.

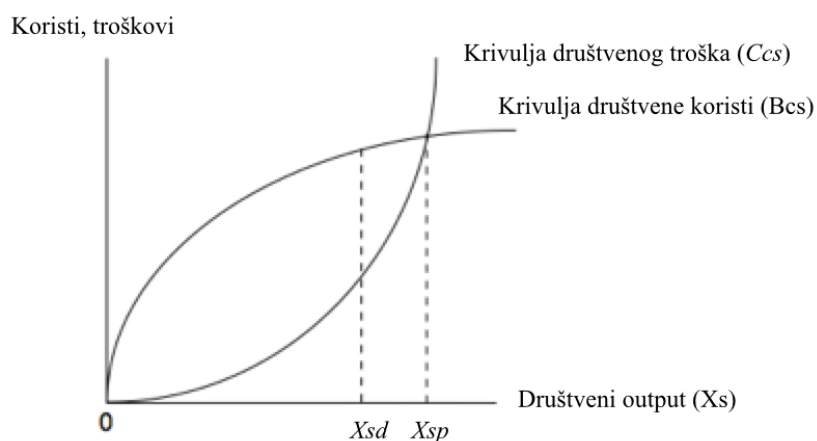
Ccs - *Krivulja društvenog troška* predstavlja ukupnu količinu utroška poduzeća za jedinicu društvenog *outputa*.

Društvenu aktivnost poduzeća moguće je mjeriti pomoću krivulje društvene koristi (Bcs) i krivulje društvenog troška (Ccs). Ona označava trošak poduzeća za proizvodnju dodatne jedinice javnog dobra (*društveni output*). Vertikalna os predstavlja društveno ulaganje poduzeća - vrijednost resursa koje je poduzeće uložilo u društveni *output*. Na temelju pretpostavki u mikroekonomskoj analizi, prepostavljamo kako krivulju društvenog troška opisuju opadajući granični povrati društvene investicije, te da se proizvodnja provodi dugoročno.

Pretpostavimo kako poduzeće želi poboljšati svoj društveni output (Xs) prikazan na horizontalnoj X osi grafikona 5.1. Za očekivati je kako će prve jedinice društvenog *outputa*, one za koje su povrati čimbenika proizvodnje korištenih u projektu granično isplativiji, biti relativno povoljnije jer te aktivnosti donose korist uz minimalan trud. Na početku je za očekivati kako će svako altruistično poduzeće koje sudjeluje u društvenim programima imati koristi od dodatnih pogodnosti u vidu povećane prodaje i lojalnosti zaposlenika zbog privlačnog imidža. Međutim, kako se društveni *output* poduzeća povećava, vjerojatnost da će taj *output* jednako utjecati na imidž i prodaju poduzeća se smanjuje. U jednom trenutku

dodatno povećanje društvenog *outputa* neće poduzeću donositi nikakve dodatne koristi. Ovisno o vrsti društvenog projekta u koji poduzeće ulaže, točka u kojoj će poduzeće ostvariti maksimalnu korist vjerojatno će se nalaziti ispred ili u točki maksimalnog potencijalnog društvenog *outputa*. Na grafu 5.1. grafički je prikazano funkcioniranje altruističnog poduzeća.

Grafikon 5.1. Optimalno društveno ulaganje altruističnog poduzeća



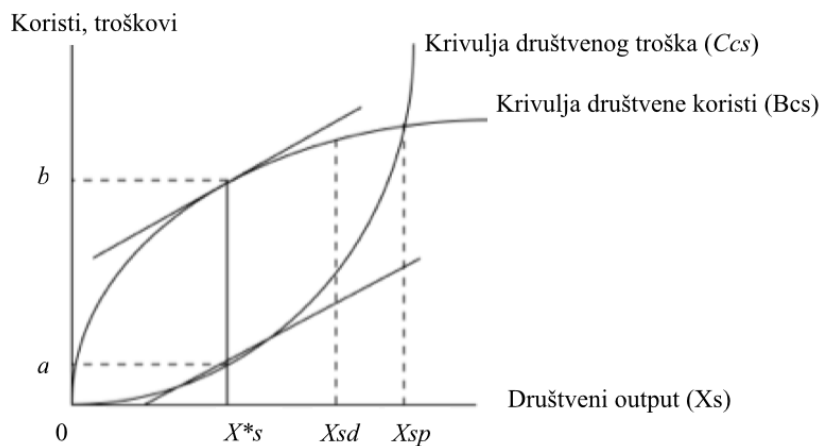
Izvor: Husted, B. W. i Allen, D. B. (2011): *Corporate Social Strategy, Stakeholder Engagement and Competitive Advantage*. Cambridge: Cambridge University Press, str. 51.

Kao što se ekonomski profit (π) mjeri razlikom između ukupnih prihoda i troškova, tako poduzeće može svoj društveni profit (π_{cs}) mjeriti razlikom između koristi koje dobiva (veće cijene, povećanje prodaje, smanjenje troškova administracije i proizvodnje) i troškova proizvodnje određene količine društvenog *outputa*. Budući da altruistično poduzeće nije usredotočeno na optimiziranje koristi u odnosu na troškove društvenog djelovanja, ono ne namjerava maksimalizirati društveni profit. S obzirom na to kako nije opterećeno ulaganjem u svoju reputaciju, altruistično će poduzeće investirati u količinu X_{sd} društvenog *outputa* kako bi ostvarilo željene društvene ciljeve. Cilj altruističnom poduzeću je dosegnuti razinu X_{sp} , u kojoj je razlika ukupnih troškova i ukupnih prihoda jednaka nuli. Količina *outputa* lijevo od X_{sd} ne bi uspjela eliminirati društvene rizike s kojima se poduzeće suočava. Količina *outputa* desno od X_{sd} bi upućivala na to ako poduzeće nastavi ulagati u rješavanje nekog društvenog problema nakon što je dosegnut maksimalni potencijalni *output*, vjerojatno će poprimiti negativan imidž, a koristi će se smanjiti.

Egoistično poduzeće svjesno je kako njegovo poslovanje može imati pozitivne i negativne eksternalije koje utječu na dobrobit treće strane (Olsen, 1979) Mnogi ekološki i društveni

problemi imaju izravan utjecaj na dobrobit poduzeća (Porter i Kramer, 2006). Ako zagađuje okoliš, poduzeće može biti novčano kažnjeno ili zatvoreno. Ako je ravnodušno prema siromaštvu u svojoj društvenoj zajednici, može doprinijeti nestabilnosti društva koja može povećati rizik u državi što, pak, može povisiti financijske troškove poduzeća i sniziti graničnu dobit. Kako autori Husted i Allen (2011) navode ako se poduzeće ne brine za edukaciju svojih zaposlenika ili kvalitetu obrazovanja u zajednici iz koje crpi svoju radnu snagu, ta će ravnodušnost dovesti do smanjenja produktivnosti, što znači i manju konkurentnost i profit. Iz tog je razloga poduzeće često primorano ulagati u javna dobra kako bi opstalo ili raslo.

Grafikon 5.2. Optimalno društveno ulaganje primoranog egoista



Izvor: Husted, B. W. i Allen, D. B. (2011): *Corporate Social Strategy, Stakeholder Engagement and Competitive Advantage*. Cambridge: Cambridge University Press, str. 55.

Uvjet za optimizaciju u slučaju primoranog egoista:

$$MB_{CS} = MC_{CS}$$

$$\frac{\partial B}{\partial X_s} = \frac{\partial C}{\partial X_s}$$

gdje je:

MB_{CS} granična korist jedne dodatne jedinice društvenog *outputa*

MC_{CS} granični trošak jedne dodatne jedinice društvenog *outputa*

Kod primoranog egoista, odluka o količini društvenog *outputa* koji će proizvesti ovisi o usporedbi između izračunatih koristi za ovu razinu *outputa* i troškova za isti *output* (McWilliams i Siegel, 2001). Na grafikonu 5.2. prikazana je odluka o količini društvenog ulaganja koju je egoistično poduzeće spremno donijeti. Optimalna količina društvenog

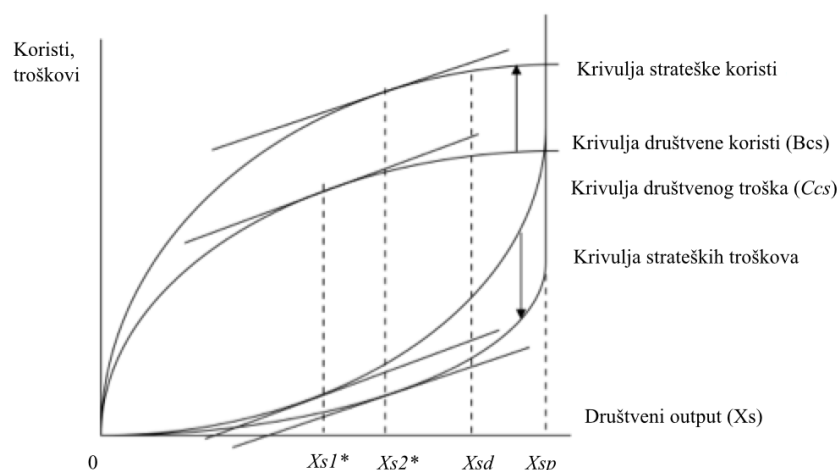
outputa je X^* s u kojem je povrat društvene investicije maksimiziran, odnosno u toj točki nagibi krivulje troška i krivulje koristi su jednaki. Drugim riječima, povećanje koristi od dodatne jedinice društvenog *outputa* jednak je povećanju troška od te jedinice. U toj točki poduzeće maksimizira svoj društveni profit ($\pi_{cs} = b - a$). Poduzeće će težiti ovoj točki kako bi postiglo veće koristi ili podnijelo najmanji neto trošak od svog društvenog ulaganja.

Prethodni slučaj prikazuje situaciju u kojoj poduzeće koje prisilno investira u društvene aktivnosti u situaciji u kojoj nema prisile, neće investirati. Za razliku od njega, strateško društveno poduzeće je ono koje društvenom investicijom ostvaruje dodatnu korist (dobra reputacija, diferencirani proizvodi koji postižu bolju cijenu, kvalificiranije zaposlenike) i time postižu veću profitabilnost. Ipak, za društvo kao cjelinu, pojaviti će se točka u kojoj će nova poduzeća stvoriti prezasićenost radne snage i tako više neće biti koristi za društvo. S tog stajališta, poduzeće neće moći ostvariti dodatnu korist.

Poduzeću nije jednostavno povećati profit dioničara, dok istovremeno moraju poslovati odgovorno prema društvu i drugim stakeholderima. Ipak, iskustvo mnogih poduzeća pokazuje kako sve veći broj poduzeća traži načine kako bi postigli profitabilnost, te kako bi poboljšale društvenu uspješnost (Tichy i sur., 1997; Porter i Kramer, 2006).

Kako se može vidjeti iz grafikonu 5.3. u strateškom slučaju, postoje dodatne koristi koje poduzeće dobiva pružanjem određenog stupnja društvenog *outputa*, koji nije dostupan prisiljenom ili altruističnom poduzeću, prvenstveno jer je poduzeće oblikovalo strategiju koja je u skladu s tim dodatnim koristima. Koristi mogu biti diferencijacija proizvoda koja omogućuje poduzeću naplaćivanje više cijene (Reinhardt, 1999; McWilliams i Siegel, 2001), povećanje prodaje ili smanjenje troškova. Troškovi se mogu smanjiti jer poduzeće na primjer privlači kvalificiraniji kadar i s time povećava produktivnost poduzeća (Russo i Fouts, 1997; Kanter, 1999). Za razliku od slučaja altruista gdje su pozitivne posljedice razlog slučajnosti, u strateškom slučaju rezultati su posljedice dobre strategije poduzeća (Porter i Kramer, 2006).

Grafikon 5.3. Optimalno društveno ulaganje u strateškom slučaju



Izvor: Husted, B. W. i Allen, D. B. (2011): *Corporate Social Strategy, Stakeholder Engagement and Competitive Advantage*. Cambridge: Cambridge University Press, str. 59.

Novi uvjet za optimizaciju:

$$MSB_{cs} = MSC_{cs}$$

$$\frac{\partial SB}{\partial X_s} = \frac{\partial SC}{\partial X_s}$$

Gdje je:

MSB_{cs} strateška granična korist jedne dodatne jedinice društvenog *outputa*

MSC_{cs} strateški granični trošak jedne dodatne jedinice društvenog *outputa*

Prema tome, kako se društveni *output* povećava, granična korist tog *output* se smanjuje. Također, krivulja troška pomiče se zbog sposobnosti inovacija poduzeća da smanji troškove društvenog poslovanja - društvenog *output*. Moguće je očekivati kako će strateška krivulja troškova¹¹⁷ postati okomita u X_{sp} , jer u toj točki poduzeće ostvaruje svoj maksimalni potencijalni društveni učinak¹¹⁸ koji je jednak u svim slučajevima – altruističnom, egoističnom i strateškom.

Optimalna razina društvenog učinka postiže se kada su nagibi krivulje nove strateške koristi¹¹⁹ i krivulje strateških troškova¹²⁰ jednaki. Dobro oblikovanom društvenom strategijom koristi društvenog ulaganja se povećaju (krivulja strateške koristi pomiče se prema gore), a

¹¹⁷ engl. *strategic cost curve*

¹¹⁸ engl. *social output*

¹¹⁹ engl. *strategic benefit curve*

¹²⁰ engl. *strategic cost curve*

troškovi društvenog ulaganja se smanjuju (krivulja strateškog troška pomiče se prema dolje), pa će se optimalna količina društvenog *outputa* povećati. Također, jasno je kako ista razina društvenog ulaganja poduzeću donosi veće koristi u strateškom slučaju nego u slučaju primoranog egoista. Iz tog razloga, u slučaju gubitka društvene prihvaćenosti i podrške, bolje je oblikovati strateško društveno ulaganje od kojeg poduzeće može imati više koristi, izbjeći tužbe i odštete ili razviti dobru reputaciju.

Moguće je zaključiti kako se kod altruističnog poduzeća pomaci u krivuljama koristi i troška mogu i ne moraju pojaviti. Pomaci su, nesumnjivo, manje vjerojatni u slučaju altruističnog poduzeća jer ono nema ni namjeru ni motivaciju da te krivulje pomiče. Za razliku od strateškog, altruistično poduzeće ne teži maksimalnom povratu na uloženo, već pokušava dosegnuti razinu približnu ili čak jednaku onoj u Xsd. Približavajući se točki Xsd, poduzeća će postići svoj cilj bez obzira na svoje pojedinačne društveni profit. Iako altruistično poduzeće ostvaruje veći društveni *output*, nije mu namjera maksimizirati dobit od društvenih projekata. No, postoje okolnosti u kojima se razina maksimizacije profita iz društvenog učinka poklapa s društveno poželjnom količinom *outputa* koju poduzeće želi proizvesti. Budući da su takve okolnosti malo vjerojatne, tako je i manje vjerojatno (ali ne i nemoguće) da će altruistično poduzeće maksimizirati svoj društveni profit u odnosu na strateški orijentirano poduzeće.

5.3. Teorijske perspektive društvene strategija poduzeća i institucionalnog okruženja

Društvena strategija poduzeća unutar različitih institucionalnih okvira određena je zakonima, normama, vrijednostima i uvjerenjima zajednice u kojoj posluje. Zbog vanjskih pritisaka na poduzeće, ona su motivirana uključiti društvene aktivnosti u svoje poslovanje kako bi bila smatrana legitimnima u skladu s nacionalnim, lokalnim i industrijskim normama i propisima. Autori Husted i Allen (2011) navode kako će poduzeća sudjelovati u društvenim aktivnostima kako bi oponašala svoje konkurente te tako sačuvala svoj društveni legitimitet, spriječila negativnu percepciju, osigurala dugoročni opstanak organizacije i društvenu dozvolu za rad.

Prema Perkmann i Spicer (2008) koncept institucionalnog djelovanja je određen trima utjecajima: (1) političko, (2) tehničko i (3) kulturno djelovanje. Prema autorima, kulturno djelovanje predstavlja djelovanje koje uspostavlja i preoblikuje sustave vjerovanja i vrijednosti, povezujući praksu s ukorijenjenim diskursima, političko djelovanje stvara i

određuje nove, te restrukturira postojeća pravila i imovinska prava, dok tehničko djelovanje stvara okvir koji predlaže, preporučuje ili propisuje određene načine djelovanja.

Campbell (2007) predlaže institucionalnu teoriju kako bi objasnio i definirao uvjete pod kojim se poduzeća odlučuju poslovati na društveno odgovoran način. Ekonomska istraživanja iz područja ekonomske regulacije i analize transakcijskog troška baziraju se na pretpostavci kako poduzeća u cilju maksimiziranja profita i vrijednosti za dioničara oblikuju poslovanje koje se temelji na društvenoj neodgovornosti. Primjerice, Williamson (1985) prilikom analize transakcijskog troška tvrdi kako poduzeće svoje poslovanje temelji na pretpostavci kako pojedinci, a samim time i poduzeća, djeluju oportunistički, odnosno sebično i lukavstvom postižu ciljeve kada je god to moguće. Kako bi objasnio u kojim se uvjetima poduzeća ponašaju društveno odgovorno, Campbell (2007) koristi institucionalnu analizu sociologije i komparativnu ekonomiju političkih znanosti. Pomoću tih teorija, autor objašnjava uvjete pomoću kojih institucije ograničavaju i omogućavaju društveno odgovorno ponašanje.

Campbellov doprinos u ovom radu je definiranje praga društveno odgovornog ponašanja ispod kojeg se poslovanje poduzeća smatra društveno neodgovornim, kojeg naziva "minimalni standard ponašanja"¹²¹. Prilikom definiranja minimalnog standarda ponašanja, autor podrazumijeva dva preuvjeta:

- poduzeća svjesno ne smiju činiti nešto što bi moglo naštetiti njihovim stakeholderima
- ukoliko dođe do štete načinjene stakeholderima, poduzeće ju treba ispraviti čim je otkrivena od strane poduzeća ili čim su ih stakeholderi upozorili na nju

Campbell (2007) navodi čimbenike pod kojima poduzeća ostvaruju minimalnu razinu društveno odgovornog ponašanja, odnosno vanjske uvjete koji mogu utjecati na razinu do koje se poduzeće ponaša društveno odgovorno. Vanjske uvjete autor je podijelio na ekonomske i institucionalne. Ekonomski uvjeti utječu na razinu do koje se poduzeća ponašaju društveno odgovorno, a taj odnos uvjetovan je raznim institucionalnim uvjetima.

Campbell (2007) prilikom definiranja ekonomskih i institucionalnih uvjeta koji utječu na razinu minimalnog standarda društveno odgovornog ponašanja navodi dvije pretpostavke:

¹²¹ engl. *minimum behavioral standard*

- Ekonomski uvjeti:
 - Manje je vjerojatno kako će poduzeća poslovati na društveno odgovoran način kada ostvaruju nisku financijsku uspješnost i kada posluju u relativno nezdravom okruženju gdje je mogućnosti za ostvariti profit limitirana. Poduzeće koje ostvaruje nisku financijsku uspješnost ima na raspolaganju manje resursa na raspolaganju za društveno odgovorne aktivnosti, pa takva poduzeća neće biti sklona udovoljiti niti minimalni standard društveno odgovornog ponašanja. Također, ukoliko poduzeće posluje u uvjetima visoke inflacije, slabe proizvodnje, slabog povjerenja potrošača, odnosno u uvjetima u kojima neće uskoro ostvariti financijsku dobit, vrlo je vjerojatno kako se i u tom slučaju poduzeće neće involvirati u društveno odgovorne aktivnosti.
 - Manje je vjerojatno kako će poduzeća poslovati na društveno odgovoran način ako je previše ili premalo konkurencije. Odnos između konkurencije i društveno odgovornog poslovanja biti će nelinearan. U uvjetima normalne konkurencije poduzeća ulažu velike napore u očuvanje svog ugleda kako bi mogli nastaviti poslovati uspješno. Ako je ugled poduzeća ugrožen ili ako kupci i dobavljači više ne vjeruju poduzeću, vrlo lako mogu zamijeniti to poduzeće sličnim (Macaulay, 1963). U situacijama gdje konkurencija ne postoji (na primjer monopol i monopson), poduzeća nemaju interes ulagati u društveno odgovorno poslovanje, jer takve investicije vjerojatno neće utjecati na reputaciju ili smanjanje prodaje, profitabilnosti ili opstanak poduzeća, jer kupci i dobavljači nemaju drugo alternativno poduzeće.
- Institucionalni uvjeti:
 - Poduzeća će se ponašati društveno odgovorno ako je takvo ponašanje regulirano strogim i dobro provedenim propisima i zakonima, osobito ako su te regulative i načini njihova provođenja razvijeni pregovaranjem i suradnjom između poduzeća, vlade i ostalih ključnih stakeholdera. Okruženje strogo reguliranih propisa i vlade koja prati ponašanje poduzeća stvoriti će veliki broj kontrolnih organizacija, kao što su na primjer ekolozi, sindikati, potrošači, te mediji koji temeljito prate regulatorne procese. Međutim, autori Grant i Downey (1996), te Grant (1997) proveli su znanstvena istraživanja u kojima zaključuju kako zakoni najučinkovitije pomažu stvaranju odgovornog

ponašanja poduzeća po pitanjima zaštite okoliša ako građanima omoguće pristup informacijama o štetnim emisijama, pravnu podršku kod tužbe osumnjičenih zagađivača te financijsku podršku potrebnu kod ovih aktivnosti.

- Poduzeća će se ponašati društveno odgovorno ako takvo ponašanje regulira sustav dobro organizirane i učinkovite granske samoregulacije, osobito ako je on temeljen na prijetnji potencijalne državne intervencije ili široj industrijskoj krizi, te ako država podupire ovakav oblik industrijskog upravljanja. Prema Campbellu (2007), industrije često unutar sebe razvijaju vlastite regulatorne mehanizme kako bi osigurale poštene poslovne prakse, kvalitetu proizvoda i sigurnost na radnom mjestu postavljajući standarde kojih se treba pridržavati. Kako navodi Martin (2003) pritisak jednakih¹²² pokazao se kao ponekad najučinkovitije sredstvo za povećanje društveno odgovornog poslovanja, a taj pritisak često vrše granska udruženja kojima je jedno od zaduženja nadzirati i poticati odgovorno ponašanje poduzeća unutar određene grane. Ovakav oblik regulacije unutar industrije Campbell (2007) naziva samoregulacijom¹²³ koja se prema komparativnim političkim ekonomistima i institucionalistima razlikuje ovisno o državi u kojoj se posluje. Kako je primijetio Campbell (2007) u radovima Kolko (1963), Schneiberg (1999), Streeck i Schmitter (1985a) i Weinstein (1968), pronicljivi članovi industrije shvaćaju kako je bolje da regulatorni proces sami nadziru nego da im država nametne određeni proces i set standarda nad kojima neće imati mnogo kontrole. Još jedan od razloga za pojavu samoregulacije je strah poduzeća da regulacija od strane države nije dovoljna da ih zaštiti od problema same industrije.
- Poduzeća će se ponašati društveno odgovorno ako njihovo ponašanje nadziru privatne, nezavisne organizacije, uključujući nevladine organizacije, organizacije društvenih pokreta¹²⁴, institucionalni investitori i mediji koji se, prema potrebi, aktiviraju kako bi mijenjali ponašanje poduzeća. Prema autoru, dioničarski aktivizam¹²⁵ predstavlja novu vrstu društvenog pokreta koji utječe u kojoj mjeri će se poduzeća ponašati društveno odgovorno. Kako ekonomske

¹²² engl. *peer pressure*

¹²³ engl. *self-regulation*

¹²⁴ engl. *social movement organization - SMO*

¹²⁵ engl. *shareholder activism*

aktivnosti postaju sve globalnije, a time ujedno i sve teže za regulaciju od strane nacionalnih vlada, tako i sposobnost nadziranja i kritiziranja poslovanja poduzeća od strane društvenih pokreta, aktivista, institucionalnih investitora i drugih postaje sve važnija za osiguravanje društveno odgovornog ponašanja poduzeća.

- Poduzeća će se ponašati društveno odgovorno ako djeluju u okruženju gdje se normativni zahtjevi za takvim ponašanjem institucionaliziraju, primjerice, u relevantnim poslovnim publikacijama, nastavnim programima poslovnih škola i drugim obrazovnim sferama u kojima sudjeluju rukovoditelji poduzeća. Prema Guillénu (1994), stavovi rukovoditelja prema prihvatljivosti određenih poslovnih modela bili su jednim dijelom povezani s time koji su modeli zadobili najviše pozornosti u akademskim krugovima i medijima, iz čega proizlazi kako rukovoditelji imaju tendenciju ponašati se onako kako drugi rukovoditelji i ključni pojedinci u njihovom okruženju smatraju prihvatljivim.

- Poduzeća će se ponašati društveno odgovorno ako su članovi strukovnih udruga ili udruga poslodavaca, ali samo ako su te udruge organizirane na način da promiču društveno odgovorno ponašanje. Udruživanje s jednakima¹²⁶ poduzeću donosi korist u vidu dubljeg razumijevanja utjecaja vladinih regulativa na vlastito poslovanje, te dugoročne koristi koju od njih mogu imati. Prema Martinu (2000) poslovne udruge imaju važnu ulogu u edukaciji zaposlenika. U svojim radovima iz 2005. i 2006. godine. Martin opisuje kako su početkom 1990-ih godina u Danskoj poslovne udruge bile ključne u podučavanju svojih članova o važnosti radničkih sindikata, a državnih dužnosnika o uređivanju tržišta rada i društvene politike što je pomoglo pri prekvalifikaciji zaposlenika i poboljšanju njihovih vještina kako bi se kasnije lakše zapošljavali.

- Poduzeća će se ponašati društveno odgovorno ako sudjeluju u institucionaliziranom dijalogu sa sindikatima, zaposlenicima, lokalnim

¹²⁶ engl. *peers*

zajednicama, investitorima i drugim stakeholderima. Campbell (2007) zapaža kako komunikacija poduzeća sa zaposlenicima, predstavnicima lokalne zajednice, vladom i drugim stakeholderima omogućuje poduzeću da razumije i uvažava potrebe ovih aktera pri oblikovanju svoje politike poslovanja. Sabel i suradnici (2001) opisuju primjer iz SAD-a gdje su poduzeća, lokalne uprave, lokalni predstavnici federalnih agencija, članovi lokalnih zajednica i drugi dobili od središnje vlade zakonski autoritet da odrede ciljeve za zaštitu okoliša na lokalnoj razini te im omogućili da definiraju, nadziru i procjene standarde učinkovitosti i tome prilagode lokalne aktivnosti. Na taj način vlada je prikupljala podatke s lokalnih razina te prilagođavala standarde učinkovitosti i željene ciljeve, a lokalne su zajednice provodile nove standarde u konstantnom dijalogu. Ovim su dijalogom standardi, ciljevi i mjere postali mjerila uspješnosti prema kojima su lokalna poduzeća, u suradnji s ostalim akterima, ocjenjivala i regulirala vlastito djelovanje.

Prema navedenim i objašnjenim ekonomskim i institucionalnim uvjetima moguće je zaključiti kako će se poduzeća ponašati društveno odgovornije što se više suočavaju sa strogom državnom regulacijom, kolektivnom granskom samoregulacijom, nevladinim organizacijama i drugim nezavisnim organizacijama koje ih nadziru, kao i u normativnom institucionalnom okruženju koje potiče društveno odgovorno poslovanje. Također, društveno odgovorno ponašanje češće je kod poduzeća koja pripadaju granskim udrugama ili udrugama poslodavaca i sudjeluju u institucionaliziranom dijalogu sa stakeholderima. Također, pritisci globalizacije, stakeholderskog aktivizma, političkih odluka i druge sile koje navodi Campbell (2007) nastaviti će se mijenjati na načine koji mogu voditi do promjena institucija i značajno utjecati na društveno odgovorno ponašanje poduzeća.

5.4. Teorijske perspektive društvene strategija poduzeća i stakeholderskog okruženja

Današnje poslovanje odvija se u vremenu povećane transparentnosti u kojem su tehnologija i informacijsko-komunikacijska revolucija stvorile aktivne i involvirane stakeholdere. Smith (2007) navodi kako je tržište važan pokretač primjene društveno odgovornog poslovanja u poduzeću, zajedno sa zaposlenicima, investitorima, regulatorima i ostalima. Iz tog razloga, alati koji poduzeću omogućuju konstantno praćenje i prilagođavanje prema potrebama

potrošača, mogu samo pomoći poduzeću da donese bolje odluke i izbjegne moguće poteškoće u poslovanju (Epstein, 2004). Poduzeća koja posluju na taj način mogu profitirati uz pomoć svojih stakeholdera jer identificiraju materijalne prilike te mogu pratiti i komunicirati svoje poslovne rezultate, a stakeholderska uključenost predstavlja alat za izbjegavanje konflikta i zaštitu ugleda. Na taj način stakeholderi su kroz revolucionarni proces koji zahtijeva postojanje određenih čimbenika zaduženi da uz pomoć regulatora ili institucionalnog okvira preuzmu kontrolu i zatraže od poduzeća pravovaljane informacije i društveno odgovorno poslovanje. Za bolje razumijevanje odnosa društveno odgovornog poslovanja i njegovih stakeholdera može poslužiti stakeholderska teorija.

Prema stakeholderskoj teoriji, stakeholderi su pojedinci ili skupine koji mogu utjecati na poduzeće ili su pod utjecajem organizacije (Freeman, 1984). Stakeholderi predstavljaju široku paletu interesa, a kako je predložio Mullins (2002) mogu se grupirati u kategorije: zaposlenici, dioničari, potrošači, vladine zajednice, lokalna zajednica, dobavljači, sindikati, suradnici gospodarstva, pa čak i konkurenti.

Prema stakeholderskoj teoriji, poduzeća imaju obvezu prema svojim stakeholderima, među kojima dioničari predstavljaju samo jednu skupinu stakeholdera. S aspekta stakeholdera u kontekstu društveno odgovornog poslovanja, ključan je pristup poduzeća. U suštini, društveno odgovorno poslovanje osnažuje etiku stakeholdera jer kontinuirano skreće pozornost na više aktera i povezanost relacijskih mreža koje mogu utjecati ili biti pod utjecajem aktivnosti poduzeća (Rowley, 1997). U tom smislu, društveno odgovorno poslovanje se također može široko definirati kao opredijeljenje organizacije da posluje na ekonomski i ekološki održivi način, istodobno priznajući interese svojih stakeholdera. Carroll (1991) navodi kako društveno odgovorno poduzeće treba nastojati ostvariti profit, poštivati zakon te biti etičan i uzoran dionik zajednice. Unatoč činjenici kako ne postoji pravna obveza povećanja bogatstva dioničara, mnogi vjeruju kako ta obveza ipak postoji jer je menadžerima poduzeća povjerena obveza upravljanja tim poduzećem u cilju stvaranja dobiti tim istim dioničarima (Waddock, 2006). Stakeholderski pristup društveno odgovornom poslovanju temelji se na ekonomskoj i društvenoj odgovornosti koju poduzeća duguju svojim ključnim stakeholderima.

Prema agencijskoj teoriji, poduzeća imaju ograničenu odgovornost prema stakeholderima, a prioritet daju u korist svojih ekonomskih i pravnih vlasnika. Friedman (1962) dodatno pojašnjava ovaj oblik odgovornosti kada je tvrdio kako je primarna odgovornost poduzeća

nastaviti profit u granicama zakona. Spomenuti pristup, u literaturi poznat kao agencijska teorija društvene odgovornosti implicira kako su menadžeri poduzeća agenti vlasnicima te su dužni djelovati kako bi povećali interese svojih vlasnika, koji su u prvom redu uložili kapital u poduzeće (Sternberg, 1997).

U ovom kontekstu važno je spomenuti kako se prilikom maksimiziranja profita vlasnika poduzeća, društvena strategija poduzeća oslanja na Korhonenovu (2002) "dominantnu društvenu paradigmu" koja objašnjava pitanjima poput konkurentske prednosti, minimiziranje troškova, tržišne ravnoteže, tržišne učinkovitosti, optimalnog prinosa ulaganja (uključujući i radnu snagu) i dominaciju na tržištu. Društvena paradigma, prema autoru, definirana na taj način, nema mjesta za emocije, osjećaje i dobronamjernost.

Stakeholderski pristup polazi od teze kako poduzeće ne posluje isključivo zbog dioničara, stoga ga ne možemo promatrati kao entitet koji služi isključivo za maksimalizaciju vrijednosti dioničara. Također, unutar okvira maksimiziranja vrijednosti stakeholdera, glavni cilj poduzeća je preživjeti kroz postizanje konkurentske prednosti na tržištu. Poduzeća ne posluju individualno, nego su sastavni dio industrije i nacionalnog institucionalnog okvira unutar kojeg im je omogućeno donositi strateške odluke. Stoga je potrebno skrenuti pozornost na drugu stranu jednadžbe, identificirati i objasniti prirodu i motive stakeholderskih skupina prilikom zahtijevanja društveno odgovorog poslovanja poduzeća.

Prema Werther i Chandleru (2010) stakeholderska teorija omogućava poduzeću da uspješnom analizom trendova današnjice udovolji potrebama svojih ključnih stakeholdera, a time im tijekom vremena stvori dodanu vrijednost od svog poslovanja. Kada menadžeri poslovanje promatraju u kontekstu stvaranja vrijednosti za stakeholdere, odnosno ako se vrijednost stvara prepoznavanjem i udovoljavanjem interesa stakeholdera, onda su stvaranje vrijednosti i etičnost nerazdvojni. Stoga, autori zaključuju kako stakeholderska odgovornost poduzeća predstavlja način povezivanja društveno odgovornog poslovanja s donošenjem odluka menadžera.

Prilikom definiranja stakeholderskog okruženja od velikog je značaja krenuti od pretpostavke kako je stakeholdere moguće promatrati usko kao ključne dionike za opstanak poduzeća, ili šire, na način da se obuhvate sve skupine koje utječu na ostvarenje ciljeva organizacije (Freeman i Reed, 1983). Waddock i Graves (1997) iznose kako bi društveno odgovorna

poduzeća trebala imati financijske koristi od svoje pozitivne interakcije sa stakeholderima, jer se povećanjem društveno odgovornog poslovanja poboljšava odnos s identificiranim ključnim stakeholderima, što u konačnici rezultira boljim ukupnim rezultatom.

Prema stakeholderskoj teoriji društveno odgovorno poslovanje uključuje upravljanje višestrukim stakeholderskim vezama, a znanstvenici tvrde kako takvo upravljanje:

- ublažava vjerojatnost negativne regulatorne, zakonodavne ili fiskalne akcije (Freeman, 1984; Berman i suradnici, 1999; Hillman i Keim, 2001)
- privlači društveno odgovorne potrošače (Hillman i Keim, 2001)
- privlači financijska sredstva iz društveno odgovornog investitora (Kapstein, 2001)
- dovodi do stvaranja dodane vrijednosti braneći i unapređujući reputaciju poduzeća (Fombrun i Shanley, 1990; Fombrun, 2005; Freeman i suradnici, 2007)

Varijacije stakeholderske teorije u kontekstu društveno odgovornog poslovanja iznijeli su:

- Waddock i Graves (1997) - Teorija dobrog menadžmenta¹²⁷
- Cornell i Shapiro (1987) - Hipoteze društvenog utjecaja¹²⁸
- Freeman i Evan (1990, u Orlitzky i suradnici, 2003) - Analiza poduzeća kao ugovora¹²⁹

Analiza i procjena odnosa stakeholdera omogućuje poduzeću da identificira koje skupine zaslužuju ili zahtijevaju pažnju menadžmenta, što rezultira optimizacijom odnosa i očuvanjem legitimiteta poduzeća (Doh i Guay, 2006). Jones (1999) je iznio operacionalizaciju stakeholderske teorije koja bi mogla ponuditi instrumentalne vrijednosti menadžmentu. U svojoj instrumentalnoj stakeholderskoj teoriji, autor tvrdi kako će rad poduzeća koji se temelji na iskrenosti, povjerenju i etičkim odnosima biti nagrađen od strane stakeholdera u smislu pozitivnih učinaka na reputaciju poduzeća, čineći tako poduzeće dugoročnim poslovnim partnerom. Primjenom ove teorije u poslovanje, Jones (1999) sugerira kako je društveno odgovorno poslovanje pokušaj izgradnje povjerenja, iskrenosti i etičkih odnosa s stakeholderima poduzeća, te zaključuje kako je upravo upravljanje stakeholderima najznačajnija primjena društvene odgovornosti.

¹²⁷ engl. *the good management theory*

¹²⁸ engl. *the social impact hypothesis*

¹²⁹ engl. *firm-ascontract analysis*

Jedan od alata za analizu i procjenu ključnih stakeholdera predstavlja Mendelow-a matrica, oblikovana od Mendelowa (1991), a prikazana je na slici 5.9.. Matrica poduzeću služi kao alat za praćenje utjecaja moći i razine interesa različitih stakeholdera i donošenje odluke o promjeni poslovne strategije kako bi udovoljilo ili izbjeglo opasnost od pojedinih stakeholdera.

Slika 5. 9. Mendelow-a matrica moći i razine interesa stakeholdera poduzeća

		Razina interesa	
		Niska	Visoka
Moć	Niska	A minimalno zalaganje	B informirati ih
	Visoka	C držati ih zadovoljne	D ključni igrači

Izvor: Chinyo, E. (2010): Construction Stakeholder management, John Wiley & Sons, Chichester, str. 109. Dostupno na: <http://books.google.com/books?id=ptPD8zz-vTcC> (8 siječnja 2011.)

Današnja strateška i operativna kompleksnost poslovanja zahtijeva uključenost svih stakeholdera i skupina u proces odlučivanja. Transparentnost i otvoreni dijalog o izvedbi, prioritetima i budućim planovima omogućuju dugotrajnost odnosa izgrađenog na kontinuiranoj suradnji (White, 2003). U skladu s time, povećanjem društveno odgovornog poslovanja poboljšava se odnos s identificiranim stakeholderima, što u konačnici zbog povećane transparentnosti rezultira boljim ukupnim rezultatom.

5.5. Teorijski pregledi podjela društvenih strategija

Poduzeće kao dio ekonomskog i društvenog sustava sudjeluje u mnogim aktivnostima koje istovremeno na njega i utječu. Takvo poslovno okruženje zahtijeva od poduzeća da definira i provodi određenu društvenu poslovnu strategiju. Takve društvene strategije većinom su jedinstvene za određeno poduzeće, prvenstveno zbog recipročnosti utjecaja okoline i poduzeća i jedinstvenih resursa poduzeća. Akademski svijet pokušao je identificirati i kategorizirati te

različite strateške odgovore u obliku društvenih strategija poduzeća. Dominantni i trenutno možda jedini odgovor leži u sistemskim okvirima poduzeća - institucionalni i stakeholderski okvir koji oblikuje njegovu društvenu strategiju.

Prema stakeholderskom i institucionalnom okviru autori su kategorizirali različite društveno odgovorne strategije poduzeća, poput:

- Carroll (1979), te Wartick i Cochran (1985) predložili su podjelu na neaktivne, reaktivne, aktivne i pro/interaktivne pristupe društvenoj odgovornosti ili na strategiju obstrukcije, strategija obrane, strategija prilagodba, proaktivna strategija¹³⁰, dok Heikkurinen (2010) koristi podjelu na pet razina: pasivna, reaktivna, proaktivna, poduzetnička i kreativna. Zanimljive klasifikacija društveno odgovornih strategija drugih autora uključuju pristupe poput što manje štete/što više dobra¹³¹ (Wheeler i sur., 2003) i reaktivni/strateški¹³² (Porter i Kramer, 2006).
- Lindgreen, Swaen i Johnston (2009) identificirali su na koje načine poduzeće implementira društvenu odgovornost u poslovanje poduzeća.
- Prema Van Bommel (2011) razlikujemo strategiju odustajanja, strategiju obrane i strategiju napada¹³³.
- Lee (2011) prema intenzitetu institucionalnog i stakeholderskog pritiska kategorizira strategije otpora, obrane, prilagodbe i proaktivnu strategiju.

5.5.1. Neaktivne, reaktivne, aktivne i pro/interaktivne društvene strategije

Van Tulder i suradnici (2009) predložili su podjelu društvenih strategija u odnosu na pristup poduzeća prema društvenoj odgovornosti: (1) neaktivni, (2) reaktivni, (3) aktivni i (4) pro/interaktivni pristupe DOP-u, a Heikkurinen (2010) koristi podjelu na pet razina: (1) pasivna, (2) reaktivna, (3) proaktivna, (4) poduzetnička i (5) kreativna. Neaktivna, reaktivna, aktivna i pro/interaktivna društvena strategija kako su ih opisali Van Tulder i suradnici (2009) navedeni su detaljno dalje u nastavku potpoglavlja.

¹³⁰ engl. *obstructionist, defensive, accommodative and proactive*

¹³¹ engl. *do minimum harm/do maximum good*

¹³² engl. *responsive/strategic*

¹³³ engl. *Resign, defensive and offensive strategy*

Neaktivan pristup društveno odgovornog poslovanja odražava klasično Friedmanovo gledište odgovornosti poduzeća, a ono je stvaranje profita, koji stvara radna mjesta i društveno bogatstvo. Poduzeće vođeno neaktivnom pristupom karakterizira orijentacija društvene odgovornosti unutar samog poduzeća¹³⁴, jer ne zahtjeva oblikovanu društvenu strategiju, nego se društvena odgovornost poduzeća definira u kontekstu rasta poduzeća, ispunjavanje obveze plaćanja poreza, stvaranje radnih mjesta, koji nastaju kao nusproizvod strategije usmjerene na maksimiziranje profita. Kada bi trebala birati između stvaranja radnih mjesta i poboljšanja učinkovitosti (ili maksimiziranja vrijednosti za dioničare), poduzeća vođena neaktivnom društvenom strategijom odabrala ovo bi drugo, jer je ono indiferentno prema društvenim problemima (Van Tulder i sur., 2009). Autori zaključuju kako su poduzeća neaktivnog pristupa indiferentna prema implementaciji društvenih inicijativa u svoju poslovnu strategiju.

Prema Van Tulderu i suradnicima (2009) reaktivan pristup društveno odgovornog poslovanja usmjeren je na poslovnu učinkovitost s posebnim naglaskom na izbjegavanju bilo kakvih pogreški. Poduzeće vođeno reaktivnim pristupom karakterizira orijentacija društvene odgovornosti poduzeća iz okoline prema poduzeću¹³⁵. Prema autorima Maignan i Ralston (2002) društvena odgovornost ovim poduzećima predstavlja moderni izraz društvene osjetljivosti, pri čemu trebaju poštivati neformalne norme primjerenog ponašanja zadane od strane stakeholdera. Van Tulder i suradnici (2009) navode različite vanjske pritiske prema stupnju razvijenosti pojedine zemlje, jer poduzeća zemljama u razvoju naglašavaju kako poslovanjem donose nove tehnologije, pridonose ekonomskom rastu i stvaraju nova radna mjesta, ali pritom ne ulaze korak dalje i ne preuzimaju izravnu odgovornost. Autori zaključuju kako poduzeće reaktivnog pristupa prema društvenoj strategiji svoju odgovornost tumači kroz odgovor na društvene probleme s kojim se susreće u poslovanju.

Aktivan pristup društveno odgovornom poslovanju prema Van Tulderu i suradnicima (2009) zasniva se na etičkim vrijednostima i normama društva u kojem poduzeća obavlja svoju djelatnost. Poduzeće vođeno aktivnim pristupom karakterizira aktivnosti društvene odgovornosti poduzeća odnosno orijentacija tih aktivnosti od poduzeća prema okolini¹³⁶. Ovakvo poduzeće prema autorima ima moralan stav prema društvenim problemima i osmišljava niz primarnih i/ili novih strateških aktivnosti. Za razliku od reaktivnog poduzeća

¹³⁴ engl. *inside-in*

¹³⁵ engl. *outside-in*

¹³⁶ engl. *outside-in*

koje će društveno odgovorne aktivnosti prvenstveno provoditi u skladu svojih poslovnih aktivnosti, aktivno poduzeće će svojim novim poduzetničkim aktivnosima pokušati riješiti te iste probleme.

Pod proaktivnim pristupom društveno odgovornog poslovanja Van Tulderu i suradnici (2009) smatraju poslovanje poduzeća koje na samom početku određenog problema u obzir uzima prava vanjskih stakeholdera. Poduzeće vođeno proaktivnim pristupom karakterizira interaktivna poslovna praksa u kojoj se nadopunjuju orijentacije iz dva smjera – iz okoline prema poduzeću i od poduzeća prema okolini. Autori navode kako poduzeća koja usvoje proaktivnu strategiju, zalaze u područje uzroka društvenih problema, temeljeno na stavu kako se društveni problemi poput siromaštva mogu riješiti samo zajedničkom suradnjom poslovnog svijeta i uključenih stakeholdera.

5.5.2. Strategija otpora, obrane, prilagodbe i proaktivna strategija

Poduzeća na različite načine odgovaraju na utjecaje iz vanjskog okruženja, te prema tome oblikuju različite strategije društveno odgovornog poslovanja. Četiri različite strategije društveno odgovornog poslovanja: (1) strategija otpora, (2) strategija obrane, (3) strategija prilagodbe i (4) proaktivna strategija, prepoznate su i analizirane u istraživačkim radovima autora Carroll (1979), Carroll i Buchholtz (2000), Fisher (2004), Sauser (2005), Wartick i Cochran (1985), te Lee (2011). Lee (2011) kategorizira različite društvene strategije prema intenzitetu institucionalnog i stakeholderskog pritiska, kako je prikazano na slici 5.10., a svaka strategija je detaljno opisana u nastavku poglavlja.

Slika 5.10. Odnos institucionalnog i stakeholderskog pritiska i odgovarajućih društvenih strategija

	Institucionalni pritisak	
Stakeholderski pritisak	Slabi	Jaki
Slabi	Manjak vanjskog pritiska (strategija otpora)	Institucionalni pritisak bez stakeholderske potpore (strategija obrane)
Jaki	Stakeholderski pritisak bez institucionalnog pritiska (strategija prilagodbe)	Jadnaki pritisci (proaktivna strategija)

Izvor: Lee, M.-D. P. (2011): Configuration of external influences: The combined effects of institutions and stakeholders on corporate social responsibility strategies. *Journal of Business Ethics*, 102(2): 287.

Strategija otpora kako ju opisuje Lee (2011, str. 286) predstavlja:

Potpuno odbacivanje bilo kakve društvene i etičke odgovornosti poduzeća koja nadilazi ekonomski interes poduzeća jest društvena strategija otpora nekog poduzeća. Ono poduzeće koje primjenjuje ovu strategiju ignorira zahtjeve društva za društvenom odgovornošću.

Slabi institucionalni i stakeholderski pritisak, prikazan na slici 5.10. u gornjem lijevom kvadrantu, ne potiče poduzeća na društveno odgovorno ponašanje i razmatranje javnih dobara. Lee (2011) navodi kako su poduzeća pod pritiskom tržišnih sila, prisiljena konkurirati nižim troškovima, a izostanak institucionalnog i stakeholderskog pritiska za odgovornim ponašanjem znači da će se poduzeća odlučiti za strategiju otpora kako bi izbjegla dodatne troškove vezane uz društvenu odgovornost.

Lee (2011) navodi primjer s početka 1960-ih kada se počinje ukazivati na opasnosti zagađenja okoliša u SAD-u. Međutim, tek se 1970-ih formiraju razni ekološki pokreti te započinje institucionalizacija zakona o okolišu kada su regulatorna tijela poput Agencije za zaštitu okoliša SAD-a¹³⁷ počela donositi propise za kontrolu zagađenja. To je rezultiralo prijetnjama poduzeća o preseljenju u države gdje je manja kontrola.

¹³⁷ engl. US Environmental Protection Agency - EPA

Pargal i Wheeler (1996) primjećuju kako države u razvoju nemaju čvrste institucije za poticanje DOP-a pa stakeholderi nemaju dovoljno legitimnosti i resursa kako bi mogli utjecati na poduzeća. Nastavno na ova dva rada, Korten (2011) u svom radu iznosi kako nije čudno ako poduzeća iz zemalja u razvoju ili multinacionalnih korporacija koje posluju u zemljama u razvoju stvaraju otpor prema društvenoj odgovornost. U skladu s time, Lee (2011) zaključuje kako su poduzeća u mogućnosti preoblikovati svoje strateške stavove prema društvenoj odgovornost, samo kada postoji institucionalno okruženje koje eliminira potencijalne tržišne nedostatke društvene odgovornosti, te kada je stakeholderima omogućeno da promiču svoje interese i prava.

Strategija obrane kako ju opisuje Lee (2011, str. 286) predstavlja:

Strategija obrane predstavlja odbacivanje šire etičke odgovornosti poduzeća. Međutim, poduzeća koja primjenjuju ovu strategiju čuvaju vlastiti interes tako što pasivno slijede zakonske odredbe kako bi ostala legitimna.

Jaki institucionalni pritisak i slabi pritisak stakeholdera, prikazan na slici 5.10. u gornjem desnom kvadrantu, predstavlja preduvjet za poduzeća koja gledaju iznad svojeg ekonomskog interesa. Bez radikalnih promjena institucionalnih okvira, poduzeća nisu motivirana smanjivati svoje negativne ili stvarati pozitivne eksternalije. Promjene zastupljene samo na razini institucionalnog okvira ne znače automatsko implementiranje društveno odgovornog poslovanja, a poduzeća koja se ponašaju odgovorno bez stakeholderskog pritiska, vrlo će vjerojatno zauzeti obrambeni stav u poslovanju. Ona će udovoljiti institucionalnim propisima radi svojih interesa, međutim neće preuzeti odgovornost za svoje poslovanje.

Lee (2011) navodi primjer strategije obrane opisom stanja u SAD-u 1964. godine kada je diskriminacija žena i manjina pri zaposlenju bila uobičajena praksa. Donošenje zakona o građanskim pravima¹³⁸ zabranio je poslodavcima diskriminaciju ljudskih prava što je rezultiralo većim pravima zaposlenika u pravnom kontekstu. Poduzeća koja su kršila ovaj zakon morala su plaćati velike novčane kazne, a široj javnosti i zakonodavstvu omogućeno je da kritiziraju njihovu politiku poslovanja. Institucionalne promjene nisu dale očekivane rezultate, pa Jacobson (1985) za to razdoblje navodi manje uspješnu politiku zapošljavanja,

¹³⁸ engl. *Civil Rights Act - CRA, Title VII*

Burstein (1994) primjećuje kako su poduzeća zadovoljavala samo minimalne zakonske zahtjeve kako bi izbjegla tužbe, a Crosby i Cordova (1996) zapažaju kako je izravna diskriminacija smanjena, ali poduzeća nisu preuzela društvenu odgovornost. Lee (2011) na temelju ovog primjera zaključuje kako su poduzeća opirajući se provođenju politike afirmativnih aktivnosti koristila proaktivni pristup za temeljitu eliminaciju i prevenciju čak i najsuptilnijih oblika diskriminacije.

Nepostojanje utjecajnih stakeholdera koji bi poduprli regulatorne institucije i zahtijevali poslovnu odgovornost, rezultira percepcijom institucija kao čimbenika koji se može zanemariti ili mu se oduprijeti. Poduzeća će u ovakvom okruženju udovoljiti pravnim zahtjevima, ali neće imati nikakvog strateškog interesa u društvenom angažmanu. Kako bi institucije potakle poduzeća na napuštanje obrambene strategije, one trebaju pomoć stakeholdera koji će pojačati pritisak nadziranjem poslovanja poduzeća i poduprijeti institucije izravnim sukobljavanjem i poduzimanjem pravnih mjera.

Strategija prilagodbe kako ju opisuje Lee (2011, str. 286) predstavlja:

Prihvatanje određenog stupnja etičke odgovornosti poduzeća, osobito prema stakeholderima. Poduzeća koja primjenjuju ovu strategiju poštuju zakonske odredbe i pridaju važnost mišljenju stakeholdera. Međutim, ova poduzeća većinom zauzimaju pasivan stav i poduzimaju minimalne mjere u odgovaranju na zahtjeve svojih stakeholdera.

Primjer strategije prilagodbe koji navodi Lee (2011) odnosi se na restoran brze hrane McDonald's koji se u Francuskoj suočio s jakim stakeholderskim pritiskom. Grupa aktivista odupirala se otvaranju novog restorana u strahu kako će svojom komercijalnom hranom naštetiti njihovoj poznatoj tradicionalnoj kuhinji. Iako aktivisti nisu imali institucionalnu podršku, McDonald's im je odlučio u određenoj mjeri izaći ususret. Naime, prilagodili su jelovnike lokalnoj ponudi i arhitekturu restorana s lokalnom tradicijom. Ovom je strategijom McDonald's pokazao sklonost prilagodbi lokalnim aktivistima, te izbjegao potencijalno suočavanje s većim problemima.

Jaki stakeholderski i slabi institucionalni pritisak, prikazan na slici 5.10. u donjem lijevom kvadrantu, predstavlja pozitivan no pasivan i minimalan odgovor poduzeća na potrebe stakeholdera. Primjerice, poduzeće će uzimati u obzir potrebe stakeholdera, međutim rijetko

će samoinicijativno pristupiti poboljšanju odnosa ili se društveno angažirati (Lee, 2011). Autor zaključuje kako se poduzeća koja primjenjuju strategiju prilagodbe mogu činiti etičnima i društveno odgovornima, međutim njihovi su postupci rezultat odgovora samo na zahtjeve stakeholdera. Nadalje, takva poduzeća ne preuzimaju inicijativu u društvenom angažmanu, a istinsko društveno odgovorno poslovanje rijetko im je cilj (Lee, 2011., str. 291).

Proaktivna strategija kako ju opisuje Lee (2011, str. 286) predstavlja:

Proaktivna strategija od prethodnih društvenih strategija se u potpunosti razlikuje po tome što ona predstavlja potpuno prepoznavanje i prihvaćanje društvene odgovornosti poduzeća koje aktivno sudjeluje u društvenom razvoju i minimalizira svoje negativne utjecaje na opću dobrobit svojih stakeholdera.

Podjednak institucionalni i stakeholderski pritisak, prikazan na slici 5.10. u donjem desnom kvadrantu, potreban je kako bi poduzeća u potpunosti prihvatila svoju društvenu odgovornost i samoinicijativno sudjelovala u društvenom angažmanu. Preduvjet za provođenje proaktivne strategije jest jak institucionalni pritisak koji podržava one skupine stakeholdera čiji su interesi u skladu s interesima institucije. Prema tome, Lee (2011) razlikuje dvije razine pritiska, na makro razini je institucionalni pritisak, a na mikro razini postoji stakeholderski pritisak, koje zajedno prisiljavaju poduzeća na primjenu proaktivne strategije te na prilagodbu i razvoj unutar određenog društva. Nadalje, Lee (2011) navodi dva razloga zbog kojih poduzeća odabiru proaktivan stav: kako bi smanjila nesigurnosti i kako bi zadržala društvenu i institucionalnu legitimnost.

Načina na koji poduzeća zadržavaju društvenu i institucionalnu legitimnost opisao je Galaskiewicz (1985) u svojoj opsežnoj studiji o neobično velikoj darežljivosti poduzeća u Minneapolisu ranih 1980-ih. Kako je u Minneapolisu zabilježena znatno veća stopa donacija u odnosu na državnu razinu, Galaskiewicz je otkrio kako se u gradu ustalila norma donacija poduzeća. Norma je isprva bila na društvenoj razini (direktori poduzeća bili su usko povezani s dobrotvornim organizacijama), no s vremenom se institucionalizirala održavajući time društveni legitimitet poduzeća u gradu.

Društvene strategije otpora, obrane, prilagodbe i proaktivna strategija oblikovane prema različitom intenzitetu institucionalnog i stakeholderskog pritiska glavni su teoretski doprinos

Leeovog (2011) rada koji služi kao vrlo dobra podloga budućih istraživanja u objašnjenju kako poduzeća izabiru i provode svoju društvenu strategiju. Kategorizacija društvenih strategija na ovaj način, teorijska je podloga empirijskog istraživanja ove doktorske disertacije.

5.5.3. Strategija odustajanja, obrane i strategija napada

Proizvodni pogoni, dobavljači i kupci mnogih suvremenih poduzeća raspoređeni su po cijelome svijetu, a ono što ih spaja su novčani tokovi, razmijena informacija i proizvoda. Iz toga razloga, središnja poduzeća lanca nabave smatraju se odgovornima za ekološke i društvene aktivnosti svojih dobavljača. Prema autorima Seuring i Müller (2008) središnja poduzeća lanca nabave predstavljaju ona poduzeća koja određuju pravila u lancu nabave, imaju direktni kontakt s kupcima i određuju kako će proizvod izgledati. U skladu s time autori objavljuju konceptualni okvir za upravljanje održivim lancem nabave¹³⁹. Ovaj okvir određeno poduzeće postavlja u sredinu razvoja¹⁴⁰ tri različita koncepta. Prvi korak u postavljanju koncepta je identificirati okidače za upravljanje održivim lancem nabave¹⁴¹, nakon čega je moguće utvrditi dvije zasebne strategije: (1) strategiju upravljanja rizikom i uspješnosti dobavljača¹⁴², te (2) strategiju upravljanja lancem nabave održivih proizvoda.

Identificirani okidači za upravljanje održivim lancem nabave mogu biti stakeholderi, upravna tijela i kupci koji djeluju kao okidači koji pritiskom ili raznim poticajima navode središnje poduzeće na određeno društveno djelovanje. U kontekstu identifikacije okidača za upravljanje održivim lancem na strani dobavljača postoji nekoliko prepreka ili poticaja koji zaustavljaju ili unaprjeđuju upravljanje održivim lancem nabave.

Jedna od glavnih bojazni poduzeća koje provode strategiju upravljanja rizikom i uspješnosti dobavljača jest gubitak ugleda ako se pojave problemi vezani uz nju. Stoga se osim ekonomskih kriterija, u analizi dobavljača razmatraju i dodatni ekološki i društveni kriteriji. Ekološki i društveni kriteriji u obliku propisanih standarda ključni su za ovu strategiju kako je moguće vidjeti na slici 5.11.

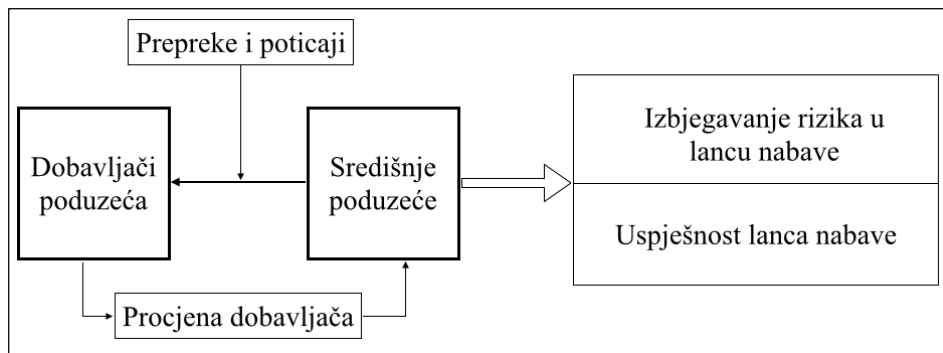
¹³⁹ engl. *sustainable supply chain management*

¹⁴⁰ engl. *focal company*

¹⁴¹ engl. *triggers for sustainable supply-chain management*

¹⁴² engl. *supplier management for risk and performance*

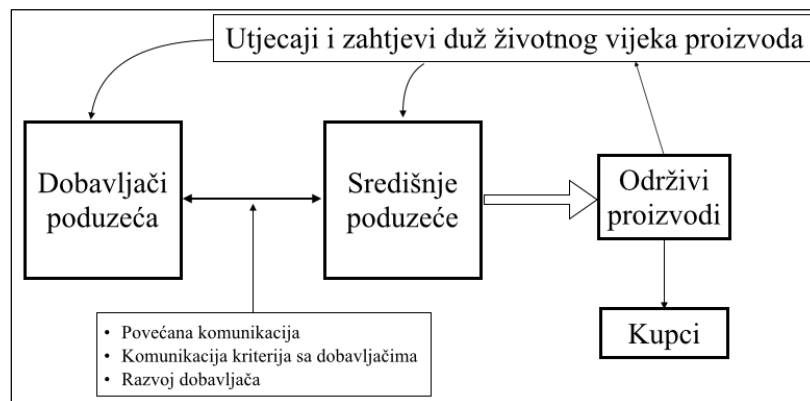
Slika 5.11. Upravljanje rizikom i uspješnosti dobavljača



Izvor: Seuringa, S. i Müller, M. (2008): From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16(15): 1704.

Strategija upravljanja lancem nabave održivih proizvoda koja je prikazana na slici 5.12. podrazumijeva određivanje standarda za ekološki i društveni učinak proizvoda temeljenih na životnom vijeku proizvoda, koji se zatim provode kroz čitav dobavljački lanac.

Slika 5.12. Upravljanje lancem nabave održivih proizvoda

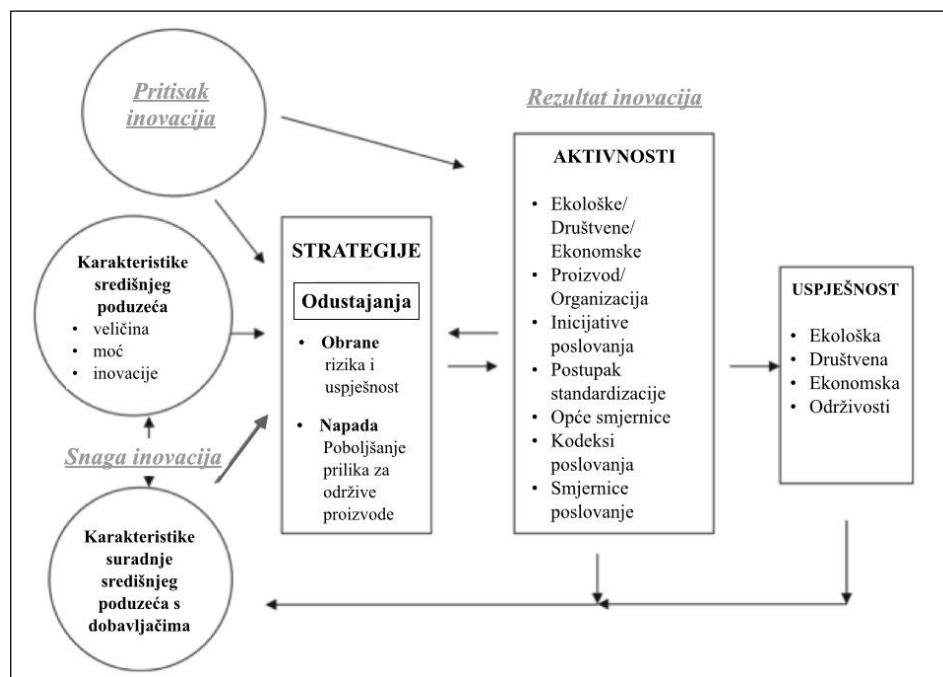


Izvor: Seuringa, S. i Müller, M. (2008): From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16(15): 1706.

Na temelju prethodno spomenutog konceptualnog okvira upravljanja održivim lancem nabave Seuringa i Müllera (2008), Van Bommel (2011) iznosi konceptualni okvir razvijanja društvenih strategija pod utjecajem inovativnosti središnjeg poduzeća i njegove mreže dobavljača kako je prikazan na slici 5.13. Društvene strategije prema Van Bommel (2011) su:

- Strategija odustajanja¹⁴³
- Strategija napada¹⁴⁴ - koju Seuring i Müller (2008) nazivaju strategijom upravljanja lancem nabave za održive proizvode
- Strategija obrane¹⁴⁵ - koju Seuring i Müller (2008) nazivaju strategija upravljanja rizikom i uspješnosti dobavljača

Slika 5. 13. Prikaz implementacije održivosti u mrežu dobavljača iz perspektive inovativnosti



Izvor: Van Bommel, H. W. M. (2011): A conceptual framework for analyzing sustainability strategies in industrial supply networks from an innovation perspective. *Journal of Cleaner Production*, 19: 901.

Strategija odustajanja pojavljuje se nakon odluke o nepokretanju postupaka implementacije održivosti u mrežu nabave. Razlog za odabir ove strategije može biti nedostatak pritiska i poticaja, ali također i niska razina ili nedostatak snaga inovacije središnjeg poduzeća i njegove mreže. Dok strategija odustajanja znači prestanak aktivnosti, druge dvije strategije nastale na primjeru konceptualnog okvira Seuringa i Müllera (2008) poput (1) upravljanja nabavom za rizik i uspješnost (obrambena strategija) i (2) upravljanja lancem nabave za održive proizvode (strategija napada) uključuju čitav niz poslovnih aktivnosti. Središnje

¹⁴³ engl. *resign strategy*

¹⁴⁴ engl. *offensive strategy*

¹⁴⁵ engl. *defensive strategy*

poduzeće može odabrati eksperimentalnu napadačku strategiju za određeni sektor proizvoda i u isto vrijeme koristiti obrambenu strategiju za njihov glavni proizvod. Kogg (2009) uočava kako poduzeća razvijaju različite strategije za različite aspekte održivosti. U strategiji obrane na prvome je mjestu evaluacija dobavljača, dok je u strategiji napada naglasak na razvijanju novih održivih proizvoda i usluga suradnjom između dobavljača i središnjeg poduzeća. Poduzeća koja primjenjuju strategiju obrane, upravljanjem dobavljača smanjuju rizik i poboljšavaju poslovnu uspješnost. Strategija napada u poduzeću omogućava razvoj održivih proizvoda, jer razvojem i suradnjom poduzeća unutar novih mrežnih struktura dobavljača, omogućava poboljšanje održivih proizvoda. Ove dvije strategije u početku uključuju vrlo različite aktivnosti, međutim evaluacija dobavljača (strategija obrane) može se razviti u suradnju (strategija napada) u budućnosti, što znači kako se dugoročno gledano ove strategije mogu preklapati i postati slične.

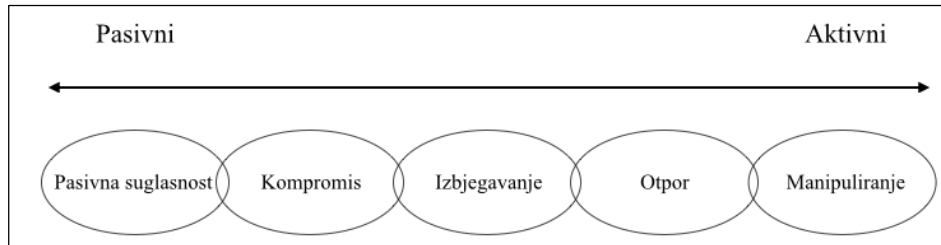
Uvođenje međunarodnog ekološki-orijentiranog sustava upravljanja (ISO 14001) može za poduzeće predstavljati uvođenje strategije upravljanja rizikom. Ovaj sustav upravljanja može poduzeću koristiti za kontinuirano održavanje i razvijanje održivih proizvoda. Koncept implementacije održivosti kojeg navodi Van Bommel, (2011) pokazuje kako navedene strategije nije moguće uvijek klasificirati. Neke se strategije mogu definirati kao pretežno obrambene ili pretežno napadačke, dok neke mogu biti oboje što često ovisi o fazi implementacije, pa se takve aktivnosti mogu se nazvati hibridnima.

5.5.4. Strateški odgovor na institucionalni okvir prema Oliver

Prema institucionalnoj teoriji poduzeću je cilj zadržati stabilnost i legitimitet od strane institucija i stakeholdera. Dirsmith i Covalski (1983) navode kako poduzeće prema institucionalnoj teoriji treba poštivati društvene norme i prilagoditi svoje ponašanje kako bi opstalo, stoga je prilagođavanje poduzeća važno jer im povećava šanse za preživljavanje. U odnosu na resursnu teoriju, institucionalna teorija stavlja manji naglasak na sposobnost poduzeća da preuzme dominaciju i odupre se vanjskim zahtjevima. Institucionalna teorija može razjasniti načine na koje poduzeće reagira, a da te reakcije nisu uzrokovane samo interesnim motivima poduzeća kako navodi resursna teorija (Oliver, 1991). Autorica Oliver (1991) identificirala načine na koje poduzeća reagiraju kako bi bila društveno prihvaćena.

Strateški odgovor poduzeća na institucionalni okvir kako ga opisuje Oliver prikazan je na slici 5.14.

Slika 5.14. Strateški odgovor na institucionalni proces prema C. Oliver (1991)



Izvor: Oliver, C. (1991): Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review*, 16(1): 154.

Prema Oliver (1991) institucionalna teorija opisuje odgovor poduzeća koji može varirati od manipuliranja do pasivne suglasnosti, od aktivnog do pasivnog, od neinformiranog do kontrolirajućeg, od neutjecajnog do utjecajnog, od standardnog do oportunističkog, ovisno o institucionalnim pritiscima na poduzeće. Izravno prepoznavanje ovih dimenzija ponašanja poduzeća kao elemenata za varijaciju temeljno je za stvaranje konceptualnog okvira definiranja i identifikaciju različitih strategija prema kojima poduzeće odgovara na institucionalno okruženje. Oliver (1991) navodi pet tipova strateških odgovora koji variraju u stupnju aktivnosti poduzeća od pasivnosti do sve intenzivnijeg aktivnog otpora:

- 1) Pasivna suglasnost - Institucionalna teorija objašnjava kako pasivna suglasnost prema vanjskom okruženju, umjesto strateške adaptacije, može rezultirati društvenoj prihvaćenosti i opstanku poduzeća, te potaknuti određeno ponašanje poduzeća na vanjske pritiske (Oliver, 1991). Ovaj oblik ponašanja može imati nekoliko oblika, a Oliver ih kategorizira kao navike, oponašanje i suglasnost. Navike se odnose na slijepo poštivanje nepisanih, općeprihvaćenih pravila ili normi, oponašanje je slično konceptu izomorfizma, a odnosi se na oponašanje institucionalnih modela, a suglasnost se odnosi na svjesno prihvaćanje i poštivanje vrijednosti, normi ili institucionalnih zahtjeva i propisa.
- 2) Kompromis - Poduzeća se često suočavaju s različitim institucionalnim zahtjevima ili su u nemogućnosti pomiriti određene zahtjeve s poslovnim ciljevima. U tim

situacijama, Oliver (1991) navodi kako se poduzeća odlučuju za balansiranje, smirivanje ili pregovaranje s vanjskim tijelima. Balansiranje očekivanjima i zahtjevima različitih stakeholdera taktički je odgovor na institucionalne pritiske, taktike smirivanja poduzeća koriste kako bi pružili manji otpor institucionalnim (većinom formalnim) pritiscima, a pregovaranje kao aktivniji oblik kompromisa nego smirivanje, odnosno pregovaranje s institucionalnim stakeholderima poduzeća.

- 3) Izbjegavanje - Izbjegavanje kao strateški odgovor na institucionalni pritisak predstavlja pokušaj poduzeća da unaprijed izbjegne prihvaćanje svih institucionalnih pritisaka, a to može postići amortiziranjem institucionalnog pritiska ili izbjegavanjem institucionalnih propisa (Oliver, 1991). Strategije izbjeganja uključuju taktike skrivanja, amortizacije i bježanja. Taktike skrivanja uključuje taktike kojima poduzeće svoje nepodvrgavanje pritiscima prikriva iza maske suglasnosti, amortiziranje se odnosi na pokušaj poduzeća da smanji svoju izloženost vanjskom nadzoru i okruženja, dok bježanje predstavlja izraženiji bijeg od institucionalnih pritisaka. Prema Oliver, ovo znači da poduzeće može napustiti poslovne aktivnosti na koje se vrši pritisak ili znatno izmijeniti svoje ciljeve, aktivnosti ili područje djelovanja kako bi izbjeglo ikakvo podvrgavanje.

- 4) Otpor – predstavlja aktivan oblik suprotstavljanja institucionalnim zahtjevima, a postoje tri taktike prema stupnju otpora: odbacivanje, izazivanje i napad Oliver (1991). Odbacivanje ili ignoriranje institucionalnih propisa i vrijednosti strategija je koju poduzeće može primijeniti kada ne postoji velika mogućnost nametnutih propisa od strane vanjskih pritisaka. Izazivanje predstavlja viši stupanj odmicanja poduzeća od propisa, normi i očekivanja, dok se napad razlikuje po agresivnosti i stupnju intenziteta prema kojem se poduzeće odmiče od institucionalnih pritisaka i očekivanja. Suprotno strategijama pasivne suglasnosti, kompromisa i izbjegavanja, strategija otpora predstavlja potpuno odbacivanje institucionalnih normi i očekivanja. Veća je mogućnost njezine primjene kada se unutarnji interesi drastično razlikuju od vanjskih vrijednosti, odnosno kada je poduzeće uvjeren da može opravdati vlastito ponašanje, te kada smatra da neće ništa izgubiti iskazivanjem otpora prema suprotstavljenim tijelima.

- 5) Manipuliranje - Manipulacija predstavlja najaktivniji odgovor na vanjske pritiske jer aktivno mijenja moć onih koji vrše pritisak. Manipulacija se prema Oliver (1991) definira kao namjeravan i oportunistički pokušaj pridobivanja, utjecaja ili kontrole institucionalnog pritiska. Pridobivanje prema autorici predstavlja organizacijsko usvajanje izvora pritiska kako bi odgovorili na važne institucionalne pritiske, utjecanje predstavlja oblikovanje institucionalnih vrijednosti i kriterija prihvaćenih praksi ili djelovanja, a kontroliranje institucionalnog pritiska predstavlja aktivnosti organizacije u cilju uspostave moći i dominacije nad vanjskim tijelima koji na nju vrše pritisak.

Kod strateškog odgovora na institucionalni okvir zanimljivo bi bilo spomenuti i strateški pristup izvještavanju poduzeća o svojim društveno odgovornim aktivnostima koje opisuje Grahovar (2012). Taktike izvještavanja poput taktike pridobivanja, utjecaja ili kontrole čine aktivni strateški odgovor na institucionalni pritisak, jer se taj pritisak ne smatra ograničavajući i kojem bi se trebalo pokoravati. Manipulacija izvještavanja poduzeća predstavlja aktivni pokušaj da se institucionalni procesi i njihove veze koriste oportunistički. Autorica zaključuje kako oportunističko korištenje institucionalnog okvira podrazumijeva pridobivanje i neutralizaciju vanjskih tijela poduzeća, oblikovanje i redefiniranje institucionalnih normi, te kontrolu ili dominiranje izvorom institucionalnog pritiska.

6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE DRUŠTVENO ODGOVORNOG IZVJEŠTAVANJA PODUZEĆA

Društveno odgovorno izvještavanje poduzeća kroz društveno odgovorne izvještaje predstavlja predmet analize nefinancijskih pokazatelja poslovanja, koji može biti pokazatelj društvene strategije koje provodi poduzeće. Iz toga razloga, provedena su tri empirijska istraživanja kako bi se analizirali različiti aspekti društvene odgovornost poduzeća. Temeljem navedenih empirijskih istraživanja, u ovom poglavlju testirat će se hipoteze disertacije.

6.1. Hipoteze istraživanja

Kako bi se ostvarili ciljevi ovoga rada ispitano je pet hipoteza sa podhipotezama, koje će se opisati u nastavku.

Prva hipoteza ovog rada, ispituje postoji li pozitivna veza između stupnja razvoja institucionalnog okvira i kvalitete društveno odgovornog izvještavanja:

H1: Postoji pozitivna veza između stupnja razvoja institucionalnog okvira i kvalitete društveno odgovornog izvještavanja

Dvije pomoćne hipoteze ispituju postoji li pozitivna veza između stupnja razvoja formalnog odnosno neformalnog institucionalnog okvira i kvalitete društveno odgovornog izvještavanja:

H1a: Postoji pozitivna veza između stupnja razvoja formalnog institucionalnog okvira i kvalitete društveno odgovornog izvještavanja

H1b: Postoji pozitivna veza između stupnja razvoja neformalnog institucionalnog okvira i kvalitete društveno odgovornog izvještavanja.

Druga hipoteza ovog rada ispituje postoji li pozitivna veza između razine stakeholderske orijentacije poduzeća i kvalitete društveno odgovornog izvještavanja u zemljama Europske unije.

H2: Postoji pozitivna veza između razine stakeholderske orijentacije poduzeća i kvalitete društveno odgovornog izvještavanja

Treća hipoteza ovog rada ispituje postoji li razlika društveno odgovornog izvještavanja ovisno o industrijskoj pripadnosti poduzeća

H3: Postoji razlika društveno odgovornog izvještavanja ovisno o industrijskoj pripadnosti poduzeća

Četvrta hipoteza ovog rada ispituje postoji li razlika društveno odgovornog izvještavanja ovisno o zemlji poduzeća.

H4: Postoji razlika društveno odgovornog izvještavanja ovisno o zemlji poduzeća

Peta hipoteza ovog rada ispituje postoji li razlika društvenih strategija poduzeća ovisno o razini društveno odgovornog izvještavanja.

H5: Razina društveno odgovornog izvještavanja utječe na oblik društveno odgovorne strategije koju poduzeće provodi.

Pomoćne hipoteze ispituju društvenu strategiju poduzeća prema razini primjene društveno odgovornog izvještavanja:

H5a: Poduzeća s visokom razinom primjene društveno odgovornog izvještavanja provode inovativnu strategiju

H5b: Poduzeća sa srednjom razinom primjene društveno odgovornog izvještavanja provode proaktivnu strategiju

H5c: Poduzeća s niskom razinom primjene društveno odgovornog izvještavanja provode strategije prilagodbe

H5d: Poduzeća koja trenutno ne primjenjuju društveno odgovorno izvještavanje ali ga planiraju primjenjivati provode strategije obrane

H5e: Poduzeća koja ne primjenjuju društveno odgovorno izvještavanje i ne planiraju ga primjenjivati provode strategije otpora

6.1. Metodološki aspekti istraživanja

Za testiranje prve hipoteze i njezinih pomoćnih hipoteza, koristila se metoda panel višestruke regresijske analize. Jedinice promatranja su poduzeća s obzirom na kvalitetu društveno odgovornog izvještavanja i zemlje u kojima su ta poduzeća registrirana s obzirom na njihov institucionalni razvoj. Izvor podataka za kvalitetu društveno odgovornog ponašanja poduzeća je GRI baza izvještaja o društvenoj odgovornosti poduzeća. Mjera kvalitete društveno odgovornog izvještavanja odnosi se na razinu primjene GRI okvira za nefinancijsko izvještavanje s modalitetima razine A, razine B i razine C. Izvor podataka za razvoj institucionalnog okvira zemlje su *World Governance Indicators - WGI*, koje evidentira Svjetska banka.

Promatran je period od 2008. do 2013. godine, a u analizu su uključene sljedeće zemlje: Austrija, Italija, Francuska, Njemačka, Nizozemska, Švedska, Švicarska i Velika Britanija. U prilogu rada (Prilog 1) nalaze se podaci temeljem kojih su testirane hipoteze. Budući da hrvatska poduzeća u nedovoljnoj mjeri evidentiraju svoju praksu nefinancijskog izvještavanja u promatranom periodu, Hrvatska nije uključene u daljnju analizu.

Za testiranje druge hipoteze kako bi se ispitalo postojanje pozitivne veze između razine stakeholderske orijentacije poduzeća i kvalitete društveno odgovornog izvještavanja, korištena je metoda logističke regresijske analize. Jedinice promatranja su poduzeća s obzirom na kvalitetu društveno odgovornog izvještavanja i stakeholderske orijentacije poduzeća. Podaci za testiranje hipoteze prikupljeni su iz izvještaja o društvenoj odgovornosti. Podaci o kvaliteti društveno odgovornog izvještavanja prikupljeni su empirijskim istraživanjem, iz sekundarnih podataka – GRI izvještaja o društvenoj odgovornosti poduzeća. Anketa je provedena na uzorku poduzeća iz Austrije, Belgije, Hrvatske, Velike Britanije, Franuske, Njemačke, Italije, Nizozemske, Švedske i Švicarske.

Za testiranje treće hipoteze kako bi se ispitala razlika društveno odgovornog izvještavanja ovisno o razini industrijske pripadnosti poduzeća korišten je hi-kvadrat test. Jedinice promatranja su poduzeće s obzirom na kvalitetu društveno odgovornog izvještavanja. Podaci za testiranje hipoteze prikupljeni su empirijskim istraživanjem iz izvještaja o društvenoj odgovornosti, pomoću razine primjene GRI okvira. Anketa je provedena na uzorku poduzeća iz industrijske pripadnosti prema NACE klasifikaciji (Proizvodnja sapuna i deterdženata,

sredstava za čišćenje i poliranje, Pružanje turističkih usluga, Telekomunikacijske usluge, Trgovina na veliko i malo, Proizvodnja i prodaja farmaceutskih proizvoda, Proizvodnja, prerada i nabava naftnih derivata i plina, Proizvodnja prehrambenih proizvoda i napitaka, Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja, Energija, Računalne usluge, Poslovanje nekretninama).

Za testiranje četvrte kako bi se ispitala razlika društveno odgovornog izvještavanja ovisno o zemalji registracije poduzeća korišten je hi-kvadrat test. Jedinice promatranja su poduzeće s obzirom na kvalitetu društveno odgovornog izvještavanja. Podaci za testiranje hipoteze prikupljeni su empirijskim istraživanjem iz izvještaja o društvenoj odgovornosti, pomoću razine primjene GRI okvira. Anketa je provedena na uzorku poduzeća iz Austrije, Belgije, Hrvatske, Velike Britanije, Francuske, Njemačke, Italije, Nizozemske, Švedske i Švicarske.

Za dokazivanje pete hipoteze i pomoćnih hipoteza kako bi se ispitala razina društveno odgovornog izvještavanja i utjecaja na oblik društveno odgovorne strategije koju poduzeće provodi korišten je Kolmogorov-Smirnov test. Jedinice promatranja su poduzeće s obzirom na kvalitetu društveno odgovornog izvještavanja. Podaci za testiranje hipoteze su izvještaji o društvenoj odgovornosti poduzeća i podaci dobiveni iz online ankete. U uzorak su izabrana poduzeća iz Austrije, Belgije, Hrvatske, Francuske, Njemačke, Italije, Nizozemske, Ujedinjenog Kraljevstva, Švedske i Švicarske koja se nalaze na popisu Fortune 500 najvećih poduzeća ili su evidentirana u bazi podataka GRI, a dodatno su uključena i hrvatska poduzeća koja su evidentirana u popisu 400 najvećih Privrednog vjesnika za 2013.-tu godinu. Od 527 poduzeća, 154 poduzeća (29,22%) je ispunilo anketu. Anketno istraživanje je provedeno korištenjem softvera Qualtrics, a statistička analiza korištenjem softvera Statistica, ver. 12.

U nastavku će se detaljnije opisati metodološki aspekt ispitivanja pete hipoteze ovoga rada i njezine podhipoteze:

H5: Razina društveno odgovornog izvještavanja utječe na oblik društveno odgovorne strategije koju poduzeće provodi.

Ovisno o razini društveno odgovornog izvještavanja koja je rezultat različitog institucionalnog i stakeholderskog pritiska, Lee (2011) razlikuje pripadajuće društveno

odgovorne strategije: strategija obstrukcije, strategija obrane, strategija prilagodba, proaktivna strategija. Pregledom literature na engleskom i hrvatskom jeziku, Leeova podjela društveno odgovornih strategija još nije empirijski dokazana. Iz tog razloga u radu će se koristiti nadopunjena Leeova podjela društveno odgovornih strategija, te empirijski dokazati pomoću društveno odgovornog izvještavanja poduzeća.

Zavisna varijabla je društveno odgovorna strategija, koja ima pet modaliteta: inovativna strategija, proaktivna strategija, strategija prilagodbe, strategija obrane i strategija otpora (Lee, 2011; autor), a opisana je korištenjem triju dimenzija: (1) Odnos poduzeća prema utjecaju društveno odgovornog izvještavanja na reputaciju poduzeća; (2) Razina interakcije u odnosu sa stakeholderima i (3) Teorijski okvir prema Lee (2011) + inovativna strategija. Nezavisna varijabla je razina društveno odgovornog izvještavanja, koja je opisana korištenjem GRI okvira, izvještavanja izvan okvira i namjere izvještavanja.

Kako bi se istražilo postoji li između promatranih društveno odgovornih strategija statistički značajna razlika s obzirom na razinu društveno odgovornog izvještavanja provedeno je testiranje pomoću Kolmogorov-Smirnov testa.

H5a: Poduzeća s visokom razinom primjene društveno odgovornog izvještavanja provode inovativnu strategiju.

U skladu s teorijskim istraživanjima poduzeća koja djeluju iznad postojećih i predviđenih zahtjeva društveno odgovornog poslovanja, u cilju postizanja konkurentске prednosti poduzeća provode inovativnu društveno odgovornu strategiju. Kako bi se hipoteza dokazala, ispitane su 3 karakteristike poduzeća, a one za poduzeća s inovativnom strategijom glase: (1) Poduzeće ima izvještaj o društvenoj odgovornosti koji je interaktivno povezan s stakeholderima, jer stakeholderi imaju izuzetno velik utjecaj na izvještaje o društvenoj odgovornosti poduzeća, (2) Poduzeću izvještaj o društvenoj odgovornosti predstavlja izvor inovacija za razvoj novih proizvoda i usluga temeljenih na očuvanju okoliša i društvene uključenosti; (3) Poduzeću izvještaj o društvenoj odgovornosti predstavlja instrument za izgradnju reputacije koja predstavlja konkurentsku prednost poduzeća.

H5b: Poduzeća sa srednjom razinom primjene društveno odgovornog izvještavanja provode proaktivnu strategiju

U skladu s teorijskim istraživanjima poduzeća koja pokušavaju djelovati iznad postojećih i predviđenih zahtjeva DOP-a, bilo zato što ne postoje ili se provode presporo, ona provode proaktivnu društveno odgovornu strategiju. Kako bi se hipoteza dokazala, ispitane su 3 karakteristike poduzeća, a one za poduzeća s proaktivnom strategijom glase: (1) Poduzeće ima izvještaj o društvenoj odgovornosti koji je djelomično interaktivno povezan s stakeholderima, jer stakeholderi imaju velik utjecaj na izvještaje o društvenoj odgovornosti poduzeća; (2) Poduzeću izvještaj o društvenoj odgovornosti predstavlja izvor inovacija za razvoj nekih elemenata postojećih proizvoda i usluga; (3) Poduzeću izvještaj o društvenoj odgovornosti predstavlja instrument za izgradnju reputacije koja predstavlja samo konkurentsku prednost poduzeća.

H5c: Poduzeća s niskom razinom primjene društveno odgovornog izvještavanja provode strategije prilagodbe

U skladu s teorijskim istraživanjima poduzeća koje prihvaćaju etičku odgovornost prema stakeholderima u skladu sa zakonskim okvirom i trendovima na tržištu, međutim njihov pristup je većinom minimalan i pasivan prema stakeholderskim potrebama, te nedovoljan za poticanje dobrovoljnih radnji za opće dobro provodi strategiju prilagodbe. Kako bi se hipoteza dokazala, ispitane su 3 karakteristike poduzeća, a one za poduzeća sa strategijom prilagodbe glase: (1) Poduzeće ima osnovne elemente izvještaja o društvenoj odgovornosti, a stakeholderi imaju srednji utjecaj na izvještaje o društvenoj odgovornosti poduzeća; (2) Poduzeću izvještaj o društvenoj odgovornosti predstavlja izvor inovacija na način prisvajanja već prisutnih praksi na tržištu; (3) Poduzeću izvještaj o društvenoj odgovornosti predstavlja instrument za održavanje dobre reputacije.

H5d: Poduzeća koja trenutno ne primjenjuju društveno odgovorno izvještavanje ali ga planiraju primjenjivati provode strategije obrane.

U skladu s teorijskim istraživanjima poduzeća koja odgovaraju na regulatorne zahtjeve ili odgovaraju na pritiske iz vlastitih interesa pridržavajući se minimalnih zahtjeva kako bi izbjegla sudske tužbe no odbijaju širu odgovornost za vlastite postupke provode strategiju obrane. Kako bi se hipoteza dokazala, ispitane su 3 karakteristike poduzeća, a one za

poduzeća sa strategijom obrane glase: (1) Poduzeće nema izvještaj o društvenoj odgovornosti ali ga planira imati, a stakeholderi imaju mali utjecaj na izvještaje o društvenoj odgovornosti poduzeća; (2) Poduzeću izvještaj o društvenoj odgovornosti ne predstavlja izvor inovacija, nego kao instrument obrane na zahtjeve tržišta; (3) Poduzeću izvještaj o društvenoj odgovornosti predstavlja instrument obrane reputacije odnosno legitimnosti poslovanja.

H5e: Poduzeća koja ne primjenjuju društveno odgovorno izvještavanje i ne planiraju ga primjenjivati provode strategije otpora.

U skladu s teorijskim istraživanjima poduzeća koja odbacuju svaki oblik etičke i društvene odgovornosti za koji nemaju ekonomski interes, te ignoriraju društvene zahtjeve za povećanom transparentnosti provode strategiju otpora. Kako bi se hipoteza dokazala, ispitane su 3 karakteristike poduzeća, a one za poduzeća sa strategijom otpora glase: (1) Poduzeće nema izvještaj o društvenoj odgovornosti i ne planira ga imati, a stakeholderi nemaju utjecaj na izvještaje o društvenoj odgovornosti poduzeća; (2) Poduzeću izvještaj o društvenoj odgovornosti ne predstavlja izvor inovacija; (3) Poduzeće ne posjeduje izvještaj o društvenog odgovornosti jer ono ne utječe na reputaciju poduzeća.

6.2. Prikaz modela i interpretacija rezultata istraživanja - testiranje hipoteza

Kako bi se testirale hipoteze ovog rada provedena su tri empirijska istraživanja međuovisnosti društveno odgovornog izvještavanja poduzeća unutar određenih institucionalnih i stakeholderskih pritisaka na društvene strategije poduzeća, koje će biti opisano u ovom poglavlju. Empirijska istraživanja provedena su unutar poduzeća iz više odabranih zemalja Europske unije. Razlog tomu je mali broj poduzeća koji izvještava o društvenoj odgovornosti u Hrvatskoj. U poglavljima koji slijede detaljno je opisan uzorak provedenog istraživanja, karakteristike ispitanika, te su opisani istraživački pojmovi društvene odgovornosti i prakse društvene odgovornosti poduzeća. Provedenim empirijskim istraživanjem, analizom rezultata i testiranjem hipoteza i njezinih podhipoteza biti će moguće bolje razumjeti društvene strategije koje poduzeća provode u odnosu na kvalitetu njihovog izvještavanja o društvenoj odgovornosti unutar različitih institucionalnih i stakeholderskih pritisaka.

6.2.1. Ispitivanje povezanosti društveno odgovornog izvještavanja i institucionalnog okvira zemlje

Institucionalni okvir društveno odgovornog izvještavanja ovisi o razvoju institucionalnog okvira. U nastavku poglavlja biti će opisano testiranje hipoteze H1 i pomoćnih hipoteza H1a i H1b koje ispituju usporedbu kvalitete društveno odgovornog izvještavanja prema razvoju institucionalnog okvira zemlje.

Za testiranje prve hipoteze i njezine dvije pomoćne hipoteze, koristila se metoda panel višestruke regresijske analize. Jedinice promatranja su poduzeća s obzirom na kvalitetu društveno odgovornog ponašanja i zemlje u kojima su ta poduzeća registrirana s obzirom na njihov institucionalni razvoj. Izvor podataka za kvalitetu društveno odgovornog ponašanja poduzeća je baza Global Reporting Initiative, neprofitne organizacije za inicijative o nefinancijskom izvještavanju. Izvor podataka za razvoj institucionalnog okvira zemlje su *World Governance Indicators*, koje evidentira Svjetska banka.

Promatran je period od 2008. do 2013. godine, a u analizu su uključene sljedeće zemlje: Austrija, Belgija, Nizozemska, Njemačka, Francuska, Italija, Švedska, Švicarska, Ujedinjeno Kraljevstvo i Hrvatska.

Prva hipoteza ispituje postoji li pozitivna veza između stupnja razvoja institucionalnog okvira i kvalitete društveno odgovornog izvještavanja:

H1: Postoji pozitivna veza između stupnja razvoja institucionalnog okvira i kvalitete društveno odgovornog izvještavanja.

Za potrebe dokazivanja ove hipoteze koristila se Northova (1990) općenita podjela institucionalnog okvira na formalni i neformalni. Formalni institucionalni okvir predstavljaju pisana pravila i zakoni koje ljudska bića stvaraju, dok neformalni institucionalni okvir predstavljaju nepisana pravila, konvencije i kodeksi. Institucionalni okvir promatrati će se na razini zemalja. Stupanj razvoja formalnog odnosno neformalnog institucionalnog okvira mjeriti će se Svjetskim pokazateljima upravljanja¹⁴⁶ (dalje u tekstu WGI) za razdoblje 2008. - 2013. godinu koje izdaje Svjetska banka. Svjetski pokazatelji upravljanja predstavljaju zbirne

¹⁴⁶ engl. *The Worldwide Governance Indicators - WGI*

podatke o kvaliteti upravljanja dobivenih od strane velikog broja poduzeća, građana i istraživačkih studija iz razvijenih i zemalja u razvoju. Podaci su prikupljeni i analizirani na institutima, *think tanks*, nevladinim organizacijama i poduzećima iz privatnog sektora. WGI ne predstavlja službeni pogled Svjetske banke, njezinih direktora ili zemalja na koje se podaci odnose. Upravo zbog objektivnosti WGI pokazatelji se smatraju relevantnima za mjerenje institucionalnog okvira za potrebe istraživanja. Kvaliteta društveno odgovornog izvještavanja mjerena je razinom primjene GRI okvira. Razina primjene GRI okvira može biti niska (C, C+), srednja (B, B+) i visoka (A, A+). Kvaliteta izvještaja o društvenoj odgovornosti ocijenjena je razinom primjene GRI okvira od strane poduzeća, GRI-ja i u nekim slučajevima i verificirana od strane vanjskog izvora.

Dvije pomoćne hipoteze ispituju je li postoji pozitivna veza između stupnja razvoja formalnog odnosno neformalnog institucionalnog okvira i kvalitete društveno odgovornog izvještavanja:

H1a: Postoji pozitivna veza između stupnja razvoja formalnog institucionalnog okvira i kvalitete društveno odgovornog izvještavanja.

Formalni institucionalni okvir prema Northu (1990) predstavlja pisana pravila i zakone. Stupanj razvoja formalnog institucionalnog okvira predstavljaći će WGI pokazatelji: Politička stabilnost i odsustvo nasilja/terorizma¹⁴⁷, Vladavina prava¹⁴⁸ i Kvaliteta reguliranja¹⁴⁹.

Politička stabilnost i odsustvo nasilja/terorizma odražava percepciju vjerojatnosti destabilizacije vlade ili njezinog svrgavanja neustavnim ili nasilnim sredstvima, uključujući politički motivirano nasilje i terorizam. Vladavina prava odražava u kojoj mjeri se percipira da ovlaštene osobe imaju povjerenja i drže se pravila društva, a posebice kvalitete provedbe ugovora, imovinskih prava, rada policije i sudova kao i vjerojatnost pojave kriminala i nasilja. Kvaliteta reguliranja odražava percepciju sposobnosti vlade da formulira i provede zdrave politike i pravne regulative koje dozvoljavaju i promoviraju razvoj privatnog sektora. U hipotezi se pretpostavlja da razvijeniji formalni institucionalni okvir, odnosno veće vrijednosti spomenutih pokazatelja WGI-ja pozitivno utječu na kvalitetu društveno odgovornog

¹⁴⁷ engl. *Political Stability and Absence of Violence*

¹⁴⁸ engl. *Rule of Law*

¹⁴⁹ engl. *Regulatory Quality*

izvještavanja mjerenu razinom primjene GRI okvira (razina primjene GRI okvira opisana pod H1).

H1b: Postoji pozitivna veza između stupnja razvoja neformalnog institucionalnog okvira i kvalitete društveno odgovornog izvještavanja.

Neformalni institucionalni okvir prema Northu (1990) predstavlja nepisana pravila, konvencije i kodeksi. Mjera neformalnog institucionalnog okvira predstavljati će WGI pokazatelj Učinkovitost vlade¹⁵⁰, pravo glasa i pravna odgovornost¹⁵¹ i kontrola korupcije¹⁵². Učinkovitost vlade odražava percepciju kvalitete javnih usluga, kvalitete usluga državnih službi i stupanj njihove neovisnosti o političnim pritiscima, kvalitete izrade i provedbe politika i vjerodostojnosti vladinog pridržavanja takvim politikama. Pravo glasa i pravna odgovornost odražava percepciju opsega u kojem građani neke zemlje mogu sudjelovati u izboru vlade, kao i slobodu govora, slobodu udruživanja i slobodu medija. Kontrola korupcije odražava percepciju korištenja javne moći za stjecanje privatne dobiti, uključujući lakše i teže oblike korupcije. U hipotezi se pretpostavlja da veći stupanj razvoja neformalnog institucionalnog okvira, odnosno veće vrijednosti spomenutih pokazatelja WGI-ja pozitivno utječu na kvalitetu društveno odgovornog izvještavanja mjerenu razinom primjene GRI okvira (razina primjene GRI okvira opisana pod H1).

U Tablici 6.1. prikazana je zavisna varijabla *Mjere kvalitete društveno odgovornog izvještavanja* koja se odnosi na razinu primjene GRI okvira za nefinancijsko izvještavanje s modalitetima Razine A, Razine B i Razine C. Izračun varijable provodi se vaganom aritmetičkom sredinom s ponderima (Razina A-3, Razina B-2 i Razina C-1).

Tablica 6. 1 Zavisna varijabla: Mjere kvalitete društveno odgovornog izvještavanja

Šifra varijable	Naziv varijable	Opis varijable	Modaliteti	Izračun varijable
PROSJEK	Kvaliteta društveno odgovornog izvještavanja	Razina primjene GRI okvira za nefinancijsko izvještavanje	Razina A, Razina B i Razina C	Vagana aritmetička sredina sa ponderima (Razina A-3, Razina B-2 i

¹⁵⁰ engl. *Government Effectiveness*

¹⁵¹ engl. *Voice and Accountability*

¹⁵² engl. *Control of Corruption*

				Razina C-1)
--	--	--	--	-------------

Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

Pomoćna hipoteza H1a opisuje se kroz tri nezavisne varijable koje se odnose na formalni institucionalni okvir (*Stabilnost*, *Reg_kontrol* i *Zak_okvir*). Nezavisna varijabla *Stabilnost* odnosi se na političku stabilnost i odsustvo nasilja/terorizma s minimalni i maksimalnim vrijednostima u rasponu od -2.5 (slaba uspješnost upravljanja) do 2.5 (jaka uspješnost upravljanja). Nezavisna varijabla *Reg_kontrol* odražava percepciju sposobnosti vlade da formulira i provede zdrave politike i pravne regulative koje dozvoljavaju i promoviraju razvoj privatnog sektora s vrijednostima u rasponu od -2.5 (slaba uspješnost upravljanja) do 2.5 (jaka uspješnost upravljanja). Nezavisna varijabla *Zak_okvir* odražava percepciju opsega u kojem / odražava u kojoj mjeri se percipira da / ovlaštene osobe imaju povjerenja u i drže se pravila društva, a posebice kvalitete provedbe ugovora, imovinskih prava, rada policije i sudova kao i vjerojatnost pojave kriminala i nasilja sektora s vrijednostima u rasponu od -2.5 (slaba uspješnost upravljanja) do 2.5 (jaka uspješnost upravljanja).

U Tablici 6.2. navedene su nezavisne varijable za testiranje pomoćnih hipoteza H1a i H1b.

Tablica 6. 2 Nezavisne varijable za testiranje hipoteze H1a i H1b

Šifra varijable	Naziv varijable	Opis varijable	Minimalna i maksimalna vrijednost
Formalni institucionalni okvir			
STABILNOST	Politička stabilnost i odsustvo nasilja/terorizma (engl. <i>Political Stability and Absence of Violence</i>)	Odražava percepciju vjerojatnosti destabilizacije vlade ili njezinog svrgavanja neustavnim ili nasilnim sredstvima, uključujući politički motivirano nasilje i terorizam.	- 2.5 do 2.5 (-2,5 slaba uspješnost upravljanja, 2,5 jaka uspješnost upravljanja)
REG_KONTROL	Regulatorna kontrola (engl. <i>Regulatory Quality</i>)	Formuliranje i provedba zdrave politike i pravne regulative	- 2.5 do 2.5 (-2,5 slaba uspješnost upravljanja, 2,5 jaka uspješnost upravljanja)
ZAK_OKVIR	Poštovanje zakonskog okvira – Vladavina prava (engl. <i>Rule of Law</i>)	Povjerenje društva u kvalitetu provedbe ugovora, imovinskih prava, rada policije i sudova	- 2.5 do 2.5 (-2,5 slaba uspješnost upravljanja, 2,5 jaka uspješnost upravljanja)
Neformalni institucionalni okvir			
KORUP_KONTROL	Kontrola korupcije (engl. <i>Control of</i>	Korištenje javne moći za stjecanje privatne dobiti,	- 2.5 do 2.5 (-2,5 slaba percepcija

	<i>Corruption</i>)	uključujući lakše i teže oblike korupcije	uspješnosti upravljanja, 2,5 jaka percepcija uspješnost upravljanja)
GLAS_ODGOV	Pravo glasa i pravna odgovornost (engl. <i>Voice and Accountability</i>)	Građani neke zemlje mogu sudjelovati u izboru vlade, imaju slobodu govora, slobodu udruživanja i slobodu medija	- 2.5 do 2.5 (-2,5 slaba percepcija uspješnosti upravljanja, 2,5 jaka percepcija uspješnost upravljanja)
UCINK_VLADE	Učinkovitost vlade (engl. <i>Government Effectiveness</i>)	Kvaliteta javnih usluga, kvaliteta usluga državnih službi i stupanj njihove neovisnosti o političnim pritiscima	- 2.5 do 2.5 (-2,5 slaba percepcija uspješnosti upravljanja, 2,5 jaka percepcija uspješnost upravljanja)

Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

Pomoćna hipoteza H1b opisuje se kroz tri nezavisne varijable koje se odnose na neformalni institucionalni okvir (*Korup_kontrol*, *Glas_odgov* i *Ucink_vlade*). Nezavisna varijabla *Korup_kontrol* odražava percepciju opsega u kojem/odražava u kojoj mjeri se percipira da se javna moć/ovlast koristi za stjecanje privatne dobiti, uključujući lakše i teže obilke korupcije, kao i „zarobljavanje“ države od strane elita i privatnih interesa s vrijednostima u rasponu od - 2.5 (slaba uspješnost upravljanja) do 2.5 (jaka uspješnost upravljanja). Nezavisna varijabla *Glas_odgov* odražava percepciju opsega u kojem građani neke zemlje mogu sudjelovati u izboru vlade, kao i slobodu govora, slobodu udruživanja i slobodu medija s vrijednostima u rasponu od -2.5 (slaba uspješnost upravljanja) do 2.5 (jaka uspješnost upravljanja). Nezavisna varijabla *Ucink_vlade* odražava percepciju kvalitete javnih usluga, kvalitete usluga državnih službi i stupanj njihove neovisnosti o političnim pritiscima, kvalitete izrade i provedbe politika i vjerodostojnosti vladine predanosti/vladinog pridržavanja/ takvim politikama s vrijednostima u rasponu od -2.5 (slaba uspješnost upravljanja) do 2.5 (jaka uspješnost upravljanja).

Testiranje hipoteze H1 o povezanosti stupnja razvoja institucionalnog okvira i kvalitete društveno odgovornog izvještavanja provedeno je unutar promatranog razdoblja od 2008. do 2013. godine (6 godina), na uzorku od 8 zemalja (Austrija, Italija, Francuska, Njemačka, Nizozemska, Švedska, Švicarska, Velika Britanija). Temeljem navedenog može se zaključiti kako je analiza provedena na uzorku od 48 jedinica promatranja, koje imaju vremensku i prostornu dimenziju. Stoga će se u radu provesti panel regresijske analize.

U Tablici 6.3. prikazana je deskriptivna statistika varijabli institucionalnog formalnog i neformalnog okvira. Od tri nezavisne varijable pomoćne hipoteze H1a najveću prosječnu ocjenu ima nezavisna varijabla *Zak_okvir* (1,566), pri čemu se može zaključiti kako su promatrane zemlje u promatranom razdoblju ostvarile najveću razinu formalnog institucionalnog okvira iz područja *Poštovanja zakonskog okvira – Vladavina prava* (engl. Rule of Law). Od tri nezavisne varijable pomoćne hipoteze H1b najveću prosječnu ocjenu ima varijabla *Korup_kontrol* (1,622), pri čemu se može zaključiti kako su promatrane zemlje u promatranom razdoblju ostvarile najveću razinu neformalnog institucionalnog okvira iz područja *Kontrola korupcije*. Standardne devijacije prikazane u tablici izračunate su kao prosječno odstupanje od prosjeka i ukazuju na umjerenu disperziju, jer niti jedna od njih nije veća od prosječne vrijednosti.

Tablica 6. 3 Deskriptivna statistika varijabli institucionalnog formalnog i neformalnog okvira

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Formalni institucionalni okvir					
STABILNOST	48	0,106	1,398	0,865	0,354
REG_KONTROL	48	0,714	1,913	1,490	0,314
ZAK_OKVIR	48	0,351	1,966	1,566	0,475
Neformalni institucionalni okvir					
KORUP_KONTROL	48	-0,037	2,319	1,622	0,667
GLAS_ODGOV	48	0,891	1,708	1,386	0,219
UCINK_VLADE	48	0,290	2,047	1,529	0,468
Kvaliteta društveno odgovornog izvještavanja					
Broj_A	48	1,000	50,000	20,104	12,565
Broj_B	48	5,000	50,000	23,896	11,263
Broj_C	48	1,000	68,000	19,563	17,295
Prosjek	48	1,415	2,500	2,053	0,291

Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

Budući da su promatrane nezavisne i zavisne varijable mjerene na vrlo različite načine (skalom od -2,5 do 2,5 za formalni i neformalni okvir, te ponderiranom aritmetičkom sredinom kvalitete društveno odgovornog izvještavanja), svi su podaci standardizirani. Pri tome je standardizirana varijabla izračunata korištenjem linearne transformacije polazne

numeričke varijable x , čija je razlika u odnosu na aritmetičku sredinu normalizirana korištenjem standardne devijacije. Izračunate standardizirane vrijednosti (*Zscore*), korištene su za izračun modela panel regresijske analize, kojima je testirana prva hipoteza ovoga rada, kao i njezine pomoćne hipoteze.

Tablica 6.4. prikazuje deskriptivnu statistiku standardiziranih varijabli institucionalnog formalnog i neformalnog okvira. Od tri nezavisne varijable pomoćne hipoteze H1a najveću prosječnu ocjenu ima varijabla *Zscore(Reg_kontrol)* (0,384). Od tri nezavisne varijable pomoćne hipoteze H1b najveću prosječnu ocjenu ima varijabla *Zscore(Glas_odgov)* (0,370).

Tablica 6. 4 Deskriptivna statistika standardiziranih varijabli institucionalnog formalnog i neformalnog okvira

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Formalni institucionalni okvir					
Zscore(STABILNOST)	48	-2,233	1,681	0,065	1,074
Zscore(REG_KONTROL)	48	-1,320	1,312	0,384	0,689
Zscore(ZAK_OKVIR)	48	-1,675	0,979	0,321	0,781
Neformalni institucionalni okvir					
Zscore(KORUP_KONTROL)	48	-1,792	1,181	0,302	0,841
Zscore(GLAS_ODGOV)	48	-1,045	1,291	0,370	0,626
Zscore(UCINK_VLADE)	48	-2,158	1,280	0,267	0,916
Kvaliteta društveno odgovornog izvještavanja					
Zscore(Prosjek)	48	-1,481	1,523	0,285	0,805

Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

Testiranje hipoteza H1a i H1b zajedničkim panel regresijskim modelom prikazano na tablici 6.5. prikazuje regresijski model povezanosti varijabli formalnog i neformalnog institucionalnog okvira i kvalitete društveno odgovornog izvještavanja. Prethodno korištenje procjene parametara metodom najmanjih kvadrata ukazalo je kako bi s tim pristupom bila prisutna heteroskedastičnost, te je korištena robustna metoda procjene standardnih grešaka¹⁵³.

¹⁵³ engl. *Robust (HAC) standard errors*

Pokazalo se kako na povezanost varijabli formalnog institucionalnog okvira i kvalitete društveno odgovornog izvještavanja statistički značajno pozitivno utječe varijabla STABILNOSTZ uz razinu vjerojatnosti od 1% (p-vrijednost=0,000) i ZAK_OKVIRZ uz razinu vjerojatnosti od 1% (p-vrijednost=0,000). Pokazalo se kako na povezanost varijabli neformalnog institucionalnog okvira i kvalitete društveno odgovornog izvještavanja statistički značajno negativno utječe varijabla GLAS_ODGOVZ uz razinu vjerojatnosti od 1% (p-vrijednost=0,000). Prilagođeni koeficijent determinacije pokazuje kako se ovim regresijskim modelom može protumačiti 61,2% odstupanja zavisne varijable. DW je približno 2, što ukazuje da problem autokorelacije ne postoji u modelu.

Moguće je zaključiti kako kvaliteta društveno odgovornog izvještavanja poduzeća raste s povećanjem političke stabilnosti i odsustva nasilja/terorizma, te poštovanjem zakonskog okvira (vladavine prava) unutar određenog institucionalnog okvira, a smanjuje povećanjem prava glasa i pravne odgovornosti.

Tablica 6. 5 Regresijski model povezanosti varijabli formalnog i neformalnog institucionalnog okvira i kvalitete društveno odgovornog izvještavanja

Model 1: Pooled OLS, using 48 observations				
Included 8 cross-sectional units				
Time-series length = 6				
Dependent variable: PROSJEKZ				
Robust (HAC) standard errors				
	<i>Coefficient</i>	<i>Std. Error</i>	<i>t-ratio</i>	<i>p-value</i>
const	0,729	0,129	5,651	<0,000***
STABILNOSTZ	0,297	0,070	4,241	0,000***
REG_KONTROLZ	-0,127	0,215	-0,592	0,557
ZAK_OKVIRZ	0,607	0,280	2,169	0,036**
KORUP_KONTROLZ	0,162	0,196	0,827	0,413
GLAS_ODGOVZ	-1,378	0,324	-4,257	0,000***
UCINK_VLADEZ	-0,556	0,350	-1,590	0,120
Prilagođeni koeficijent determinacije	0,612			
Durbin-Watson	2,396			

Napomena: *** statistički značajno uz 1% signifikantnosti

Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

Tablica 6.6. ukazuje kako se mogu odbaciti pretpostavke o heteroskedastičnosti regresijskog modela povezanosti varijabli formalnog i neformalnog institucionalnog okvira i kvalitete društveno odgovornog izvještavanja. Međutim, prihvaća se hipoteza o normalnoj distribuciji reziduala, te se temeljem Anova analize prihvaća hipoteza da je barem jedna od nezavisnih varijabli statistički značajna u modelu. Može se zaključiti kako je opravdano korištenje regresijske analize za ispitivanje povezanosti varijabli formalnog i neformalnog institucionalnog okvira i kvalitete društveno odgovornog izvještavanja.

Tablica 6. 6 Dijagnostika regresijskog modela povezanosti varijabli formalnog i neformalnog institucionalnog okvira i kvalitete društveno odgovornog izvještavanja

Dijagnostički test	Dijagnostičko testiranje	Zaključak
Anova analiza	F-vrijednost= $F(6, 41) = 13,37157$ P-vrijednost=P-value(F)= $2,48e-08$	Alternativna hipoteza: Barem jedna od nezavisnih varijabli ima stasis
White's test for heteroskedasticity	Test statistika LM = $32,9087$ P-vrijednost = $P(\text{Chi-square}(27) > 32,9087) = 0,2001$	Nulta hipoteza: heteroskedastičnost nije prisutna
Test normalne distribucije reziduala	Test statistika: $\text{Chi-square}(2) = 4,46077$ P-vrijednost= $0,107487$	Nulta hipoteza: reziduali su normalno distribuirani

Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

Temeljem panel regresijskog modela, koji je pokazao visoku reprezentativnost, kao i statističke značajnosti varijabli STABILNOSTZ, ZAK_OKVIRZ i GLAS_ODGOVZ, koji statistički značajno utječu na kvalitetu društveno odgovornog izvještavanja, može se zaključiti kako se djelomično prihvaća prva hipoteza ovoga rada koja pretpostavlja da postoji pozitivna veza između stupnja razvoja institucionalnog okvira i kvalitete društveno odgovornog izvještavanja. Prihvaća se pomoćna hipoteza H1a, dok se H1b ne prihvaća.

6.2.2. Ispitivanje povezanosti društveno odgovornog izvještavanja i razine stakeholderske orijentacije, zemlje porijekla i djelatnosti poduzeća

Druga hipoteza rada ispituje postoji li pozitivna veza između razine stakeholderske orijentacije poduzeća i kvalitete društveno odgovornog izvještavanja u zemljama Europske unije.

H2: Postoji pozitivna veza između razine stakeholderske orijentacije poduzeća i kvalitete društveno odgovornog izvještavanja

Stakeholderska orijentacija poduzeća u radu je analizirana uz pomoću indeksa stakeholderske orijentacije posebno za svaku grupu stakeholdera (dobavljači, kupci, lokalna zajednica, dioničari ili investitori, zaposlenici), na način da su odabrani propisani aspekti iz izvještaja o društvenoj odgovornosti analiziranih poduzeća koji su u određenoj mjeri opisani u izvještajima o društvenoj odgovornosti poduzeća (npr. aspekti SO1,3,4,5 za lokalnu zajednicu). Izvještaji o društvenoj odgovornosti poduzeća preuzeti su iz GRI Database. U uzorak su izabrana poduzeća iz Austrije, Belgije, Hrvatske, Velike Britanije, Francuske, Njemačke, Italije, Nizozemske, Švedske i Švicarske, koja su evidentirana u bazi podataka GRI. Hipoteza je testirana na prethodno spomenutim zemljama Europske unije, uključujući i Hrvatsku, a posebno će se unutar ovog i sljedećeg poglavlja analizirati i usporediti stakeholderska orijentacija poduzeća u zemljama Europske unije i Hrvatske.

Navedenim istraživanjem također će se ispitati i treća i četvrta hipoteza ovoga rada.

Treća hipoteza rada ispituje postoji li razlika društveno odgovornog izvještavanja ovisno o industrijskoj pripadnosti poduzeća

H3: Postoji razlika društveno odgovornog izvještavanja ovisno o industrijskoj pripadnosti poduzeća.

Komparativna istraživanje analize izvještaja o društvenoj odgovornosti na više institucionalnih okvira navode kako se izvještavanje o društvenoj odgovornosti razlikuje prema zemlji i industriji (Beck i sur., 2013, Brammer i Pavelin, 2006; Gao, Heravi i Xiao, 2005), ali i prema stupnju izvještavanja ovisno o GRI kategorijama izvještavanja. Ova

hipoteza nastoji potvrditi prethodna istraživanja provedena na različitim institucionalnim okvirima, međutim u ovom istraživanju komparativna analiza biti će provedena na 11 odabranih industrija Europske Unije prema NACE klasifikaciji: Proizvodnja sapuna i deterdženata, sredstava za čišćenje i poliranje ¹⁵⁴, Pružanje turističkih usluga ¹⁵⁵, Telekomunikacijske usluge ¹⁵⁶, Trgovina na veliko i malo ¹⁵⁷, Proizvodnja i prodaja farmaceutskih proizvoda ¹⁵⁸, Proizvodnja, prerada i nabava naftnih derivata i plina ¹⁵⁹, Proizvodnja prehrambenih proizvoda i napitaka ¹⁶⁰, Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja ¹⁶¹, Energija ¹⁶², Računalne usluge ¹⁶³, Poslovanje nekretninama ¹⁶⁴, što prema autoričinom znanju do sada nije provedeno.

Četvrta hipoteza ovoga rada ispituje postoji li razlika društveno odgovornog izvještavanja ovisno o zemlji sjedišta poduzeća.

H4: Postoji razlika društveno odgovornog izvještavanja ovisno o zemlji poduzeća

Slično kao hipoteza H3, ova hipoteza nastoji potvrditi prethodna istraživanja provedena na različitim institucionalnim okvirima, međutim u ovom istraživanju komparativna analiza biti će provedena na odabranim zemljama Europske Unije, što prema autoričinom znanju do sada nije provedeno.

Za testiranje druge, treće i četvrte hipoteze, korištena je metoda logističke regresijske analize. Jedinice promatranja su poduzeća s obzirom na kvalitetu društveno odgovornog ponašanja i stakeholderske orijentacije poduzeća.

Podaci o stakeholderskoj orijentaciji poduzeća i kvaliteti društveno odgovornog izvještavanja su prikupljeni empirijskim istraživanjem, iz sekundarnih podataka – GRI izvještaja o

¹⁵⁴ engl. *Household and personal products*

¹⁵⁵ engl. *Tourism/Leisure*

¹⁵⁶ engl. *Telecommunications*

¹⁵⁷ engl. *Retailers*

¹⁵⁸ engl. *Pharmaceuticals*

¹⁵⁹ engl. *Oil and gas*

¹⁶⁰ engl. *Food and beverages*

¹⁶¹ engl. *Financial services*

¹⁶² engl. *Energy*

¹⁶³ engl. *IT services, Computers*

¹⁶⁴ engl. *Real Estate*

društvenoj odgovornosti poduzeća. U uzorak je uključeno 69 poduzeća. Tablica 6.7. prikazuje distribuciju poduzeća prema zemljama sjedišta, a tablica 6.8. prema djelatnostima.

Tablica 6. 7 Poduzeća iz uzorka prema zemlji sjedišta

	Broj poduzeća	Struktura u %	Kumulativ %
Austrija	4	5,80	5,80
Belgija	2	2,90	8,70
Hrvatska	3	4,35	13,04
Francuska	8	11,59	28,99
Njemačka	14	20,29	49,28
Italija	10	14,49	63,77
Nizozemska	2	2,90	66,67
Švedska	7	10,14	76,81
Švicarska	5	7,25	84,06
Velika Britanija	11	15,94	100,00
Ukupno	69	100,00	

Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

Tablica 6. 8 Broj poduzeća s obzirom na djelatnosti i razinu kvalitete društveno odgovornog izvještavanja

Djelatnost	Broj poduzeća	Struktura u %	Kumulativ %
Poslovanje nekretninama	9	13,04	13,04
Računalne usluge	10	14,49	27,54
Energija	5	7,25	34,78
Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	13	18,84	53,62
Proizvodnja prehrambenih proizvoda i napitaka	4	5,80	59,42
Proizvodnja, prerada i nabava naftnih derivata i plina	7	10,14	69,57
Proizvodnja i prodaja farmaceutskih proizvoda	4	5,80	75,36
Trgovina na veliko i malo	3	4,35	79,71
Telekomunikacijske usluge	8	11,59	91,30
Pružanje turističkih usluga	3	4,35	95,65
Proizvodnja sapuna i deterdženata, sredstava za čišćenje i poliranje	3	4,35	100,00
Ukupno	69	100,00	

Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

Tablica 6.9. prikazuje broj poduzeća s obzirom na kvalitetu nefinancijskog izvještavanja. Može se primjetiti kako je najviše poduzeća koja ostvaruju razinu B i B+.

Tablica 6. 9 Broj poduzeća s obzirom na kvalitetu nefinancijskog izvještavanja

	Broj poduzeća	Struktura u %	Kumulativ %
A	5	7,25	7,25
A+	19	27,54	34,78
B	15	21,74	56,52
B+	9	13,04	69,57
C	16	23,19	92,75
C+	5	7,25	100
Ukupno	69	100	

Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

Analiza stakeholderske orijentacije poduzeća korištena za potrebe dokazivanja druge hipoteze ovog rada, temelji se na tri segmenta indeksa stakeholderske orijentacije poduzeća kako su ih naveli Tipurić i Lovrinčević (2011):

- (1) Razumijevanje interesa, potreba, zahtjeva i očekivanja stakeholdera – I. segment indeksa stakeholderske orijentacije poduzeća
- (2) Stupanj participacije relevantnih stakeholdera u oblikovanju ciljeva i strategija poduzeća – II. segment
- (3) Mjera do koje vrijednosti organizacijske kulture u poduzeću promiču vrijednosti stakeholdera i podupiru njihovo zajedničko strateško planiranje - III. indeksa stakeholderske orijentacije poduzeća

Stakeholderska orijentacija poduzeća provedena je mjerenjem elemenata indeksa stakeholderske orijentacije posebno svakog pojedinog stakeholdera (dobavljači, kupci, lokalna zajednica, dioničari ili investitori, zaposlenici), na način da su identificirani propisani aspekti u izvještajima o društvenoj odgovornosti poduzeća (npr. aspekti SO1,3,4,5 za lokalnu zajednicu) koji u određenoj mjeri odgovaraju određenom segmentu indeksa stakeholderske orijentacije poduzeća.

U Tablici 6.10. navedene su nezavisne varijable za testiranje hipoteze H2 koja se opisuje kroz pet grupa nezavisnih varijabli (Dioničari, Dobavljači, Zaposlenici, Lokalna zajednica i Kupci). Nezavisna varijabla *Dioničari kao stakeholderi* sadrži pet podvarijabli (DION_RG4.4, DION_RG4.12 DION_RG4.13, DION_RG4.14 i DION_RG4.17), a s obzirom na izvještavanje mjeri se u rasponu od 1 do 3 (1-u potpunosti, 2-djelomično i 3-ne izvještava). Nezavisna varijabla *Dobavljači kao stakeholderi* sadrži dvije podvarijable (DOB_HR2 i DOB_EC6), a s obzirom na izvještavanje mjeri se u rasponu od 1 do 3 (1-u

potpunosti, 2-djelomično i 3-ne izvještava). Nezavisna varijabla *Zaposlenici kao stakeholderi* sadrži devet podvarijabli (ZAP_LA4, ZAP_LA5, ZAP_LA6, ZAP_LA7, ZAP_LA8, ZAP_LA9, ZAP_LA10, ZAP_LA11 i ZAP_LA12), a s obzirom na izvještavanje mjeri se u rasponu od 1 do 3 (1-u potpunosti, 2-djelomično i 3-ne izvještava). Nezavisna varijabla *Lokalna zajednica kao stakeholderi* sadrži četiri podvarijable (LOK_SO1, LOK_SO3, LOK_SO4 i LOK_SO5), a s obzirom na izvještavanje mjeri se u rasponu od 1 do 3 (1-u potpunosti, 2-djelomično i 3-ne izvještava). Nezavisna varijabla *Kupci kao stakeholderi* sadrži sedam podvarijabli (KUP_PR1, KUP_PR2, KUP_PR3, KUP_PR4, KUP_PR5, KUP_PR6 i KUP_PR7), a s obzirom na izvještavanje mjeri se u rasponu od 1 do 3 (1-u potpunosti, 2-djelomično i 3-ne izvještava).

Tablica 6. 10 Nezavisne varijable za testiranje hipoteze H2

Šifra varijable	Grupa	Segment indeksa SOP	Opis varijable	Mjerenje varijable
Dioničari kao stakeholderi				
DION_RG4.4	Dioničari	III.	Mehanizmi za davanje preporuka ili smjernica nadzornom odboru od strane dioničara i zaposlenika.	1-u potpunosti, 2-djelomično, 3-ne izvještaja
DION_RG4.12	Dioničari	III.	Ekonomске, okolišne i društvene povelje, načela ili druge inicijative nastale izvan organizacije, koje organizacija potpisuje ili podupire.	1-u potpunosti, 2-djelomično, 3-ne izvještaja
DION_RG4.13	Dioničari	III.	Članstva u udruženjima (kao što su udruženja gospodarstvenika) i/ili nacionalnim/međunarodnim zagovaračkim organizacijama u kojima organizacija:	1-u potpunosti, 2-djelomično, 3-ne izvještaja
DION_RG4.14	Dioničari	II.	Popis dioničkih skupina koje je organizacija uključila.	1-u potpunosti, 2-djelomično, 3-ne izvještaja
DION_RG4.17	Dioničari	II.	Ključne teme i zabrinutosti proistekle iz procesa sudjelovanja dionika te način na koji je na njih organizacija odgovorila uključujući i kroz proces izvještavanja.	1-u potpunosti, 2-djelomično, 3-ne izvještaja
Dobavljači kao stakeholderi				
DOB_HR2	Dobavljači	I.	Postotak značajnih dobavljača i podgovarača podvrgnutih analitičkom pregledu (screening) s obzirom na ljudska prava te poduzete mjere.	1-u potpunosti, 2-djelomično, 3-ne izvještaja
DOB_EC6	Dobavljači	III.	Politika, praksa i udio potrošnje na proizvode i usluge domaćih dobavljača u značajnim mjestima poslovanja.	1-u potpunosti, 2-djelomično, 3-ne izvještaja

Zaposlenici kao stakeholderi				
ZAP_LA4	Zaposleni	III.	Postotak zaposlenika obuhvaćenih kolektivnim ugovorima.	1-u potpunosti, 2-djelomično, 3-ne izvještaja
ZAP_LA5	Zaposleni	III.	Najmanje razdoblje u kojem se unaprijed obavještava o značajnim promjenama u poslovanju, uključujući i podatak jesu li ti rokovi specificirani kolektivnim ugovorima.	1-u potpunosti, 2-djelomično, 3-ne izvještaja
ZAP_LA6	Zaposleni	I.	Postotak ukupne radne snage zastupljene u formalnim zajedničkim odborima za zdravstvena i sigurnosna pitanja, koja se sastoje od predstavnika uprave i radnika i koja pomažu pri praćenju i savjetovanju o programima zaštite zdravlja i sigurnosti na radu.	1-u potpunosti, 2-djelomično, 3-ne izvještaja
ZAP_LA7	Zaposleni	I.	Stope ozljeda, profesionalnih bolesti, izgubljenih dana i izostanaka te broj smrtnih slučajeva povezanih s nesrećama na radu prema regiji.	1-u potpunosti, 2-djelomično, 3-ne izvještaja
ZAP_LA8	Zaposleni	I.	Programi obrazovanja, obuke, savjetovanja, prevencije i kontrole rizika namijenjeni pružanju pomoći članovima radne snage, njihovim obiteljima ili članovima zajednice glede ozbiljnih bolesti.	1-u potpunosti, 2-djelomično, 3-ne izvještaja
ZAP_LA9	Zaposleni	I.	Zdravstvena i sigurnosna pitanja obuhvaćena formalnim sporazumima sa sindikatima.	1-u potpunosti, 2-djelomično, 3-ne izvještaja
ZAP_LA10	Zaposleni	II.	Prosječan godišnji broj sati obuke po zaposleniku prema kategoriji zaposlenika.	1-u potpunosti, 2-djelomično, 3-ne izvještaja
ZAP_LA11	Zaposleni	II.	Programi za stjecanje vještina i cjeloživotno učenje, koji podupiru stalnu mogućnost zapošljavanja zaposlenika te im pomažu u uspješnom okončanju radnog vijeka	1-u potpunosti, 2-djelomično, 3-ne izvještaja
ZAP_LA12	Zaposleni	II.	Postotak zaposlenika koji dobivaju redovitu ocjenu radnog učinka i individualnog razvoja.	1-u potpunosti, 2-djelomično, 3-ne izvještaja
Lokalna zajednica kao stakeholderi				
LOK_SO1	Lokalna zajednica	I.	Narav, opseg i učinkovitost programa ili opće prakse kojima se procjenjuje i upravlja utjecajima poslovnih djelatnosti na zajednicu, uključujući fazu ulaska, djelovanja i izlaska.	1-u potpunosti, 2-djelomično, 3-ne izvještaja
LOK_SO3	Lokalna zajednica	II.	Postotak zaposlenika obuhvaćenih obukom o antikorupcijskim politikama i postupcima organizacije.	1-u potpunosti, 2-djelomično, 3-ne izvještaja

LOK_SO4	Lokalna zajednica	II.	Mjere poduzete kao odgovor na slučajeve korupcije.	1-u potpunosti, 2-djelomično, 3-ne izvještaja
LOK_SO5	Lokalna zajednica	III.	Stajališta organizacije vezana uz određene javne politike te sudjelovanje u razvoju javnih politika i lobiranja.	1-u potpunosti, 2-djelomično, 3-ne izvještaja
Kupci kao stakeholderi				
KUP_PR1	Kupci	I.	Faze životnog ciklusa u kojima se ocjenjuje poboljšanje utjecaja proizvoda i usluga na zdravlje i sigurnost, te postotak značajnih kategorija proizvoda i usluga podvrgnutih tim postupcima.	1-u potpunosti, 2-djelomično, 3-ne izvještaja
KUP_PR2	Kupci	I.	Ukupan broj slučajeva nepridržavanja propisa i dobrovoljnih kodeksa u vezi s utjecajima proizvoda i usluga na zdravlje i sigurnost za vrijeme njihovoga životnog ciklusa, prema vrsti ishoda.	1-u potpunosti, 2-djelomično, 3-ne izvještaja
KUP_PR3	Kupci	II.	Vrsta podataka o proizvodu i usluzi zahtjevanih organizacijskim postupcima, te postotak značajnih proizvoda i usluga podložnih takvim informacijskim zahtjevima.	1-u potpunosti, 2-djelomično, 3-ne izvještaja
KUP_PR4	Kupci	II.	Ukupan broj slučajeva nepridržavanja propisa i dobrovoljnih kodeksa u vezi s podacima o proizvodu i usluzi te označavanjem, prema vrsti ishoda.	1-u potpunosti, 2-djelomično, 3-ne izvještaja
KUP_PR5	Kupci	II.	Prakse vezane uz zadovoljstvo kupaca, uključujući rezultate upitnika za mjerenje zadovoljstva kupaca.	1-u potpunosti, 2-djelomično, 3-ne izvještaja
KUP_PR6	Kupci	III.	Programi za poštivanje zakona, standarda i dobrovoljnih kodeksa koji se odnose na marketinške komunikacije, uključujući oglašavanje, promidžbu i pokroviteljstvo.	1-u potpunosti, 2-djelomično, 3-ne izvještaja
KUP_PR7	Kupci	III.	Ukupan broj slučajeva nepridržavanja propisa i dobrovoljnih kodeksa u vezi s marketinškim komunikacijama, uključujući oglašavanje, promidžbu i pokroviteljstvo, prema vrsti ishoda.	1-u potpunosti, 2-djelomično, 3-ne izvještaja

Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

U Tablici 6.11. prikazana je zavisna varijabla *Mjere kvalitete društveno odgovornog izvještavanja* koja se odnosi na razinu primjene GRI okvira za nefinancijsko izvještavanje s modalitetima Razine A i A+, Razine B i B+, kao i Razine C i C+ pri čemu su razina A i B visoka razina, a razina C je niska razina.

Tablica 6. 11 Zavisna varijabla: Mjere kvalitete društveno odgovornog izvještavanja

Šifra varijable	Naziv varijable	Opis varijable	Modaliteti	Mjerenje varijale
	Kvaliteta društveno odgovornog izvještavanja	Razina primjene GRI okvira za nefinancijsko izvještavanje	Visoka razina – razina A, A+, B, B+ Niska razina – razina C, C+	Visoka razina – kodirana je kao 1 Niska razina – kodirana je kao 2

Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

Testiranje hipoteze o povezanosti razine stakeholderske orijentacije poduzeća i kvalitete društveno odgovornog izvještavanja provesti će se u nastavku potpoglavlja. U Tablici 6.12. prikazana je distribucija frekvencija zavisne varijable. Od ukupno 69 poduzeća, 48 ih je kategorizirano kao poduzeća koja izvještavaju o društvenoj odgovornosti prema razini A i B, dok je 21 poduzeće kategorizirano kao poduzeća koja izvještavaju o društvenoj odgovornosti prema razini C.

Tablica 6. 12 Distribucija frekvencija zavisne varijable

GRI_kod_1	Broj pouzeca	Struktura u %	Kumulativ %
A i B	48	69,565	69,565
C	21	30,435	100,000
Ukupno	69	100	

Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

U Tablici 6.13. prikazana je deskriptivna statistika nezavisnih varijabli razina stakeholderske orijentacije poduzeća. Od pet nezavisnih varijabli koje se odnose na *Dioničare* najveću prosječnu ocjenu ima nezavisna varijabla *Dion_rg4.13* (1,435). Od dvije nezavisne varijable koje se odnose na *Dobavljače* veću prosječnu ocjenu ima nezavisna varijabla *Dob_hr2* (1,844). Od devet nezavisne varijable koje se odnose na *Zaposlene* najveću prosječnu ocjenu ima nezavisna varijabla *Zap_la6* (2,232). Od četiri nezavisne varijable koje se odnose na *Lokalnu zajednicu* najveću prosječnu ocjenu imaju nezavisne varijable *Lok_so1* i *Lok_so4* (1,739). Od sedam nezavisnih varijabli koje se odnose na *Kupce* najveću prosječnu ocjenu ima nezavisna varijabla *Kup_pr4* (2,449). Standardne devijacije prikazane u tablici izračunate su kao prosječno odstupanje od prosjeka i ukazuju na umjerenu disperziju, jer niti jedna od njih nije veća od prosječne vrijednosti.

Tablica 6. 13 Deskriptivna statistika nezavisnih varijabli razina stakeholderske orijentacije poduzeća

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
DION_RG4.4	69	1	3	1,333	0,679
DION_RG4.12	69	1	3	1,377	0,769
DION_RG4.13	69	1	3	1,435	0,795
DION_RG4.14	69	1	3	1,072	0,312
DION_RG4.17	69	1	3	1,420	0,775
DOB_EC6	69	1	3	1,739	0,885
DOB_HR2	69	1	3	1,884	0,916
ZAP_LA4	69	1	3	1,812	0,928
ZAP_LA5	69	1	3	2,087	0,951
ZAP_LA6	69	1	3	2,232	0,926
ZAP_LA7	69	1	3	1,739	0,779
ZAP_LA8	69	1	3	1,812	0,912
ZAP_LA9	69	1	3	2,217	0,921
ZAP_LA10	69	1	3	1,739	0,852
ZAP_LA11	69	1	3	1,739	0,869
ZAP_LA12	69	1	3	1,638	0,857
LOK_SO1	69	1	3	1,739	0,902
LOK_SO3	69	1	3	1,710	0,859
LOK_SO4	69	1	3	1,739	0,885
LOK_SO5	69	1	3	1,536	0,850
KUP_PR1	69	1	3	1,986	0,915
KUP_PR2	69	1	3	2,420	0,864
KUP_PR3	69	1	3	1,942	0,922
KUP_PR4	69	1	3	2,449	0,850
KUP_PR5	69	1	3	1,841	0,933
KUP_PR6	69	1	3	1,797	0,948
KUP_PR7	69	1	3	2,203	0,948

Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

Tablica 6.14 prikazuje deskriptivnu statistiku sumarnih vrijednosti nezavisnih varijabli razina stakeholderske orijentacije poduzeća. Najveću prosječnu ocjenu ima sumarna nezavisna varijabla *Kupci* (2,091). Standardne devijacije prikazane u tablici izračunate su kao prosječno odstupanje od prosjeka i ukazuju na umjerenu disperziju, jer niti jedna od njih nije veća od prosječne vrijednosti. U tablici 6.14. prikazane su izračunate vrijednosti Cronbach's alpha

pokazatelja, kojima se testira opravdanost korištenja sumarnih varijabli. Budući da su sve vrijednosti Cronbach's alpha pokazatelja približno 0,7, može se zaključiti kako je opravdano korištenje sumarnih varijabli u daljnjoj analizi.

Tablica 6. 14 Deskriptivna statistika sumarnih vrijednosti nezavisnih varijabli razina stakeholderske orijentacije poduzeća

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Cronbach's alpha
DION	69	1	3	1,328	0,526	0,819
DOB	69	1	3	1,812	0,786	0,688
ZAP	69	1	3	1,890	0,558	0,807
LOK	69	1	3	1,681	0,653	0,735
KUP	69	1	3	2,091	0,651	0,839

Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

Tablica 6.15. prikazuje procijenjene vrijednosti parametara logističke regresije uz binomnu zavisnu varijablu (1-A i B; visoka razina GRI; 2-C; niska razina GRI) i nezavisne varijable (razina stakeholderske orijentacije). Pokazalo se kako statistički značajan pozitivan utjecaj na zavisnu varijablu imaju dvije nezavisne varijable: *Dion* uz razinu vjerojatnosti od 1% (p-vrijednost=0,003) i *Zap* uz razinu vjerojatnosti od 5% (p-vrijednost=0,023).

Analizom stakeholderske orijentacije poduzeća na temelju izvještaja o društvenoj odgovornosti, zaposlenici i dioničari imaju pozitivan utjecaj na kvalitetu društveno odgovornog izvještavanja poduzeća. Pokazalo se kako niti zamlja, niti djelatnost nemaju statistički značajan utjecaj na kvalitetu društveno odgovornog izvještavanja poduzeća.

Tablica 6. 15 Procijenjene vrijednosti parametara logističke regresije uz binomnu zavisnu varijablu (1-A i B; visoka razina GRI; 2-C; niska razina GRI) i nezavisne varijable (razina stakeholderske orijentacije)

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
DION	2,391	0,819	8,519	1	0,004***	10,922
DOB	-0,267	0,644	0,172	1	0,678	0,766
ZAP	2,406	1,046	5,287	1	0,021**	11,085
LOK	-0,068	0,694	0,010	1	0,922	0,934
KUP	0,288	0,687	0,176	1	0,675	1,334
Djelatnost	0,017	0,110	0,024	1	0,876	1,017
Zemlja	-0,124	0,142	0,768	1	0,381	0,883
Constant	-8,581	2,228	14,830	1,000	0,000	0,000

Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

Napomena: *** statistički značajno uz 1% vjerojatnosti; ** 5% vjerojatnosti

Tablica 6.16. prikazuje pokazatelje reprezentativnosti regresijskog modela uz binomnu zavisnu varijablu (1-A i B; visoka razina GRI; 2-C; niska razina GRI) i nezavisne varijable (razina stakeholderske orijentacije). Temeljem pokazatelja Nagelkerke R Square može se zaključiti kako je model reprezentativan, budući da se 50,2% varijacija zavisne varijable može protumačiti varijacijama nezavisnih varijabli.

Tablica 6. 16 Pokazatelji reprezentativnosti logističkog regresijskog modela uz binomnu zavisnu varijablu (1-A i B; visoka razina GRI; 2-C; niska razina GRI) i nezavisne varijable (razina stakeholderske orijentacije)

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	54,527	0,355	0,502

Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

Temeljem logističkog regresijskog modela, koji je pokazao visoku reprezentativnost, kao i statističke značajnosti varijabli DION i ZAP, koji pozitivno utječu na razinu nefinancijskog izvještavanja poduzeća, može se zaključiti kako se prihvaća druga hipoteza ovoga rada koja pretpostavlja da postoji pozitivna veza između razine stakeholderske orijentacije poduzeća i kvalitete društveno odgovornog izvještavanja. Budući da ne postoji statistički značajna povezanost između djelatnosti i kvalitete društveno odgovornog izvještavanja, odbacuje se treća hipoteza ovoga rada. Također, varijabla zemlja porijekla statistički značajno ne utječe na kvalitetu društveno odgovornog izvještavanja, čime se odbacuje i četvrta hipoteza ovoga rada.

6.2.3. Ispitivanje povezanosti društveno odgovornog izvještavanja i oblika društveno odgovorne strategije koju poduzeće provodi

Kako bi se testirala peta hipoteza ovog rada, te pet njezinih podhipoteza, provedeno je empirijsko istraživanje međuovisnosti društveno odgovornog izvještavanja poduzeća na društvene strategije poduzeća, koje će biti opisano u ovom poglavlju. Empirijsko istraživanje je provedeno unutar poduzeća iz više zemalja Europske unije, prvenstveno zbog malog broja poduzeća koja izvještavaju o društvenoj odgovornosti u Hrvatskoj. Definicije društveno odgovornih strategija poduzeća u ovom empirijskom istraživanju temelje se na teorijskom okviru Lee-ja (2011), koji je detaljnije opisan u poglavlju 5.5.2., a za potrebe ovog istraživanja dodana je inovativna društvena strategija. Lee-jev (2011) teorijski okvir

društveno odgovornih strategija, predstavljao je temelj za oblikovanje anketnih pitanja ovog empirijskog istraživanja. Provedenim empirijskim istraživanjem, analizom rezultata i testiranjem pete hipoteze i njezinih podhipoteza biti će moguće bolje razumjeti društvene strategije koje poduzeća provode u odnosu na kvalitetu njihovog izvještavanja o društvenoj odgovornosti.

6.2.3.1. Karakteristike uzorka

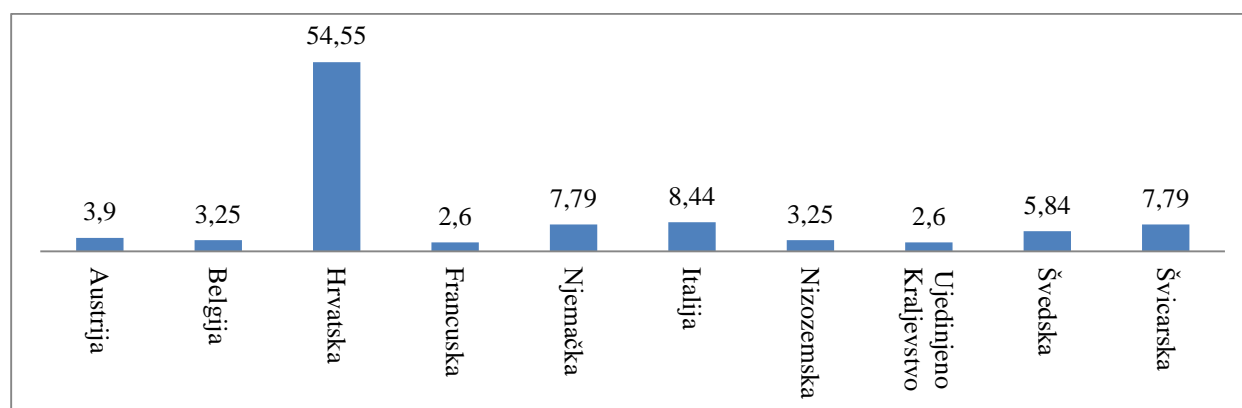
U tablici 6.17 prikazana je distribucija poduzeća iz uzorka prema zemlji sjedišta. Više od polovice poduzeća je iz Hrvatske (54,55%). Jednak je udio poduzeća iz Njemačke (7,79%), Italije (8,44%) i Švicarske (7,79%). Najmanje je poduzeća iz Ujedinjenog Kraljevstva (2,60%). Grafikon 6.1. prikazuje strukturu poduzeća iz uzorka prema zemlji sjedišta. Može se zaključiti kako više od polovice poduzeća iz uzorka je iz Hrvatske.

Tablica 6. 17. Distribucija poduzeća iz uzorka prema zemlji sjedišta (Q1)

Zemlja sjedišta	N	%	Kumulativ %
Austrija	6	3,90	3,90
Belgija	5	3,25	7,14
Hrvatska	84	54,55	61,69
Francuska	4	2,60	64,29
Njemačka	12	7,79	72,08
Italija	13	8,44	80,52
Nizozemska	5	3,25	83,77
Ujedinjeno Kraljevstvo	4	2,60	86,36
Švedska	9	5,84	92,21
Švicarska	12	7,79	100,00
Ukupno	154	100,00	

Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

Grafikon 6. 1. Struktura poduzeća iz uzorka prema zemlji sjedišta



Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

Tablica 6.18 prikazuje distribuciju poduzeća iz uzorka prema djelatnosti. Poduzeća su razvrstana u 23 različite djelatnosti. Najviše poduzeća je iz financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja (14,94%), kao i poduzeća vezanih uz proizvodnju prehrambenih proizvoda i napitaka (11,69%). Po jedno poduzeće pripada djelatnostima: Zračni prijevoz, Trgovina kemijskim proizvodima, Šumarstvo, Neprofitna organizacija, Proizvodnja, prerada i nabava naftnih derivata i plina i Održavanje javnih površina i odvoz otpada. Grafikon 6.2. prikazuje strukturu poduzeća prema djelatnostima.

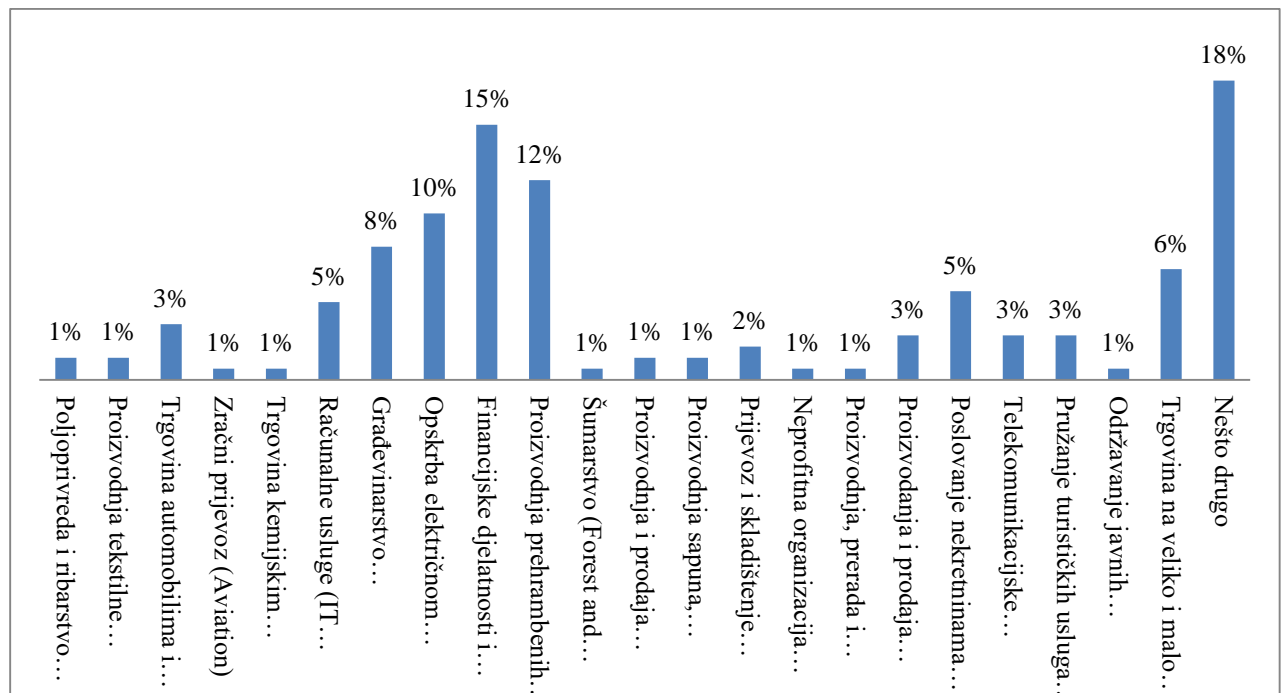
Tablica 6. 18. Distribucija poduzeća iz uzorka prema djelatnosti (Q2)

Djelatnost poduzeća	N	%	Kumulativ %
Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja (engl. <i>Financial services</i>)	23	14,94	14,94
Proizvodnja prehrambenih proizvoda i napitaka (engl. <i>Food and beverages</i>)	18	11,69	26,62
Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacijom (engl. <i>Energy</i>)	15	9,74	36,36
Građevinarstvo (engl. <i>Construction</i>)	12	7,79	44,16
Trgovina na veliko i malo (engl. <i>Wholesale and Retail</i>)	10	6,49	50,65
Poslovanje nekretninama (engl. <i>Real Estate</i>)	8	5,19	55,84
Računalne usluge (engl. <i>IT Services, Computers</i>)	7	4,55	60,39
Trgovina automobilima i motornim vozilima lake kategorije (engl. <i>Automotive</i>)	5	3,25	63,64
Proizvodnja i prodaja farmaceutskih proizvoda (engl. <i>Pharmaceuticals</i>)	4	2,60	66,23

Telekomunikacijske usluge (engl. <i>Telecommunications</i>)	4	2,60	68,83
Pružanje turističkih usluga (engl. <i>Tourism/Leisure</i>)	4	2,60	71,43
Prijevoz i skladištenje (engl. <i>Logistics</i>)	3	1,95	73,38
Poljoprivreda i ribarstvo (engl. <i>Agriculture</i>)	2	1,30	74,68
Proizvodnja tekstilne konfekcije (engl. <i>Apparel/Accessories</i>)	2	1,30	75,97
Proizvodnja i prodaja medicinskih proizvoda (engl. <i>Health and health care</i>)	2	1,30	77,27
Proizvodnja sapuna, deterdženata i sredstva za čišćenje i poliranje (engl. <i>Household and personal products</i>)	2	1,30	78,57
Zračni prijevoz (engl. <i>Aviation</i>)	1	0,65	79,22
Trgovina kemijskim proizvodima (engl. <i>Chemicals</i>)	1	0,65	79,87
Šumarstvo (engl. <i>Forest and paper</i>)	1	0,65	80,52
Neprofitna organizacija (engl. <i>Non-profit</i>)	1	0,65	81,17
Proizvodnja, prerada i nabava naftnih derivata i plina (engl. <i>Oil and gas</i>)	1	0,65	81,82
Održavanje javnih površina i odvoz otpada (engl. <i>Waste Management</i>)	1	0,65	82,47
Nešto drugo	27	17,53	100,00
Ukupno	154	100	

Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

Grafikon 6. 2. Struktura poduzeća prema djelatnostima



Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

U tablici 6.19 prikazana je distribucija poduzeća iz uzorka prema veličini. Od ukupno 154 poduzeća, više od polovice poduzeća ima više od 250 zaposlenika (64,29%), dok je približno jednak broj srednjih (18,83%) i malih (16,88%) poduzeća.

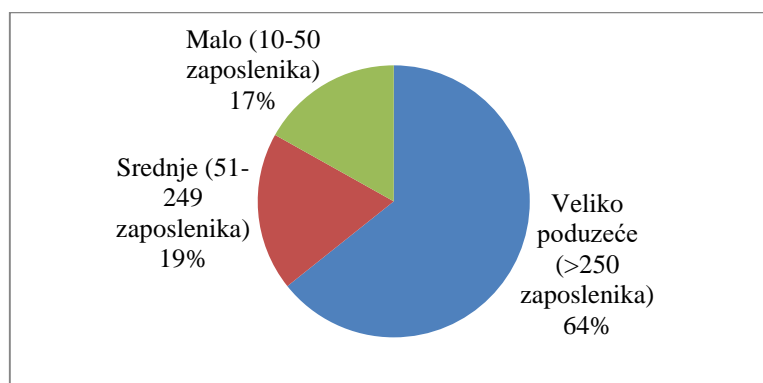
Tablica 6. 19. Distribucija poduzeća iz uzorka prema veličini (Q3)

Veličina poduzeća	N	%	Kumulativ %
Veliko poduzeće (>250 zaposlenika)	99	64,29	64,29
Srednje (51-249 zaposlenika)	29	18,83	83,12
Malo (10-50 zaposlenika)	26	16,88	100,00
Ukupno	154	100	

Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

Grafikon 6.3 prikazuje strukturu poduzeća iz uzorka prema veličini. Iako je u gospodarstvu udio velikih poduzeća znatno manji nego što je u uzorku istraživanja, njihov utjecaj i snaga s obzirom na broj zaposlenih, ukupan prihod, te većim mogućnostima za uvođenje društveno odgovornog poslovanja opravdavaju njihovu dominantnu zastupljenost u uzorku istraživanja.

Grafikon 6. 3. Struktura poduzeća iz uzorka prema veličini



Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

Karakteristike ispitanika opisane su u nekoliko idućih tablica:

Tablica 6.20 prikazuje trenutnu poziciju ispitanika u poduzeću iz uzorka. Trećina ispitanika su Predsjednik Uprave / Direktor / Član Uprave (32,58%), a najmanje je ispitanika koji rade kao voditelji marketinga (8,99%). Znatnije su zastupljene i osobe koje obavljaju poslove Voditelj/ice društvene odgovornosti (10,11%), Voditelj/ica odnosa s javnošću (14,61%) i Voditelj/ica marketinga (8,99%). Ostalih pozicija je bilo ukupno 33,71%, a odnose se na

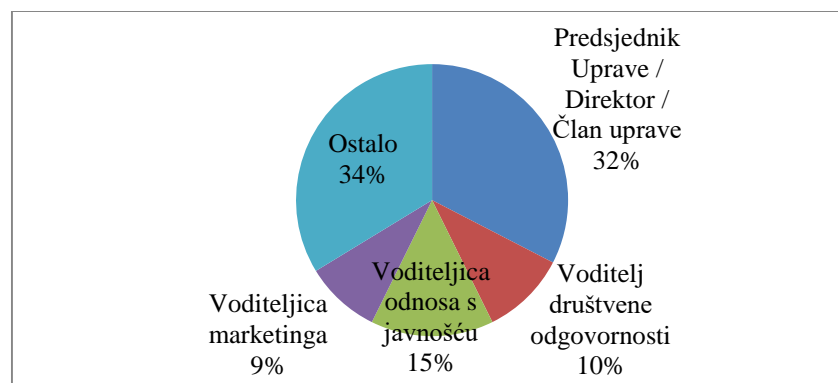
radna mjesta kao što su Direktor ljudskih resursa (2 ispitanika), Pravni savjetnik (3 ispitanika), Savjetnik uprave (2 ispitanika), Stručnjak za društvenu odgovornost (5 ispitanika), član upravnog odbora (2 ispitanika), Voditelj/ica općih poslova (2 ispitanika), Voditelj financija (1 ispitanik) i Voditelj/ica interne komunikacije (1 ispitanik). Kategoriju Ostalo odabralo je 30 ispitanika, a navelo iduću kategorije: Manager of Branch Office of US registered NGO, Referent za zaštitu okoliša, pravni savjetnik, Stručnjak za korporativnu strategiju, Specijalistica za društveno odgovorno poslovanje, CIO, Direktor ljudskih resusa. Grafikon 6.4 prikazuje strukturu poduzeća iz uzorka prema poziciji ispitanika.

Tablica 6. 20. Trenutna pozicija ispitanika u poduzeću iz uzorka (Q17)

	N	%	Kumulativ %
Predsjednik Uprave / Direktor / Član uprave	29	32,58	32,58
Voditelj/ica društvene odgovornosti	9	10,11	42,70
Voditelj/ica odnosa s javnošću	13	14,61	57,30
Voditelj/ica marketinga	8	8,99	66,29
Ostalo	30	33,71	100,00
Ukupno	89	100,00	

Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

Grafikon 6. 4. Struktura poduzeća iz uzorka prema poziciji ispitanika



Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

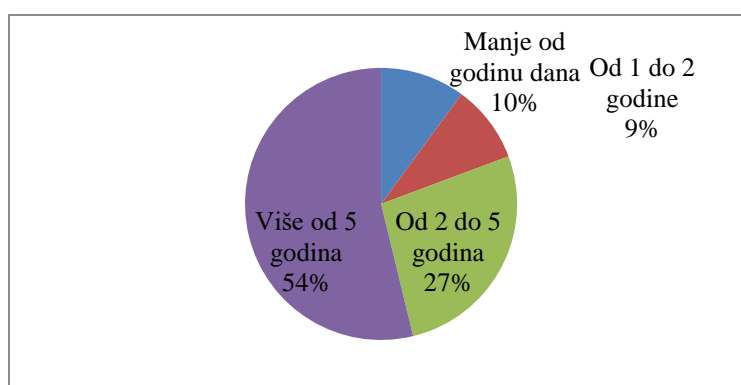
U tablici 6.21 prikazan je broj godina zaposlenja ispitanika na trenutnom radnom mjestu. Više od polovice ispitanika radi na trenutnom radnom mjestu više od 5 godina (53,78%). Otprilike je jednak broj onih koji rade manje od godinu dana (10,08%) i od 1 do 2 godine na trenutnom radnom mjestu (9,24%). Grafikon 6.5 prikazuje strukturu poduzeća iz uzorka prema broju godina zaposlenja ispitanika na trenutnom radnom mjestu.

Tablica 6. 21. Broj godina zaposlenja ispitanika na trenutnom radnom mjestu (Q18)

	N	%	Kumulativ %
Manje od godinu dana	12	10,08	10,08
Od 1 do 2 godine	11	9,24	19,33
Od 2 do 5 godina	32	26,89	46,22
Više od 5 godina	64	53,78	100,00
Ukupno	119	100,00	

Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015

Grafikon 6. 5. Struktura poduzeća iz uzorka prema broju godina zaposlenja ispitanika na trenutnom radnom mjestu



Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

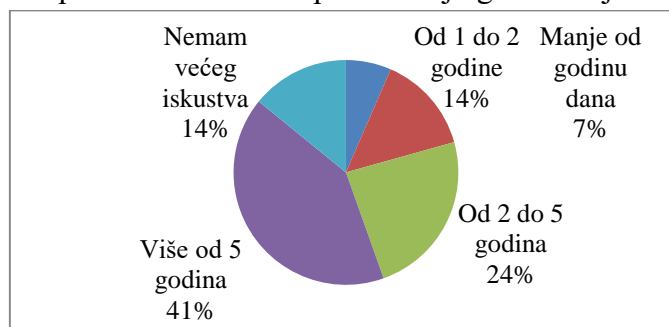
U tablici 6.22 prikazan je broj godina koliko se ispitanik bavi društvenom odgovornošću. Najviše je ispitanika koji se društvenom odgovornošću bave više od pet godina (41,30%). Samo 6,52% ispitanika se društvenom odgovornošću bavi manje od godinu dana. Grafikon 6. 6 prikazuje strukturu poduzeća iz uzorka prema broju godina koji se ispitanik bavi društvenom odgovornošću.

Tablica 6. 22. Broj godina koliko se ispitanik bavi društvenom odgovornošću (Q19)

	N	%	Kumulativ %
Manje od godinu dana	6	6,52	6,52
Od 1 do 2 godine	13	14,13	20,65
Od 2 do 5 godina	22	23,91	44,57
Više od 5 godina	38	41,30	85,87
Nemam većeg iskustva	13	14,13	100,00
Ukupno	92	100	

Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015

Grafikon 6. 6. Struktura poduzeća iz uzorka prema broju godina koji se ispitanik bavi DOP



Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

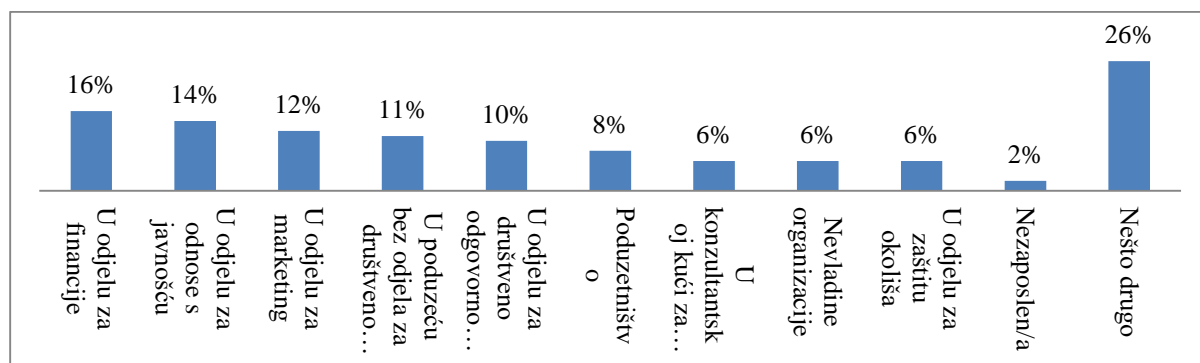
U tablici 6.23 prikazan je broj poduzeća iz uzorka prema prethodnom radnom mjestu ispitanika. S obzirom na prethodno radno mjesto najviše je onih koji su radili u odjelu financija (15,6%) i onih iz odjela za odnose s javnošću (14,3%). Također, ima i onih ispitanika koji su radili u poduzeću bez odjela za društveno odgovorno poslovanje (11%). Približno jedna četvrtina (25,97%) ispitanika je radilo na drugim radnim mjestima, od kojih su češće zastupljeni: Odjel za upravljanje ljudskim resursima (2 ispitanika), Odjel za računovodstvo (2 ispitanika), Direktor društva (2 ispitanika), Direktor sektora (2 ispitanika), Vladina organizacija (2 ispitanika). Kategoriju Nešto drugo odabralo je 40 ispitanika, a naveli kategorije poput: Manufacturing, Association, Board, Government, državni službenik, odjel za prodaju, Operativni direktor. Grafikon 6.7 prikazuje udio poduzeća iz uzorka prema prethodnom radnom mjestu ispitanika.

Tablica 6. 23. Broj poduzeća iz uzorka prema prethodnom radnom mjestu ispitanika (Q20)

	N	Udio u ukupnom broju odgovora (N=154)
U odjelu za financije	24	15,58
U odjelu za odnose s javnošću	22	14,29
U odjelu za marketing	19	12,34
U poduzeću bez odjela za DOP	17	11,04
U odjelu za društveno odgovorno poslovanje (DOP)	16	10,39
Poduzetništvo	13	8,44
U konzultantskoj kući za DOP	10	6,49
Nevladine organizacije	10	6,49
U odjelu za zaštitu okoliša	9	5,84
Nezaposlen/a	3	1,95
Nešto drugo	40	25,97

Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015

Grafikon 6. 7. Udio podzeća iz uzorka prema prethodnom radnom mjestu ispitanika



Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

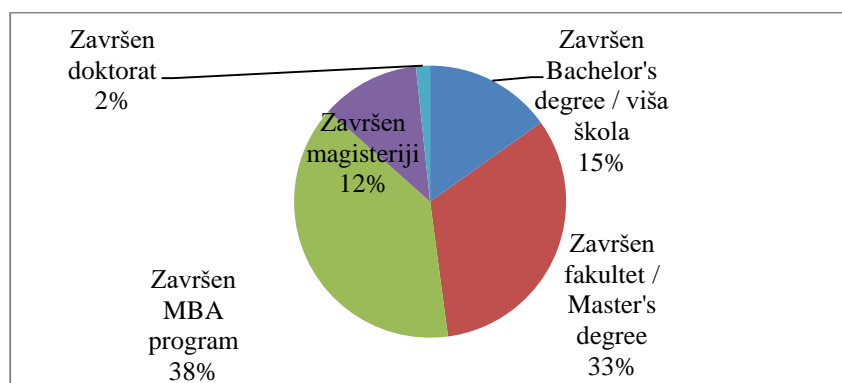
Tablica 6.24 prikazuje stupanj obrazovanja ispitanika. Više od trećine zaposlenika ima završen fakultet (32,77%) ili MBA program (38,66%). Najmanje je zaposlenika koji imaju završen doktorat (1,68%). Grafikon 6.8 prikazuje strukturu poduzeća iz uzorka prema obrazovanju ispitanika. Otprilike trećina zaposlenika ima završen MBA program i fakultet.

Tablica 6. 24. Stupanj obrazovanja ispitanika (Q21)

	N	%	Kumulativ %
Završen Bachelor's degree / viša škola	18	15,13	15,13
Završen fakultet / Master's degree	39	32,77	47,90
Završen MBA program	46	38,66	86,55
Završen magisteriji	14	11,76	98,32
Završen doktorat	2	1,68	100,00
Ukupno	119	100,00	

Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015

Grafikon 6. 8. Struktura poduzeća iz uzorka prema obrazovanju ispitanika



Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

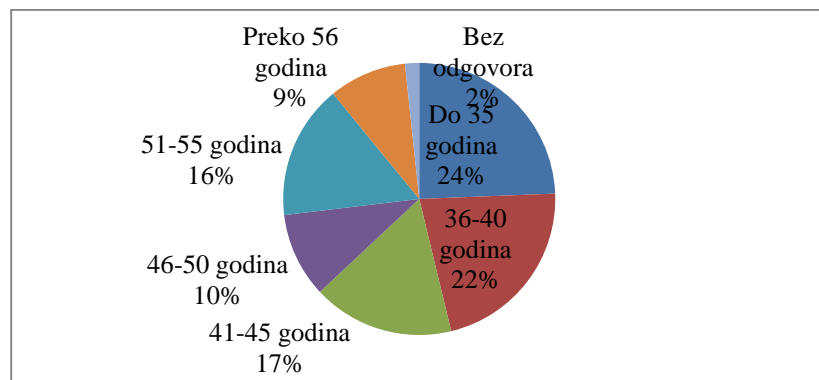
U tablici 6.25 prikazana je distribucija ispitanika prema dobi. Četvrtina ispitanika je do 35 godina starosti (24,37%), dok ih je najmanje starijih od 56 godina (9,24%). Grafikon 6.9 prikazuje strukturu poduzeća iz uzorka prema dobi ispitanika.

Tablica 6. 25. Distribucija ispitanika prema dobi

Dob ispitanika	N	%	Kumulativ %
Do 35 godina	29	24,37	24,37
36-40 godina	26	21,85	46,22
41-45 godina	20	16,81	63,03
46-50 godina	12	10,08	73,11
51-55 godina	19	15,97	89,08
Preko 56 godina	11	9,24	98,32
Bez odgovora	2	1,68	100,00
Ukupno	119	100,00	

Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015

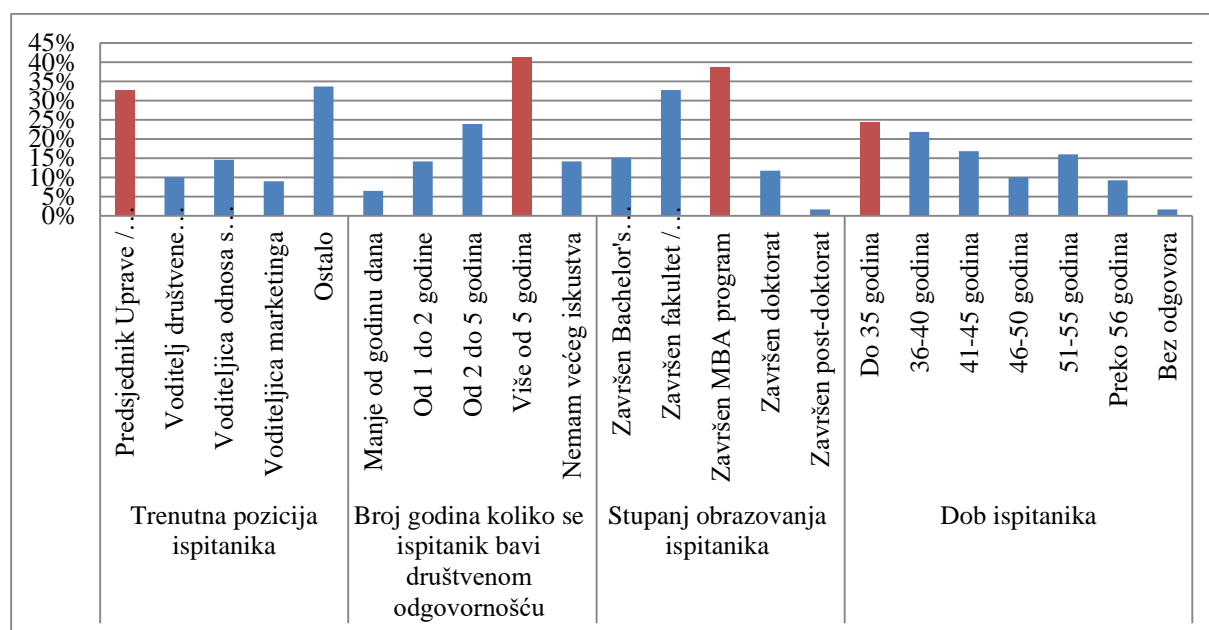
Grafikon 6. 9. Struktura poduzeća iz uzorka prema dobi ispitanika



Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

Grafikon 6.10 prikazuje strukturu ispitanika s obzirom na njihove glavne karakteristike. Može se zaključiti kako je najveći udio ispitanika na poziciji Predsjednika uprave, bavi se više od pet godina društveno odgovornošću i ima završen MBA program. Takav profil ispitanika ukazuje kako je njihova pozicija takva da s velikim poznavanjem i iskustvom mogu davati odgovore na pitanja u ovom istraživanju. S obzirom da je udio ispitanika mlađih od 35 godina najveći, može se smatrati kako rezultati ovog istraživanja također ukazuju na buduće trendove u društveno odgovornom poslovanju.

Grafikon 6. 10. Struktura ispitanika s obzirom na glavne karakteristike



Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

6.2.3.2. Područje i praksa društvene odgovornosti poduzeća

U tablici 6.26 prikazana je distribucija poduzeća prema objavljivanju izvještaja o održivosti (izvještaj o održivom razvoju / izvještaj o društvenoj odgovornosti). Više od polovice ispitanika je navelo kako poduzeća u kojima su zaposleni objavljuju izvještaj o održivosti (57,79%). Također, popriličan je udio i onih poduzeća koji ne objavljuju izvještaj o održivosti (42,21%). Pri tome su ispitanici upoznati s time da se pod izvještajima o održivosti podrazumijevaju svi nefinancijski izvještaji sastavljeni prema međunarodnim smjernicama za nefinancijsko izvještavanje ili izvještavanje o održivosti¹⁶⁵.

Tablica 6. 26. Distribucija poduzeća prema objavljivanju izvještaja o održivosti (izvještaj o održivom razvoju / izvještaj o društvenoj odgovornosti (Q4)

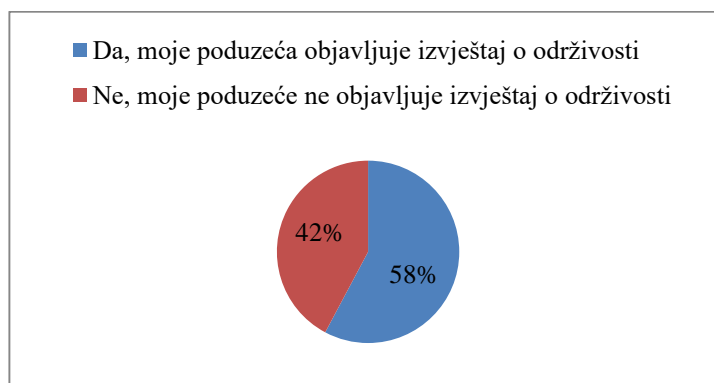
Objavljivanje izvještaja o održivom razvoju / izvještaj o društvenoj odgovornosti.	N	%	Kumulativ %
Da, moje poduzeća objavljuje izvještaj o održivosti	89	57,79	57,79
Ne, moje poduzeće ne objavljuje izvještaj o održivosti	65	42,21	100,00
Broj poduzeća	154	100	

Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

¹⁶⁵engl. *sustainability reporting*

Grafikon 6.11 prikazuje strukturu poduzeća iz uzorka prema objavljivanju izvještaja o održivosti, te se može zaključiti kako u većini slučajeva poduzeća objavljuju izvještaj o održivosti.

Grafikon 6. 11. Struktura poduzeća iz uzorka prema objavljivanju izvještaja o održivosti



Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

Tablica 6.27 prikazuje planove za sastavljanje izvještaja o održivosti (izvještaj o održivom razvoju), za poduzeća koja ga do sada nemaju. Četvrtina poduzeća ne planira sastavljati izvještaj o održivosti, jer nisu upoznati s takvom vrstom izvještavanja (25%). Otprilike petina poduzeća planira sastavljati izvještaj o održivosti, ali još ne znaju kada će početi (20,83%). Samo jedno poduzeće je navelo kako su u procesu izrade prvog izvještaja o održivosti, dok tri poduzeća planira sastaviti izvještaj o održivosti u sljedećih godinu dana.

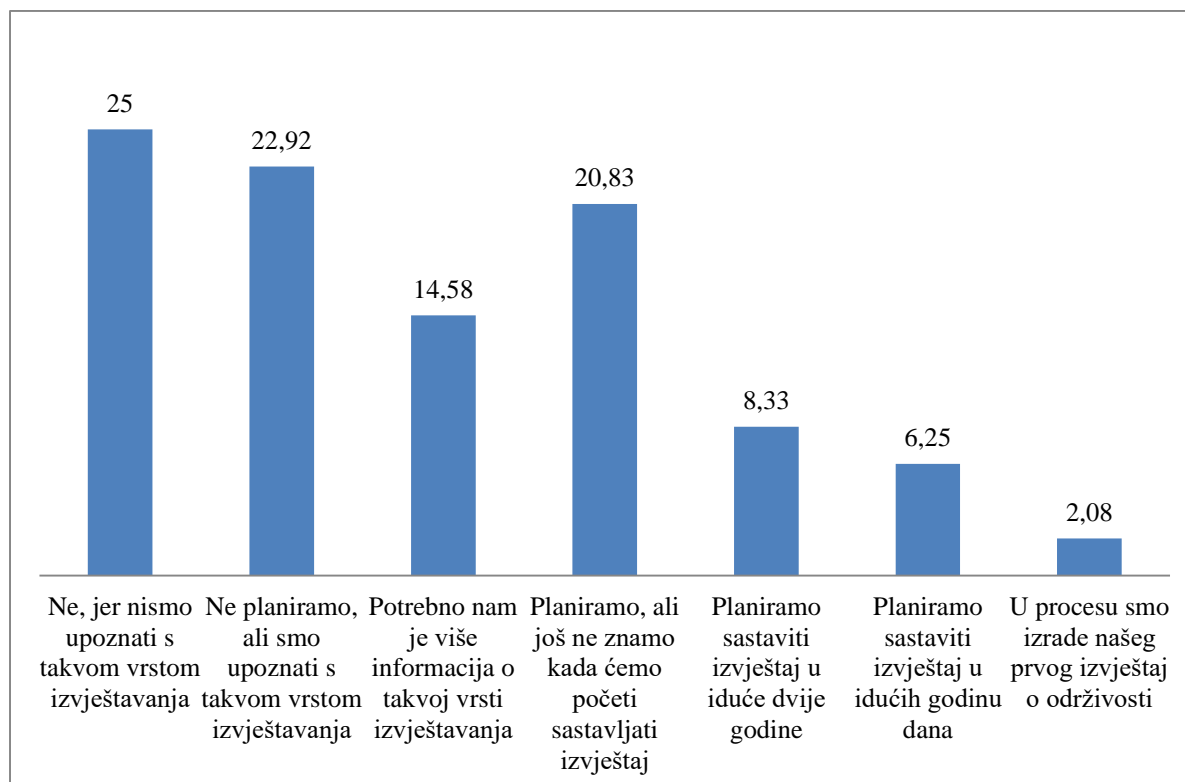
Tablica 6. 27. Planovi za sastavljanje izvještaja o održivosti (izvještaj o održivom razvoju), za poduzeća koja ga do sada nemaju (Q4a)

Planovi za sastavljanje izvještaja o održivosti	N	%	Kumulativ %
Ne, jer nismo upoznati s takvom vrstom izvještavanja	12	25,00	25,00
Ne planiram, ali smo upoznati s takvom vrstom izvještavanja	11	22,92	47,92
Potrebno nam je više informacija o takvoj vrsti izvještavanja	7	14,58	62,50
Planiram, ali još ne znamo kada ćemo početi sastavljati izvještaj	10	20,83	83,33
Planiram sastaviti izvještaj u iduće dvije godine	4	8,33	91,67
Planiram sastaviti izvještaj u idućih godinu dana	3	6,25	97,92
U procesu smo izrade našeg prvog izvještaja o održivosti	1	2,08	100,00
Ukupno	48	100,00	

Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

Grafikon 6.12 prikazuje strukturu poduzeća iz uzorka prema planovima za izvještavanje o održivosti u budućem razdoblju. Većina poduzeća ne izvještava o održivosti niti ne planiraju, jer nisu upoznati s takvom vrstom izvještavanja.

Grafikon 6. 12. Struktura poduzeća iz uzorka prema planovima za izvještavanje o održivosti u budućem razdoblju



Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

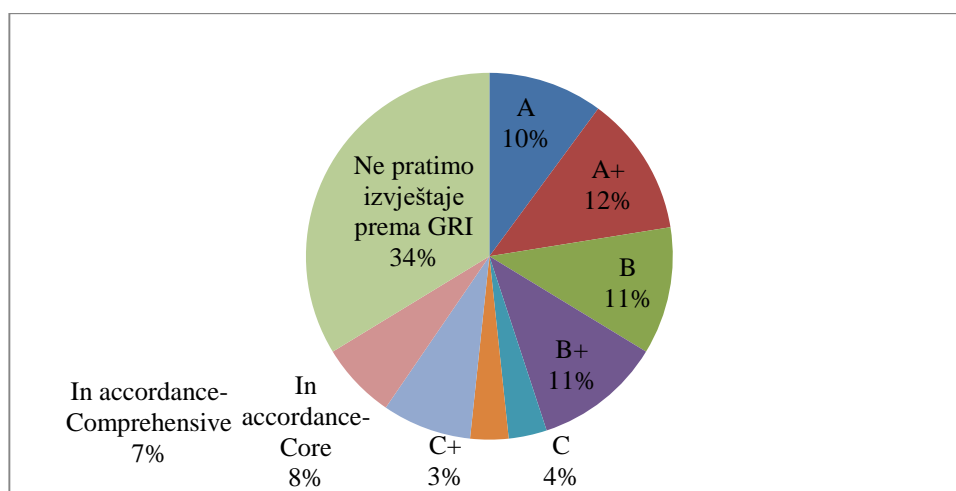
U tablici 6.28 prikazana je ocjena zadnjeg Izvještaja o održivosti (prema Global Reporting Initiative – GRI). Analizirano je 89 poduzeća koja su iskazala da objavljuju izvještaje o održivosti. Razinu A+ je ima 11 poduzeća (12,36%), do razinu A ima 9 poduzeća (10,11%), a u istu skupinu se ubrajaju i poduzeća koja objavljuju izvještaje In accordance-Comprehensive, koju ima 6 poduzeća (6,74%). Razinu B i B+ imaju po 10 poduzeća (ukupno 22,48%), a u istu skupinu ubrajaju se poduzeća koja objavljuju izvještaje In accordance-Core, koju ima 7 poduzeća (7,87%). Razinu C i C+ imaju po 3 poduzeća (ukupno 6,74%). Ukupno 30 poduzeća (33,71%) ne prate izvještaje prema GRI ili nisu odgovorili na ovo pitanje. Grafikon 6.13 prikazuje strukturu poduzeća iz uzorka prema razini zadnjeg izvještaja o održivosti (prema Global Reporting Initiative – GRI).

Tablica 6. 28. Kvaliteta zadnjeg Izvještaja o održivosti (prema Global Reporting Initiative – GRI) (Q5)

	N	%	Kumulativ %
A	9	10,11	10,11
A+	11	12,36	22,47
B	10	11,24	33,71
B+	10	11,24	44,94
C	3	3,37	48,31
C+	3	3,37	51,69
In accordance-Core	7	7,87	59,55
In accordance-Comprehensive	6	6,74	66,29
Ne prate izvještaje prema GRI/Bez odgovora	30	33,71	100
Ukupno	89	100	

Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

Grafikon 6. 13. Struktura poduzeća iz uzorka prema razini zadnjeg izvještaja o održivosti (prema Global Reporting Initiative – GRI)



Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

Tablica 6.29 prikazuje odgovore ispitanika čija poduzeća nemaju izvještaj o društvenoj odgovornosti s obzirom na njihove planove o izdavanju izvještaja o održivosti (izvještaja o održivom razvoju / izvještaja o društvenoj odgovornosti). Najveći broj ispitanika smatra da njihovo poduzeće ne namjerava izdavati izvještaje (25%), dok ukupno 8 ispitanika smatra da njihovo poduzeće ima veliku namjeru (8,33%), vrlo veliku namjeru (6,25%) ili je sigurno da će sastavljati izvještaj sljedeće godine (2,08%).

Tablica 6. 29. Namjera ispitanika za izdavanje izvještaja o održivosti (izvještaja o održivom razvoju / izvještaja o društvenoj odgovornosti)

Namjena ispitanika za izdavanje izvještaja	N	%	Kumulativ %
1 - Uopće nemamo takvu namjeru	12	25,00	25,00
2-Imamo vrlo malu namjeru	11	22,92	47,92
3-Imamo malu namjeru	7	14,58	62,50
4-Imamo osrednju namjeru	10	20,83	83,33
5- Imamo veliku namjeru	4	8,33	91,67
6-Imamo vrlo veliku namjeru	3	6,25	97,92
7- Sigurno ćemo izdavati izvještaj iduće godine	1	2,08	100,00
Ukupno	48	100,00	

Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

U tablici 6.30 navedena je učestalost sastavljanja izvještaja o održivosti (prema Global Reporting Initiative – GRI). Većina poduzeća sastavlja izvještaj jednom godišnje (83,10%), dok 11,27% sastavlja izvještaj jednom u dvije godine. Samo jedno poduzeće je objavilo izvještaj jednom u 3 godine, a 3 poduzeća (4,23%) je ranije objavljivala izvještaje, ali to više ne čini.

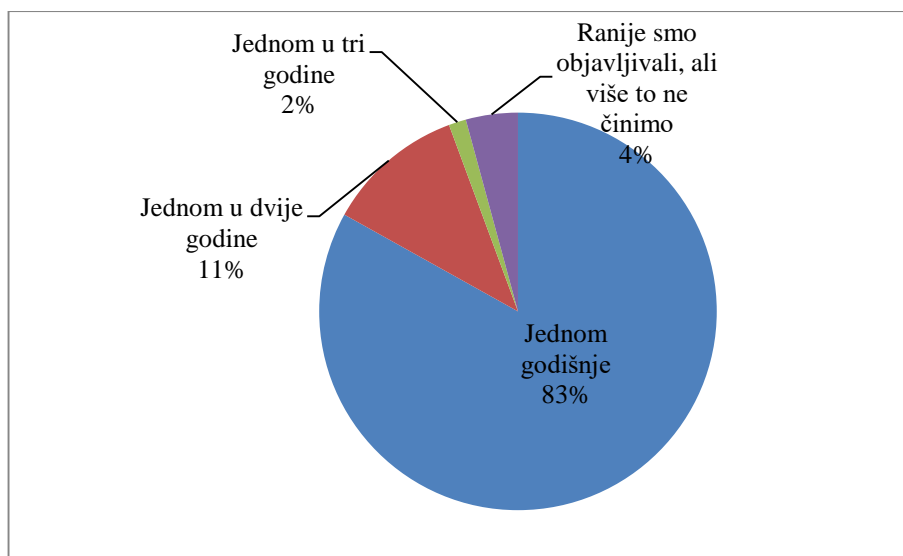
Tablica 6. 30. Učestalost sastavljanja izvještaja o održivosti (prema Global Reporting Initiative – GRI) (Q5a)

	N	%	Kumulativ %
Jednom godišnje	59	66,29	66,29
Jednom u dvije godine	8	8,99	75,28
Jednom u tri godine	1	1,12	76,40
Ranije smo objavljivali, ali više to ne činimo	3	3,37	79,78
Bez odgovora	18	20,22	100,00
Ukupno	89	100,00	

Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

Grafikon 6.14 prikazuje strukturu poduzeća iz uzorka prema učestalosti izvještaja o održivosti (prema Global Reporting Initiative – GRI). Može se zaključiti kako većina poduzeća ispitano u ovom istraživanju jednom godišnje izvještava o održivosti.

Grafikon 6. 14. Struktura poduzeća iz uzorka prema učestalosti izvještaja o održivosti (prema Global Reporting Initiative – GRI) (Q5a)



Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

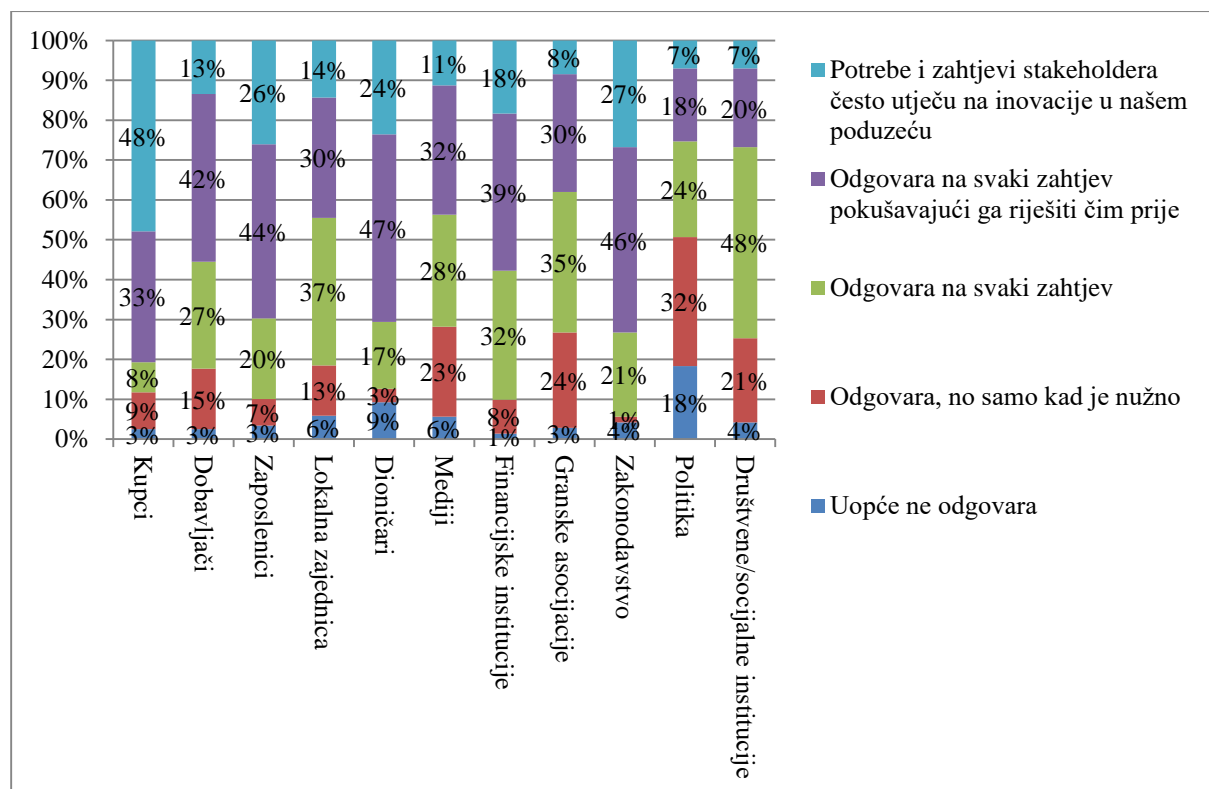
U tablici 6.31 prikazan je stupanj u kojem poduzeće odgovara na potrebe i zahtjeve stakeholdera. S obzirom na kategoriju *Kupci*, najveći broj poduzeća je naveo kako potrebe i zahtjevi stakeholdera često utječu na inovacije u poduzeću (57 poduzeća). Što se tiče kategorije *Dobavljača* (50 poduzeća), *Zaposlenika* (52 poduzeća) i *Dioničara* (56 poduzeća), najviše poduzeća je navelo kako odgovaraju na svaki zahtjev pokušavajući ga riješiti čim prije. S obzirom na kategoriju *Politika*, najviše poduzeća je navelo kako odgovaraju samo kad je nužno (23 poduzeća). Grafikon 6.15 prikazuje strukturu odgovora ispitanika na ovo pitanje.

Tablica 6. 31. Stupanj u kojem poduzeće odgovara na potrebe i zahtjeve stakeholdera (Q6)

	Uopće ne odgovara	Odgovara, no samo kad je nužno	Odgovara na svaki zahtjev	Odgovara na svaki zahtjev pokušavajući ga riješiti čim prije	Potrebe i zahtjevi stakeholdera često utječu na inovacije u našem poduzeću	N	Prosje k
Kupci	3	11	9	39	57	119	3,72
Dobavljači	3	18	32	50	16	119	3,42
Zaposlenici	4	8	24	52	31	119	3,26
Lokalna zajednica	7	15	44	36	17	119	3,16
Dioničari	11	4	20	56	28	119	3,02
Mediji	4	16	20	23	8	71	3,62
Financijske institucije	1	6	23	28	13	71	3,17
Granske asocijacije	2	17	25	21	6	71	3,63
Zakonodavstvo	3	1	15	33	19	71	3,03
Politika	13	23	17	13	5	71	3,76
Društvene/socijalne institucije	3	15	34	14	5	71	3,35

Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

Grafikon 6. 15 Struktura poduzeća s obzirom na stupanj u kojem poduzeće odgovara na potrebe i zahtjeve stakeholdera



Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

U tablici 6.32 navedeni su prijedlozi za poboljšanje komunikacija sa stakeholderima. Najviše poduzeća je navelo kako zajednički rješavaju probleme (44,81%) kao i da imaju učestaliju komunikaciju (38,96%). Samo 5,84% poduzeća je odgovorilo kako nema prostora za poboljšanje. Neki od prijedloga za poboljšanje komunikacija sa stakeholderima su: *comprehensive stakeholder mapping, less but better quality communication, izgradnja zajedničkih dijaloških platformi i pokretanje zajedničkih inicijativa, bolji ifokusirani dijalog sa stakeholderima (5 poduzeća), bolja analiza stakeholdera unutar poduzeća (2 poduzeća), provođenje zajedničkih projekata (2 poduzeća), jasna strategija vlasnika, Uvrštvanje jačih mjera odgovornog priređivanja igara na sreću u Zakon.*

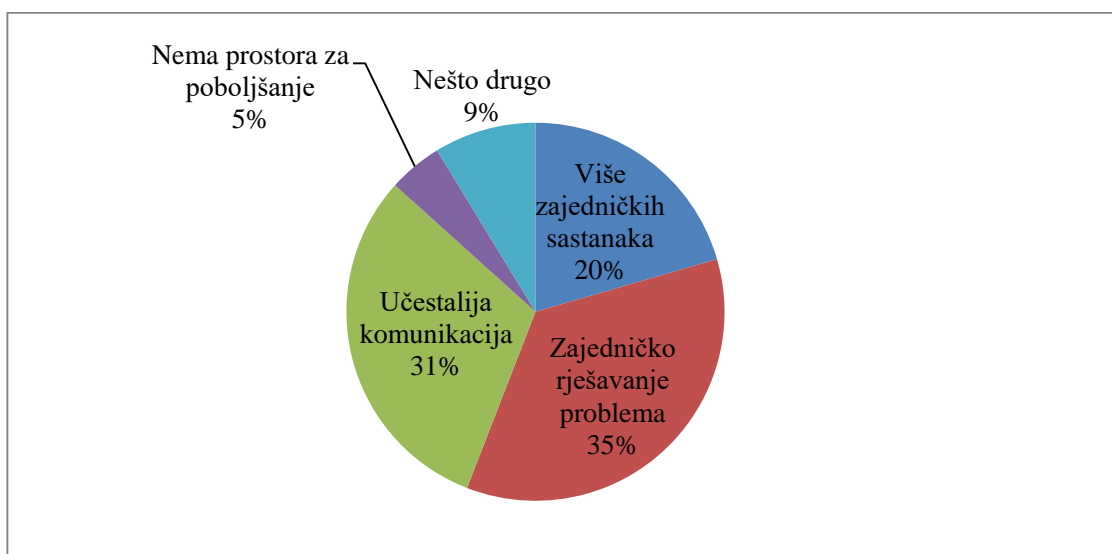
Tablica 6. 32. Prijedlozi za poboljšanje komunikacija sa stakeholderima (Q7)

	N	Udio u ukupom broju (N=154)
Više zajedničkih sastanaka	40	25,97
Zajedničko rješavanje problema	69	44,81
Učestalija komunikacija	60	38,96
Nema prostora za poboljšanje	9	5,84
Nešto drugo, molim specificirajte	17	11,04

Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015

Grafikon 6.16 prikazuje udio poduzeća iz uzorka prema prijedlozima za poboljšanje komunikacije sa stakeholderima (N=154). Većina poduzeća je navela kako zajednički rješavaju probleme sa stakeholderima.

Grafikon 6. 16 Udio poduzeća iz uzorka prema prijedlozima za poboljšanje komunikacije sa stakeholderima (N=154)



Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

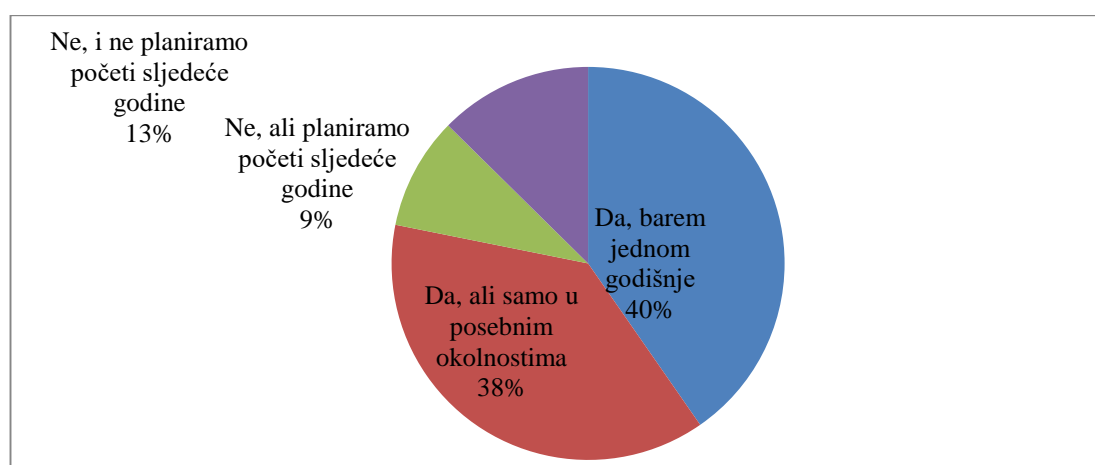
U tablici 6.33 navedena je učestalost provođenja stakeholderskih analiza (Q8). Najviše je poduzeća koji provode stakeholderske analize barem jednom godišnje (40,34%) kao i onih koji ih provode samo u posebnim okolnostima (37,82%). Značajan je postotak i onih poduzeća koji ne provode stakeholderske analize i ne planiraju početi sljedeće godine (12,61%). Grafikon 6.17 prikazuje strukturu poduzeća iz uzorka prema učestalosti provođenja stakeholderskih analiza. Većina poduzeća barem jednom godišnje provodi stakeholderske analize.

Tablica 6. 33. Učestalost provođenja stakeholderskih analiza (Q8)

Učestalost provođenja	N	%	Kumulativ %
Da, barem jednom godišnje	48	40,34	40,34
Da, ali samo u posebnim okolnostima	45	37,82	78,15
Ne, ali planiramo početi sljedeće godine	11	9,24	87,39
Ne, i ne planiramo početi sljedeće godine	15	12,61	100,00
Ukupno	119	100,00	

Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

Grafikon 6. 17 Struktura poduzeća iz uzorka prema učestalosti provođenja stakeholderskih analiza



Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

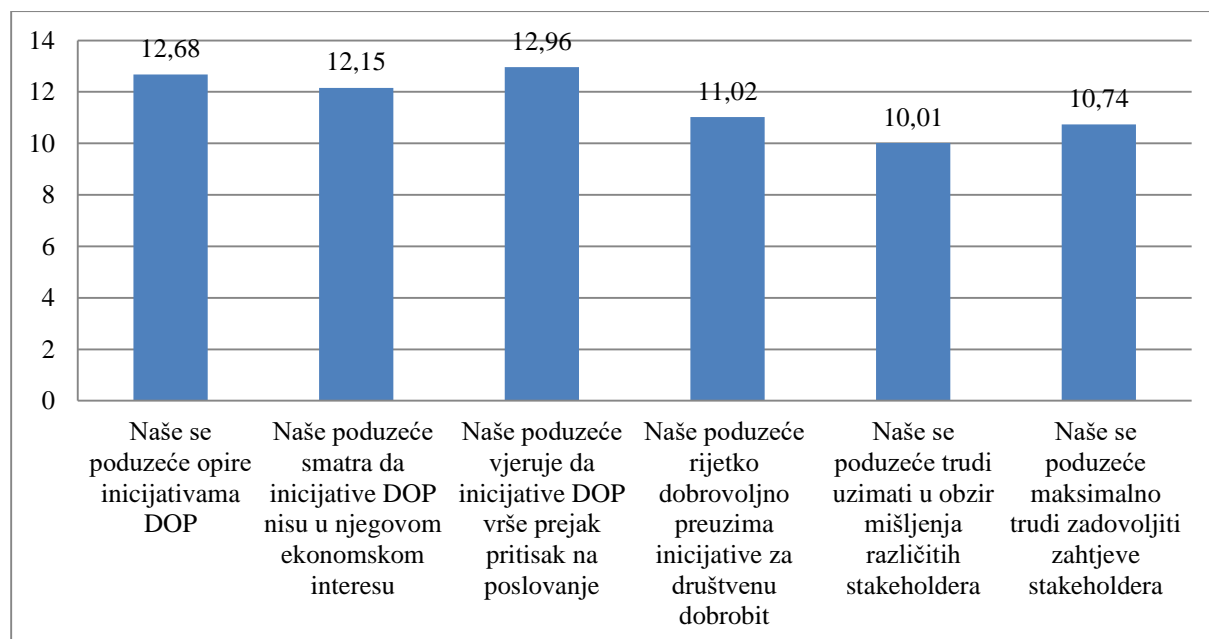
U tablici 6.34 prikazane su ocjene društvene odgovornosti poduzeća (1-Nimalo se ne slažem, 7-Potpuno se slažem). Najveću prosječnu ocjenu dobile su kategorije: *Naše poduzeće vjeruje da inicijative društveno odgovornog poslovanja vrše prejak pritisak na poslovanje* (12,96) i *Naše se poduzeće opire inicijativama društveno odgovornog poslovanja* (12,68). Najniža prosječna ocjena je za kategoriju *Naše se poduzeće trudi uzimati u obzir mišljenja različitih stakeholdera* (10,01). Grafikon 6.18 prikazuje prosječne vrijednosti ocjena društvene odgovornosti poduzeća iz uzorka (1-Nimalo se ne slažem, 7-Potpuno se slažem).

Tablica 6. 34. Ocjena društvene odgovornosti poduzeća (Q10) (1-Nimalo se ne slažem, 7-Potpuno se slažem)

	1	2	3	4	5	6	7	N	Prosjek
Naše se poduzeće opire inicijativama društveno odgovornog poslovanja (engl. <i>Our company fights against corporate responsibility initiative</i>)	88	21	3	5	0	1	1	119	12,68
Naše poduzeće smatra da inicijative društveno odgovornog poslovanja nisu u njegovom ekonomskom interesu (engl. <i>Our company believes that corporate responsibility initiative lies outside our economic interest</i>)	66	25	10	11	3	3	1	119	12,15
Naše poduzeće vjeruje da inicijative društveno odgovornog poslovanja vrše prejak pritisak na poslovanje (engl. <i>Our company believes that corporate responsibility initiative creates too much pressure for doing business</i>)	46	45	16	6	3	1	2	119	12,96
Naše poduzeće rijetko dobrovoljno preuzima inicijative za društvenu dobrobit (engl. <i>Our company rarely takes the voluntarily initiatives for further social goods</i>)	20	25	7	14	17	18	18	119	11,02
Naše se poduzeće trudi uzimati u obzir mišljenja različitih stakeholdera (engl. <i>Our company tries to pay attention to various stakeholders voices</i>)	4	3	5	13	21	46	27	119	10,01
Naše se poduzeće maksimalno trudi zadovoljiti zahtjeve stakeholdera (engl. <i>Our company maximizes its effort in full-filling stakeholders demands</i>)	21	20	10	17	21	24	6	119	10,74

Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

Grafikon 6. 18 Prosječne vrijednosti ocjena društvene odgovornosti poduzeća iz uzorka (1-Nimalo se ne slažem, 7-Potpuno se slažem)



Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

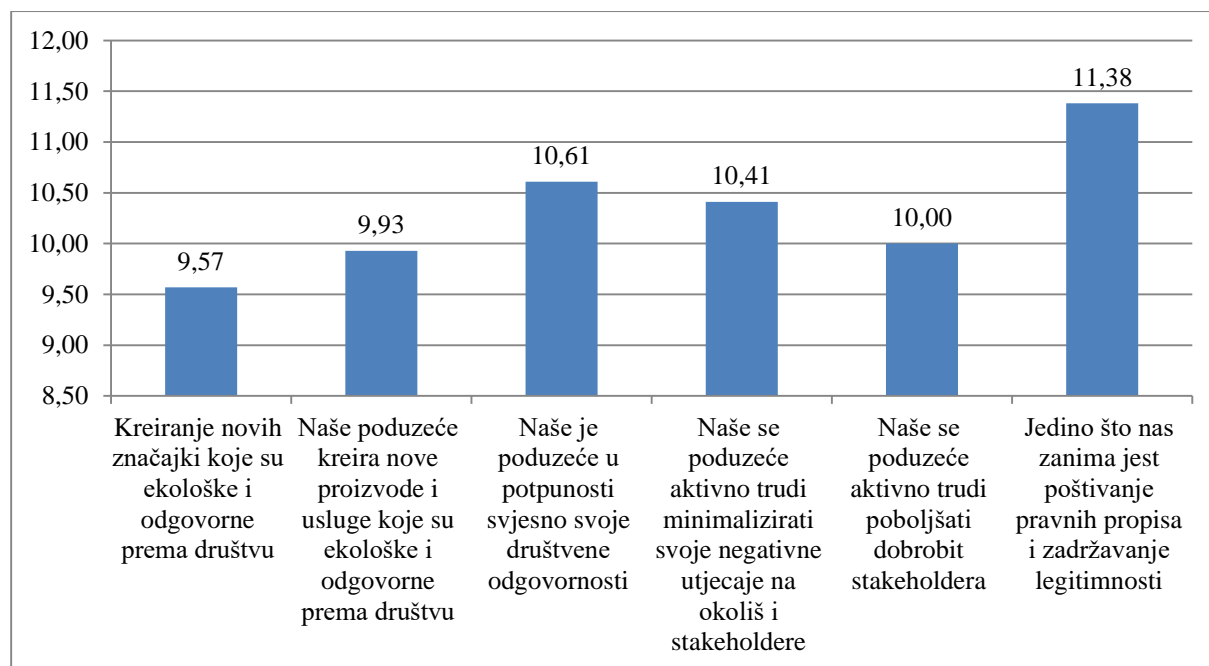
U tablici 6.35 prikazane su ocjene inovativnosti poduzeća (1-Nimalo se ne slažem, 7-Potpuno se slažem). Najveću prosječnu ocjenu dobila je kategorija *Jedino što nas zanima jest poštivanje pravnih propisa i zadržavanje legitimnosti* (11,38) dok je najniža prosječna ocjena za kategorije: *Naše poduzeće svojim proizvodima i uslugama kreira nove značajke koje su ekološke i odgovorne prema društvu* (9,57) i *Naše poduzeće kreira nove proizvode i usluge koje su ekološke i odgovorne prema društvu* (9,93). Grafikon 6.19 prikazuje prosječne vrijednosti ocjena inovativnosti poduzeća iz uzorka (1-Nimalo se ne slažem, 7-Potpuno se slažem).

Tablica 6. 35. Ocjena inovativnosti poduzeća (Q11) (1-Nimalo se ne slažem, 7-Potpuno se slažem)

	1	2	3	4	5	6	7	N	Prosjek
Naše poduzeće svojim proizvodima i uslugama kreira nove značajke koje su ekološke i odgovorne prema društvu (engl. <i>Our company develops new features of products and services which are Eco-friendly and socially responsible</i>)	3	3	9	21	20	31	32	119	9,57
Naše poduzeće kreira nove proizvode i usluge koje su ekološke i odgovorne prema društvu (engl. <i>Our company develops new products and services which are Eco-friendly and socially responsible</i>)	3	8	8	17	15	34	34	119	9,93
Naše je poduzeće u potpunosti svjesno svoje društvene odgovornosti (engl. <i>Our company fully recognizes its social responsibility</i>)	4	2	7	8	20	28	50	119	10,61
Naše se poduzeće aktivno trudi minimalizirati svoje negativne utjecaje na okoliš i stakeholdere (engl. <i>Our company is actively engaged in minimizing negative impacts for the environment and stakeholders</i>)	1	3	7	9	17	36	46	119	10,41
Naše se poduzeće aktivno trudi poboljšati dobrobit stakeholdera (engl. <i>Our company is actively engaged in improving the welfare of our stakeholders</i>)	2	2	5	14	28	37	31	119	10,00
Jedino što nas zanima jest poštivanje pravnih propisa i zadržavanje legitimnosti (engl. <i>Our only concern is to comply with legal requirements and to remain legally legitimate</i>)	28	21	16	13	10	16	13	119	11,38

Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

Grafikon 6. 19 Prosječne vrijednosti ocjena inovativnosti poduzeća iz uzorka (1-Nimalo se ne slažem, 7-Potpuno se slažem)



Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

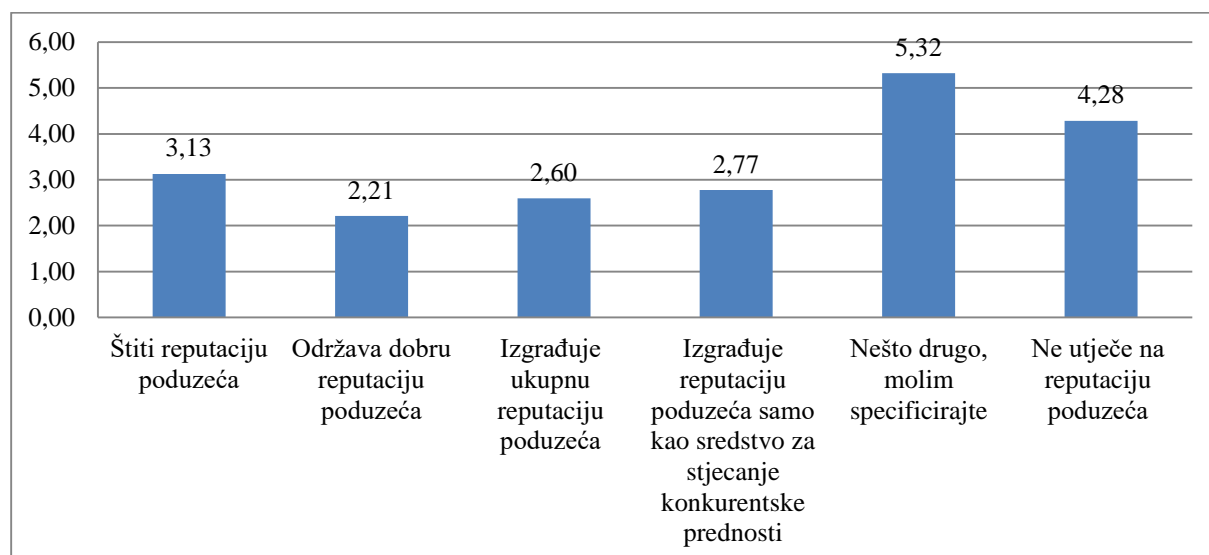
U tablici 6.36 navedeno je rangiranje utjecaja izvještavanja / neizvještavanja o društvenoj odgovornom poslovanju na reputaciju društva. Ispitanici su zamoljeni da rangiraju od 1 do 6 njihov stav o utjecaju izvještavanja o društveno odgovornom poslovanju na reputaciju poduzeća. Pri tome je sa brojem 1 označen najveći rang, tj. najsnažniji utjecaj, a sa brojem 6 najniži rang, tj. najmanji utjecaj na izvještavanje. Prema tome, niže prosječne ocjene označavaju viši rang utjecaja. Najviši prosječni rang je dodijeljen odgovoru *Održava dobru reputaciju poduzeća* (prosječan rang 2,21), a slijede odgovori *Izgrađuje ukupnu reputaciju poduzeća* (prosječan rang 2,60) i *Izgrađuje reputaciju poduzeća samo kao sredstvo za stjecanje konkurentne prednosti* (prosječan rang 2,77). Niži prosječni rangovi dodijeljeni su odgovorima *Neki drugi utjecaj* (prosječan rang 5,32) i *Nema utjecaja na reputaciju poduzeća* (prosječan rang 4,28). Od drugih utjecaja navedeni su: *Stakeholder dialog*, *Create business value*, *Help set priorities and focus*, *Improving internal awareness and decision making processes*, *Branding the company in the eyes of key stakeholders*, *Help to build a sustainable culture in the company*, *It is an essential prerequisite for our reputation*, *It is a vehicle for employee satisfaction and motivation*, *Izvještavanje nam koristi kao alat za planiranje unapređenja praksi društvene odgovornosti i to nam je najvažnije* i *Upravljanje rizikom*. Grafikon 6.20. prikazuje prosječne ocjene rangiranja

Tablica 6. 36. Rangiranje utjecaja izvještavanja / neizvještavanja o društvenoj odgovornom poslovanju na reputaciju društva (Q12) (1-Najviši rang, 6-Najniži rang)

	1	2	3	4	5	6	N	Prosjek
Štiti reputaciju poduzeća / (Protecting company reputation)	17	20	23	51	6	2	119	3,13
Održava dobru reputaciju poduzeća / (Maintaining good company reputation)	43	30	30	11	4	1	119	2,21
Izgrađuje ukupnu reputaciju poduzeća / (<i>Building company reputation</i>)	21	40	30	24	2	2	119	2,60
Izgrađuje reputaciju poduzeća samo kao sredstvo za stjecanje konkurentske prednosti / (<i>Building company reputation for competitive advantage</i>)	23	24	35	31	6	0	119	2,77
Nešto drugo, molim specificirajte / (Something else, please specify)	5	2	0	1	46	65	119	5,32
Ne utječe na reputaciju poduzeća / (No influence on company's reputation)	10	3	1	1	55	1	71	4,28
Ukupno	119	119	119	119	119	71	---	

Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

Grafikon 6. 20 Prosječne vrijednosti rangova utjecaja izvještavanja / neizvještavanja o društvenoj odgovornom poslovanju na reputaciju društva



Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

U tablici 6.37 prikazana je ocjena komunikacije poduzeća i stakeholdera, gdje je korišten sljedeći raspon ocjena: 1-u potpunosti ne zadovoljava, 5- u potpunosti zadovoljava. Prosječna ocjena iznosi 3,64, a standardna devijacija, odnosno odstupanje od prosjeka, 0,88.

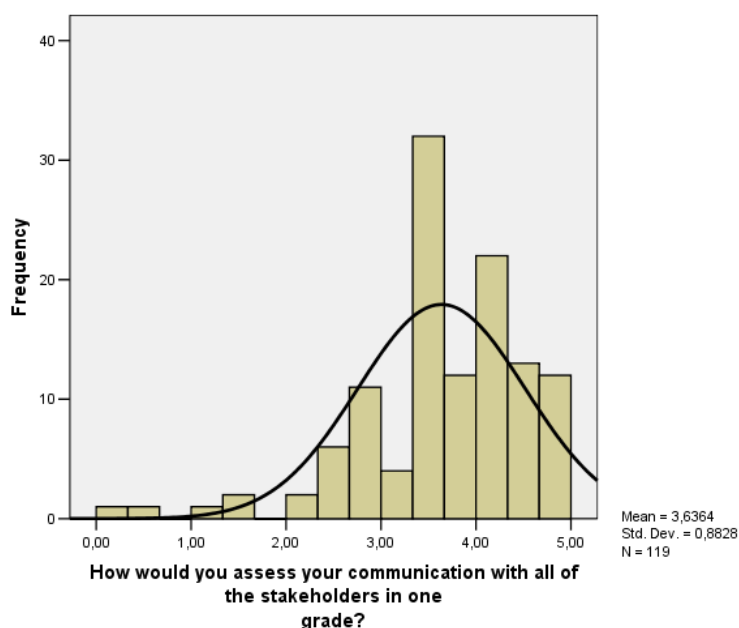
Tablica 6. 37. Ocjena komunikacije poduzeća i stakeholdera (Q13) – (1-u potpunosti ne zadovoljava, 5- u potpunosti zadovoljava)

Varijabla	Min	Max	Prosjek	Std Dev	Ukupno
Ocjena komunikacije poduzeća i stakeholdera	0	5	3,64	0,88	119

Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

Grafikon 6.21 prikazuje histogram ocjena komunikacije poduzeća i stakeholdera – (1-u potpunosti ne zadovoljava, 5- u potpunosti zadovoljava). Grafikon iskazuje da je distribucija odgovora desno asimetrična, što ukazuje da više ispitanika povoljnije ocjenjuju komunikaciju poduzeća i stakeholdera, dok je tek manji broj ispitanika kritičan s obzirom na tu problematiku. Proveden je Kolmogorov-Smirnov test, korištenjem Lilliefors korekcije, koji je pokazao kako se ne može zaključiti da je distribucija normalna ($D=0,164$; p -vrijednost $<0,000$). Isti zaključak pokazao je i Shapiro-Wilk test ($=0,915$; p -vrijednost $<0,000$).

Grafikon 6. 21 Histogram ocjena komunikacije poduzeća i stakeholdera – (1-u potpunosti ne zadovoljava, 5- u potpunosti zadovoljava)



Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

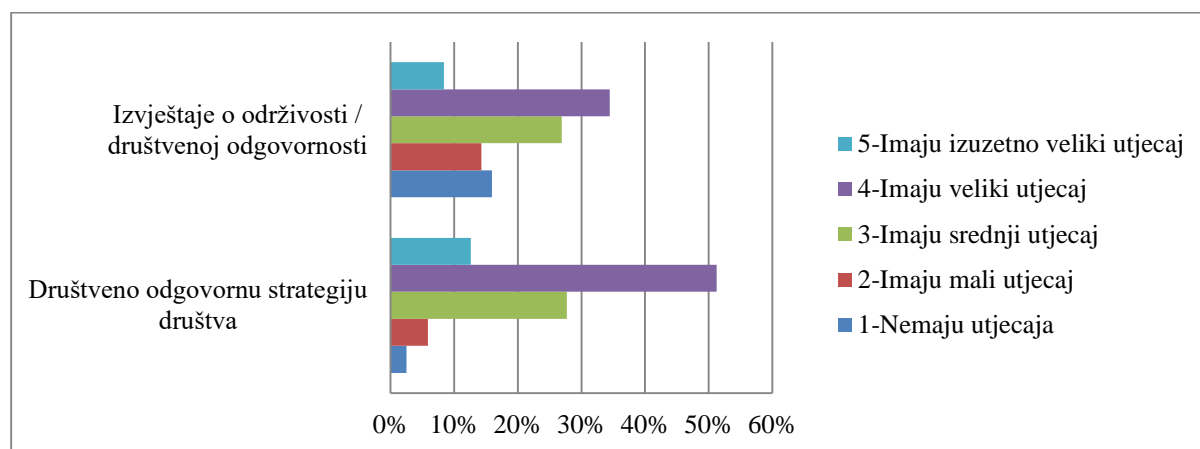
U tablici 6.38. prikazana je ocjena utjecaja stakeholdera na društvenu odgovornost poduzeća iz uzorka. Za kategoriju *Društveno odgovorna strategija društva* najveći broj ispitanika je ocijenio kako stakeholderi imaju veliki utjecaj na društvenu odgovornost poduzeća (61 poduzeće). Za kategoriju *Izvještaje o održivosti / društvenoj odgovornosti* također je najveći broj ispitanika ocijenio kako stakeholderi imaju *veliki utjecaj* na društvenu odgovornost poduzeća (41 poduzeće). Prosječna ocjena prema kojoj stakeholderi utječu na društvenu odgovornost je veća za kategoriju *Društveno odgovorna strategija društva* (prosjek 4,76), nego na *Izvještaje o održivosti* (prosjek 3,97). Grafikon 6.22 prikazuje distribuciju ocjena utjecaja stakeholdera na društvenu odgovornost poduzeća iz uzorka. Za ispitanike koji do sada nisu imali izvještaje o održivosti / društvenoj odgovornosti, dodatno je pojašnjeno da se pitanje odnosi na njihove buduće namjere.

Tablica 6. 38. Ocjena utjecaja stakeholdera na društvenu odgovornost poduzeća iz uzorka (Q14)

Utjecaj stakeholdera na:	1- Nemaju utjecaja	2-Imaju mali utjecaj	3-Imaju srednji utjecaj	4-Imaju veliki utjecaj	5-Imaju izuzetno veliki utjecaj	N	Prosjek
Društveno odgovornu strategiju društva	3	7	33	61	15	119	4,76
Izvještaje o održivosti / društvenoj odgovornosti	19	17	32	41	10	119	3,97

Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

Grafikon 6. 22 Sruktura ocjena utjecaja stakeholdera na društvenu odgovornost poduzeća iz uzorka



Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

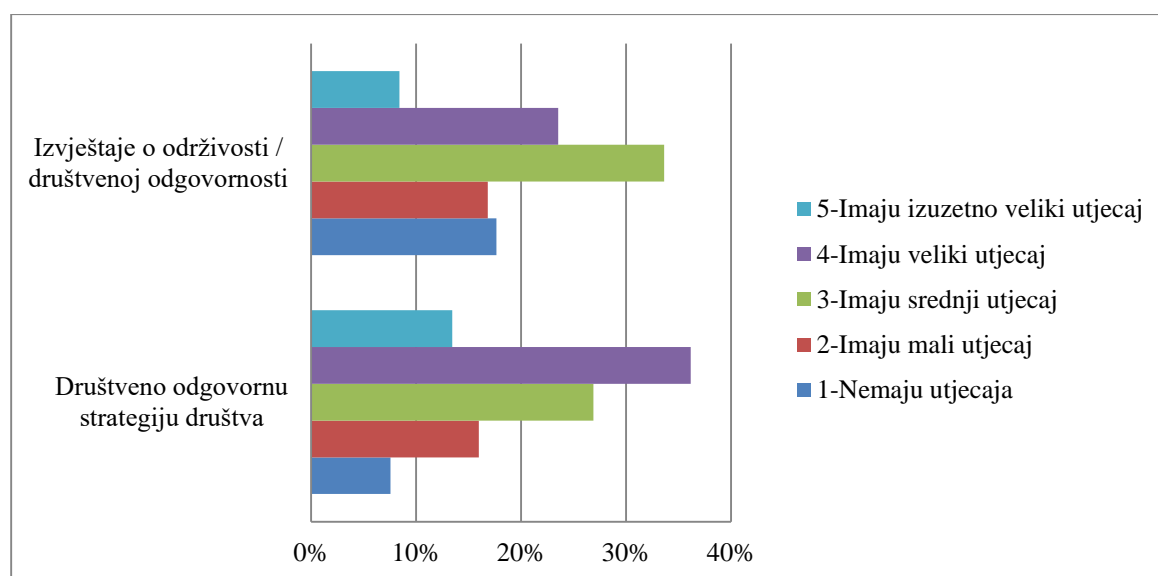
U tablici 6.39 navedena je ocjena utjecaja formalnih institucija na društvenu odgovornost poduzeća iz uzorka. Za kategoriju *Društveno odgovorna strategija društva* najveći broj ispitanika je ocijenio kako formalne institucije imaju veliki utjecaj na društvenu odgovornost poduzeća iz uzorka (43 poduzeća). Za kategoriju *Izvještaje o održivosti / društvenoj odgovornosti* najveći broj ispitanika je ocijenio kako formalne institucije imaju *srednji utjecaj* na društvenu odgovornost poduzeća iz uzorka (40 poduzeća). Prosječna ocjena je veća za kategoriju prema kojoj formalne institucije utječu na društveno odgovornu strategiju društva (prosjek 4,38), nego na izvještaje o održivosti (prosjek 3,79). Grafikon 6.23 prikazuje distribuciju ocjena utjecaja formalnih institucija na društvenu odgovornost poduzeća.

Tablica 6. 39. Ocjena utjecaja formalnih institucija na društvenu odgovornost poduzeća iz uzorka (Q15)

Utjecaj formalnih institucija na:	1- Nemaju utjecaja	2-Imaju mali utjecaj	3-Imaju srednji utjecaj	4-Imaju veliki utjecaj	5-Imaju izuzetno veliki utjecaj	N	Prosjek
Društveno odgovornu strategiju društva	9	19	32	43	16	119	4,38
Izvještaje o održivosti / društvenoj odgovornosti	21	20	40	28	10	119	3,79

Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

Grafikon 6. 23 Struktura ocjena utjecaja formalnih institucija na društvenu odgovornost poduzeća iz uzorka



Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

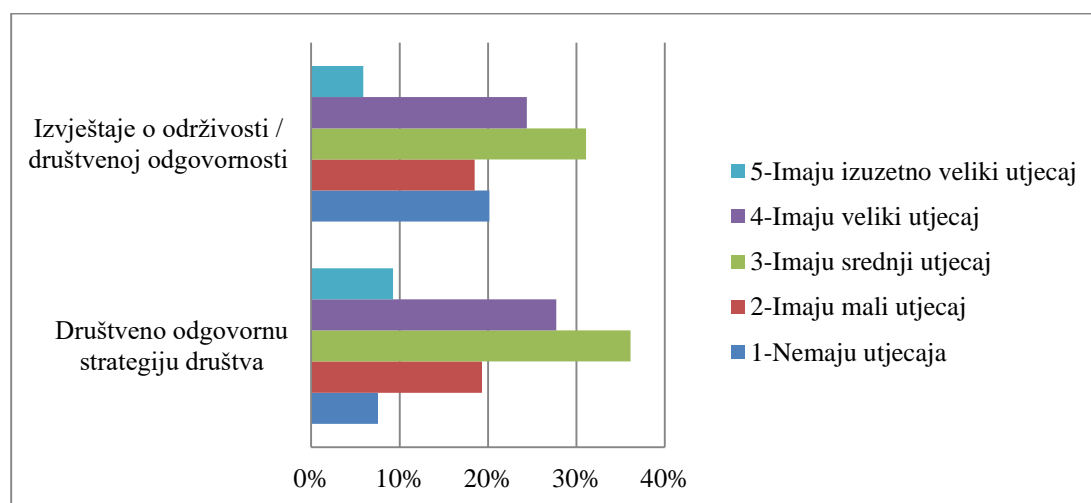
U tablici 6.40 navedena je ocjena utjecaja neformalnih institucija na društvenu odgovornost poduzeća iz uzorka. Za kategoriju *Društveno odgovorna strategija društva* najveći broj ispitanika je ocijenio kako neformalne institucije imaju srednji utjecaj na društvenu odgovornost poduzeća iz uzorka (43 poduzeća). Za kategoriju *Izvještaje o održivosti / društvenoj odgovornosti* također je najveći broj ispitanika ocijenio kako neformalne institucije imaju *srednji utjecaj* na društvenu odgovornost poduzeća iz uzorka (37 poduzeća). Prosječna ocjena je veća za kategoriju prema kojoj formalne institucije utječu na društveno odgovornu strategiju društva (prosjek 4.13), nego na izvještaje o održivosti. Grafikon 6.24 strukturu ocjena utjecaja neformalnih institucija na društvenu odgovornost poduzeća iz uzorka.

Tablica 6. 40. Ocjena utjecaja neformalnih institucija na društvenu odgovornost poduzeća iz uzorka (Q16)

Utjecaj neformalnih institucija na:	1- Nemaju utjecaja	2-Imaju mali utjecaj	3-Imaju srednji utjecaj	4-Imaju veliki utjecaj	5-Imaju izuzetno veliki utjecaj	N	Prosjek
Društveno odgovornu strategiju društva	9	23	43	33	11	119	4,13
Izvještaje o održivosti / društvenoj odgovornosti	24	22	37	29	7	119	3,63

Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

Grafikon 6. 24 Struktura ocjena utjecaja neformalnih institucija na društvenu odgovornost poduzeća iz uzorka



Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

6.2.3.3. Rezultati istraživanja vezani uz hipoteze rada

U ovom dijelu rada ispitat će se peta hipoteza ovog istraživanja. Budući da peta hipoteza ovoga rada ispituje utjecaj razine društveno odgovornog izvještavanja na oblik društveno odgovorne strategije koju poduzeće provodi. Za potrebe testiranja pete hipoteze ovoga rada, specificirane su varijable kojima se određuje razina društveno odgovornog izvještavanja i varijable kojima se određuje društveno odgovorna strategija koju poduzeće provodi. Tablica 6.41. prikazuje specifikaciju navedenih varijabli.

Razina društveno odgovornog izvještavanja opisana je korištenjem GRI okvira, izvještavanja izvan okvira i namjere izvještavanja. Pri tome je definirano pet razina društveno odgovornog izvještavanja: (1) Visoka razina: Razina A, A+ i Comprehensive; (2) Srednja razina: Razina B, B+ i Core; (3) Niska razina: Razina C, C+ i ostali; (4) Poduzeća koja ne primjenjuju društveno odgovorno izvještavanje, ali imaju namjeru: Imaju namjeru (low, medium, high, very high, entirely) i (5) Poduzeća koja niti ne namjeravaju primjenjivati društveno odgovorno izvještavanje: Nemaju namjeru (Not at all, slightly, bez odgovora).

Društveno odgovorna strategija opisana je korištenjem tri dimenzije (1) Odnos poduzeća prema utjecaju društveno odgovornog izvještavanja na reputaciju poduzeća; (2) Interaktivna povezanosti sa stakeholderima i (3) Teorijski okvir prema Lee (2011) + inovativna strategija, a definirana je temeljem definicije Lee-a (2011) u pet razina uz autorsku definiciju inovativne strategije, pri čemu Tablica 6.25. opisuje na koji način su definirane pojedine strategije:

- Inovativna strategija – Poduzeća koja grade reputaciju poduzeća društveno odgovorno izvještavanje, kod kojih stakeholderi imaju vrlo velik utjecaj na društveno odgovorno izvještavanje i imaju najviše ocjena za pitanja koja definiraju inovativnu strategiju prema autoru;
- Proaktivna strategija - Poduzeća koja grade reputaciju poduzeća korištenjem društveno odgovornog izvještavanja za ostvarenje konkurentske prednosti, kod kojih stakeholderi imaju velik utjecaj na društveno odgovorno izvještavanje i imaju najviše ocjena za pitanja koja definiraju proaktivnu strategiju prema Lee (2011);
- Strategija prilagodbe - Poduzeća koja održavaju reputaciju poduzeća korištenjem društveno odgovornog izvještavanja, kod kojih stakeholderi imaju srednji utjecaj na društveno odgovorno izvještavanje i imaju najviše ocjena za pitanja koja definiraju strategiju prilagodbe prema Lee (2011);

- Strategija obrane - Poduzeća koja štite reputaciju kompanije korištenjem društveno odgovorno izvještavanje, kod kojih stakeholderi imaju nizak utjecaj na društveno odgovorno izvještavanje i imaju najviše ocjena za pitanja koja definiraju u strategiju obrane prema Lee (2011);
- Strategija otpora - Poduzeća kod kojih reputacija nije povezana sa društveno odgovornim izvještavanjem, kod kojih stakeholderi imaju vrlo nizak utjecaj na društveno odgovorno izvještavanje i imaju najviše ocjena za pitanja koja definiraju strategiju otpora prema Lee (2011).

Tablica 6. 41. Specifikacija varijabli korištenih za testiranje hipoteze o utjecaju razine društveno odgovornog izvještavanja na oblik društveno odgovorne strategije koju poduzeće provodi

Promatrana pojava	Varijabla	Modaliteti varijable		
Razina društveno odgovornog izvještavanja sa aspekta GRI okvira, izvještavanja izvan okvira i namjere izvještavanja	Razina društveno odgovornog izvještavanja	<ul style="list-style-type: none"> ○ Razina A, A+, Comprehensive ○ Razina B, B+, Core ○ Razina C, C+, ostali ○ Imaju namjeru (low, medium, high, very high, entirely) ○ Nemaju namjeru (Not at all, slightly, bez odgovora) 		
Društveno odgovorna strategija koju poduzeće provodi	Odnos poduzeća prema utjecaju društveno odgovornog izvještavanja na reputaciju poduzeća	INOVATIVNA	Izgradnja reputacije poduzeća	
		PROAKTIVNA	Izgrađuje reputaciju poduzeća samo kao sredstvo za stjecanje konkurentske prednosti	
		PRILAGODBA	Održava dobru reputaciju poduzeća	
		OBRANA	Štiti reputaciju poduzeća	
		OTPOR	Ne utječe na reputaciju poduzeća	
	Interaktivna povezanost sa stakeholderima	INOVATIVNA	Stakeholderi imaju izuzetno velik utjecaj na izvještaje o DO	
		PROAKTIVNA	Stakeholderi imaju velik utjecaj na izvještaje o DO	
		PRILAGODBA	Stakeholderi imaju srednji utjecaj na izvještaje o DO	
		OBRANA	Stakeholderi imaju mali utjecaj na izvještaje o DO	
		OTPOR	Stakeholderi nemaju utjecaj na izvještaje o DO, niti se planira njihovo uključivanje	
	Teorijski okvir prema Lee (2011) + inovativna strategija	INOVATIVNA	Najviša ocjena za pitanja koja definiraju inovativnu strategiju	
		PROAKTIVNA	Najviša ocjena za pitanja koja definiraju proaktivnu strategiju	
		PRILAGODBA	Najviša ocjena za pitanja koja definiraju strategiju prilagodbe	
		OBRANA	Najviša ocjena za pitanja koja definiraju strategiju obrane	
		OTPOR	Najviša ocjena za pitanja koja definiraju strategiju otpora	

Izvor: Djelo autorice

Lee (2011) je definirao društveno odgovorne strategiju prema institucionalnom i stakeholderskom pritisku. Temeljem njegovog objašnjenja pojedine društveno odgovorne strategije definirana su pitanja kojima se mjeri strategija. Pitanja su prikazana u Tablici 6.42.

Tablica 6. 42. Specifikacija varijabli korištenih za određivanje oblika društveno odgovorne strategije koju poduzeće provodi prema Lee (2011) i autorska definicija (za inovativne strategije)

Strategija	Pitanje	Modaliteti varijable
INOVATIVNA	Naše poduzeće svojim proizvodima i uslugama kreira nove značajke koje su ekološke i odgovorne prema društvu (engl. <i>Our company develops new features of products and services which are Eco-friendly and socially responsible</i>)	(1-uopće se ne slažem, 7-u potpunosti se slažem)
	Naše poduzeće kreira nove proizvode i usluge koje su ekološke i odgovorne prema društvu (engl. <i>Our company develops new products and services which are Eco-friendly and socially responsible</i>)	(1-uopće se ne slažem, 7-u potpunosti se slažem)
PROAKTIVNA	Naše je poduzeće u potpunosti svjesno svoje društvene odgovornosti (engl. <i>Our company fully recognizes its social responsibility</i>)	(1-uopće se ne slažem, 7-u potpunosti se slažem)
	Naše se poduzeće aktivno trudi minimalizirati svoje negativne utjecaje na okoliš i stakeholdere (engl. <i>Our company is actively engaged in minimizing negative impacts for the environment and stakeholders</i>)	(1-uopće se ne slažem, 7-u potpunosti se slažem)
	Naše se poduzeće aktivno trudi poboljšati dobrobit stakeholdera (engl. <i>Our company is actively engaged in improving the welfare of our stakeholders</i>)	(1-uopće se ne slažem, 7-u potpunosti se slažem)
PRILAGODBA	Naše se poduzeće maksimalno trudi zadovoljiti zahtjeve stakeholdera (engl. <i>Our company maximizes its effort in full-filling stakeholders demands</i>)	(1-uopće se ne slažem, 7-u potpunosti se slažem)
	Naše poduzeće rijetko dobrovoljno preuzima inicijative za društvenu	(1-uopće se ne slažem, 7-u potpunosti se slažem)

	dobrobit (engl. <i>Our company rarely takes the voluntarily initiatives for further social goods</i>)	
	Naše se poduzeće trudi uzimati u obzir mišljenja različitih stakeholdera (engl. <i>Our company tries to pay attention to various stakeholders voices</i>)	(1-uopće se ne slažem, 7-u potpunosti se slažem)
OBRANA	Jedino što nas zanima jest poštivanje pravnih propisa i zadržavanje legitimnosti (engl. <i>Our only concern is to comply with legal requirements and to remain legally legitimate</i>)	(1-uopće se ne slažem, 7-u potpunosti se slažem)
	Naše poduzeće vjeruje da inicijative društveno odgovornog poslovanja vrše prejak pritisak na poslovanje (engl. <i>Our company believes that corporate responsibility initiative creates too much pressure for doing business</i>)	(1-uopće se ne slažem, 7-u potpunosti se slažem)
OTPOR	Naše se poduzeće opire inicijativama društveno odgovornog poslovanja (engl. <i>Our company fights against corporate responsibility initiative</i>)	(1-uopće se ne slažem, 7-u potpunosti se slažem)
	Naše poduzeće smatra da inicijative društveno odgovornog poslovanja nisu u njegovom ekonomskom interesu (engl. <i>Our company believes that corporate responsibility initiative lies outside our economic interest</i>)	(1-uopće se ne slažem, 7-u potpunosti se slažem)

Izvor: Djelo autorice prema Lee (2011)

Pripadnost pojedinog poduzeća pojedinoj strategiji računata je na sljedeći način:

- Korak 1: Izračunate su standardizirane vrijednosti pojedinih varijabli
- Korak 2: Izračunate su prosječne vrijednosti standardiziranih varijabli za pojedine strategije
- Korak 3: Strategija sa najvećom ocjenom pridružena je pojedinom poduzeću kao dominantna strategija

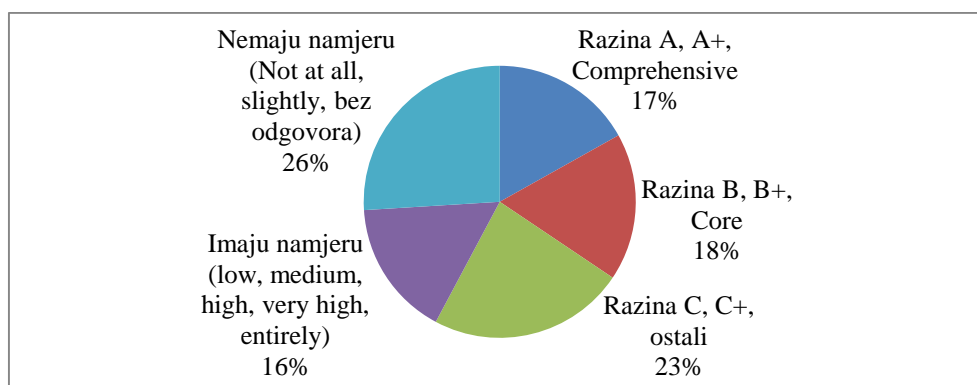
Tablica 6.43. prikazuje broj poduzeća iz uzorka s obzirom na razinu društveno odgovornog izvještavanja. Približno jednak broj poduzeća je grupiran unutar sljedeće tri kategorije društveno odgovornog izvještavanja: Razina A, A+, Comprehensive (16,88%), Razina B, B+, Core (17,53%) i Imaju namjeru (low, medium, high, very high, entirely) (16,23%). Unutar Razine C, C+ i ostali kategorizirana su 23,38% poduzeća. Najviše poduzeća (25,97%) nema namjeru izvještavati o društveno odgovornom ponašanju. Grafikon 6.25. prikazuje strukturu poduzeća s obzirom na razinu društveno odgovornog izvještavanja.

Tablica 6. 43. Broj poduzeća iz uzorka s obzirom na kvalitetu društveno odgovornog izvještavanja

	N	%	Kumulativ %
Razina A, A+, Comprehensive	26	16,88	16,88
Razina B, B+, Core	27	17,53	34,42
Razina C, C+, ostali	36	23,38	57,79
Imaju namjeru (low, medium, high, very high, entirely)	25	16,23	74,03
Nemaju namjeru (Not at all, slightly, bez odgovora)	40	25,97	100,00
Ukupno	154	100	

Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

Grafikon 6. 25 Struktura poduzeća s obzirom na razinu društveno odgovornog izvještavanja



Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

Tablica 6.44. prikazuje broj poduzeća iz uzorka s obzirom na društveno odgovornu strategiju koju poduzeće provodi, a prema kriteriju utjecaja izvještaja na reputaciju poduzeća. Od ukupno 154 poduzeća, 114 ih je odgovorilo na pitanje o provođenju društveno odgovorne strategije. Najveći broj poduzeća iz uzorka kao društveno odgovornu strategiju koristi se *Inovacijama* (43 poduzeća). Otprilike je jednak broj poduzeća koji provode sljedeće dvije

društveno odgovorne strategije: *Proaktivna* (23 poduzeća) i *Prilagodba* (21 poduzeće). Samo 10 poduzeća koristi se *Otporom* kao društveno odgovornom strategijom.

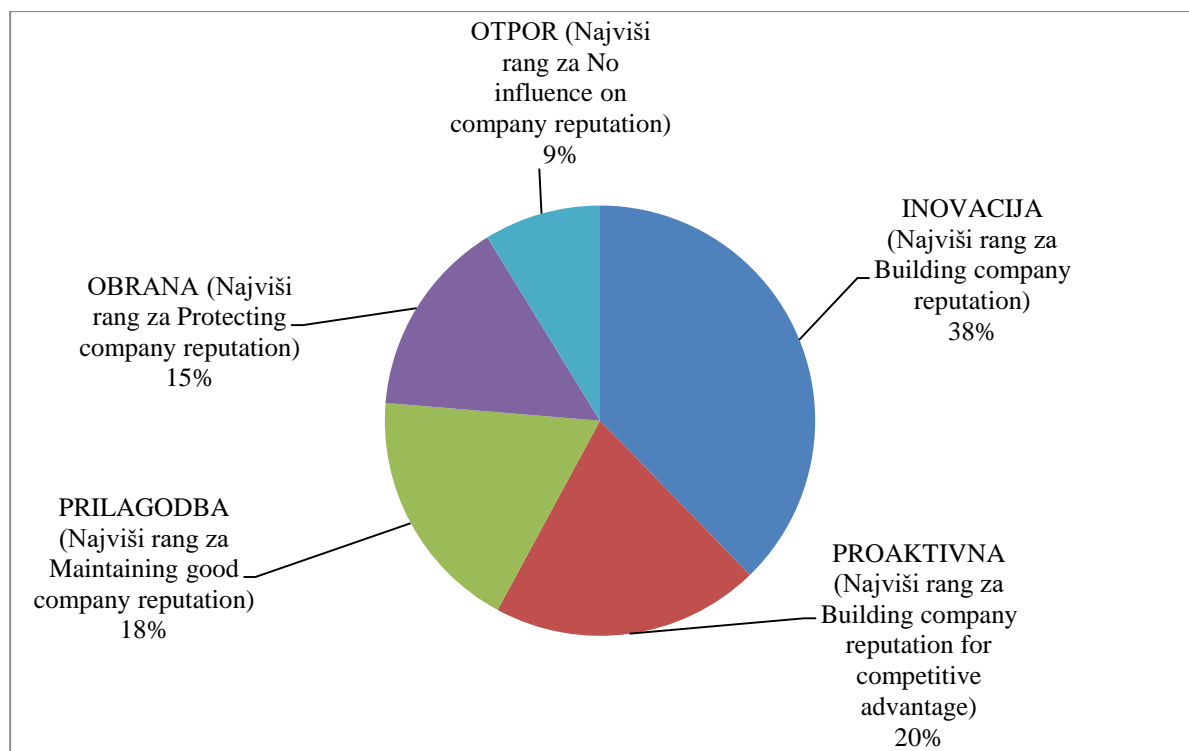
Tablica 6. 44. Broj poduzeća iz uzorka s obzirom na društveno odgovornu strategiju koju poduzeće provodi (prema kriteriju utjecaja izvještaja na reputaciju poduzeća)

	N	% (uključene nedostajuće vrijednosti)	% (bez nedostajućih vrijednosti)	Kumulativ %
INOVACIJA (Najviši rang prema kriteriju <i>Izgradnju reputacije poduzeća</i>)	43	27,92	37,72	76,32
PROAKTIVNA (Najviši rang za <i>Izgrađuje reputaciju poduzeća samo kao sredstvo za stjecanje konkurentske prednosti</i>)	23	14,94	20,18	20,18
PRILAGODBA (Najviši rang prema kriteriju <i>Održavanje dobre reputacije poduzeća</i>)	21	13,64	18,42	38,60
OBRANA (Najviši rang prema kriteriju <i>Štiti reputaciju poduzeća</i>)	17	11,04	14,91	91,23
OTPOR (Najviši rang prema kriteriju <i>Ne utječe na reputaciju poduzeća</i>)	10	6,49	8,77	100,00
Ukupno (bez nedostajućih vrijednosti)	114	74,03	100,00	
Bez odgovora	40	25,97		
Ukupno	154	100		

Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

Grafikon 6.26. prikazuje strukturu poduzeća iz uzorka s obzirom na društveno odgovornu strategiju koju poduzeće provodi, a prema kriteriju utjecaja izvještaja na reputaciju poduzeća. Najviše je poduzeća kojima Inovacije predstavljaju osnovnu društveno odgovornu strategiju (38%). *Prilagodba* i *proaktivnost* su prihvatljiva društveno odgovorna strategija za 18%, odnosno za 20% poduzeća.

Grafikon 6. 26 Struktura poduzeća iz uzorka s obzirom na društveno odgovornu strategiju koju poduzeće provodi (prema kriteriju utjecaja izvještaja na reputaciju poduzeća)



Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

Tablica 6.45. prikazuje broj poduzeća iz uzorka s obzirom na društveno odgovornu strategiju koju poduzeće provodi, a prema kriteriju interaktivne povezanosti sa stakeholderima. Od ukupno 154 poduzeća, 35 ih nije odgovorilo na pitanje o provođenju društveno odgovorne strategije. Najveći broj poduzeća iz uzorka kao društveno odgovornu strategiju koristi *Proaktivnost* (41 poduzeće). Trećina poduzeća kao društveno odgovornu strategiju odabire *Prilagodbu* (32 poduzeća). Otprilike je jednak broj poduzeća koji provode sljedeće dvije društveno odgovorne strategije: *Obrana* (17 poduzeća) i *Otpor* (19 poduzeća). Samo 10 poduzeća koristi se *Inovacijama* kao društveno odgovornom strategijom, a prema kriteriju razine interaktivne povezanosti sa stakeholderima.

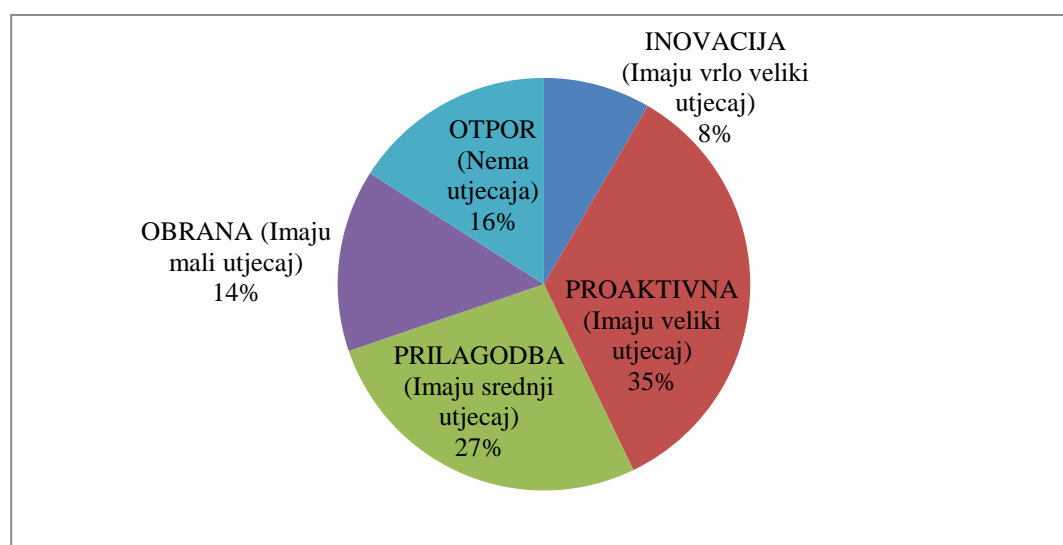
Tablica 6. 45. Broj poduzeća iz uzorka s obzirom na društveno odgovornu strategiju koju poduzeće provodi (prema kriteriju razine interaktivne povezanosti sa stakeholderima)

	N	% (uključene nedostajuće vrijednosti)	% (bez nedostajućih vrijednosti)	Kumulativ %
INOVACIJA (<i>Imaju vrlo veliki utjecaj</i>)	10	6,49	8,40	100,00
PROAKTIVNA (<i>Imaju veliki utjecaj</i>)	41	26,62	34,45	91,60
PRILAGODBA (<i>Imaju srednji utjecaj</i>)	32	20,78	26,89	57,14
OBRANA (<i>Imaju mali utjecaj</i>)	17	11,04	14,29	30,25
OTPOR (<i>Nema utjecaja</i>)	19	12,34	15,97	15,97
Ukupno (bez nedostajućih vrijednosti)	119	77,27	100,00	
Bez odgovora	35	22,73		
Ukupno	154	100		

Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

Grafikon 6.27. prikazuje strukturu poduzeća iz uzorka s obzirom na društveno odgovornu strategiju koju poduzeće provodi, a prema kriteriju razine interaktivne povezanosti sa stakeholderima. Najviše je poduzeća kojima *Proaktivnost* predstavlja osnovnu društveno odgovornu strategiju (35%). *Otpor* i *obrana* su prihvatljiva društveno odgovorna strategija za 16%, odnosno 14% poduzeća. Samo 8% poduzeća koriste *Inovacije* kao društveno odgovornu strategiju prema kriteriju razine interaktivne povezanosti sa stakeholderima.

Grafikon 6. 27 Struktura poduzeća iz uzorka s obzirom na društveno odgovornu strategiju koju poduzeće provodi (prema kriteriju razine interaktivne povezanosti sa stakeholderima)



Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

Tablica 6.46. prikazuje broj poduzeća iz uzorka s obzirom na društveno odgovornu strategiju koju poduzeće provodi, a prema Lee (2011) + inovativna strategija. Od ukupno 154 poduzeća, 119 ih je odgovorilo na pitanje o provođenju društveno odgovorne strategije. Najveći broj poduzeća iz uzorka kao društveno odgovornu strategiju koristi se *Inovacijama* (33 poduzeća). Također, veliki je broj poduzeća kojima *Obrana* predstavlja najvažniju strategiju društveno odgovornog ponašanja (27 poduzeća). Otprilike je jednak broj poduzeća koji provode sljedeće dvije društveno odgovorne strategije: *Proaktivnost* (21 poduzeće) i *Otpor* (22 poduzeća).

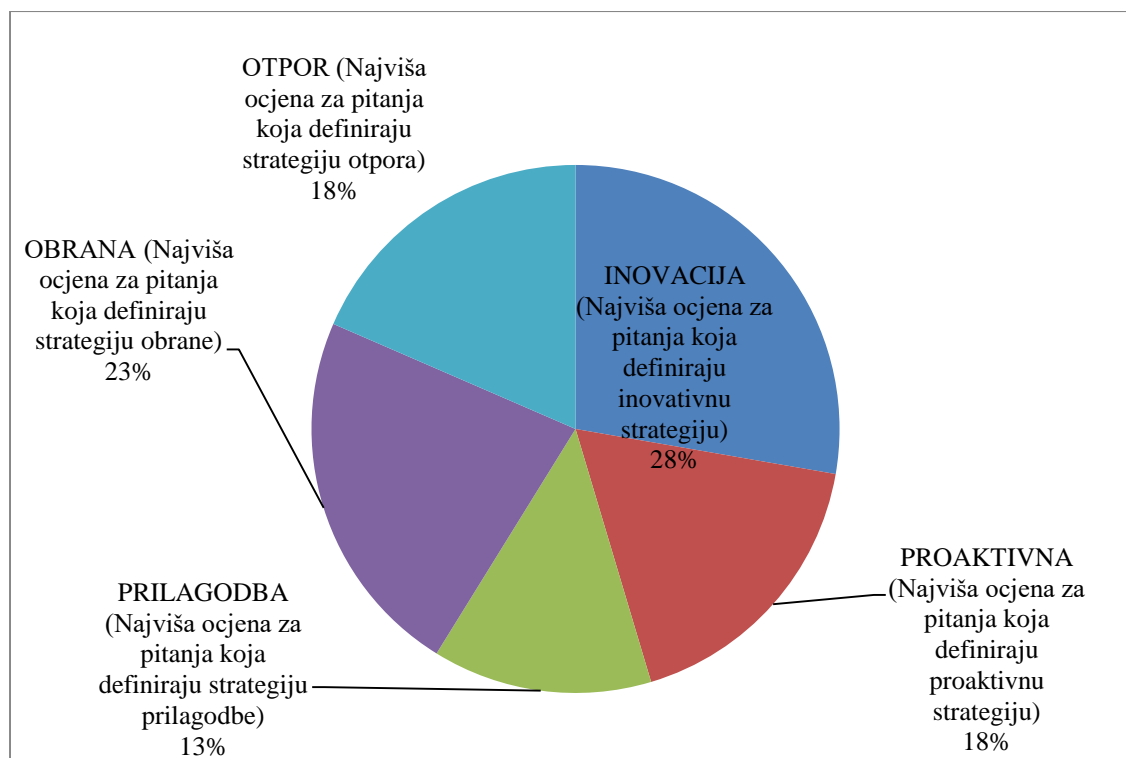
Tablica 6. 46. Broj poduzeća iz uzorka s obzirom na društveno odgovornu strategiju koju poduzeće provodi (prema prema Lee (2011) + inovativna strategija)

	N	% (bez nedostajućih vrijednosti)	Kumulativ %
INOVACIJA (<i>Najviša ocjena za pitanja koja definiraju inovativnu strategiju</i>)	33	27,73	27,73
PROAKTIVNA (<i>Najviša ocjena za pitanja koja definiraju proaktivnu strategiju</i>)	21	17,65	45,38
PRILAGODBA (<i>Najviša ocjena za pitanja koja definiraju strategiju prilagodbe</i>)	16	13,45	58,82
OBRANA (<i>Najviša ocjena za pitanja koja definiraju strategiju obrane</i>)	27	22,69	81,51
OTPOR (<i>Najviša ocjena za pitanja koja definiraju strategiju otpora</i>)	22	18,49	100
Ukupno (bez nedostajućih vrijednosti)	119	100	
Bez odgovora	35		
Ukupno	154		

Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

Grafikon 6.28. prikazuje strukturu poduzeća iz uzorka s obzirom na društveno odgovornu strategiju koju poduzeće provodi, a prema prema Lee (2011) + inovativna strategija. Najviše je poduzeća kojima *Inovacije* predstavljaju osnovnu društveno odgovornu strategiju (28%). *Otpor* i *Proaktivnost* su prihvatljiva društveno odgovorna strategija za 18% poduzeća. Samo 13% poduzeća navelo je *Prilagodbu* kao prihvatljivu društveno odgovornu strategiju.

Grafikon 6. 28 Struktura poduzeća iz uzorka s obzirom na društveno odgovornu strategiju koju poduzeće provodi (prema prema Lee (2011) + inovativna strategija)



Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

Kako bi se testirala hipoteza o utjecaju razine društveno odgovornog izvještavanja na oblik društveno odgovorne strategije koju poduzeće provodi, varijable kojima je testirana peta hipoteza tretirane su kao rang varijable, sa sljedećim vrijednostima (1-Razina A, A+, Comprehensive; 2-Razina B, B+, Core; 3-Razina C, C+, ostali; 4-Imaju namjeru; 5-Nemaju namjeru i 1-Inovacija, 2-Proaktivna, 3-Prilagodba, 4-Obrana, 5-Otpor). Prema tome, veće vrijednosti rangova društveno odgovornih strategija ukazuju na manju razvijenost strategija i obrnuto. U Tablici 6.47. prikazani su i rezultati Kolmogorov-Smirnov testa utjecaja razine društveno odgovornog izvještavanja na oblik društveno odgovorne strategije koju poduzeće provodi. Ovaj test izabran je zbog toga što su promatrane varijable tretirane kao rang varijable. Kako bi se istražilo je li između promatranih strategija postoji statistički značajna razlika s obzirom na razinu društveno odgovornog izvještavanja proveden je Kolmogorov-Smirnov test, koji je pokazao kako postoji razlika između razine izvještavanja razini 1% ($p\text{-value}=0,000$) za sva tri oblika mjerenja strategije (Odnos poduzeća prema utjecaju društveno odgovornog izvještavanja na reputaciju poduzeća; Razina interaktivne povezanosti sa stakeholderima; Teorijski okvir prema Lee (2011) + inovativna strategija).

Tablica 6. 47. Deskriptivna statistika razine društveno odgovornih strategija prema razini društveno odgovornog izvještavanja

Razina društveno odgovornog izvještavanja		Odnos poduzeća prema utjecaju društveno odgovornog izvještavanja na reputaciju poduzeća	Interaktivna povezanosti sa stakeholderima	Teorijski okvir prema Lee (2011) + inovativna strategija
Razina A, A+, Comprehensive	Mean	2,520	2,577	2,423
	N	25	26	26
	Std. Dev	1,005	1,065	1,474
Razina B, B+, Core	Mean	2,000	2,407	2,259
	N	25	27	27
	Std. Dev	1,000	0,844	1,430
Razina C, C+, ostali	Mean	2,667	2,500	2,889
	N	18	18	18
	Std. Dev	1,085	1,043	1,491
Imaju namjeru (low, medium, high, very high, entirely)	Mean	3,250	3,440	3,240
	N	24	25	25
	Std. Dev	1,294	1,261	1,508
Nemaju namjeru (Not at all, slightly, bez odgovora)	Mean	3,318	3,826	3,652
	N	22	23	23
	Std. Dev	1,129	1,193	1,229
Ukupno	Mean	2,737	2,950	2,866
	N	114	119	119
	Std. Dev	1,198	1,213	1,501
Kolmogorov-Smirnov test	Hi-kvadrat (p-vrijednost)	18,221 (0,001***)	14,168 (0,007***)	25,191 (0,000***)

Napomena: *** statistički značajno uz 1% vjerojatnosti

Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

Rezultati Kolmogorov-Smirnov testa pokazali su kako postoji statistički značajna razlika u primjeni strategija društvene odgovornosti s obzirom na razinu društveno odgovornog izvještavanja, a što ukazuje na **prihvatanje pete hipoteza o utjecaju razine društveno odgovornog izvještavanja na oblik društveno odgovorne strategije koju poduzeće provodi.**

Testiranje podhipoteza o povezanosti razine društveno odgovornog izvještavanja i oblika društveno odgovorne strategije koju poduzeće provodi provedeno je u nastavku poglavlja. Definirano je pet podhipoteza o povezanosti razine društveno odgovornog izvještavanja i oblika društveno odgovorne strategije koju poduzeće provodi:

- H5a: Poduzeća s visokom razinom primjene društveno odgovornog izvještavanja provode inovativnu strategiju.
- H5b: Poduzeća sa srednjom razinom primjene društveno odgovornog izvještavanja provode proaktivnu strategiju
- H5c: Poduzeća s niskom razinom primjene društveno odgovornog izvještavanja provode strategije prilagodbe
- H5d: Poduzeća koja trenutno ne primjenjuju društveno odgovorno izvještavanje ali ga planiraju primjenjivati provode strategije obrane.
- H5e: Poduzeća koja ne primjenjuju društveno odgovorno izvještavanje i ne planiraju ga primjenjivati provode strategije otpora.

Kako bi se ispitale ove podhipoteze provedena je usporedba pojedinih strategija s obzirom na razinu društveno odgovornog izvještavanja, prema tri kriterija:

- Odnos poduzeća prema utjecaju društveno odgovornog izvještavanja na reputaciju poduzeća (tablica 6.33)
- Interaktivna povezanosti sa stakeholderima (tablica 6.35)
- Teorijski okvir prema Lee (2011) + inovativna strategija (tablica 6.37)

Tablica 6.48. prikazuje povezanost poduzeća s obzirom na društveno odgovornu strategiju koju poduzeće provodi (prema kriteriju utjecaja izvještaja na reputaciju poduzeća) i razinu društveno odgovornog izvještavanja. Od poduzeća koja su kategorizirana unutar Razine A, A+, Comprehensive, najviše je onih koja koriste *Inovacije* kao društveno odgovornu strategiju (30%). Poduzeća koja su kategorizirana unutar Razine B, B+, Core, najviše je onih poduzeća koja koriste *Proaktivnost* kao društveno odgovornu strategiju (43%). Unutar Razine C, C+, ostali, najviše je poduzeća kojima je *Obrana* jedna od društveno odgovornih strategija (24%). Unutar zadnje dvije kategorije: Imaju namjeru (low, medium, high, very high, entirely) i Nemaju namjeru (Not at all, slightly, bez odgovora), polovica poduzeća primjenjuju *Otpor* kao strategiju društveno odgovornog ponašanja (50%). Grafikon 6.30. prikazuje strukturu poduzeća s obzirom na društveno odgovornu strategiju koju poduzeće provodi (prema

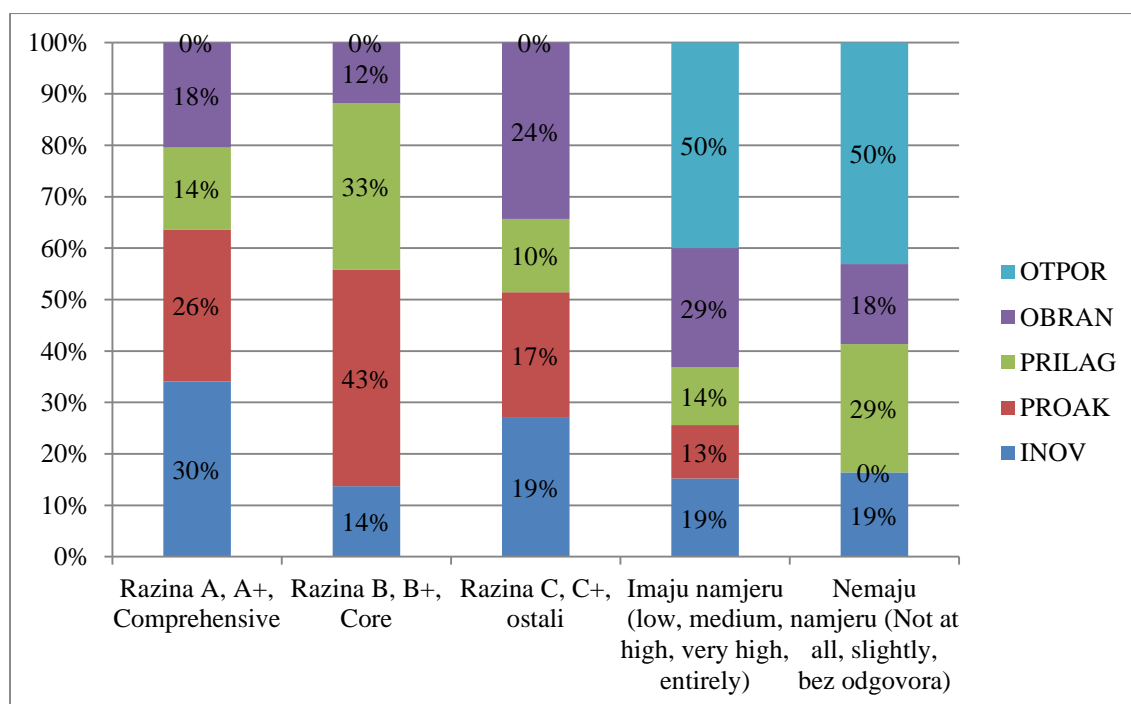
kriteriju utjecaja izvještaja na reputaciju poduzeća) i razinu društveno odgovornog izvještavanja.

Tablica 6. 48. Povezanost poduzeća s obzirom na društveno odgovornu strategiju koju poduzeće provodi (prema kriteriju utjecaja izvještaja na reputaciju poduzeća) i razinu društveno odgovornog izvještavanja

Reputacija	Razina A, A+, Comprehensive	Razina B, B+, Core	Razina C, C+, ostali	Imaju namjeru (low, medium, high, very high, entirely)	Nemaju namjeru (Not at all, slightly, bez odgovora)	Ukupno
INOV	30%	14%	19%	19%	19%	100%
PROAK	26%	43%	17%	13%	0%	100%
PRILAG	14%	33%	10%	14%	29%	100%
OBRAN	18%	12%	24%	29%	18%	100%
OTPOR	0%	0%	0%	50%	50%	100%
Ukupno	26%	43%	17%	13%	0%	100%

Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

Grafikon 6. 29 Struktura poduzeća s obzirom na društveno odgovornu strategiju koju poduzeće provodi (prema kriteriju utjecaja izvještaja na reputaciju poduzeća) i razinu društveno odgovornog izvještavanja



Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

Kako bi se utvrdilo je li povezanost između društveno odgovorne strategije koju poduzeće provodi (prema kriteriju utjecaja izvještaja na reputaciju poduzeća) i razine društveno odgovornog izvještavanja statistički značajna proveden je hi-kvadrat test (Tablica 6.49). Pokazalo se kako je povezanost statistički značajna uz 1% vjerojatnosti (hi-kvadrat=33,90, p-vrijednost=0,006).

Tablica 6. 49. Hi-kvadrat test povezanosti društveno odgovorne strategije koju poduzeće provodi (prema kriteriju utjecaja izvještaja na reputaciju poduzeća) i razine društveno odgovornog izvještavanja

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	33,90	16	0,006***
Likelihood Ratio	40,68	16	0,001
Linear-by-Linear Association	13,29	1	0,000
N of Valid Cases	119		

Napomena: *** Statistički značajno uz 1% vjerojatnosti

Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

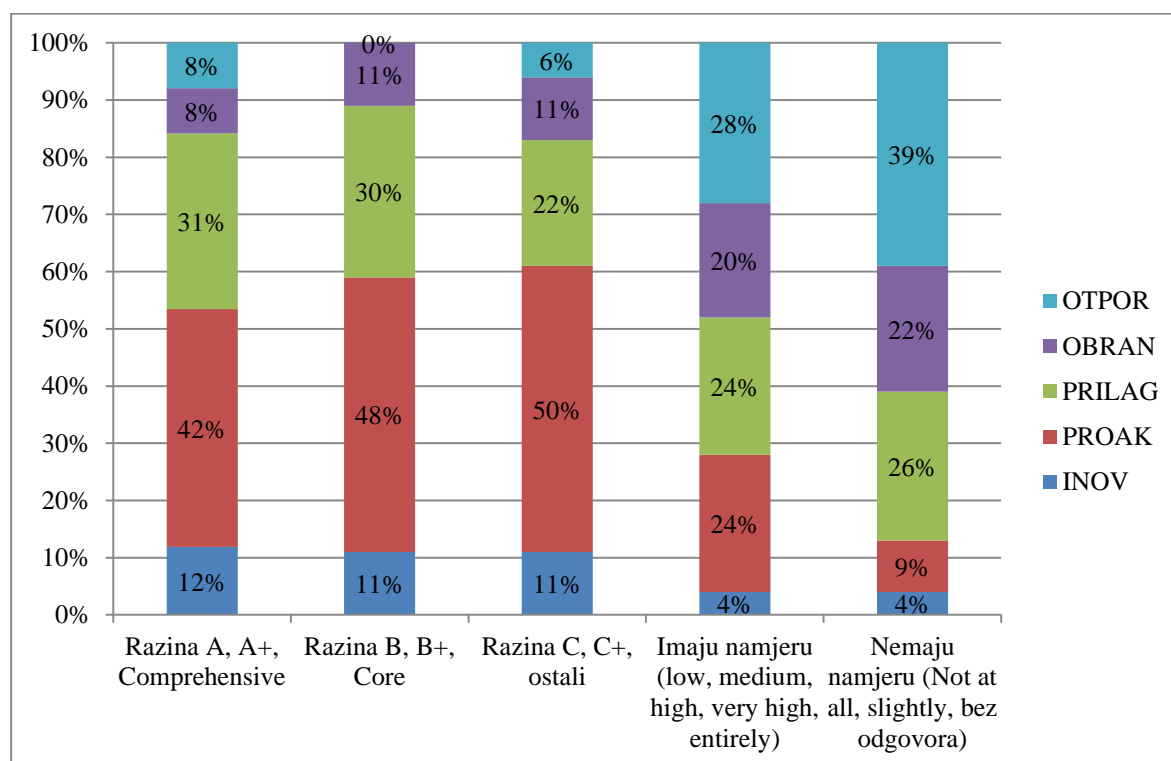
Tablica 6.50. prikazuje povezanost poduzeća s obzirom na društveno odgovornu strategiju koju poduzeće provodi (prema kriteriju interaktivne povezanosti sa stakeholderima) i razinu društveno odgovornog izvještavanja. Od poduzeća koja su kategorizirana unutar Razine A, A+, Comprehensive, najviše je onih koja koriste *Proaktivnost* kao društveno odgovornu strategiju (42%). Isto vrijedi i za sljedeće dvije kategorije: Razina B, B+, Core i Razina C, C+, ostali, samo što se radi o većem udjelu poduzeća koja koriste *Proaktivnost* kao društveno odgovornu strategiju i to 48% za Razinu B, B+, Core i 50% za Razinu C, C+, ostali. Unutar kategorije Imaju namjeru (low, medium, high, very high, entirely) i Nemaju namjeru (Not at all, slightly, bez odgovora), najviše je poduzeća koja koriste *Otpor* kao društveno odgovornu strategiju i to 28%, odnosno 39%. Grafikon 6.312. prikazuje strukturu poduzeća s obzirom na društveno odgovornu strategiju koju poduzeće provodi (prema kriteriju interaktivne povezanosti sa stakeholderima) i razinu društveno odgovornog izvještavanja.

Tablica 6. 50. Povezanost poduzeća s obzirom na društveno odgovornu strategiju koju poduzeće provodi (prema kriteriju interaktivne povezanosti sa stakeholderima) i razinu društveno odgovornog izvještavanja

Stakeholderi	Razina A, A+, Comprehensive	Razina B, B+, Core	Razina C, C+, ostali	Imaju namjeru (low, medium, high, very high, entirely)	Nemaju namjeru (Not at all, slightly, bez odgovora)	Ukupno
INOV	12%	11%	11%	4%	4%	8%
PROAK	42%	48%	50%	24%	9%	34%
PRILAG	31%	30%	22%	24%	26%	27%
OBRAN	8%	11%	11%	20%	22%	14%
OTPOR	8%	0%	6%	28%	39%	16%
Ukupno	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

Grafikon 6. 30 Struktura poduzeća s obzirom na društveno odgovornu strategiju koju poduzeće provodi (prema kriteriju interaktivne povezanosti sa stakeholderima) i razinu društveno odgovornog izvještavanja



Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

Kako bi se utvrdilo je li povezanost između društveno odgovorne strategije koju poduzeće provodi (prema kriteriju interaktivne povezanosti sa stakeholderima) i razine društveno

odgovornog izvještavanja statistički značajna proveden je hi-kvadrat test (Tablica 6.51). Pokazalo se kako je povezanost statistički značajna uz 1% vjerojatnosti (hi-kvadrat=29,813, p-vrijednost=0,019).

Tablica 6. 51. Hi-kvadrat test povezanosti poduzeća s obzirom na društveno odgovornu strategiju koju poduzeće provodi (prema kriteriju interaktivne povezanosti sa stakeholderima) i razinu društveno odgovornog izvještavanja

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	29,813	16	0,019***
Likelihood Ratio	33,963	16	0,005
Linear-by-Linear Association	20,586	1	0,000
N of Valid Cases	119		

Napomena: *** Statistički značajno uz 1% vjerojatnosti

Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

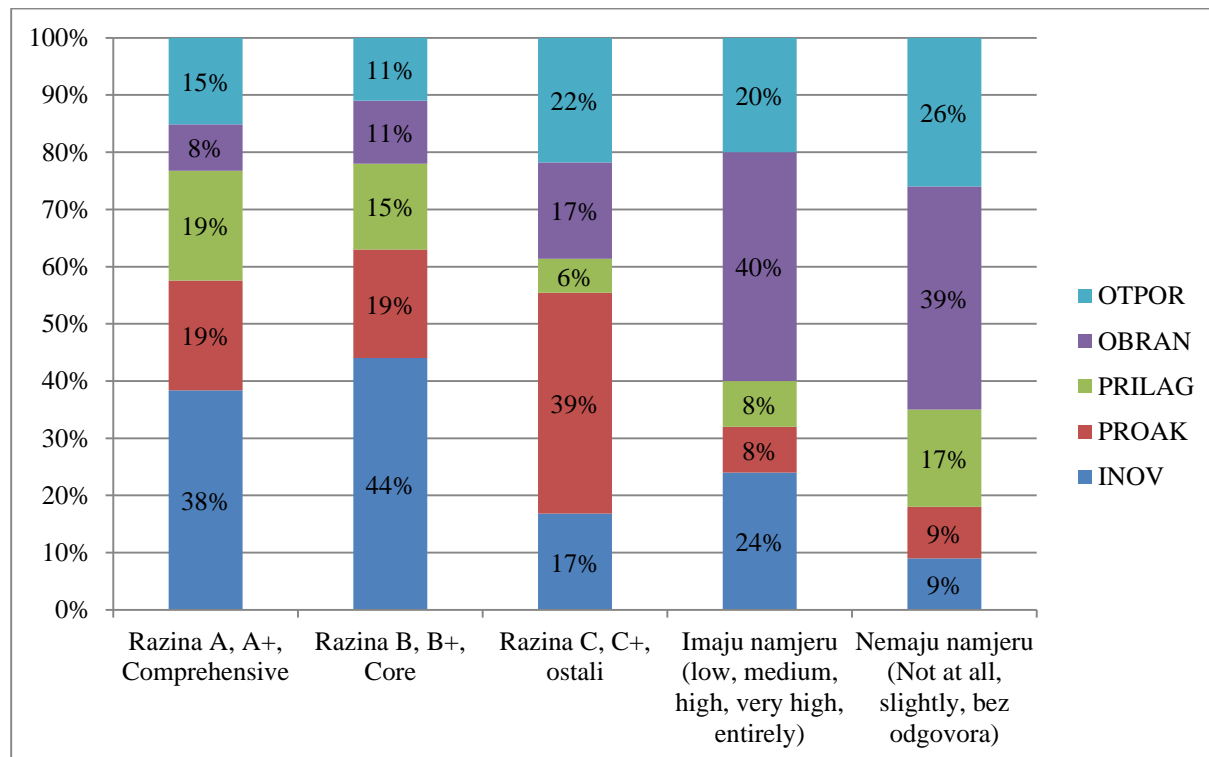
Tablica 6.52. prikazuje povezanost poduzeća s obzirom na društveno odgovornu strategiju koju poduzeće provodi (prema Lee, 2011 + inovativna strategija) i razinu društveno odgovornog izvještavanja. Unutar kategorije Razina A, A+, Comprehensive i Razina B, B+, Core, najviše je poduzeća koja koriste *Inovacije* kao društveno odgovornu strategiju i to 38%, odnosno 44%. Od poduzeća koja su kategorizirana unutar Razine C, C+, ostali, najviše je onih koja koriste *Proaktivnost* kao društveno odgovornu strategiju (39%). Unutar kategorije Imaju namjeru (low, medium, high, very high, entirely) i Nemaju namjeru (Not at all, slightly, bez odgovora), najviše je poduzeća koja koriste *Obranu* kao društveno odgovornu strategiju i to 40%, odnosno 39%. Grafikon 6.32. prikazuje strukturu poduzeća s obzirom na društveno odgovornu strategiju koju poduzeće provodi (prema kriteriju interaktivne povezanosti sa stakeholderima) i razinu društveno odgovornog izvještavanja.

Tablica 6. 52. Povezanost poduzeća s obzirom na društveno odgovornu strategiju koju poduzeće provodi (prema Lee, 2011 + inovativna strategija) i razinu društveno odgovornog izvještavanja

Lee (2011) + inovativna strategija	Razina A, A+, Comprehensive	Razina B, B+, Core	Razina C, C+, ostali	Imaju namjeru (low, medium, high, very high, entirely)	Nemaju namjeru (Not at all, slightly, bez odgovora)	Ukupno
INOV	38%	44%	17%	24%	9%	28%
PROAK	19%	19%	39%	8%	9%	18%
PRILAG	19%	15%	6%	8%	17%	13%
OBRAN	8%	11%	17%	40%	39%	23%
OTPOR	15%	11%	22%	20%	26%	18%
Ukupno	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

Grafikon 6. 31 Struktura poduzeća s obzirom na društveno odgovornu strategiju koju poduzeće provodi (prema Lee, 2011 + inovativna strategija) i razinu društveno odgovornog izvještavanja



Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

Kako bi se utvrdilo je li povezanost između društveno odgovorne strategije koju poduzeće provodi (prema Lee, 2011 + inovativna strategija) i razine društveno odgovornog izvještavanja statistički značajna proveden je hi-kvadrat test (Tablica 6.53). Pokazalo se kako je povezanost statistički značajna uz 5% vjerojatnosti (hi-kvadrat=29,392, p-vrijednost=0,021).

Tablica 6. 53 Hi-kvadrat povezanosti poduzeća s obzirom na društveno odgovornu strategiju koju poduzeće provodi (prema Lee, 2011 + inovativna strategija) i razinu društveno odgovornog izvještavanja

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	29,392	16	0,021**
Likelihood Ratio	29,967	16	0,018
Linear-by-Linear Association	12,936	1	0,000
N of Valid Cases	119		

Napomena: ** Statistički značajno uz 5% vjerojatnosti

Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

U Tablici 6.54. prikazan je sumarni zaključak o povezanosti razine društveno odgovornog izvještavanja i oblika društveno odgovorne strategije koju poduzeće provodi.

Tablica 6. 54. Sumarni zaključak o povezanosti razine društveno odgovornog izvještavanja i oblika društveno odgovorne strategije koju poduzeće provodi

Kriterij određivanja društveno odgovorne strategije	Razina društveno odgovornog izvještavanja				
	Razina A, A+, Comprehensive	Razina B, B+, Core	Razina C, C+, ostali	Imaju namjeru (low, medium, high, very high, entirely)	Nemaju namjeru (Not at all, slightly, bez odgovora)
Stakeholderi	PROAK	PROAK	PROAK	OTPOR	OTPOR
Reputacija	INOV	PROAK	OBRAN	OTPOR	OTPOR
Lee (2011) + inovacije	INOV	INOV	PROAK	OBRAN	OBRAN
Sveukupno	INOV	PROAK	PROAK	OTPOR	OTPOR
Pretpostavljeno	INOV	PROAK	PRILAG	OBRAN	OTPOR
Hipoteza	H5a	H5b	H5c	H5d	H5e
Prihvatanje	Da	Da	Ne	Ne	Da

Izvor: Djelo autorice, svibanj, 2015.

Temeljem rezultata se može zaključiti sljedeće:

1. Poduzeća s visokom razinom primjene društveno odgovornog izvještavanja (Razina A, A+, Comprehensive) i s obzirom na društveno odgovornu strategiju (prema Lee, 2011 + inovativna strategija i prema kriteriju utjecaja izvještaja na reputaciju poduzeća) provode inovativnu strategiju. *Budući da barem prema dva kriterija poduzeća s visokom razinom primjene društveno odgovornog izvještavanja primjenjuju inovativnu strategiju, prihvaća se podhipoteza H5a.*
2. Poduzeća sa srednjom razinom primjene društveno odgovornog izvještavanja (Razina B, B+, Core) i s obzirom na društveno odgovornu strategiju (prema kriteriju interaktivne povezanosti sa stakeholderima i prema kriteriju utjecaja izvještaja na reputaciju poduzeća) provode proaktivnu strategiju. *Budući da barem prema dva kriterija poduzeća sa srednjom razinom primjene društveno odgovornog izvještavanja primjenjuju proaktivnu strategiju, prihvaća se podhipoteza H5b.*
3. Poduzeća s niskom razinom primjene društveno odgovornog izvještavanja (Razina C, C+, ostali) i s obzirom na društveno odgovornu strategiju (prema kriteriju interaktivne povezanosti sa stakeholderima i prema Lee, 2011 + inovativna strategija) provode strategiju prilagodbe. *Budući da barem prema dva kriterija poduzeća sa niskom razinom primjene društveno odgovornog izvještavanja ne primjenjuju strategiju prilagodbe, odbacuje se podhipoteza H5c.*
4. Poduzeća koja trenutno ne primjenjuju društveno odgovorno izvještavanje, ali ga planiraju primjenjivati i s obzirom na društveno odgovornu strategiju (prema kriteriju interaktivne povezanosti sa stakeholderima i prema kriteriju utjecaja izvještaja na reputaciju poduzeća) provode strategiju obrane. *Budući da barem prema dva kriterija poduzeća koja trenutno ne primjenjuju društveno odgovorno izvještavanje, ali ga planiraju primjenjivati, ne primjenjuju strategiju obrane, odbacuje se podhipoteza H5d.*
5. Poduzeća koja ne primjenjuju društveno odgovorno izvještavanje i ne planiraju ga primjenjivati i s obzirom na društveno odgovornu strategiju (prema kriteriju interaktivne povezanosti sa stakeholderima i prema kriteriju utjecaja izvještaja na reputaciju poduzeća) provode strategiju otpora. *Budući da barem prema dva kriterija koja ne primjenjuju društveno odgovorno izvještavanje i ne planiraju ga primjenjivati primjenjuju strategiju otpora, prihvaća se podhipoteza H5e.*

Sumarno se može zaključiti kako su **prihvaćene podhipoteze H5a** (povezanost visoke razine društveno odgovornog izvještavanja i inovativne strategije), **H5b** (povezanost srednje razine društveno odgovornog izvještavanja i proaktivne strategije) i **H5d** (povezanost poduzeća koja ne koriste društveno odgovorno izvještavanje i ne planiraju ga koristiti i strategije otpora), a **odbačene su podhipoteze H5c** (povezanost niske razine društveno odgovornog izvještavanja i strategije prilagodbe) i **H5d** (povezanost poduzeća koja ne koriste društveno odgovorno izvještavanje, ali ga planiraju koristiti i strategije obrane).

6.3. Ograničenja provedenih istraživanja

S obzirom na provedeno istraživanje i dobivene rezultate, u ovom dijelu rada navedena su ograničenja samog istraživanja. Ograničenja rada proizlaze iz kros-sekcionalnog¹⁶⁶ pristupa istraživanju, gdje su promatrani podaci samo u jednom razdoblju, osim za testiranje prve hipoteze gdje je provedena longitudinalna analiza. Sukladno tome, karakteristika podataka koji ukazuju na trenutno stanje razine društveno odgovornog izvještavanja i društveno odgovorne strategije, predstavlja glavno ograničenje ovoga rada. Primjenom longitudinalnog pristupa prevladalo bi se ovo ograničenje, ali zbog vremenskih i financijskih ograničenja, ovaj pristup nije primijenjen. U budućnosti se planira provođenje longitudinalnog istraživanja na većem uzorku zemalja, gdje bi se nastojao dobiti detaljniji uvid u fenomene društveno odgovornog izvještavanja i strategija društvene odgovornosti.

Drugo ograničenje ovoga rada proizlazi iz karakteristika uzorka, koji obuhvaća poduzeća iz ograničenog broja zemalja, ili približno sličnih zemalja u kontekstu primjene društvene odgovornosti poduzeća, što se nije moglo predvidjeti na početku istraživanja i pri odabiru uzorka. Vrlo je teško donijeti zaključak o utjecaju različitog institucionalnog okvira na društvenu strategiju poduzeća unutar sličnih institucionalnih okvira, međutim, ipak je moguće uočiti neke značajne razlike o zemljama koje ipak čine zajednički ekonomski i politički okvir zvan Europska unija. Istraživanjem na većem uzorku poduzeća iz više zemalja, ili poduzeća iz potpuno različitih političkih i ekonomskih okvira ili jednakim brojem zemalja sa više kontinenata, ovo ograničenje bi se moglo prevladati u budućim istraživanjima.

¹⁶⁶engl. *cross-sectional research*

Treće ograničenje provedenog empirijskog istraživanja za dokazivanje pete hipoteze, mogao bi biti odabir anketnog upitnika kao metoda za prikupljanje podataka. Podaci dobiveni anketnim upitnikom sadrže element subjektivne percepcije ispitanika, koja ne mora biti točna stvarnoj situaciji ili aktivnostima u poduzeću. Kako bi smanjili subjektivnost ili uvećavanje prilikom odgovaranja na anketna pitanja, ispitanicima je zagarantirana anonimnost njihovih odgovora, te im je ponuđena analiza dobivenih rezultata. Moguće je primijetiti kako je mnogim ispitanicima anonimnost i slanje analize dobivenih rezultata istraživanja predstavljao veliki poticaj za sudjelovanjem u ovom empirijskom istraživanju.

Četvrto ograničenje provedenog istraživanja je analiza samo direktne uzročno-posljedične veza između zavisne i nezavisne varijable istraživanja. Na taj način se u samom zaključku zanemario utjecaj drugih varijabli (poput percepcije potrošača, akademskih institucija, vladinih i nevladinih organizacija, ili ekonomskih i gospodarskih mjera) na društveno odgovorno izvještavanje ili društvene strategije poduzeća.

Longitudinalna analiza provedena je samo za dokazivanje prve hipoteze. Međutim, za analizu provedenog empirijskog istraživanja i istraživanja provedenog za dokazivanje druge, treće i četvrte hipoteze, longitudinalna analiza omogućila bi bolje razumijevanje utjecaja institucionalnog i stakeholderskog okvira na društvene strategije poduzeća, kao i razlike industrijske pripadnosti i zemlje porijekla društveno odgovornih poduzeća. Na taj način, redovitim istraživanjem jednakim intervalima, rezultati istraživanja i zaključci o društvenoj odgovornosti poduzeća bili bi relevantniji svim zainteresiranim za ovo područje, kao i onima koji će to tek postati.

6.4. Implikacije za daljnja istraživanja

Veliki broj literature opisuje pozitivnu vezu društveno odgovornog poslovanja i financijskog rezultata poduzeća, međutim ne koriste sva poduzeća društvenu odgovornost kao instrument povećanja poslovne uspješnosti, ili postoje poduzeća koja uopće ne koriste društvenu odgovornost, a žele povećati poslovnu uspješnost. S druge strane, vrlo je mali broj literature koji teorijski i empirijski objašnjavaju zašto poduzeća usvajaju društvenu odgovornost u svoje poslovanje. Stoga je cilj ovog istraživanja bio analizirati motive za uvođenjem društvene odgovornosti, kao i način njegove primjene u poslovanje poduzeća. Kako bi empirijski objasnili strategiju društvene odgovornosti, od velikog je utjecaja trend povećane

transparentnosti, što je rezultiralo povećanim objavljivanjem izvještaja o društvenoj odgovornosti poduzeća. Analiza izvještaja ove vrste koja je provedena u sklopu ovog istraživanja, može poslužiti kao motivacija za daljnja istraživanja. Prilikom analize ovih izvještaja u daljnjim istraživanjima od velikog značenja bilo bi korištenje tekstualne analize i softvera prilagođenih takvoj vrsti istraživanja. Ovi izvještaji su javno dostupni na službenim stranicama mnogih poduzeća, te sadrže korisne informacije svim zainteresiranim istraživačima, a ovim istraživanjem se pokazalo kako se ti izvještaji mogu smatrati relevantnima izvorom za procjenu poslovanja poduzeća.

Ovo istraživanje doprinosi akademskom i poslovnom svijetu Republike Hrvatske, jer pruža odgovore na pitanje unutar kakvih pritisaka poduzeća društvenu odgovornost implementiraju, te u kojoj razini u poslovanje poduzeće. Također, kako će rezultati provedenog istraživanja biti poslani svim sudionicima istraživanja iz odabranih zemalja Europske unije, europska poduzeća će imati koristi od ovog istraživanja, jer će svoju društvenu strategiju moći pozicionirati u odnosu na druge iz industrije ili zemlje sjedišta poduzeća. Međutim, studija otvara i mnoga pitanja i implikacije za daljnja istraživanja koja su navedena u nastavku poglavlja.

U ovom istraživanju, za dokazivanje prve hipoteze odabran je institucionalni okvir mjeren pokazateljima *World Governance Indicators*, koje evidentira Svjetska banka, jer su varijable najbliže odgovarale formalnim i neformalnim institucijama definiranim od Northa (1990). Međutim, kao implikaciju za buduća istraživanja vrijedno je istražiti i usporediti rezultate neformalnog institucionalnog okvira prema Hofstedeu sa kvalitetom društveno odgovornog izvještavanja.

Za daljnja istraživanja bilo bi zanimljivo analizirati poticajne institucionalne pritiske, odnosno poticajne politike pojedine zemlje za društveno odgovornim poslovanjem i njihov utjecaju na poslovnu uspješnost poduzeća. Rezultate pojedine zemlje bilo bi moguće međusobno usporediti, te istraživanje ponavljati u jednakim vremenskim intervalima kako bi se dobila preglednija slika i bolje razumijevanje utjecaja pozitivnih institucionalnih pritisaka na društveno odgovorne strategije poduzeća.

Dobar uvid društveno odgovornog izvještavanja i njegovom utjecaju na društvenu strategiju poduzeća mogao bi se dobiti provođenje dubinskih intervjua s osobama zaduženim za

društveno odgovorno izvještavanje u poduzeću, te osobama kompetentnima za razvoj poslovne strategije poduzeća.

Možda najveći izazov daljnjeg istraživanja predstavlja testiranje društveno odgovornog ponašanja i razvijenosti zemlje u kontekstu transakcijskih troškova. Značaj analize društvene odgovornost poduzeća uz pomoć institucionalne teorije mogla bi se objasniti i zanemarivim transakcijskim troškovima kako navodi Coase (1960), dodjeljivanjem vlasničkih prava poduzećima ili pojedincima, koje nisu podložne mitu i korupciji nego teže općoj dobrobiti. Međutim, glavni izazov ovog istraživanja jest nemogućnost određenja vlasništva zbog karakteristikama javnog dobara, poput izvora vode, nafte, plina ili oceana, kojeg je nemoguće dodijeliti nekoj osobi ili instituciji, što ne mora značiti kako taj scenarij neće biti moguć u skoroj budućnosti. Nadalje, institucionalisti navode kako su transakcijski troškovi u zemljama u razvoju, daleko veći nego u razvijenim zemljama, jer nerazvijenim zemljama nedostaje formalna institucionalna struktura koje će urediti neformalnu strukturu, ali i utjecati na temeljnu strukturu proizvodnje, odnosno razvijenost zemlje. Pretpostavka o visini transakcijskih troškova prema razvijenosti zemlje kako su je opisali institucionalisti ne mora vrijediti i za društveno odgovorno poslovanje poduzeća. Bilo bi vrlo interesantno istražiti visinu transakcijskih troškova društveno odgovornog poslovanja poduzeća u razvijenim zemljama, sa zemljama u razvoju i nerazvijenim zemljama.

7. ZAKLJUČAK

Društveno odgovorno poslovanje predstavlja koncept prema kojem poduzeća dobrovoljno integriraju društvene i ekološke aspekte u poslovanje i interakciju sa stakeholderima (Komisija Europske zajednice, 2006). Polazeći od ove definicije društveno odgovornog poslovanja, poduzeće dobrovoljnom implementacijom društvene odgovornosti posluje iznad minimalnih zakonom pripisanih obveza kako bi odgovorilo na društvene probleme i potrebe. Suprotna perspektiva koju navodi Milton Friedman (1970), društveno odgovorno poslovanje poduzeća opisuje kao poslovanje koje maksimizira profit poduzeća na način da je u skladu s zakonodavnim okvirom i pravilima društva unutar kojeg djeluje, na način da poštuje zakon, poslovanje u skladu s etičkim običajima / normama, te posluje bez obmana ili prijevara. Ovaj neoklasični argument Milтона Friedmana (1970) opisuje kako poduzeća imaju samo jednu društvenu odgovornost, a ona je maksimalizacija profita poduzeća. Prema spomenutoj teoriji, očekivani troškovi društvene odgovornosti poduzeća biti će veći od potencijalne koristi stvarajući tako manje konkurentni položaj u odnosu na konkurente na tržištu.

Spomenute suprotne perspektive društvene odgovornosti u kontekstu dobrovoljnosti i uspjehu poslovanja poduzeća opisuju podvojeno stajalište o glavnoj funkciji poduzeća, te u kojoj mjeri ju je potrebno promatrati šire od samog profita. Sučeljavanje dvije suprotne perspektive društvene odgovornosti poduzeća temeljni je pristup analize društveno odgovornog poslovanja poduzeća ovog istraživačkog rada. Istraživački motiv prilikom analize društvene odgovornosti ovoga rada jest odgovoriti na pitanje zašto poduzeća implementiraju društvenu odgovornost u poslovanje, te ukoliko je implementiraju, što poduzeću predstavlja, odnosno kakvu društvenu strategiju poduzeće oblikuje. Polazna teorijska perspektiva ovog istraživanja jest da se društveno odgovorno poslovanje ne temelji samo na dobrovoljnom ponašanju poduzeća, već i na institucionalnom i stakeholderskom pritisku unutar kojeg poduzeće posluje.

Dobrovoljnu implementaciju društvene odgovornosti poduzeća mnogi autori opravdavaju dokazujući kako takvo poslovanje koristi poduzeću na način da: (1) ublažava vjerojatnost negativne regulative, (2) ublažava zakonodavne ili fiskalne aktivnosti (Freeman, 1984; Berman i sur., 1999; Hillman i Keim, 2001), (3) privlači društveno odgovorne potrošače (Hillman i Keim, 2001), (4) privlači financijska sredstva iz društveno odgovornog investitora

(Kapstein, 2001), (5) dovodi do stvaranja dodane vrijednosti tako da štiti i unaprijeđuje ugled poduzeća (Fombrun i Shanley, 1990; Fombrun, 2005; Freeman i sur., 2007), (6) sprječava negativnu percepciju kako bi se osigurao dugoročni opstanak organizacije (Meyer i Rowan, 1977), (7) osigurava društvenu dozvolu za rad (Livesey, 2001), itd.

Zakonski propisano društveno odgovorno poslovanje moglo bi se opravdati činjenicom kako poslovni sektor stvara korist i napredak društvu općenito, dok društvo poduzećima dozvoljava korištenje javnih resursa kako bi ono uspješno poslovalo (O'Dwyer, 2002). Iz tog razloga, društvo ima pravo znati na koji način poslovni sektor eksploatira javne resurse, te na koji način i u kojoj mjeri vraća društvu ono što je iskoristio iz javnih resursa za ostvarivanje svog vlastitog profita (Deegan, 2002). Zakonski propisano društveno odgovorno poslovanje povećava transparentnost utjecaja poduzeća na društvo i ekologiju (Beck i sur., 2013), te može promijeniti poslovanje poduzeća u cilju stvaranja poticaja za menadžere kako bi se što bolje nosili sa zaposlenicima, investitorima, kupcima, dobavljačima, regulatorima i civilnim društvom o čemu govore Ioannou i Serafeim (2012).

Nedavno usvojena nova računovodstvena direktiva¹⁶⁷ Europske komisije kojom će određena velika poduzeća sa sjedištem u zemljama Europskoj uniji trebati uz financijske izvještaje prilagati i nefinancijske izvještaje ili izvještaje o društvenoj odgovornosti, predstavlja najveći korak ka zakonskom propisivanju društveno odgovornog poslovanja poduzeća unutar Europske unije. Kako je Hrvatska nedavno pristupila Europskoj uniji i postala dio šireg formalnog institucionalnog okvira, izvještavanje o društvenoj odgovornosti postati će obveza pojedinih poduzeća u Hrvatskoj. Iz toga razloga važno je razumjeti praksu i razlike izvještavanja o društvenoj odgovornosti poduzeća, te na koji je način poduzeća mogu implementirati u svoje poslovanje.

Komparativna analiza društvene odgovornosti prema institucionalnom i stakeholderskom pritisku ili okviru predstavlja predmet istraživanja ovog rada, kako bi se moglo odgovoriti na pitanje motiva implementacije društvene odgovornosti u poslovanje poduzeća. Cilj rada je bio istražiti karakteristike suvremenog društveno odgovornog izvještavanja, kao i njegovu povezanost sa razvojem institucionalnog okvira, razinom stakeholderske orijentacije,

¹⁶⁷*Fourth and Seventh Accounting Directives on Annual and Consolidated Accounts, 78/660/EEC and 83/349/EEC*

karakteristika poduzeća (djelatnost, zemlja porijekla) i primijenjene strategije društvene odgovornosti. Sukladno tome definirane su sljedeće hipoteze rada:

H1: Postoji pozitivna veza između stupnja razvoja institucionalnog okvira i kvalitete društveno odgovornog izvještavanja.

H1a: Postoji pozitivna veza između stupnja razvoja formalnog institucionalnog okvira i kvalitete društveno odgovornog izvještavanja

H1b: Postoji pozitivna veza između stupnja razvoja neformalnog institucionalnog okvira i kvalitete društveno odgovornog izvještavanja.

H2: Postoji pozitivna veza između razine stakeholderske orijentacije poduzeća i kvalitete društveno odgovornog izvještavanja

H3: Postoji razlika društveno odgovornog izvještavanja ovisno o industrijskoj pripadnosti poduzeća

H4: Postoji razlika društveno odgovornog izvještavanja ovisno o zemlji poduzeća

H5: Razina društveno odgovornog izvještavanja utječe na oblik društveno odgovorne strategije koju poduzeće provodi.

H5a: Poduzeća s visokom razinom primjene društveno odgovornog izvještavanja provode inovativnu strategiju.

H5b: Poduzeća sa srednjom razinom primjene društveno odgovornog izvještavanja provode proaktivnu strategiju

H5c: Poduzeća s niskom razinom primjene društveno odgovornog izvještavanja provode strategije prilagodbe

H5d: Poduzeća koja trenutno ne primjenjuju društveno odgovorno izvještavanje ali ga planiraju primjenjivati provode strategije obrane

H5e: Poduzeća koja ne primjenjuju društveno odgovorno izvještavanje i ne planiraju ga primjenjivati provode strategije otpora.

U nastavku zaključka opisać će se metodologija testiranja hipoteza, kao i doneseni zaključci.

Prva hipoteza ispituje postoji li pozitivna veza između stupnja razvoja institucionalnog okvira i kvalitete društveno odgovornog izvještavanja. Dvije pomoćne hipoteze ispituju je li postoji pozitivna veza između stupnja razvoja formalnog odnosno neformalnog institucionalnog okvira i kvalitete društveno odgovornog izvještavanja. Prva hipoteza i njezine pomoćne podhipoteze testirane su korištenjem višestruke panel regresijske analize. Kao jedinice promatranja izabrana su poduzeća, a bilježeni su podaci o kvaliteti društveno odgovornog izvještavanja i zemlje u kojima su poduzeća registrirana. Podaci o kvaliteti društveno odgovornog izvještavanja su prikupljeni korištenjem baze *Global Reporting Initiative*, neprofitne organizacije za inicijative o nefinancijskom izvještavanju. Kao izvor podataka za razvoj institucionalnog okvira zemlje korišteni su indikatori *World Governance Indicators*. Panel analiza provedena je korištenjem podataka prikupljenih za period od 2008. do 2013. godine, a u analizu su uključene sljedeće zemlje: Austrija, Italija, Francuska, Njemačka, Nizozemska, Švedska, Švicarska i Velika Britanija. Iz analize su ipak izostavljene, Hrvatska i Belgija čija poduzeća nedovoljno evidentiraju praksu društveno odgovornog izvještavanja. Kao zavisna varijabla korištena je razina primjene GRI okvira za nefinancijsko izvještavanje s modalitetima Razine A, Razine B i Razine C, a izračunata je vagana aritmetička sredina sa sljedećim ponderima: Razina A i A+: ponder 3, Razina B i B+: ponder 2 i Razina C i C+: ponder 1. Kao nezavisne varijable kojima se mjeri formalni institucionalni okvir korišteni su pokazatelji: *Politička stabilnost i odsustvo nasilja/terorizma*, *Regulatorna kontrola i Poštovanje zakonskog okvira*. Kao nezavisne varijable kojima se mjeri neformalni institucionalni okvir korišteni su pokazatelji: *Kontrola korupcije*, *Pravo glasa i pravna odgovornost* i *Učinkovitost vlade*. Korištenjem panel regresijske analize pokazalo se kako sljedeće varijable statistički značajno utječu na zavisnu varijablu: *Politička stabilnost i odsustvo nasilja/terorizma*, *Poštovanje zakonskog okvira* i *Pravo glasa i pravna odgovornost*. Iz provedene analize može se zaključiti kako kvaliteta društveno odgovornog izvještavanja poduzeća raste s povećanjem političke stabilnosti i odsustva nasilja/terorizma, te poštovanjem zakonskog okvira (vladavine prava) unutar određenog institucionalnog okvira, a smanjuje povećanjem prava glasa i pravne odgovornosti. Time je djelomično prihvaćena prva hipoteza ovoga rada koja pretpostavlja da postoji pozitivna veza između stupnja razvoja institucionalnog okvira i kvalitete društveno odgovornog izvještavanja, pomoćna hipoteza H1a se prihvaća, dok se H1b ne prihvaća.

Prihvaćanje H1a hipoteze ovog rada koja pretpostavlja da postoji pozitivna veza između stupnja razvoja institucionalnog okvira i kvalitete društveno odgovornog izvještavanja

potvrdili su se zaključci institucionalista koji opisuju kako je društvenu odgovornost potrebno promatrati iznad dobrovoljne aktivnosti poduzeća, pa ga je potrebno stavili u kontekst institucionalnog okvira, koji u ovom istraživanju predstavlja političku stabilnost i odsustvo nasilja/terorizma, te poštovanjem zakonskog okvira ili vladavina prava.

Druga hipoteza ispituje postoji li pozitivna veza između razine stakeholderske orijentacije poduzeća i kvalitete društveno odgovornog izvještavanja. Treća hipoteza ispituje postoji li razlika društveno odgovornog izvještavanja ovisno o industrijskoj pripadnosti poduzeća, a četvrta hipoteza ispituje postoji li razlika društveno odgovornog izvještavanja ovisno o zemlji registracije poduzeća. Za testiranje ovih hipoteza korištena je logistička regresijska analiza. Anketa je provedena na uzorku poduzeća iz Austrije, Belgije, Hrvatske, Velike Britanije, Francuske, Njemačke, Italije, Nizozemske, Švedske i Švicarske. Kao zavisna varijabla korištene su dvije razine društveno odgovornog izvještavanja: 1-visoka razina i srednja razina (A i A+, B i B+); 2-niska razina (C i C+). Kao nezavisne varijable korištene su skupne varijable kojima je mjerena razina stakeholderske orijentacije: *Dioničari kao stakeholderi* koja sadrži pet podvarijabli, *Dobavljači kao stakeholderi* koja sadrži dvije podvarijable, *Zaposlenici kao stakeholderi* koja sadrži devet podvarijabli, *Lokalna zajednica kao stakeholderi* koja sadrži četiri podvarijable i *Kupci kao stakeholderi* koja sadrži sedam podvarijabli. Cronbach's alpha pokazatelj pokazao je kako je opravdano korištenje navedenih skupnih varijabli. Korištenjem logističkog regresijskog modela pokazalo se kako sljedeće nezavisne varijable utječu na zavisnu varijablu: *Dioničari kao stakeholderi* i *Zaposlenici kao stakeholderi*, čime je zaključeno da se prihvaća druga hipoteza ovoga rada koja pretpostavlja da postoji pozitivna veza između razine stakeholderske orijentacije poduzeća i kvalitete društveno odgovornog izvještavanja. Također se pokazalo kako zemlja registracije poduzeća i djelatnosti poduzeća nemaju statistički značajnog utjecaja na kvalitetu društveno odgovornog ponašanja.

Prihvaćanjem H2 hipoteze ovog rada koja ispituje postoji li pozitivna veza između razine stakeholderske orijentacije poduzeća i kvalitete društveno odgovornog izvještavanja potvrdili su se zaključci mnogih institucionalista i autora iz područja stakeholderske teorije, kao na primjer De Villiers i Van Staden (2006) koji navode kako će zahtjevi moćnijih stakeholderskih skupina dominirati nad manje moćnim skupinama. U ovom istraživanju pokazalo se kako stakeholderska orijentiranost poduzeća dioničarima i zaposlenicima rezultira boljom kvalitetom društveno odgovornog izvještavanja.

Odbacivanjem hipoteza H3 i H4 ovog rada koje pretpostavljaju razliku društveno odgovornog izvještavanja ovisno o industrijskoj pripadnosti (H3) i zemlji registracije poduzeća (H4) može se zaključiti kako unutar odabranih zemalja Europske unije ne postoje značajne razlike društveno odgovornog izvještavanja prema kriterijima industrije i zemlje registracije poduzeća. Ovaj zaključak nije u skladu s prethodno provedenim komparativnim istraživanjem autorice Beck i suradnika (2013) koja je zaključila kako se izvještaji o društvenoj odgovornosti razlikuju prema državi i industriji, te prema stupnju izvještavanja ovisno o GRI kategorijama izvještavanja. Autorica je svoje istraživanje provela na uzorku od 40 poduzeća iz tri institucionalna okvira na 3 kontinenta (Australija, Hong Kong i Ujedinjeno Kraljevstvo). Odbacivanjem hipoteze ne može se donijeti statistički značajan zaključak, međutim dobiven je deskriptivni pregled kvalitete društveno odgovornog izvještavanja prema određenoj industriji i zemlji registracije poduzeća, što predstavlja doprinos ovog istraživanja.

Peta hipoteza pretpostavlja kako razina društveno odgovornog izvještavanja utječe na oblik društveno odgovorne strategije koju poduzeće provodi. Osim toga, korištene su i podhipoteze kojima se pretpostavlja sljedeće: Poduzeća s visokom razinom primjene društveno odgovornog izvještavanja provode inovativnu strategiju (H5a), Poduzeća sa srednjom razinom primjene društveno odgovornog izvještavanja provode proaktivnu strategiju (H5b), Poduzeća s niskom razinom primjene društveno odgovornog izvještavanja provode strategije prilagodbe (H5c), Poduzeća koja ne primjenjuju društveno odgovorno izvještavanje i ne planiraju ga primjenjivati provode strategije otpora (H5e) i Poduzeća koja ne primjenjuju društveno odgovorno izvještavanje i ne planiraju ga primjenjivati provode strategije otpora (H5e). Kao jedinice promatranja izabrana su poduzeća, a podaci su prikupljeni korištenjem online ankete, korištenjem softvera Qualtrics. Uzorkom su obuhvaćena poduzeća iz Austrije, Belgije, Francuske, Njemačke, Italije, Nizozemske, Ujedinjenog Kraljevstva, Švedske i Švicarske, koja se nalaze na popisu Fortune 500 najvećih poduzeća ili su evidentirana u bazi podataka GRI, a dodatno su uključena i hrvatska poduzeća koja su evidentirana u popisu 400 najvećih Privrednog vjesnika za 2013.-tu godinu. Od 527 poduzeća, 154 poduzeća (29,22%) je ispunilo anketu. Zavisna varijabla je društveno odgovorna strategija, koja ima pet modaliteta: inovativna strategija, proaktivna strategija, strategija prilagodbe, strategija obrane i strategija otpora (Lee, 2011; autor), a opisana je korištenjem tri dimenzije (1) Odnos poduzeća prema utjecaju društveno odgovornog izvještavanja na reputaciju poduzeća; (2) Razina interakcije u odnosu sa stakeholderima i (3) Teorijski okvir prema Lee (2011) + inovativna strategija. Nezavisna varijabla je razina društveno odgovornog izvještavanja, koja

je opisana korištenjem GRI okvira, izvještavanja izvan okvira i namjere izvještavanja. Glavna hipoteza testirana je korištenjem Kolmogorov-Smirnov testa, koji je pokazao da postoji statistički značajna razlika u primjeni strategija društvene odgovornosti s obzirom na razinu društveno odgovornog izvještavanja. Time je prihvaćena peta hipoteza o utjecaju razine društveno odgovornog izvještavanja na oblik društveno odgovorne strategije koju poduzeće provodi. Korištenjem analize frekvencija prihvaćene su podhipoteze H5a (povezanost visoke razine društveno odgovornog izvještavanja i inovativne strategije), H5b (povezanost srednje razine društveno odgovornog izvještavanja i proaktivne strategije) i H5d (povezanost poduzeća koja ne koriste društveno odgovorno izvještavanje i ne planiraju ga koristiti i strategije otpora), a odbačene su podhipoteze H5c (povezanost niske razine društveno odgovornog izvještavanja i strategije prilagodbe) i H5d (povezanost poduzeća koja ne koriste društveno odgovorno izvještavanje, ali ga planiraju koristiti i strategije obrane).

Za potrebe ovoga rada provedena su tri empirijska istraživanja: (1) sekundarni podaci o razini društveno odgovornog izvještavanja prema GRI i razini institucionalnog formalnog i neformalnog okvira (prva hipoteza); (2) sekundarno istraživanje za istraživanje povezanosti društveno odgovornog izvještavanja i stakeholderske orijentacije (druga hipoteza), povezanosti društveno odgovornog izvještavanja i industrijske pripadnosti (treća hipoteza) i povezanosti društveno odgovornog izvještavanja i zemlje registracije poduzeća (četvrta hipoteza) i (3) primarno istraživanje za istraživanje povezanosti društveno odgovornog izvještavanja i strategije društvene odgovornosti (peta hipoteza). Svakim od istraživanja obuhvaćene su iste zemlje (Austrija, Belgija, Hrvatska, Velika Britanija, Francuska, Njemačka, Italija, Nizozemska, Švedska i Švicarska), u istom izvještajnom razdoblju (2013.-ta i 2014.-ta godina).

Korištenjem empirijskih istraživanja zaključilo se kako kvaliteta društveno odgovornog izvještavanja ovisi o razini institucionalnog formalnog i neformalnog okvira, čime je utvrđena determiniranost društveno odgovornog izvještavanja na nacionalnoj (makro) razini. Također je razina društveno odgovornog izvještavanja pod utjecajem stakeholderske orijentacije poduzeća. Međutim, kvaliteta društveno odgovornog izvještavanja nije povezana sa zemljom porijekla, niti sa industrijskom pripadnošću. Time se može zaključiti kako su aktivnosti svakog pojedinog poduzeća vezane uz institucionalni i stakeholderski okvir značajnije od karakteristika poduzeća, kao što su djelatnost i zemlja registracije. Konačno, kvaliteta

društveno odgovornog izvještavanja koja ovisi o institucionalnom i stakeholderskom okviru, utječe na strategiju društvene odgovornosti poduzeća.

Moguće je zaključiti kako se primjenom kvalitetnijeg društveno odgovornog izvještavanja povećava i kvaliteta strategije društvene odgovornosti, čime se ostvaruje svojevrsna pozitivna veza, koja osigurava još i veći napredak. Međutim, poduzeća koja nemaju i ne namjeravaju započeti sa društveno odgovornim izvještavanjem, ujedno smatraju kako je društvena odgovornost teret i eventualno nametnuta obaveza, čime se također nalaze u zatvorenom krugu, gdje ne uviđaju sve prednosti društvene odgovornosti.

POPIS KORIŠTENIH IZVORA

1. Aaronson, S. i Reeves, J. (2002): *Corporate responsibility in the global village: The role of public policy*. Washington, DC: National Policy Association.
2. Adams, C. A. i Evans, R. (2004): Accountability, completeness, credibility and the audit expectations gap. *The Journal of Corporate Citizenship*, 14: 97-115.
3. Adams, C. i Zutshi, A. (2004): Corporate Social Responsibility: Why Business Should Act Responsibly and Be Accountable. *Australian Accounting Review*, 14(3): 31-39.
4. Aguilera, R. V. (2005): Corporate governance and director accountability: An institutional comparative perspective. *British Journal of Management*, 16: 1-15.
5. Aguilera, R. V. i Cuervo-Cazurra, A. (2004): Codes of good governance worldwide: What is the trigger? *Organization Studies*, 25(3): 415-443.
6. Aguilera, R. V. i Jackson, G. (2003): The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants. *Academy of Management Review*, 28: 447-465.
7. Aguilera, R. V., Rupp, D., Williams, C. A. i Ganapathi, J. (2007): Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multi-level Theory of Social Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 32: 836-863.
8. Akpinar, A., Jiang, Y., Gomez-Mejia, L. R., Berrone, P. i Walls, J. L. (2008): Strategic use of CSR as a signal for good management. *IE Business School Working Paper*.
9. Aleksić, A. (2007): Poslovna etika - Element uspješnog poslovanja. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 5: 419-428.
10. Alexander, G. J. i Buchholz, R. A. (1978): Corporate social performance and stock market performance. *Academy of Management Journal*, 21(3): 479-486.
11. Amba-Rao, S. C. (1993): Multinational Corporate Social Responsibility, Ethics, Interactions and Third World Governments: An Agenda for the 1990s. *Journal of Business Ethics*, 12(7): 553-572.
12. Andrews, K. (1971): *The concept of corporate strategy*. Homewood: Irwin.
13. Andriantiatsaholiniaina, L. A., Kouikoglou, V. i Phillis, Y. (2004): Evaluating strategies for sustainable development: fuzzy logic reasoning and sensitivity analysis. *Ecological Economics*, 48: 149-172.
14. Andriof, J., Waddock, S., Husted, B. i Rahman, S. (2002): *Unfolding stakeholder thinking: Theory, responsibility and engagement*. Sheffield: Greenleaf Publishing.
15. Aragon-Correa, J. A., Hurtado-Torres, N., Sharma, S. i Garcia-Morales, V. J. (2008): Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective. *Journal of Environmental Management*, 86: 88-103.
16. Arrow, K. J. (1951): *Social Choice and Individual Values*. New York: Wiley.
17. Arrow, K. J. (1974): *The Limits of Organization*. New York: Norton.
18. Arthur, W. B. (1988): *Self-Reinforcing Mechanisms in Economics*, 9-33. U Arrow, K. J. i Anderson, P. (ur.): *The Economy as an Evolving Complex System*. New York: Wiley.
19. Auger, P., Devinney, T. M., Louviere, J. J. i Burke, P. F. (2010): The importance of social product attributes in consumer purchasing decisions: A multi-country comparative study. *International Business Review*, 19(2): 140-159.
20. Avlonas, N. i Nassos, G. P. (2014): *Practical Sustainability Strategies: How to Gain a Competitive Advantage*. New York: Wiley.
21. Bačun, D., Matešić, M. i Omazić, M. A. (2012): *Leksikon održivog razvoja*. Dostupno na: http://www.dop.hr/wp-content/uploads/leksikon_odrzivog_razvoja.pdf (10. travanj 2012).
22. Bagić, A., Škrabalo, M. i Narančić, L. (2004): *Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj*. Zagreb: AED.

23. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N. (2008): *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga.
24. Barnett, M. (2007): Stakeholder Influence Capacity and the Variability of Financial Returns to Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3): 794-816.
25. Barney, J. B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
26. Bates, R. H. (1988): Contra Contractarianism: Some Reflections on the New Institutionalism. *Politics and Society*, 16: 387-401.
27. Baumol, W. J. i Oates, W. E. (1988): *The Theory of Environmental Policy*, 2nd Edition. New York: Cambridge University Press.
28. Baumol, W. J., Oates, W. E. i Blackman, S. A. B. (1979): *Economics, Environmental Policy, and the Quality of Life*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
29. Bebbington, J., Larrinaga, C. i Moneva, J. M. (2008): Corporate social reporting and reputation risk management. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(3): 337-361.
30. Bebbington, J., Brown, J., Frame, B. i Thomson, I. (2007): Theorizing engagement: The potential of a critical dialogic approach. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20(3): 356-381.
31. Bebek, B. i Kolumbić, A. (2005): *Poslovna etika*. Zagreb: Sinergija nakladništvo.
32. Beck C., Frost G. i Jones S. (2013): *Sustainability Reporting: Practices, performance and potential In association with GRI*. Dostupno na: <http://www.cpaaustralia.com.au/~media/corporate/allfiles/document/professional-resources/sustainability/sustainability-reporting-practice-performance-potential.pdf> (17. veljače 2015).
33. Belal, A. R. (2002): Stakeholder accountability or stakeholder management: a review of UK firms' Social and Ethical Accounting Auditing and Reporting (SEAR) practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 9(1): 8-25.
34. Beliveau, B., Cottrill, M. i O'Neill, H. (1994): Predicting Corporate Social Responsiveness: A Model Drawn from Three Perspectives. *Journal of Business Ethics*, 13: 731-738.
35. Berger, P. i Luckmann, T. (1966): *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. New York: Doubleday.
36. Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S. i Jones, T. M. (1999): Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42(5): 488-506.
37. Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S. i Jones, T. M. (1999): Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42: 488-506
38. Bonn, I. i Fisher, J. (2011): Sustainability: the missing ingredient in strategy. *Journal of business strategy*, 32(1): 5-14.
39. Bowen, H. R. (1953): *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper.
40. Bowman, E. H. i Haire, M. (1975): A strategic posture toward corporate social responsibility. *California management Review*, 18(2): 49-58.
41. Boyd, R. i Richerson, P. J. (1985): *Culture and the Evolutionary Process*. Chicago: University of Chicago Press.
42. Brady, C. i Baraka, D. C. (2013): *Integrated Reporting*, 1460-1468. U Idowu, S. O. i suradnici: *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*. Berlin: Springer-Verlag.
43. Brammer, S. i Pavelin, S. (2006): Voluntary environmental disclosures by large UK companies. *Journal of Business Finance & Accounting*, 33(7): 1168-1188.

44. Brammer, S., Jackson, G. i Matten, D. (2012): Corporate Social responsibility and institutional theory: new perspectives on private governance. *Socio-Economic Review*, 10: 3-28.
45. Brunsson, N. i Olsen, J. P. (1993): *The Reforming Organization*. London: Routledge.
46. Buble, M. (2006): *Menadžment*. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
47. Buble, M. i suradnici (2005): *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija nakladništvo.
48. Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Gonan Božac, M., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeiffer, S. i Tipurić, D. (2005): *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija nakladništvo.
49. Buckley, P. J. i Ghauri, P. N. (2004): Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35: 81-98.
50. Buhr, N., Gray, R. i Milne, M. J. (2014): *Histories, rationals, voluntary standards and future prospects for sustainability reporting*, str. 51-71. U Bebbington, J., Unerman, J. i O'Dwyer, B.: *Sustainability Accounting And Accountability*. London: Routledge
51. Buried Treasure (2011): *Uncovering the businesscase for corporate sustainability*. Dostupno na: <http://www.sustainability.com/library/buried-treasure#.VbkR9vmqpBc> (28. veljače 2012).
52. Burke, L. i Logsdon, J. (1996): How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, 29: 495-502.
53. Burstein, P. (1994): *Equal Employment Opportunity: Labor Market Discrimination and Public Policy*. New York: de Gruyter Aldine.
54. Buysse, K. i Verbeke, A. (2003): Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective. *Strategic Management Journal*, 24(5): 453- 470.
55. Campbell, J. L. (2005): *Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility*. Paper presented at the annual meeting of the American Sociological Association, Philadelphia.
56. Campbell, J. L. (2007): Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3): 946-967.
57. Campbell, J.L. (2006): Institutional Analysis and the Paradox of Corporate Social Responsibility. *American Behavioral Scientist*, 49(7): 925-938.
58. Campbell, J.L. (2007): Why would Corporations behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3): 946-967.
59. Campbell, J.L. (2004): *Institutional change and globalization: Exploring problems in the new institutional analysis*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
60. Carroll, A. B. (1979): A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4): 497-505.
61. Carroll, A. B. (1981): *Business and society: Managing corporate social performance*. Boston: Little, Brown.
62. Carroll, A. B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of oganizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4): 39-48.
63. Carroll, A. B. (1993): *Business and Society: Ethics and Stakeholder management*, 2nd edition. Cincinnati, OH: South-Western Publishing Co.
64. Carroll, A. B. (1999): Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38: 268-295.
65. Carroll, A. B. i Buchholtz, A. K. (2000): *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, 4th edition. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
66. Carroll, A.B. i Buchholtz, A. K. (2012): *Business & Society: Ethics, Sustainability, and*

- Stakeholder Management*, 8th edition. Cincinnati, OH: South-Western Cengage Learning.
67. Carroll, G. R. (1984): Organizational Ecology. *Annual Review of Sociology*, 10: 71-93.
 68. Carrots and Sticks (2013): *Sustainability reporting policies worldwide - today's best practice, tomorrow's trends*. Dostupno na: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/carrots-and-sticks.pdf> (15. svibanj 2014).
 69. Carter, G. M. i Herz, J. H. (1962): *Major Foreign Powers*. New York: Harcourt, Brace and World.
 70. Cheng, A., Collins D. i Huang, H. (2006): Shareholder rights, financial disclosure and the cost of equity capital. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 27: 175-204.
 71. Cheng, B., Ioannou, I. i Serafeim, G. (2012): Corporate Social Responsibility and Access to Finance. *Harvard Business School*, 11-130.
 72. Cheng, W. (2008): *Doing good well: What does (and does not) make sense in the nonprofit world*. Singapore: John Wiley.
 73. Cheung, S. N. S. (1996): *Roofs or Stars: The Stated Intentions and Actual Effects of Rent Controls*. U. Alston, L. J., Eggertsson, T. i North, D.C. (Eds.): *Empirical Studies in Institutional Change*. Cambridge: Cambridge University Press.
 74. Chinyo, E. (2010): Construction Stakeholder management, John Wiley & Sons, Chichester, str. 109. Dostupno na: <http://books.google.com/books?id=ptPD8zz-vTcC> (8. siječnja 2011).
 75. Chiou, H., Tzeng, G. i Cheng, D. (2005): Evaluating sustainable fishing development strategies using fuzzy MCDM approach. *Omega*, 33: 223-234.
 76. Cho, C. H. (2009): Legitimation strategies used in response to environmental disaster: A French case study of Total SA's Erika and AZF incidents. *European Accounting Review*, 18(1): 33-62.
 77. Choi, J. S. (2010): *Corporate Social Responsibility and Corporate Financial Performance: Evidence from Korea*, dostupno na: <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/22159>, (24. lipnja 2014).
 78. Cohen M., March J. G. i Olsen, J.P. (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17 (1): 1-25.
 79. Colson, E. (1974): *Tradition and Contract: The Problem of Order*. Chicago: Adeline.
 80. Commons, J. (1934). *Institutional Economics-Its Place in Political Economy*. New York: Macmillan.
 81. Corcoran, D. i Shackman, J. (2007): A Theoretical and Empirical Analysis of the Strategic Value of Beyond Compliance Occupational Health and Safety Programs. *Journal of Business Strategies*, 24(1): 49-68.
 82. Corporate Social Responsibility The shape of a History, 1945-2004 (2010): *History of Corporate responsibility project*. Dostupno na: http://www.cebcglobal.org/wp-content/uploads/2015/02/CSR-The_Shape_of_a_History.pdf (23. svibnja 2012).
 83. Crane, A. i Matten, D. (2007): *Business Ethics*, 2nd edition. New York: Oxford University Press.
 84. Criado-Jiménez, I., Fernández-Chulián, M., Larrinaga-González, C. i Husillos-Carqués, F. (2008): Compliance with Mandatory Environmental Reporting in Financial Statements: The Case of Spain (2001–2003). *Journal of Business Ethics*, 79(3): 245-262.
 85. Crosby, F. J. i Cordova, D. I. (1996): Words Worth of Wisdom: Toward an Understanding of Affirmative Action. *Journal of Social Issues*, 52(4): 33-49.
 86. Cuesta Gonzalez, M. i Valor Martinez, C. (2004): Fostering corporate social responsibility through public initiative: From the EU to the Spanish Case. *Journal of*

- Business Ethics*, 55:273-293.
87. Črnjar, M. (1997): *Ekonomija i zaštita okoliša*. Zagreb: Školska knjiga.
 88. D'Andrade, R. G. (1984): *Cultural Meaning Systems*, 88-119. U Richard, A. S. i Robert, A. L. (Eds.): *Culture Theory: Essays on Mind, Self, and Emotion*. Cambridge: Cambridge University Press.
 89. Daft, R. L. i Lewin, A. Y. (2008): Rigor and relevance in organization studies: Idea migration and academic journal evolution. *Organization Science*, 19(1): 177-183.
 90. Dahlsrud, A. (2008): How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1): 1-13.
 91. David, D. K. (1949): Business Responsibility in an Uncertain World. *Harvard Business Review*, 27: 1-8.
 92. Davis, K. (1960): Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 2: 70-76.
 93. Davis, K. (1973): The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16: 312-22.
 94. Davis, K. (1973): Trends in Organizational Design. *Academy of Management Proceedings*, 1973: 1-6.
 95. Davis, L. E. i North, D.C. (1971): *Institutional Change and American Economic Growth*. Cambridge: Cambridge University Press.
 96. De Villiers, C. i Van Staden, C. J. (2006): Can less environmental disclosure have a legitimising effect? Evidence from Africa. *Accounting, Organizations and Society*, 31(8): 763-781.
 97. De-Stefano, M. C., Montes-Sacho, M. J. i Álvarez-Gil, M. J. (2011): *Moving from socio-political perspective: Do firms' sustainable development strategies affect the quality of corporate social and environmental reporting?* 27th EGOS Colloquium, Gotenburg.
 98. Deegan, C. i Unerman, J. (2006): *Financial accounting theory: European edition*. Maidenhead: McGraw-Hill.
 99. Dempsey, B. W. (1949): The Roots of Business Responsibility. *Harvard Business Review*, 27: 393-404.
 100. DiMaggio, P. J. i Powell, W. W. (1991): *Introduction*. U. Powell, W. W. i DiMaggio, J. P. (Eds.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*,. Chicago, IL: University of Chicago Press.
 101. DiMaggio, P. J. i Powell, W. W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48: 147-160.
 102. Dirsmith, M.W. i Covalleski, M.A. (1983): Strategy, external communication and environmental context. *Strategic Management Journal*, 4: 137-151.
 103. Dixon, R., Mousa, G. A. i Woodhead, A. (2005): The role of environmental initiatives in encouraging companies to engage in environmental reporting. *European Management Journal*, 23(6): 702-716.
 104. Djelic, M. L. (2010): *Institutional Perspectives-Working towards Coherence or Irreconcilable Diversity?* U. Morgan, G., Campbell, J.L., Crouch, C., Pedersen, O. K., Whitley, R. (Eds.): *The Oxford Handbook of Comparative Institutional Analysis*. New York: Oxford University Press.
 105. Djelic, M. L. i Quack, S. (2003): *Globalization and institutions: Redefining the rules of the economic game*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

106. Doh, J. P. i Guay, T. R. (2006): Corporate social responsibility, public policy, and NGO activism in Europe and the United States: An institutional-stakeholder perspective. *Journal of Management Studies*, 43(1): 47-73.
107. Donaldson, T. (1996): Values in tension: ethics away from home. *Harvard Business Review*, 74(5): 48–62.
108. Donella, H. M., Dennis, L. M., Jorgen, R. i Behrens, W.W. (1978): *Granice rasta*. Zagreb: Stvarnost.
109. Dorf, M. C. i Sabel, C. F. (1998): A constitution of democratic experimentalism. *Columbia Law Review*, 98: 267–473.
110. Dowling, J. i Pfeffer, J. (1975): Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *The Pacific Sociological Review*, 18: 122-136.
111. Du, S., Bhattacharya, C. B. i Sen, S. (2010): Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1): 8-19.
112. Dunning, J. H. (2006). *Upgrading the quality of global capitalism: The moral dimension*, 346-379. U. Jain, S. C. i Vachani, S. (Eds.): *Multinational corporations and global poverty reduction*. Cheltenham and Northampton: Edward Elgar.
113. Dunning, J. H. (2009): Location and the multinational enterprise: John Dunning's thoughts on receiving the Journal of International Business Studies 2008 Decade Award. *Journal of International Business Studies*, 40: 20-34.
114. Dunning, J. H. i Fortanier, F. (2007): Multinational enterprises and the new development paradigm: Consequences for host country development. *Multinational Business Review*, 25(1): 25-45.
115. Eccles, R. G., Ioannou, I. i Serafeim, G. (2012): The Impact of a Corporate Culture of Sustainability on Corporate Behavior and Performance. *NBER Working Paper No. 17950*.
116. Edelman, L. B. (1990): Legal Environments and Organizational Governance: The Expansion of Due Process in the American Workplace. *American Journal of Sociology*, 95(6): 1401-1440.
117. Egri, C. P. i Ralston, D. (2008): Corporate responsibility: A review of international management research from 1998 to 2007. *Journal of International Management*, 14: 319-339.
118. Elkington, J. (1997): *Cannibals with Forks, The Triple Bottom Line of 21 Century*. Oxford: Capstone Publishing.
119. Epstein, M. i Roy., M. J. (2003): Making the Business Case for Sustainability - Linking Social and Environmental Actions to Financial Performance. *JCC*, 9: 79-96.
120. Epstein, M. J. (2004): *The identification, measurement and reporting of corporate social impacts: past, present, and future*, 1-29. U. Freedman, M. i Jaggi, B. (ur.): *Advances in environmental accounting and management*, vol.2. Amsterdam: Elsevier.
121. Ericson, R. E. (1991): The classical Soviet-type economy: Nature of the system and implications for reform. *Journal of Economic Perspectives*, 5(4): 11-27.
122. Esrock, S. L. i Leichty, G. B. (1998): Social Responsibility and Corporate Web Pages: Self-Presentation or Agenda-Setting? *Public Relations Review*, 24(3): 305-319.
123. Fieseler, C., Fleck, M. i Meckel, M. (2010): Corporate social responsibility in the blogosphere. *Journal of Business Ethics*, 91(4): 599-614.
124. Filatotchev, I., Buck, T. i Zhukov V. (2000): Downsizing in privatized firms in Russia, Ukraine and Belarus. *Academy of Management Journal*, 43(3): 286-304.
125. Finer, S. E. (1958): *Anonymous Empire: A Study of the Lobby in Great Britain*. London: Pall Mall.

126. Fisher, J. (2004): Social Responsibility and Ethics. *Journal of Business Ethics*, 52(4): 391-400.
127. Fligstein, N. (2001): Social skills and the theory of fields. *Sociological Theory*, 19: 105-125.
128. Frederick, W. C. (1984): The Growing Concern Over Business Responsibility. *California Management Review*, 2: 54-61.
129. Frederick, W. C. (1986): Toward CSR3: Why Ethical Analysis is Indispensable and Unavoidable in Corporate Affairs. *California Management Review*, 28: 126-41.
130. Freeman, R. E. (1984): *Strategic management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman/Ballinger.
131. Freeman, R. E. i Reed, D. L. (1983): Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3): 88-106.
132. Freeman, R. E., Harrison, J. S. i Wicks, A. C. (2007): *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation and Success*. London: Yale University Press.
133. Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L. i de Colle, S. (2010): *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge: Cambridge University Press.
134. Frenkel, S. (2001): Globalization, Athletic Footwear Commodity Chains and Employment Relations in China. *Organization Studies*, 22(4): 531-562.
135. Friedman, M. (1962): *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
136. Friedrich, C. J. (1950): *Constitutional Government and Democracy: Theory and Practice in Europe and America*. Boston: Ginn.
137. Furrer, O. & Eds. (2010): Attitudes toward Corporate Responsibilities in Western Europe and in Central and East Europe. *Management International Review*, 50(3): 379-398.
138. G4 Sustainability Reporting Guidelines (2013): *Reporting principles and standard disclosures*. Dostupno na: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf> (23. svibnja 2014).
139. Gaa, J. C. (2010): Corporate governance and the responsibility of the board of directors for strategic financial reporting. *Journal of Business Ethics*. 90(2):179-197.
140. Galaskiewicz, J. (1985): *Social Organization of an Urban Grants Economy: A Study of Business Philanthropy and Nonprofit Organizations*. Orlando, FL: Academic Press.
141. Galbreath, J. (2009): Building corporate social responsibility into strategy. *European Business Review*, 21(2): 127.
142. Gao, S. S., Heravi, S. i Xiao, J. Z. (2005): Determinants of corporate social and environmental reporting in Hong Kong: a research note. *Accounting Forum*, 29(2): 233-242.
143. Garriga, E. i Mele, D. (2004): Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53:51-71.
144. Garz, H., i Volk, C. (2007): What Really Counts: The materiality of extra-financial factors. *WestLB Research*.
145. Geppert, M., Matten, D. i Walgenbach, P. (2006): Transnational institution building and the multinational corporation: An emerging field of research. *Human Relations*, 59: 1451-1465.
146. Gjørberg, M. (2009): Measuring the immeasurable? Constructing an index of CSR practices and CSR performance in 20 countries. *Scandinavian Journal of Management*, 25:10-22.
147. Gjørberg, M. (2009): The Origin of Corporate Social Responsibility: Global Forces or National Legacies? *Socio-Economic Review*, 7(4): 605-637.
148. Golja, T. (2010): *Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na ekonomski rast*, disertacija. Pula: Odjel za ekonomiju i turizam.

149. Goss, A. i Roberts, G. S. (2011): The impact of corporate social responsibility on the cost of bank loans. *Journal of Banking and Finance*, 35(7): 1794-1810
150. Grahovar, M. (2012): *The Role of Corporate Responsibility Disclosure – For managing external expectation and pressure*. Dostupno na: https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/30498/1/gupea_2077_30498_1.pdf (17. srpnja 2014).
151. Granovetter, M. (1992): *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, 60-63. U Swedberg, R. i Granovetter, M. (Eds.): *The Sociology of Economic Life*. New York: Westview Press.
152. Grant, D. S. (1997): Allowing citizen participation in environmental regulation: An empirical analysis of the effects of right-to-sue and right-to-know provisions on industry's toxic emissions. *Social Science Quarterly*, 78: 859-874.
153. Grant, D. S. i Downey, L. (1996): Regulation through information: An empirical analysis of the effects of state-sponsored right-to-know programs on industrial toxic pollution. *Policy Studies Review*, 14(3/4): 339-352.
154. Gray, R. (2001): Thirty years of social accounting, reporting and auditing: what (if anything) have we learnt? *Business Ethics: A European Review*, 10(1): 9-15.
155. Gray, R. H. (2000): Current developments and trends in social and environmental auditing, reporting and attestation: A review and comment. *International Journal of Auditing*, 4(3): 247-268.
156. Gray, R. H. (2001): Thirty years of social accounting, reporting and auditing: What (if anything) have we learnt? *Business ethics: A European review*, 10(1): 9-15.
157. Gray, R. H. i Milne, M. (2002): Sustainability reporting: Who's kidding who? *Chartered Accountants Journal of New Zealand*, 81(6): 66-70.
158. Gray, R., Dey, C., Owen, D., Evans, R. i Zadek, S. (1997): Struggling with the praxis of social accounting: stakeholders, accountability, audits and procedures. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 10(3): 325-364.
159. Gray, R., Kouhy, R., i Lavers, S. (1995): Corporate social and environmental reporting: A review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8(2): 47-77.
160. Gray, R., Owen, D. i Adams, C. (1996): *Accounting & accountability. Changes and challenges in corporate social and environmental reporting*. New Jersey: Prentice Hall International.
161. Green, D. P. i Shapiro, I. (1994): *Pathologies of Rational Choice Theory: A Critique of Applications in Political Science*. New Haven: Yale University Press.
162. Greenley, G. E. i Foxall, G. R. (1996): Consumer and non-consumer stakeholder orientation in U.K. companies. *Journal of Business Research*, 35: 105-116.
163. Greenley, G. E. i Foxall, G. R. (1997): Multiple stakeholder orientation in U.K. Companies and the implications for company performance. *Journal of Management Studies*, 34: 259-284.
164. Griffith, D. A., Cavusgil, S. i Xu, S. (2008): Emerging themes in international business research. *Journal of International Business Studies*, 39: 1220-1235.
165. Grlić, D. (1982): *Leksikon filozofa*. Zagreb: Naprijed.
166. Guille'n, M. (1994): *Models of management: Work, authority and organization in comparative perspective*. Chicago: University of Chicago Press.
167. Guy Peters, B. (2007): *Institucionalna teorija u političkoj znanosti. Novi institucionalizam*. Zagreb: Fakultet političkih znanosti.
168. Hackston, D. i Milne, M. J. (1996): Some determinants of social and environmental disclosures in New Zeland companies. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 9(1): 77-108.

169. Hall, J.K., Daneke, G. A. i Lenox, M. J. (2010): Sustainable development and entrepreneurship: Past contributions and future directions. *Journal of Business Venturing*, 25: 439-448.
170. Hall, P. A. i Soskice, D. (2001): *Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage*. Oxford: Oxford University Press.
171. Hall, P. i R. Taylor (1996). A Political science and the three new institutionalisms. *Political Studies*, 44: 936-957.
172. Hamman, R. (2004): 'Corporate Social Responsibility, Partnerships, and Institutional Change: The Case of Mining Companies in South Africa', *Natural Resources Forum*, 28: 278-290.
173. Hamman, R. (2004): Corporate Social Responsibility, Partnerships, and Institutional Change: The Case of Mining Companies in South Africa. *Natural Resources Forum*, 28: 278-290.
174. Hannan, M.T. i Freeman, J. (1989): *Organisational Ecology*. Cambridge: Harvard University Press.
175. Hardin, G. (1968): The Tragedy of the Commons. *Science*, 162: 1243-1248.
176. Hardin, R. (1971): *Collective Action As an Agreeable n-Prisoners' Dilemma*. *Behavioral Science*, 16(5): 472-481.
177. Harkiolakis, N. (2013): *Assurance*, 122-127. U Idowu, S. O., Capaldi, N., Zu, L. i Gupta, A. D.: *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*. Berlin: Springer.
178. Harrison, J. A., Rouse, P. i De Villiers, C.J. (2012): Accountability and Performance Measurement: A Stakeholder Perspective. *JCC: The Business and Economics Research Journal*, 5(2): 243-258.
179. Hawken, P. (1983): *The Next Economy*. London: Angus&Robertson Publishers.
180. Hawkins, D.E. (2006): *Corporate Social Responsibility: Balancing tomorrow's sustainability and today's profitability*. New York: Palgrave Macmillan.
181. Heikkurinen, P. (2010): Image differentiation with corporate environmental responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(3): 142-152.
182. Hellriegel, D. i Slocum, J.W. Jr. (1992): *Management*, 6th edition. Reading, MA: Addison-Wesley
183. Hemingway, C. A. i Maclagan, P.W. (2004): Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50(1): 3-44.
184. Henriques, A. i Richardson, J. (2004): *The triple bottom line. Does it all add up?* London: Earthscan.
185. Hillman, A. i Keim, G. (2001): Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line? *Strategic Management Journal*, 22: 125-139.
186. Hirschman, A. O. (1970): *Exit, Voice and Loyalty. Response to Decline in Firms, Organisations and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
187. Hobbes, T. (1669): *Elementa philosophica de cive*. Amsterdam: Daniel Elzevir.
188. Hodgson, T. A. (1994): Costs of illness in cost-effectiveness analysis. A review of the methodology, *Pharmacoeconomics*, 6(6): 536-552.
189. Hoffman, R. (2007): Corporate Social Responsibility in the 1920s: an Institutional Perspective. *Journal of Management History*, 13(1): 55-73.
190. Hofstede, G., Hofstede, G. J. i Minkov, M. (2010): *Cultures and Organizations: Software of the mind: Intercultural Cooperations and Its Importance for Survival*, 3rd edition, New York: McGraw Hill.
191. Hollingsworth, R. i Mueller, K. (2002): *On Institutions*, 83-86. U Hollingsworth, R., Mueller, K. i Hollingsworth, E. (ur.): *Advancing Socio-Economics: An Institutional Perspective*. New York: Rowman & Littlefield.

192. Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M. i Wright, M. (2000): Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43(3): 249-267.
193. House R. J. & Eds. (2004): *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
194. House, R. J., Javidan, M., Hanges, P. & Dorfman, P. (2002): Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project GLOBE. *Journal of World Business*, 37 (1): 3-10.
195. Husted, B. W. i Allen, D. B. (2007): Corporate social strategy in multinational enterprises: Antecedents and value creation. *Journal of Business Ethics*, 74(4): 345-361.
196. Husted, B. W. i Allen, D. B. (2007): Strategic corporate social responsibility and value creation among large firms in Spain. *Long Range Planning*, 40(6): 594-610.
197. Husted, B. W. i Allen, D. B. (2011): *Corporate Social Strategy, Stakeholder Engagement and Competitive Advantage*. Cambridge: Cambridge University Press.
198. Husted, B. W. i Allen, D. B. (2009): Strategic corporate social responsibility and value creation: A study of multinational enterprises in Mexico. *Management International Review*, 49(6): 781-799.
199. Husted, B. W. i Salazar Cantú, J. J. (2006): Taking Friedman seriously: Maximizing profits and social performance. *Journal of Management Studies*, 43(1): 75-91.
200. Iansen-Rogers, J. i Molenkamp, G., (2010): *Environmental Accounting, Environmental Auditing*, 184. U Visser, W., Matten, D., Pohl, M. i Tolhurst, N. (Eds.): *The A to Z of Corporate Social Responsibility*. Southern Gate: Wiley.
201. Idowu, S. O. i Papasolomou, I. (2007): Are the corporate social responsibility matters based on the good intentions or false pretences? An empirical study of the motivation behind issuing of CSR reports by UK companies. *Corporate Governance*, 7(2): 136-147.
202. IIRC (2013): *The International <IR> Framework, International Integrated Reporting Council*. Dostupno na: <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf> (24. srpnja 2014).
203. Inglehart, R. i Welzel, C. (2005): *Modernization, cultural change, and democracy: The human development sequence*. New York: Cambridge University Press.
204. Ioannou, I. i Serafeim, G. (2012): The Consequences of Mandatory Corporate Sustainability Reporting. *Harvard Business School*, 11-100.
205. Jackson, G. i Apostolakou, A. (2010): Corporate Social Responsibility in Western Europe: An Institutional Mirror or Substitute? *Journal of Business Ethics*, 94: 371-394.
206. Jackson, G. i Deeg, R. (2008): Comparing capitalisms: Understanding institutional diversity and its implications for international business. *Journal of International Business Studies*, 39: 540-61.
207. Jackson, I. A. i Nelson, J. (2004): *Profits with principles: Seven strategies for delivering value with values*. New York: Currency/Doubleday.
208. Jacobson, C. K. (1985): Resistance to Affirmative Action. *Journal of Conflict Resolution*, 29(2): 306-329.
209. Jamali, D. (2008): A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*, 82: 213-231.
210. Johansson, S. R. (1988): The Computer Paradigm and the Role of Cultural Information In Social Systems. *Historical Methods*, 21: 172-88.
211. Jones, S., Frost, G., Loftus, J. i van der Laan, S. (2007): An empirical examination of the market returns and financial performance of entities engaged in sustainability reporting. *Australian Accounting Review*, 17(1): 78-87.
212. Jones, T. (1980): Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 22(3): 59-67.

213. Jones, T. M. (1995): Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20(2): 404-437.
214. Kagan, R. A., Gunningham, N. i Thornton, D. (2003): Explaining corporate environmental performance: How does regulation matter? *Law and Society Review*, 37(1): 51-90.
215. Kanter, R. M. (1999): From spare change to real change. *Harvard Business Review*, 77(3): 122-132.
216. Karkkainen, B., Fung, A. i Sabel, C. (2000): After backyard environmentalism: Toward a performance-based regime of environmental regulation. *American Behavioral Scientist*, 44: 690-709.
217. Kimmelmeier, M., Krol, G. i Kim, Y. H. (2002): Values, economic, and proenvironmental attitudes in 22 societies. *Cross-Cultural Research*, 26(3): 256-285.
218. Keohane, R. O. (1984): *After Hegemony: Cooperation and Discord in the World Political Economy*. Princeton: Princeton University Press.
219. Khalil, E. L. (1995): Organizations versus Institutions. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 151: 445-466.
220. King, A. (2002): How to Get Started in Corporate Social Responsibility. *Financial Management*, October: 5.
221. King, A. i M. Lenox (2002): *Exploring the Locus of Profitable Pollution Reduction*. *Management Science*, 48(2): 289-299.
222. Knoepfel, I. (2001): Dow Jones Sustainability Group Index: A Global Benchmark for Corporate Sustainability. *Corporate Environmental Strategy*, 8(1): 6-15.
223. Kogg, B. (2009): *Responsibility in the supply chain. Interorganisational management of environmental and social aspects in the supply chain. Case studies from the textile sector*. Sweden: Lund University.
224. Kolk, A. (2004): A decade of sustainability reporting: developments and significance. *International Journal of Environment and Sustainable Development*, 3(1): 51-64.
225. Kolk, A. (2010): Trajectories of sustainability reporting by MNCs. *Journal of World Business*, 45(4): 367-74.
226. Kolk, A. i Lenfant, F. (2009): MNC reporting on CSR and conflict in Central Africa. *Journal of Business Ethics*, 93: 241-255.
227. Kolk, A. i Pinkse, J. (2008): A perspective on multinational enterprises and climate change. Learning from an 'inconvenient truth'? *Journal of International Business Studies*, 39(8): 1359-1378.
228. Kolk, A. i Van Tulder, R. (2010): International business, corporate social responsibility and sustainable development. *International Business Review*, 19: 119-125.
229. Kolk, A. i Van Tulder, R. (2005): Setting new global rules? *Transnational Corporations*, 14(3): 1-17.
230. Kolko, G. (1963): *The triumph of conservatism*. Chicago: Quadrangle.
231. Korhonen, J. (2002): The dominant economics paradigm and corporate social responsibility. *Corp. Soc. Resp. & Envtl. Mgmt*, 9: 67-80.
232. Korten, D. C.(2001): *When Corporations Rule the World*, 2nd Edition. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
233. Kotler, P. i Lee, N. (2009): *Društveno odgovorno poslovanje*. Zagreb: M.E.P. Consult.
234. Kourula, A. (2010): Corporate Engagement with Nongovernmental Organizations in Different Institutional Contexts - A Case Study of a Forest Products Company. *Journal of World Business*, 45(4): 395-404.
235. KPMG (2008): *International Survey of Corporate Responsibility Reporting*. Dostupno na:

- http://www.kpmg.com/ES/es/ActualidadyNovedades/ArticulosyPublicaciones/Documentos/CR_Report_2011.pdf (28. veljače 2012).
236. Kraft, K. i Hage, J. (1990): Strategy, Social Responsibility and Implementation. *Journal of Business Ethics*, 9(1): 11-19.
 237. Krasner, S. (1984): Approaches to the State: Alternative Conceptions and Historical Dynamics. *Comparative Politics*, 16: 223-246.
 238. Krivačić, D. (2014): Eksterna revizija izvještaja o održivosti, Računovodstvo i menadžment. *15. međunarodna znanstvena i stručna konferencija*, 119-130.
 239. Krkač K. (2007): *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*. Zagreb: Mate.
 240. La Porta, R., Lopez-De-Silanes, F. i Shleifer, A. (2006): What works in securities laws? *Journal of Finance*, 61: 1-32.
 241. Lalić Novak, G. (2012): *Croatian and Comparative Public administration, HKJU – CCPA*, 1293-1300. Dostupno na: <http://www.ijf.hr/pojmovnik/neoinstitucionalna.htm> (26. veljače 2015).
 242. Lawrence, T. B. i Suddaby, R. (2007): *Institutions and Institutional Work*, 215-244. U Clegg, S. R., Hardy, C., Nord, W.R. i Lawrence, T. (Eds.): *Handbook of Organisational Studies*, 2nd edition. London: Sage Publications.
 243. Lawrence, T. B. (1999): Institutional Strategy. *Journal of Management*, 25(2): 161-187.
 244. Lee, M.-D. P. (2011): Configuration of external influences: The combined effects of institutions and stakeholders on corporate social responsibility strategies. *Journal of Business Ethics*, 102 (2): 281-298.
 245. Lee, M.-D. P. i Lounsbury, M. (2011): Domesticating Radical Rants and Rage: An Exploration of the Consequences of Environmental Shareholder Resolutions on Corporate Environmental Performance. *Business and Society*, 50(1): 155-188.
 246. Ligteringen, E. i Zadek, S. (2003): *The Future of Corporate Responsibility Codes, Standards and Frameworks*. Dostupno na: www.greenbiz.com/sites/default/files/document/CustomO16C45F63376.pdf (5. siječnja 2014).
 247. Lindblom, C. K. (1994): The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure. *Critical perspectives on accounting conference*, New York.
 248. Lindgreen, A., V. Swaen i Johnston, W. (2009): Corporate Social Responsibility: An Empirical Investigation of U.S. Organizations. *Journal of Business Ethics*, 85: 303-323.
 249. Livesey, S. (2001): Eco-identify as discursive struggle: Royal Dutch/Shell, Brent Spar, and Nigeria. *Journal of Business Communication*, 38(1): 58-92.
 250. Llana, F., Moneva, J. M. i Hernandez, B. (2007): Environmental Disclosures and Compulsory Accounting Standards: The Case of Spanish Annual Reports. *Business Strategy and the Environment*, 16(1): 50-63.
 251. Long, B. i Driscoll, C. (2008): Codes of Ethics and the Pursuit of Organizational Legitimacy: Theoretical and Empirical Contributions. *Journal of Business Ethics*, 77: 173-189.
 252. López, M. V., Garcia, A. i Rodriguez, L. (2007): Sustainable Development and Corporate Performance: A Study Based on the Dow Jones Sustainability Index. *Journal of Business Ethics*, 75: 285-300.
 253. Lounsbury, M. (2007): Institutional rationality and practice variation: New directions in the institutional analysis of practice. *Accounting, Organizations and Society*, 33(4-5): 349-361.
 254. MacCaulay, S. (1963): Non-contractual relations in business: A preliminary study. *American Sociological Review*, 28: 55– 67.

255. MacLagan, P. W. (1998): *Management and Morality*. London: SagePublications.
256. Maignan, I. i Ralston, D. (2002): Corporate Social Responsibility in Europe and the US. *Journal of International Business Studies*, 33(3): 497-514.
257. Maignan, I., Ferrell, O. C. i Hult, G. T. (1999): Corporate Citizenship: Antecedents and Business Benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4): 455-469.
258. Majumdar, S. (2010): Modelling Growth Strategy in Small Entrepreneurial Business Organisations. *Journal of Entrepreneurship*, 17(2): 157-168.
259. Manetti, G. (2011). The quality of stakeholder engagement in sustainability reporting: Empirical evidence and critical points. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(2): 110-122.
260. Manetti, G. i Toccafondi, S. (2011): The Role of Stakeholders in Sustainability Reporting Assurance. *Journal of Business Ethics*, 107(3): 363-377.
261. March, J. G. i Olsen, J. P. (1984): The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life. *American Political Science Review*, 78: 738-749.
262. Margolis, J. D. i Walsh, J. P. (2003): Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48: 268-305.
263. Margolis, J.D., Elfenbein, H.A. i Walsh, J.P. (2007): Does it pay to be good? A meta-analysis and redirection research on the relationship between corporate social and financial performance. *Working paper: Harvard University*.
264. Marquis, C., Glynn, M. i Davis, G. (2007): Community Isomorphism and Corporate Social Action. *Academy of Management Review*, 32(3): 925-945.
265. Marshall, J. i Toffel, M. (2005): Framing the Elusive Concept of Sustainability: A Sustainability Hierarchy. *Environment, Science and Technology*, 39(3): 673-682.
266. Martin, C. J. (2000): *Stuck in neutral: Business and the politics of human capital investment*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
267. Martin, C. J. (2005): Corporatism from the firm perspective. *British Journal of Political Science*, 35: 127-148.
268. Martin, C. J. (2006): *Corporatism in the post-industrial age: Employers and social policy in the little land of Denmark*, 271-294. U Campbell, J. L., Hall, J.A. i Pedersen, O.K. (Eds.): *National identity and the varieties of capitalism: The Danish experience*. Montreal: McGill-Queen's University Press.
269. Martin, R. L. (2002): The virtue matrix: Calculating the return on corporate responsibility. *Harvard Business Review*, 80(3): 68-75.
270. Matten, D. i Moon, J. (2008): Implicit and Explicit CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2): 404-424.
271. McGuire, J. B., Sundgren, A. i Schneeweis, T. (1988): Corporate and social responsibility and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 31: 854-872.
272. McWilliams, A. i D. Siegel (2001): Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm. *Academy of Management Review*, 26(1): 117-27.
273. Mendelow, A. (1991): Stakeholder Mapping. *Proceedings of the 2nd International Conference on Information systems*, Cambridge.
274. Meyer, J. W. i Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2): 340-363.
275. Meyer, K. E. (2004): Perspectives on multinational enterprises in emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 35: 259-276.
276. Mitchell, R. K., Agle, B. R. i Wood, D. J. (1997): Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4): 853-886.

277. Mohan, A. (2007): Corporate Social Responsibility as Institutional Hybrids. *Journal of Business Strategies*, 23(1): 1-31.
278. Montiel, I. (2008): Corporate social responsibility and corporate sustainability: separate pasts, common futures. *Organization Environment*, 21(3): 245-269.
279. Moon, J. (2004): The Institutionalization of Business Social Responsibility: Evidence from Australia and the UK. *The Anahuac Journal*, 5(1): 40-53.
280. Moon, J. (2001): Business Social Responsibility: A Source of Social Capital? *Reason in Practice*, 1(3): 35-45.
281. Moore, G. (2004): The Fair Trade Movement: Parameters, Issues and Future Research. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2): 73-86.
282. Morgan, G., Campbell, J., Crouch, C., Pedersen, O. K. i Whitley, R. (2010): *Introduction*, 1-14. U Morgan, G., Campbell, J., Crouch, C., Pedersen, O. K. i Whitley, R. (Eds.): *The Oxford Handbook of Comparative Institutional Analysis*. Oxford: Oxford University Press.
283. Morsing, M., i Schultz, M. (2006): Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4): 323-338.
284. Morsing, M., Schultz, M., i Nielsen, K. U. (2008): The 'Catch 22' of communicating CSR: Findings from a Danish study. *Journal of Marketing Communications*, 14(2): 97-111.
285. Mullins, L. J. (2002): *Management and organisational behaviour*, 6th edition. London: Financial Times Prentice Hall.
286. Naccache, P. (2006): A Critical Realist Approach To Institutional Entrepreneurship. *Organization*, 13(5): 627-651.
287. Nelling, E. i Webb, E. (2009): Corporate social responsibility and financial performance: the "virtuous circle" revisited. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 32(2): 197-209.
288. Nikša, N., (2003): Centri odgovornosti u organizaciji srednjih i velikih poduzeća, Poslovna analiza i upravljanje. *Mjesečnik za menadžment i njegovu stručnu potporu*, 4: 11-12.
289. North, D. C. (2003): *Institucije, institucionalna promjena i ekonomska uspješnost*. Zagreb: Masmmedia.
290. O'Dwyer, B. i Owen, D. L. (2005): Assurance statement practice in environmental, social and sustainability reporting: a critical evaluation. *The British Accounting Review*, 37(2): 205-229.
291. O'Donovan, G. (2002): Environmental disclosures in the annual report: Extending the applicability and predictive power of legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3): 344-371.
292. O'Dwyer, B. (2001). The legitimacy of accountants' participation in social and ethical accounting, auditing and reporting. *Business Ethics: A European Review*, 10(1): 27-39.
293. O'Dwyer, B. i Owen, D. L. (2005): Assurance statement practice in environmental, social and sustainability reporting: A critical evaluation. *British Accounting Review*, 37(2): 205-229.
294. Oliver, C. (1991): Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review*, 16(1): 145-179.
295. Olsen, E.O. 1979. The simple analytics of external effects. *Southern Economic Journal*, 45: 847-854.
296. Omazić, M. A. (2007): *Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća*, Disertacija. Zagreb: Ekonomski fakultet.

297. Omazić, M. A. (2008): *Društvena odgovornost poduzeća i korporativno upravljanje*, 323-360. U Tipurić, D. (urednik): *Korporativno upravljanje*. Zagreb: Sinergija.
298. Omazić, M. A. (2013): Difference between wish and need – Evidence of building VSR Index in Croatia. *Montenegrin Journal of Economics*, 9(2): 111-120.
299. Omazić, M. A. i Banovac, K. (2012): Internet based overview of corporate social responsible practice in four countries in Southeast Europe. *International journal of management cases*, 14(3): 72-80.
300. Omazić, M. A. i Vlahov, R. D. (2011): CSR Index as a Strategic Management Tool in Croatia – phase one and two. *International journal of management cases*, 13(2): 44-52.
301. Omejec, J. (2008): *Vijeće Europe i Europska unija: Institucionalni i pravni okvir*. Zagreb: Novi informator.
302. Omejec, J. (2008): Vijeće Europe i Europska unija: Institucionalni i pravni okvir, Novi informator, Zagreb, str. 108. Dostupno na: http://dadalos-europe.org/int/grundkurs4/eu-struktur_1.htm (20. studeni 2014.)
303. Orlitzky, M., Schmidt, F. L. i Rynes, S. L. (2003): Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24: 403-441.
304. Osmanagić Bedenik, N. i Ivezić, V. (2006): Benchmarking kao instrument suvremenog kontrolinga. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 4(2006).
305. Osmanagić Bedenik, N. i suradnici (2010): *Održivo poslovanje i uloga kontrolinga*, 29. U Osmanagić Bedenik, N. i suradnici: *Kontroling između profita i održivog razvoja*. Zagreb: M.E.P.
306. Ostrom, E. (1990): *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. New York: Cambridge University Press.
307. Ostrom, E. (2002): *Reformulating the Commons. Ambiente & sociedade: Ano V No 10*, 5-25. Dostupno na: <http://www.scielo.br/pdf/asoc/n10/16883.pdf> (15. rujna 2013).
308. Ostrom, E. (2006): *Upravljanje zajedničkim dobrima: evolucija institucija za kolektivno djelovanje*. Zagreb: Jesenski i Turk.
309. Ostrom, E. i Ahn, T. K. (2009): *The Meaning of Social Capital and Its Link to Collective Action*, 17-35. U Svendsen, G.T. i Svendsen, G.L. (Eds.): *Handbook of Social Capital*. Northampton, MA: Edward Elgar.
310. Owen, D. L., Swift, T. A., Humphrey, C. i Bowerman, M. (2000): The new social audits: accountability, managerial capture of the agenda of social champions. *The European Accounting Review*, 9(1): 81-98.
311. Owen, D., Swift, T. i Hunt, K. (2001). Questioning the role of stakeholder engagement in social and ethical accounting. *Accounting Forum*, 25(3): 264-282.
312. Paine, L. S. (2004): *Value Shift: Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance*. New York: McGraw-Hill.
313. Pargal, S. i Wheeler, D. (1996): Informal Regulation of Industrial Pollution in Developing Countries: Evidence from Indonesia. *Journal of Political Economy*, 104(6): 1314–1327.
314. Pava, M. L. i Krausz, J. (1996): The association between corporate social-responsibility and financial performance: The paradox of social cost. *Journal of Business Ethics*, 15: 321-357.
315. Pedersen, E. R. G., Neergaard, P., Pedersen, J. T. i Gwozdz, W. (2013): Conformance and Deviance: Company Responses to Institutional Pressures for Corporate Social Responsibility Reporting. *Business Strategy and the Environment*, 22(6): 357-373.
316. Pedersen, O. K. (1991): Nine Questions to a NeoInstitutional Theory in Political Science. *Scandinavian Political Studies*, 14: 125-148.
317. Peng, M. W. (2003): Institutional transitions and strategic choices. *Academy of Management Review*, 28(2): 275-296.

318. Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B. i Chen, H. (2009): The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. *Academy of Management Perspectives*, 23(3): 63-81.
319. Peng, M. W., Wang, D. Y. L. i Jiang, Y. (2008): An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 39: 920-936.
320. Perceval, C. (2003): Towards a Process View of the Business Case for Sustainable Development Lessons from the Experience at BP and Shell. *JCC*, 9: 117-131.
321. Perkmann, M. i Spicer, A. (2008): How are management fashions institutionalized? The role of institutional work. *Human Relations*, 61: 811-844.
322. Peters, B. G. (2007): Institucionalna teorija u političkoj znanosti. Novi institucionalizam. *Fakultet političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu*, prevedeno iz izvornika B. Guy Peters.
323. Peters, B.G. (1999): *Institutional Theory in Political Science. The "New Institutionalism"*. London and New York: Continuum.
324. Philip Kotler i Nancy Lee (2009): *DOP Društveno odgovorno poslovanje*. Zagreb: M.E.P.
325. Phillips, N. i Hardy, C. (2002): *Discourse analysis: investigating processes of social construction*. Thousand Oaks, CA: Sage.
326. Phillips, N., Lawrence, T. B. i Hardy, C. (2004): Discourse and institutions. *Academy of Management Review*, 29: 636-652.
327. Phillips, R. (2003): Stakeholder legitimacy. *Business Ethics Quarterly*, 13(1): 25-41.
328. Phillips, R. (2003): *Stakeholder theory and organizational ethics*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
329. Pierson, P. (2000): Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics. *American Political Science Review*, 94(2): 251-67.
330. Pierson, P. (2000): Not Just What, but When: Timing and Sequence in Political. *Studies in American political Development*, 14: 72-92.
331. Pigou, A. C. (1920): *The Economics of Welfare*. London: MacMillan & Co.
332. Podnar, K. (2008): Communicating corporate social responsibility. *Journal of Marketing Communication*, 14(2): 75-81.
333. Polonsky, M. J. (1996): Stakeholder management and the stakeholder matrix: potential strategic marketing tools. *Journal of Marketing-Focused Management*, 18(3): 209-229.
334. Porter, M. E. (1985): *Competitive advantage*. New York: The Free Press.
335. Porter, M. E. (2008): *Konkurentna prednost*. Zagreb: Masmedia.
336. Porter, M. E. i Kramer, M. R. (2006): Strategy & society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12): 78-92.
337. Postma, T. J. B. M. i Hermes, N. (2003): Institutions, corporate governance and corporate governance institutions: The case of Estonia, *Journal for East European Management Studies*, Hampp, Mering, 8(3): 263-392.
338. Preston, L. E. i O'Bannon, D. P. (1997): The corporate social-financial performance relationship: A typology and analysis. *Business and Society*, 36(4): 419-429.
339. Rašić, S. (2002): *Utjecaj svijesti o okolišu na oblikovanje strategije hrvatskih poduzeća*, disertacija. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
340. Reinhardt, F. (1999): Market failure and the environmental policies of firms: Economic rationales for "beyond compliance" behavior. *Journal of Industrial Ecology*, 3(1): 9-21.
341. Roberta, R. W. (1992): Determinants Of Corporate Social Responsibility Disclosure: An Application Of Stakeholder Theory. *Accounting, Organization and Society*, 17(6): 595-612.
342. Rollinson, D. (2002): *Organisational Behaviour: An Integrated Approach*, 2nd edition. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

343. Rothstein, B. (1996): *The Social Democratic State*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
344. Rowley, T. J. i Berman S. L. (2000): A brand new brand of corporate social performance. *Business & Society*, 39(4): 397-418.
345. Rowley, T. J. (1997): Moving beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. *The Academy of Management Review*, 22(4): 887-910.
346. Russo, M. V. i Fouts, P. A. (1997): A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, 40: 534-559.
347. Sabel, C., Fung, A. i Karkkainen, B. (2000): *Beyond backyard environmentalism*. Boston: Beacon Press.
348. Sacconi, L. (1999): Codes of Ethics as Contractarian Constraints on the Abuse of Authority Within Hierarchies: A Perspective from the Theory of the Firm. *Journal of Business Ethics*, 21: 189-202.
349. Sachs, S., Ruhli, E. i Mittnacht, V. (2005): Strategy A CSR Framework Due to Multiculturalism: the Swiss Re Case. *Corporate Governance*, 5(3): 52-60.
350. Salzmann, O., Ionescu-Somers, A. i Steger, U. (2005): The Business Case for Corporate Sustainability: Literature Review and Research Options. *European Management Journal*, 23(1): 27-36.
351. Sauser, W. I. Jr. (2005): Ethics in Business: Answering the Call. *Journal of Business Ethics*, 58(4): 345-357.
352. Schaltegger, S. i Wagner, M. (2006): *Managing sustainability performance measurement and reporting in an integrated manner*, 681-697. U Schaltegger, S., Bennett, M. i Burritt, R.: *Sustainability Accounting and Reporting*, Part VII. Netherlands: Springer.
353. Scherer, A. G. i Smid, M. (2000): The downward spiral and the U.S. model business principles: Why MNEs should take responsibility for the improvement of world-wide social and environmental conditions. *Management International Review*, 40(4): 351-371.
354. Schlegelmilch, B. B. i Pollach, I. (2005): The perils and opportunities of communicating corporate ethics. *Journal of Marketing Management*, 21(3/4): 267-290.
355. Schneiberg, M. (1999): Political and institutional conditions for governance by association: Private order and price controls in American fire insurance. *Politics and Society*, 27(1): 67-103.
356. Schneiberg, M. i Bartley, T. (2001): Regulating American industries: Markets, politics, and the institutional determinants of fire insurance regulation. *American Journal of Sociology*, 107: 101-146.
357. Schreck, P. (2013): *Disclosure (CSR Reporting)*, 801-810. U Idowu, S. O. i suradnici: *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*. Berlin: Springer-Verlag.
358. Schuman, M. C. (1985): Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20: 571-610.
359. Scott, W. R. (2001): *Institutions and Organizations*, 2nd edition. Thousand Oaks: Sage.
360. Scott, W. R. (2004) *Institutional Theory: Contributing to a Theoretical Research Program*. U Smith, K. i Hitt, M. (Eds.): *Great Minds in Management: The Process of Theory Development*. Oxford: Oxford University Press.
361. Scott, W. R. (2007): *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*. Thousand Oaks: Sage.
362. Sethi, S. P. (1975): Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework. *California Management Review*, 17: 58-64.

363. Seuringa, S. i Müller, M. (2008): From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16(15): 1699-1710.
364. Singh, J. V. (1990): *Future Directions in Organizational Evolution*. U Singh, J. V. (Ed.): *Organizational Evolution*. Newbury Park: Sage.
365. Smith, N. C. (2007): Consumers as Drivers of Corporate Responsibility. *London Business School Centre for Marketing Working Paper No. 07-103*.
366. Solomon, A. i Lewis, L. (2002): Incentives and disincentives for corporate environmental reporting. *Business Strategy and the Environment*, 11(3): 154-169.
367. Stajkovic, A. i Luthans, F. (1997): Business Ethics Across Cultures: A Social Cognitive Model. *Journal of World Business*, 32(1): 17-34.
368. Stead, W. E. i Stead, J.G. (2004): *Sustainable Strategic Management*. Armonk: M. E. Sharpe.
369. Steinmo, S. (2008): *What is Historical Institutionalism?*, 118-139. U Della Porta, D. i Keating, M.: *Approaches in the Social Sciences*. Cambridge: Cambridge University Press.
370. Sternberg, E. (1997): *Stakeholder theory: stakeholding and its critics in the defective state*. London: IEA.
371. Stevens, J., Steensma, H. K., Harrison, D. i Cochran, P. (2004): Symbolic or Substantive Document? The Influence of Ethics Codes on Financial Executives Decisions. *Strategic Management Journal*, 26: 181-195.
372. Streeck, W. i Schmitter, P. (1985): *Community, market, state and associations? The prospective contribution of interest governance to social order*, 1-29. U Streeck, W. i Schmitter, P.: *Private interest government: Beyond market and state*. Beverly Hills, CA: Sage.
373. Streeck, W. i Thelen, K. (2005): *Introduction: Institutional Change in advanced Political Economies*, str. 1-39. U Streeck, W. i Thelen, K.: *Beyond Continuity: Explorations in the Dynamics of Advanced Political Economies*, New York: Oxford University Press.
374. Suchman, M. C. (1995): Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20: 571-610.
375. Sugden, R. (1986): *The Economics of Rights, Co-operation, and Welfare*. Oxford: Blackwell.
376. Surroca, J., Tribó, J. A. i Waddock, S. (2010): Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 31(5): 463-490.
377. Svendsen, A. (1998): *The stakeholder strategy: Profiting from collaborative business relationships*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
378. Svensson, G., Wood, G. i Callaghan, M. (2010): A corporate model of sustainable business practices: An ethical perspective. *Journal of World Business*, 45: 336-345.
379. Szasz, A. (1994): *Ecopopulism: Toxic Waste and the Movement for Environmental Justice*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
380. Szekely, F. i Knirsch, M. (2005): Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility: Metrics for Sustainable Performance. *European Management Journal*, 23(6): 628-647.
381. Štulhofer, A. (2003): *Društveni kapital i njegova važnost*, 79-98. U Ajduković, D.: *Socijalna rekonstrukcija zajednice*. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.
382. Tafra-Vlahović, M. (2011): *Odnosi s javnostima i korporacijska odgovornost u Hrvatskoj*. *Medianali*, 5(10): 107-126.

383. Tan, Y., Shen, L. i Yao, H. (2010): Sustainable construction practice and contractors' competitiveness: A preliminary study. *Habitat International*, 1-6.
384. Tempel, A. i Walgenbach, P. (2007): Global Standardization of Organizational Forms and Management Practices? What New Institutionalism and the Business-Systems Approach Can Learn from Each Other. *Journal of Management Studies*, 44(1): 1- 24.
385. Terlaak, A. (2007): Order Without Law? The Role of Certified Management Standards in Shaping Socially Desired Firm Behaviours. *Academy of Management Review*, 32(3): 968-985.
386. Thelen, K. (1999): A Historical Institutionalism in Comparative Politics. *Annual Review of Political Science*, 2: 369-404.
387. Tichy, N. M., McGill, A. R. i St. Clair, L. (1997): *Corporate global citizenship: Doing business in the public eye*. San Francisco, CA: The New Lexington Press.
388. Tietenberg, T. H. (2006): *Emissions Trading: Principles and Practice*, 2nd edition. Washington, DC: Resources for the Future.
389. Tipurić, D. i Lovrinčević, M. (2011): *Stakeholderska orijentacija i promjene vrhovnog menadžmenta*, 265-301. U Tipurić i suradnici (urednici): *Promjene vrhovnog menadžmenta i korporativno upravljanje*. Zagreb: Sinergija.
390. Tishler, C. (2002): *Where morals and profits meet: The Corporate Value Shift*. Dostupno na: <http://hbswk.hbs.edu/item/3179.html> (24. ožujka 2014).
391. Ubrzanje praksi društveno odgovornog poslovanja (2007): *Program Ujedinjenih naroda za razvoj*. Dostupno na: www.undp.hr/upload/file/205/102973/FILENAME/DOP_hr.pdf (15. svibnja 2012).
392. Ullmann, A. A. (1979). Corporate social reporting: political interests and conflicts in Germany. *Accounting, Organizations and Society*, 4(1/2): 123-133.
393. Ullmann, A. A. (1985): Data in search of a theory: A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of U.S. firms. *Academy of Management Review*, 10 (3): 540-557.
394. Van Bommel, H. W. M. (2011): A conceptual framework for analyzing sustainability strategies in industrial supply networks from an innovation perspective. *Journal of Cleaner Production*, 19: 895-904.
395. Van Marrewijk, M. i Werre, M. (2003): Multiple Levels of Corporate Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3):107-119.
396. Van Riel, C. B. M. (1995): *Principles of corporate communication*. New York: Prentice Hall.
397. Van Tulder, R. i Van der Zwart, A. (2006): *International business-society management: Linking corporate responsibility and globalization*. London: Routledge.
398. Van Tulder, R., Bleijenbergh, M., Danse, M., Wiersinga, R. i Torppe, M. (2009): *CSR business models and change trajectories in the retail industry*. Dostupno na: <http://www.lei.dlo.nl/publicaties/PDF/2009/2009-075.pdf> (11. veljače 2013).
399. Veblen, T. (1899): *The Theory of the Leisure Class*. New York: The Macmillan Company.
400. Vedriš, M. i Šimić, R. (2008): Institucije, regulatorna uloga i gospodarski rast nacionalnih ekonomija. *Ekonomski vjesnik*, 21(1-2): 9-18.
401. Vidaver-Cohen, D. (1998): Moral Imagination in Organizational Problem-Solving: An Institutional Perspective. *Business Ethics Quarterly*, 7(4): 1-26.
402. Vogel, D. (2006): *The Market for Virtue*. Washington, DC: Brookings Institute.
403. Vynoslavskaja, O., McKinney, J. A., Moore, C. W. i Longenecker, J. G. (2005): Transition ethics: a comparison of Ukrainian and United states business professionals. *Journal of Business Ethics*, 61(3): 283-299.

404. Waddock, S. (2002): *Leading corporate citizens: Vision, values, value added*. Boston, MA: McGraw-Hill.
405. Waddock, S. (2004): Parallel Universes: Companies, Academics, and the Progress of Corporate Citizenship. *Business and Society Review*, 109(1): 5-49.
406. Waddock, S. (2006): *Building the Institutional Infrastructure for Corporate Social Responsibility*, working paper No. 32. Dostupno na: http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/workingpaper_32_waddock.pdf (17. listopad 2013).
407. Waddock, S. A. i Graves, S. B. (1997): The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4): 303-319.
408. Wartick, S. i Cochran, P. (1985): The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, 10(4): 758-769.
409. Weber, M. (1949): *The Methodology of the Social Studies*. Glencoe: Free Press.
410. Weber, M. (2008): The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR, *European Management Journal*, 26(4): 247-361
411. Weingast, B. (1996). *Institutional Theory*. U Goodin, R. E. (ur.): *A New Handbook of Political Science*. Oxford, Oxford University Press.
412. Weinstein, J. (1968): *The corporate ideal in the liberal state*. Boston: Beacon Press.
413. Werther, W. B. i Chandler, D. (2010): *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
414. Westney, D. E. i Zaheer, S. (2001): *The Multinational Enterprise as an Organization*, 349-379. U Rugman, A. M. i Brewer, T. (Eds.): *The Oxford Handbook of International Business*. Oxford: Oxford University Press.
415. Wheeler, D., Colbert, B. i Freeman, R. E. (2003): Focusing on value: Reconciling corporate social responsibility, sustainability and a stakeholder approach in a network world. *Journal of General Management*, 28(3): 1-27.
416. White, A. L. (2003): *Improving Sustainability Disclosure: the Global Reporting Initiative Guidelines*, 211. U Waage, S. (Ed.): *Ants, Galileo & Gandhi - Designing the Future of Business through Nature, Genius and Compassion*. Sheffield: Greenleaf Publishing.
417. Whitley, R. (2010): *Changing Competition Models in Market Economies: The Effects of Internationalization, Technological Innovations, and Academic Expansion on the Conditions Supporting Dominant Economic Logics*, 364. U Morgan, G., Campbell, J., Crouch, C., Pedersen, O. K. i Whitley, R. (Eds.): *The Oxford Handbook of Comparative Institutional Analysis*. Oxford: Oxford University Press.
418. Wicks, A. C. i Goodstein, J. D. (2009): Stakeholder responsibility and stakeholder commitment. *Notizie di Politeia*, 93: 9-24.
419. Williamson, O. E. (1971): The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations. *American Economic Review*, 61(2): 112-123.
420. Williamson, O. E. (1985): *The Limits of Firm*. U Williamson, O. E. (Ed.): *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.
421. Wissink, R. (2012): *A test of the virtuous cycle of corporate social responsibility*. Dostupno na: http://essay.utwente.nl/61472/1/MSc_RBA_Wissink.pdf (13. siječnja 2014).
422. Wood, D. J. i Jones, R. E. (1995): Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3 (3): 229-267.
423. Wood, D. (2010): Measuring Corporate Social Performance: A Review. *International Journal of Management Reviews*, 12(1): 54.

424. World Bank (2003): *Public Policy for Corporate Social Responsibility*. Dostupno na: http://info.worldbank.org/etools/docs/library/57434/publicpolicy_econference.pdf (23. lipanj 2012).
425. Wu, M. L. (2006): Corporate social performance, corporate financial performance, and firm size: A meta-analysis. *Journal of American Academy of Business*, 8 (1): 163-171.
426. Ziegler, A. I Schröder, M. (2010): What determines the inclusion in a sustainability stock index? A panel data analysis for european firms. *Ecological Economics*, 69: 848-856.
427. Žužul, M. (2010): *Društveno odgovorno poslovanje i održivi razvoj*. U Osmanagić Bedenik i suradnici: *Kontroling između profita i održivog razvoja*, Zagreb: M.E.P.
428. Preston, L. E. i O'Bannon, D. P. (1997): The corporate social-financial performance relationship: A typology and analysis. *Business and Society*, 36(4): 422.

POPIS SLIKA

Slika 1. Prikaz područja doktorske disertacije	6
Slika 2. 1. Carrolova piramida	21
Slika 2. 2. Vremenska skala društveno odgovornog poslovanja od 1945. – 2003. godine	24
Slika 2.3. Odnos društvene izvedbe i financijskog uspjeha poduzeća prema instrumentalnoj stakeholderskoj teoriji i resursnoj teoriji	31
Slika 2.4. Odnos društvene izvedbe i financijskog uspjeha poduzeća prema hipotezi problema izbora	33
Slika 2.5. Odnos društvene izvedbe i financijskog uspjeha poduzeća prema hipotezi menadžerskog oportunitizam	34
Slika 2.6. Model društvene izvedbe poduzeća prema Wood	39
Slika 2. 7. Model utjecaja društveno odgovornog poslovanja prema Weberu	40
Slika 2. 8. Determinante i implikacije na poduzeće različitog pristupa izvještavanju	46
Slika 2. 9. Okvir integriranog izvještavanja	55
Slika 2. 10. Artefakti društveno odgovornog izvještavanja	58
Slika 2. 11 (a) i (b): Matrica materijalnosti poduzeća (a) Coca-Cola i (b) Vodafone	64
Slika 3. 1. Elementi razlike određenih zemalja i skupina	105
Slika 3. 2 Institucionalni ustroj Europske unije na nadnacionalnoj razini	109
Slika 4. 1. Stakeholderski motivi za analizu društvene odgovornosti poduzeća	139
Slika 4. 2. Osnovna tipologija stakeholdera prema moći, legitimitetu i hitnosti	144
Slika 4. 3. Prikaz legitimnih i izvedenih stakeholdera, te ostalih koji ne pripadaju toj skupini	146
Slika 4. 4. Dvodimenzionalni prikaz adekvatnih strategija za upravljanje različitim stakeholderima prema Polonsky (1996)	150
Slika 5. 1. Tri skupine između kojih je potrebno uspostaviti balans	159
Slika 5. 2. Međusobno povezani aspekti održivosti	159
Slika 5. 3. Integriranje odgovorne strategije	160
Slika 5. 4. Hijerarhija strategija kao odraz organizacijskih razina	161
Slika 5. 5. Model društveno odgovornog ponašanja i razlozi njegova postojanja	162
Slika 5. 6. Društveno odgovorno poslovanje (DOP) u kontekstu strategije	163
Slika 5. 7. Održivost kao sastavni dio strategije	164
Slika 5. 8. Prikaz modela vanjskih utjecaja na društveno odgovornu strategiju poduzeća	165
Slika 5. 9. Mendelow-a matrica	184
Slika 5. 10. Odnos institucionalnog i stakeholderskog pritiska i odgovarajućih društvenih strategija	188
Slika 5. 11. Upravljanje rizikom i uspješnosti dobavljača	193
Slika 5. 12. Upravljanje lancem nabave održivih proizvoda	193
Slika 5. 13. Prikaz implementacije održivosti u mrežu dobavljača iz perspektive inovativnosti	194
Slika 5. 14. Strateški odgovor na institucionalni proces prema C. Oliver (1991)	196

POPIS TABLICA

Tablica 2. 1. Pregled teorija prema odnosu CSP-a i CFP-a baziran na istraživanju Preston i O'Bannon (1997.) i Wissink R. (2012.).....	30
Tablica 2. 2. Sažetak odabranih empirijskih studija.....	37
Tablica 2. 3. Razlozi ili motivi izvještavanjem o društvenoj odgovornosti.....	51
Tablica 2. 4. Motivi poduzeća za izvještavanje ili neizvještavanje o društvenoj odgovornosti	53
Tablica 3. 1. Pet razina institucionalnih promjena	93
Tablica 3. 2. Klasifikacija dobara.....	97
Tablica 3. 3. Kategorije institucionalnog okvira prema Northu, DiMaggio i Powellu, te Scottu	100
Tablica 3. 4. Unutarnja i vanjska kontrola korporativnog upravljanja prema institucionalnom okviru	103
Tablica 4. 1. Instrumentalni, relacijski i moralni motivi za društveno odgovornim poslovanjem na individualnoj, organizacijskoj, nacionalnoj i transnacionalnoj razini prema višerazinskom teorijskom modelu društveno odgovornog poslovanja	141
Tablica 4. 2. Stupanj u kojem poduzeća Europske unije odgovaraju na potrebe i zahtjeve stakeholdera (Q6)	152
Tablica 4. 3. Stakeholderska analiza poduzeća Europske unije prema važnosti i utjecaju pojedinih stakeholdera na poduzeće (Q9)	153
Tablica 4. 4. Stupanj u kojem hrvatska poduzeća odgovaraju na potrebe i zahtjeve stakeholdera (Q6)	155
Tablica 4. 5. Stakeholderska analiza hrvatskih poduzeća prema važnosti i utjecaju pojedinih stakeholdera na poduzeće (Q9)	156
Tablica 6. 1 Zavisna varijabla: Mjere kvalitete društveno odgovornog izvještavanja	208
Tablica 6. 2 Nezavisne varijable za testiranje hipoteze H1a i H1b	209
Tablica 6. 3 Deskriptivna statistika varijabli institucionalnog formalnog i neformalnog okvira	211
Tablica 6. 4 Deskriptivna statistika standardiziranih varijabli institucionalnog formalnog i neformalnog okvira	212
Tablica 6. 5 Regresijski model povezanosti varijabli formalnog i neformalnog institucionalnog okvira i kvalitete društveno odgovornog izvještavanja	213
Tablica 6. 6 Dijagnostika regresijskog modela povezanosti varijabli formalnog i neformalnog institucionalnog okvira i kvalitete društveno odgovornog izvještavanja	214
Tablica 6. 7 Poduzeća iz uzorka prema zemlji sjedišta	217
Tablica 6. 8 Broj poduzeća s obzirom na djelatnosti i razinu kvalitete društveno odgovornog izvještavanja	217
Tablica 6. 9 Broj poduzeća s obzirom na kvalitetu nefinancijskog izvještavanja	218
Tablica 6. 10 Nezavisne varijable za testiranje hipoteze H2	219
Tablica 6. 11 Zavisna varijabla: Mjere kvalitete društveno odgovornog izvještavanja	222
Tablica 6. 12 Distribucija frekvencija zavisne varijable	222
Tablica 6. 13 Deskriptivna statistika nezavisnih varijabli razina stakeholderske orijentacije poduzeća	223
Tablica 6. 14 Deskriptivna statistika sumarnih vrijednosti nezavisnih varijabli razina stakeholderske orijentacije poduzeća	225

Tablica 6. 15 Procijenjene vrijednosti parametara logističke regresije uz binomnu zavisnu varijablu (1-A i B; visoka razina GRI; 2-C; niska razina GRI) i nezavisne varijable (razina stakeholderske orijentacije)	225
Tablica 6. 16 Pokazatelji reprezentativnosti logističkog regresijskog modela uz binomnu zavisnu varijablu (1-A i B; visoka razina GRI; 2-C; niska razina GRI) i nezavisne varijable (razina stakeholderske orijentacije)	226
Tablica 6. 17. Distribucija poduzeća iz uzorka prema zemlji sjedišta (Q1)	227
Tablica 6. 18. Distribucija poduzeća iz uzorka prema djelatnosti (Q2)	228
Tablica 6. 19. Distribucija poduzeća iz uzorka prema veličini (Q3)	230
Tablica 6. 20. Trenutna pozicija ispitanika u poduzeću iz uzorka (Q17)	231
Tablica 6. 21. Broj godina zaposlenja ispitanika na trenutnom radnom mjestu (Q18)	232
Tablica 6. 22. Broj godina koliko se ispitanik bavi društvenom odgovornošću (Q19)	232
Tablica 6. 23. Broj poduzeća iz uzorka prema prethodnom radnom mjestu ispitanika (Q20)	233
Tablica 6. 24. Stupanj obrazovanja ispitanika (Q21)	234
Tablica 6. 25. Distribucija ispitanika prema dobi	235
Tablica 6. 26. Distribucija poduzeća prema objavljivanju izvještaja o održivosti (izvještaj o održivom razvoju / izvještaj o društvenoj odgovornosti (Q4)	236
Tablica 6. 27. Planovi za sastavljanje izvještaja o održivosti (izvještaj o održivom razvoju), za poduzeća koja ga do sada nemaju (Q4a)	237
Tablica 6. 28. Kvaliteta zadnjeg Izvještaja o održivosti (prema Global Reporting Initiative – GRI) (Q5)	239
Tablica 6. 29. Namjera ispitanika za izdavanje izvještaja o održivosti (izvještaja o održivom razvoju / izvještaja o društvenoj odgovornosti)	240
Tablica 6. 30. Učestalost sastavljanja izvještaja o održivosti (prema Global Reporting Initiative – GRI) (Q5a)	240
Tablica 6. 31. Stupanj u kojem poduzeće odgovara na potrebe i zahtjeve stakeholdera (Q6)	242
Tablica 6. 32. Prijedlozi za poboljšanje komunikacija sa stakeholderima (Q7)	244
Tablica 6. 33. Učestalost provođenja stakeholderskih analiza (Q8)	245
Tablica 6. 34. Ocjena društvene odgovornosti poduzeća (Q10) (1-Nimalo se ne slažem, 7-Potpuno se slažem)	246
Tablica 6. 35. Ocjena inovativnosti poduzeća (Q11) (1-Nimalo se ne slažem, 7-Potpuno se slažem)	248
Tablica 6. 36. Rangiranje utjecaja izvještavanja / neizvještavanja o društvenoj odgovornom poslovanju na reputaciju društva (Q12) (1-Najviši rang, 6-Najniži rang)	250
Tablica 6. 37. Ocjena komunikacije poduzeća i stakeholdera (Q13) – (1-u potpunosti ne zadovoljava, 5- u potpunosti zadovoljava)	251
Tablica 6. 38. Ocjena utjecaja stakeholdera na društvenu odgovornost poduzeća iz uzorka (Q14)	252
Tablica 6. 39. Ocjena utjecaja formalnih institucija na društvenu odgovornost poduzeća iz uzorka (Q15)	253
Tablica 6. 40. Ocjena utjecaja neformalnih institucija na društvenu odgovornost poduzeća iz uzorka (Q16)	254
Tablica 6. 41. Specifikacija varijabli korištenih za testiranje hipoteze o utjecaju razine društveno odgovornog izvještavanja na oblik društveno odgovorne strategije koju poduzeće provodi	256
Tablica 6. 42. Specifikacija varijabli korištenih za određivanje oblika društveno odgovorne strategije koju poduzeće provodi prema Lee (2011) i autorska definicija (za inovativne strategije)	257

Tablica 6. 43. Broj poduzeća iz uzorka s obzirom na razinu društveno odgovornog izvještavanja	259
Tablica 6. 44. Broj poduzeća iz uzorka s obzirom na društveno odgovornu strategiju koju poduzeće provodi (prema kriteriju utjecaja izvještaja na reputaciju poduzeća)	260
Tablica 6. 45. Broj poduzeća iz uzorka s obzirom na društveno odgovornu strategiju koju poduzeće provodi (prema kriteriju razine interaktivne povezanosti sa stakeholderima)	262
Tablica 6. 46. Broj poduzeća iz uzorka s obzirom na društveno odgovornu strategiju koju poduzeće provodi (prema prema Lee (2011) + inovativna strategija)	263
Tablica 6. 47. Deskriptivna statistika razine društveno odgovornih strategija prema razini društveno odgovornog izvještavanja	265
Tablica 6. 48. Povezanost poduzeća s obzirom na društveno odgovornu strategiju koju poduzeće provodi (prema kriteriju utjecaja izvještaja na reputaciju poduzeća) i razinu društveno odgovornog izvještavanja	267
Tablica 6. 49. Hi-kvadrat test povezanosti društveno odgovorne strategije koju poduzeće provodi (prema kriteriju utjecaja izvještaja na reputaciju poduzeća) i razine društveno odgovornog izvještavanja	268
Tablica 6. 50. Povezanost poduzeća s obzirom na društveno odgovornu strategiju koju poduzeće provodi (prema kriteriju interaktivne povezanosti sa stakeholderima) i razinu društveno odgovornog izvještavanja	269
Tablica 6. 51. Hi-kvadrat test povezanosti poduzeća s obzirom na društveno odgovornu strategiju koju poduzeće provodi (prema kriteriju interaktivne povezanosti sa stakeholderima) i razinu društveno odgovornog izvještavanja	270
Tablica 6. 52. Povezanost poduzeća s obzirom na društveno odgovornu strategiju koju poduzeće provodi (prema Lee, 2011 + inovativna strategija) i razinu društveno odgovornog izvještavanja	271
Tablica 6. 53. Hi-kvadrat povezanosti poduzeća s obzirom na društveno odgovornu strategiju koju poduzeće provodi (prema Lee, 2011 + inovativna strategija) i razinu društveno odgovornog izvještavanja	272
Tablica 6. 54. Sumarni zaključak o povezanosti razine društveno odgovornog izvještavanja i oblika društveno odgovorne strategije koju poduzeće provodi	272

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 2.1. Trendovi obvenog i dobrovoljnog izvještavanja o održivosti	49
Grafikon 4.1. Struktura ocjene važnosti i utjecaja stakeholdera napoduzeća u zemljama Europske unije (Q9)	153
Grafikon 4.2. Struktura ocjene važnosti i utjecaja stakeholdera na poduzeće	156
Grafikon 5.1. Optimalno društveno ulaganje altruističnog poduzeća	171
Grafikon 5.2. Optimalno društveno ulaganje primoranog egoista	172
Grafikon 5.3. Optimalno društveno ulaganje u strateškom slučaju	174
Grafikon 6. 1. Struktura poduzeća iz uzorka prema zemlji sjedišta.....	228
Grafikon 6. 2. Struktura poduzeća prema djelatnostima.....	229
Grafikon 6. 3. Struktura poduzeća iz uzorka prema veličini.....	230
Grafikon 6. 4. Struktura poduzeća iz uzorka prema poziciji ispitanika	231
Grafikon 6. 5. Struktura poduzeća iz uzorka prema broju godina zaposlenja ispitanika na trenutnom radnom mjestu.....	232
Grafikon 6. 6. Struktura poduzeća iz uzorka prema broju godina koji se ispitanik bavi DOP	233
Grafikon 6. 7. Udio podzeća iz uzorka prema prethodnom radnom mjestu ispitanika.....	234
Grafikon 6. 8. Struktura poduzeća iz uzorka prema obrazovanju ispitanika	234
Grafikon 6. 9. Struktura poduzeća iz uzorka prema dobi ispitanika	235
Grafikon 6. 10. Struktura ispitanika s obzirom na glavne karakteristike	236
Grafikon 6. 11. Struktura poduzeća iz uzorka prema objavljivanju izvještaja o održivosti ..	237
Grafikon 6. 12. Struktura poduzeća iz uzorka prema planovima za izvještavanje o održivosti u budućem razdoblju	238
Grafikon 6. 13. Struktura poduzeća iz uzorka prema razini zadnjeg izvještaja o održivosti (prema Global Reporting Initiative – GRI)	239
Grafikon 6. 14. Struktura poduzeća iz uzorka prema učestalosti izvještaja o održivosti (prema Global Reporting Initiative – GRI) (Q5a)	241
Grafikon 6. 15 Struktura poduzeća s obzirom na stupanj u kojem poduzeće odgovara na potrebe i zahtjeve stakeholdera	243
Grafikon 6. 16 Udio poduzeća iz uzorka prema prijedlozima za poboljšanje komunikacije sa stakeholderima (N=154).....	244
Grafikon 6. 17 Struktura poduzeća iz uzorka prema učestalosti provođenja stakeholderskih analiza.....	245
Grafikon 6. 18 Prosječne vrijednosti ocjena društvene odgovornosti poduzeća iz uzorka (1- Nimalo se ne slažem, 7-Potpuno se slažem)	247
Grafikon 6. 19 Prosječne vrijednosti ocjena inovativnosti poduzeća iz uzorka (1-Nimalo se ne slažem, 7-Potpuno se slažem)	249
Grafikon 6. 20 Prosječne vrijednosti rangova utjecaja izvještavanja / neizvještavanja o društvenoj odgovornom poslovanju na reputaciju društva	250
Grafikon 6. 21 Histogram ocjena komunikacije poduzeća i stakeholdera – (1-u potpunosti ne zadovoljava, 5- u potpunosti zadovoljava).....	251
Grafikon 6. 22 Sruktura ocjena utjecaja stakeholdera na društvenu odgovornost poduzeća iz uzorka.....	252
Grafikon 6. 23 Struktura ocjena utjecaja formalnih institucija na društvenu odgovornost poduzeća iz uzorka	253
Grafikon 6. 24 Struktura ocjena utjecaja neformalnih institucija na društvenu odgovornost poduzeća iz uzorka	254

Grafikon 6. 25 Struktura poduzeća s obzirom na razinu društveno odgovornog izvještavanja	259
Grafikon 6. 26 Struktura poduzeća iz uzorka s obzirom na društveno odgovornu strategiju koju poduzeće provodi (prema kriteriju utjecaja izvještaja na reputaciju poduzeća)	261
Grafikon 6. 27 Struktura poduzeća iz uzorka s obzirom na društveno odgovornu strategiju koju poduzeće provodi (prema kriteriju razine interaktivne povezanosti sa stakeholderima)	262
Grafikon 6. 28 Struktura poduzeća iz uzorka s obzirom na društveno odgovornu strategiju koju poduzeće provodi (prema prema Lee (2011) + inovativna strategija)	264
Grafikon 6. 29 Struktura poduzeća s obzirom na društveno odgovornu strategiju koju poduzeće provodi (prema kriteriju utjecaja izvještaja na reputaciju poduzeća) i razinu društveno odgovornog izvještavanja	267
Grafikon 6. 30 Struktura poduzeća s obzirom na društveno odgovornu strategiju koju poduzeće provodi (prema kriteriju interaktivne povezanosti sa stakeholderima) i razinu društveno odgovornog izvještavanja	269
Grafikon 6. 31 Struktura poduzeća s obzirom na društveno odgovornu strategiju koju poduzeće provodi (prema Lee, 2011 + inovativna strategija) i razinu društveno odgovornog izvještavanja	271

ŽIVOTOPIS KANDIDATKINJE

Ime i prezime: Nikolina Markota Vukić

Datum i mjesto rođenja: 14.12.1985., Zagreb, Hrvatska

Državljanstvo: hrvatsko

Adresa stanovanja: Slavujevac 6, 10 000 Zagreb

Broj znanstvenice: 333205

Telefon: +385 98 99 77 276

Email: nikolina@rrif.hr

OBRAZOVANJE

2009. – danas: Poslijediplomski doktorski studiji ekonomije i poslovne ekonomije, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu

2004. – 2009.: diplomirala na Ekonomskom fakultetu Zagreb sveučilišni studiji, program studija Poslovne ekonomije, smjer Računovodstvo

2000. – 2004.: XV. gimnazija (MIOC), Zagreb

RADNO ISKUSTVO

2015. – jedna od osnivača organizacije *Instituta za društveno odgovorno poslovanje*, Zagreb, Hrvatska

2010. – danas: *Banistra d.o.o.*, prodaja i odnosi s javnošću

2009. – 2010.: *RRiF Visoka škola za financijski menadžment*, asistent na kolegiju Ekonomika poduzeća i Poduzetništvo

USAVRŠAVANJE I MEĐUNARODNE KONFERENCIJE

2015. – izlaganje i sudjelovanje na 14. *Europskoj školi nove institucionalne ekonomije (SIOE)*, Korzika, Francuska

2015. – pohađanje *GRI Certificiranog programa za sastavljanje izvještaja o društvenoj odgovornosti* u organizaciji Sustainerv GmbH, Zürich, Švicarska

2015. – izlaganje i sudjelovanje na znanstvenoj radionici, OFEL Konferencija 2015, MOC, Dubrovnik, Hrvatska

2015. – sudjelovanje na radionici *Znate li koliko ste društveno odgovorni?* u organizaciji HRPSOR-a, Zagreb, Hrvatska

2014. – sudjelovanje na znanstvenoj radionici, OFEL Konferencija 2014, MOC, Dubrovnik, Hrvatska

2014. – pohađanje seminara *How Green Is That Product? An Introduction to Life Cycle Environmental Assessment*, Northwestern University, Coursera

2014. – sudjelovanje na petoj i šestoj nacionalnoj konferenciji o društveno odgovornom poslovanju u organizaciji HRPSOR-a, Zagreb, Hrvatska

2013. – sudjelovanje na međunarodnoj konferenciji o izvještavanju o održivosti u organizaciji *Global Reporting Initiative (GRI)*, Amsterdam, Nizozemska

2013. – pohađanje znanstvene radionice *Defining Material Report Content* u organizaciji *Sustainserv GmbH*, Zürich, Švicarska

2013. – pohađanje znanstvene radionice za akademsko pisanje i objavljivanje u međunarodno priznatim časopisima u organizaciji *MakeLearn*, Zadar, Hrvatska

2013. – sudjelovanje na četvrtoj nacionalnoj konferenciji o društveno odgovornom poslovanju u organizaciji HRPSOR-a, Zagreb, Hrvatska

2012. – pohađanje seminara *Valuing Non Financial Performance*, Nyenrode Business Universiteit, Amsterdam, Nizozemska

2012. – sudjelovanje na trećoj nacionalnoj konferenciji o društveno odgovornom poslovanju u organizaciji HRPSOR-a, Zagreb, Hrvatska

2011. – sudjelovanje na drugoj nacionalnoj konferenciji o društveno odgovornom poslovanju u organizaciji HRPSOR-a, Zagreb, Hrvatska

ČLANSTVA

Članica The Society for Institutional & Organizational Economics (SIOE)

STRANI JEZICI

Engleski jezik aktivno poznavanje u pismu i govoru, poznavanje njemačkog jezika u pismu i govoru

BIBLIOGRAFIJA

Omazić, M. A. i Markota Vukić, N. (2015). *Influence of Institutional Framework on Corporate Responsibility Reporting*, Proceedings of the 3rd International OFEL Conference on Corporate Governance

Markota Vukić, N. (2015). *Corporate social responsibility reporting: Differences among selected EU countries*, Business Systems Research, Vol. 6, No. 1, pp. 63-73.

Markota Vukić, N. (2015). *Izještavanje o nefinancijskim informacijama prema novom Zakonu o računovodstvu i Direktivi 2014/95/EU*, RRiF br. 12/15., str. 46-50.

PRILOZI

Prilog 1. Promatrani podaci za testiranje hipoteze H1, H1a i H1b u periodu od 2008. do 2013. godine za zemlje Austrija, Francuska, Hrvatska, Italija, Nizozemska, Njemačka, Švedska, Švicarska, Velika Britanija i Belgija.

Godina	Šifra zemlje	Zemlja	GLAS_ODGOV	STABILNOST	UCINK_VLADE	REG_KONTROL	ZAK_OKVIR	KORUP_KONTROL	Broj_A	Broj_B	Broj_C	Prosjek
2013	1	Austrija	1,46	1,34	1,57	1,48	1,83	1,51	24	21	11	2,23
2012	1	Austrija	1,46	1,32	1,56	1,51	1,84	1,35	14	19	11	2,07
2011	1	Austrija	1,43	1,18	1,61	1,39	1,81	1,44	14	19	10	2,09
2010	1	Austrija	1,47	1,12	1,84	1,47	1,81	1,63	14	22	5	2,22
2009	1	Austrija	1,42	1,17	1,67	1,46	1,79	1,76	11	11	15	1,89
2008	1	Austrija	1,40	1,34	1,77	1,61	1,93	1,92	7	5	3	2,27
2013	2	Francuska	1,20	0,42	1,47	1,15	1,40	1,30	17	16	2	2,43
2012	2	Francuska	1,22	0,55	1,33	1,11	1,43	1,42	13	15	2	2,37
2011	2	Francuska	1,17	0,59	1,37	1,15	1,44	1,52	9	14	2	2,28
2010	2	Francuska	1,20	0,67	1,45	1,31	1,51	1,44	6	10	1	2,29
2009	2	Francuska	1,24	0,47	1,49	1,21	1,43	1,42	4	6	3	2,08
2008	2	Francuska	1,31	0,53	1,58	1,28	1,48	1,38	1	7	2	1,90
2013	3	Hrvatska	0,47	0,61	0,69	0,44	0,26	0,11	1	3	3	1,71
2012	3	Hrvatska	0,50	0,58	0,70	0,44	0,21	-0,04	1	3	3	1,71
2011	3	Hrvatska	0,48	0,60	0,56	0,52	0,18	0,01	1	2	3	1,67
2010	3	Hrvatska	0,43	0,58	0,63	0,55	0,17	-0,03	1	1	2	1,75
2009	3	Hrvatska	0,44	0,59	0,61	0,55	0,14	-0,10	0	1	2	1,33
2008	3	Hrvatska	0,43	0,55	0,57	0,49	0,08	-0,04	0	1	2	1,33
2013	4	Italija	0,93	0,51	0,45	0,77	0,36	-0,04	50	20	11	2,48
2012	4	Italija	0,89	0,51	0,41	0,73	0,36	-0,03	37	15	8	2,48
2011	4	Italija	0,90	0,51	0,38	0,71	0,42	0,08	39	18	7	2,50
2010	4	Italija	0,95	0,47	0,45	0,89	0,38	0,00	35	17	6	2,50
2009	4	Italija	1,03	0,34	0,42	0,95	0,35	0,13	22	19	5	2,37
2008	4	Italija	1,02	0,53	0,29	0,96	0,42	0,25	19	19	4	2,36
2013	5	Nizozemska	1,58	1,12	1,77	1,77	1,81	2,05	45	45	30	2,13
2012	5	Nizozemska	1,63	1,17	1,80	1,75	1,84	2,13	24	41	30	1,94
2011	5	Nizozemska	1,58	1,10	1,79	1,82	1,81	2,16	26	35	30	1,96
2010	5	Nizozemska	1,49	0,91	1,73	1,74	1,81	2,18	20	31	30	1,88
2009	5	Nizozemska	1,49	0,91	1,74	1,71	1,80	2,17	16	26	20	1,94
2008	5	Nizozemska	1,54	0,86	1,69	1,77	1,75	2,16	12	17	16	1,91
2013	6	Njemačka	1,41	0,93	1,52	1,55	1,62	1,78	48	48	15	2,30
2012	6	Njemačka	1,39	0,77	1,57	1,53	1,64	1,78	47	50	15	2,29
2011	6	Njemačka	1,37	0,84	1,55	1,56	1,61	1,71	47	36	24	2,21
2010	6	Njemačka	1,31	0,78	1,57	1,58	1,62	1,74	29	31	15	2,19
2009	6	Njemačka	1,35	0,83	1,59	1,53	1,64	1,72	19	29	8	2,20
2008	6	Njemačka	1,35	0,93	1,52	1,49	1,72	1,73	16	22	2	2,35
2013	7	Švedska	1,67	1,13	1,89	1,89	1,95	2,29	15	41	57	1,63
2012	7	Švedska	1,71	1,16	1,94	1,89	1,93	2,31	8	40	57	1,53
2011	7	Švedska	1,65	1,23	1,97	1,91	1,95	2,22	7	34	66	1,45
2010	7	Švedska	1,58	1,09	2,01	1,67	1,96	2,32	9	28	68	1,44

2009	7	Švedska	1,58	1,06	2,05	1,67	1,97	2,29	8	23	51	1,48
2008	7	Švedska	1,55	1,11	1,94	1,64	1,91	2,23	7	13	45	1,42
2013	8	Švicarska	1,65	1,37	1,81	1,63	1,79	2,13	31	33	33	1,98
2012	8	Švicarska	1,67	1,40	1,88	1,66	1,81	2,15	18	28	33	1,81
2011	8	Švicarska	1,63	1,28	1,87	1,64	1,74	2,05	22	31	24	1,97
2010	8	Švicarska	1,63	1,23	1,89	1,65	1,77	2,10	18	20	24	1,90
2009	8	Švicarska	1,59	1,28	1,96	1,58	1,76	2,09	15	14	15	2,00
2008	8	Švicarska	1,57	1,23	2,02	1,59	1,81	2,17	8	9	13	1,83
2013	9	Velika Britanija	1,32	0,48	1,47	1,77	1,67	1,68	27	33	16	2,14
2012	9	Velika Britanija	1,32	0,41	1,53	1,64	1,69	1,64	21	33	16	2,07
2011	9	Velika Britanija	1,30	0,35	1,55	1,66	1,64	1,58	17	26	20	1,95
2010	9	Velika Britanija	1,29	0,40	1,56	1,74	1,76	1,56	18	27	18	2,00
2009	9	Velika Britanija	1,31	0,11	1,50	1,59	1,73	1,60	16	20	25	1,85
2008	9	Velika Britanija	1,33	0,46	1,64	1,77	1,66	1,66	15	10	15	2,00
2013	10	Belgija	1,37	0,92	1,59	1,29	1,40	1,63	0	3	1	1,75
2012	10	Belgija	1,35	0,90	1,59	1,22	1,40	1,55	0	3	1	1,75
2011	10	Belgija	1,34	0,93	1,66	1,24	1,40	1,56	0	2	2	1,5
2010	10	Belgija	1,38	0,78	1,58	1,29	1,37	1,49	0	0	2	1
2009	10	Belgija	1,36	0,79	1,59	1,32	1,36	1,43	0	0	2	1
2008	10	Belgija	1,35	0,62	1,38	1,39	1,33	1,32	0	0	0	1