

## ZNAČAJ DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI U POSLOVNOM SEKTORU BOSNE I HERCEGOVINE

**Marija Čutura**

Dr. sc; Izvanredni profesor; Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru, Mostar, Bosna i Hercegovina; marija.cutura@ef.sum.ba

**Anto Jerković**

Doktorski student; Poslijediplomski sveučilišni studij Ekonomije i poslovne ekonomije (Doktorski studij), Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu; Split, Hrvatska; antojerkovic@yahoo.com

**Sažetak:** Zbog koristi za sve dionike, društveno odgovorno poslovanje (DOP) je koncept koji postaje sve popularniji te predstavlja sastavni dio poslovanja u suvremenom svijetu. Primjenom DOP-a, poslovni sektor doprinosi održivom razvoju i tvrtke ga koriste kao svoju konkurentsku prednost, jer predstavlja ne samo poželjan već i nužan oblik ponašanja u svim poslovnim aktivnostima. Cilj ovog rada je istražiti razinu provedbe politika DOP-a u malim, srednjim i velikim tvrtkama koje posluju u Bosni i Hercegovini (BiH). Instrument istraživanja je prilagođen za potrebe istraživanja primjene određenih politika DOP-a: politika vezanih za zaposlenike, politika zaštite okoliša, politika sudjelovanja na tržištu i politika koje se odnose na lokalnu zajednicu. U istraživanju poslovnih politika vezanih uz DOP, obuhvaćeni su i standardi koji se odnose na praksu provođenja DOP-a. Za potrebe istraživanja prikupljeni su podaci od 90 tvrtki koje posluju u BiH. Prikupljanje primarnih podataka provedeno je tehnikom online anketnog ispitivanja. Na temelju provedenog istraživanja proizlazi kako poduzeća u BiH, bez obzira na veličinu poduzeća, u svom poslovanju primjenjuju određene oblike društveno odgovornih politika. Analiza je također utvrdila kako kompanije u BiH pridaju različitu važnost pojedinim politikama društveno odgovornog poslovanja. Ipak, može se zaključiti da kompanije u BiH implementiraju određene politike društveno odgovornog poslovanja. Na temelju rezultata istraživanja rad daje pregled politika DOP-a u BiH te nudi određene smjernice implikacije za menadžere, kao i smjernice za buduća istraživanja na temu DOP-a.

**Ključne riječi:** Društveno odgovorno poslovanje; politike društveno odgovornog poslovanja; standardi društveno odgovornog poslovanja; društveno odgovorna poslovna praksa.

**JEL klasifikacija:** L21, M14, M21.

## UVOD

Može se reći da ideje i koncepti društvene odgovornosti poslovanja (u nastavku DOP) nisu nastali primarno kao rezultat razvoja društvenih znanosti, nego su nastale kao posljedica realnih povijesnih, društvenih i ekoloških problema s kojima se suočava suvremeno društvo (Letica, 2010). U teoriji, kao i u poslovnoj praksi, postoje dva osnovna suprotstavljena pristupa o odgovornostima poslovanja. Prvi pristup polazi od Milтона Friedmana i sadržan je u stajalištu kako je jedina odgovornost poslovanja stvaranje profita dioničarima koliko je god moguće, bez kršenja svakodnevnih moralnih ispravnosti. Drugo stajalište o odgovornosti poslovanja sadržano je u pristupu Roberta Edwarda Freemana, koji zastupa tezu kako je odgovornost poslovanja odgovornost za sve dionike. Dionik, kao svaka osoba, skupina ili organizacija koja ima interes od poslovanja ili je pod utjecajem istog, nameće se kao jedan od ključnih pojmova suvremenog koncepta DOP-a. Dionička teorija, čije je temelje postavio Roberta Edward Freemana imala je snažan utjecaj na razvoj pristupa vezanih uz teoriju i praksu poslovne etike i DOP-a. Sa stajališta dioničke teorije, može se reći kako se ona odrazila na suvremeno poimanje koncepta DOP-a, kao i na razmatranje utjecaja poslovanja na društvo u cjelini.

Svrha ovog istraživanja je uvidjeti u kojoj mjeri se praksa DOP-a primjenjuje u poslovanju Bosanskohercegovačkih poduzeća, kao i analizirati značaj pojedinih politika DOP-a. Cilj rada je utvrditi značaj društveno odgovornih praksi bosanskohercegovačkih poduzeća, preciznije određenih politika DOP-a, posebno sa stajališta politika vezanih za zaposlenike, zaštitu okoliša, sudjelovanja na tržištu i politika koje se odnose na lokalnu zajednicu. Hipoteza rada sadrži tvrdnju: U poslovanju bosanskohercegovačkih poduzeća ne postoji strateški pristup u primjeni DOP-a.

## PREGLED LITERATURE

Razdoblje 1960-ih i 1970-ih godina dvadesetog stoljeća, obično se naziva dobom aktivizma u kojem se civilno društvo i različiti pokreti nameću kao važni subjekti utjecaja na društvena zbivanja. U tom se vremenskom periodu aktualiziraju brojna pitanja poput građanskih prava, sigurnosti radnih mjesta, problema okoliša, pitanja prava i zaštite potrošača, te dolazi i do same promjene poimanja pojma koncepta društvene odgovornosti poslovanja (Čutura, 2016). Tijek razvoja društvene odgovornosti, kao koncepta poslovanja, *išao je postepeno i u više faza*. Jedan od prvih koraka primjene se ogleda kroz filantropiju (donacije, volontiranje zaposlenika i slično), potom slijedi faza koja je uključivala društvenu odgovornost kao dio dugoročne poslovne strategije, dok je novija generacija društvene odgovornosti posvećena pitanjima siromaštva, socijalne ugroženosti, uništavanja socijalne i životne sredine i sličnim etičnim i moralnim pitanjima. Koncept društvene odgovornosti nadilazi zakonske propise i norme i djeluje na dobrovoljnoj osnovi (Vrdoljak Raguž & Hazdovac, 2014). Suvremeni koncept DOP-a može se opisati kroz više komplementarnih pojmova: održivi razvoj, etično poslovanje, korporacijsko građanstvo i koncept trostrukog učinka (Bagić, Škrabalo, & Narančić, 2006, str. 9). Društveno odgovorna tvrtka integrira društvene i ekološke teme u svoje osnovne poslovne aktivnosti i djeluje odgovorno prema svojim zaposlenicima, potrošačima, okruženju, dobavljačima, lokalnoj zajednici, dioničarima i društvu u cjelini (Öberseder, Schlegelmilch, & Murphy, 2013).

Prethodno navedeni aspekt suvremenog koncepta društveno odgovornog poslovanja ukazuje na potrebu šireg razumijevanja društveno odgovornih praksi poduzeća,

usmjerenih prema svim dionicima, što je ključno u razumijevanju novog pristupa društvenoj odgovornosti i održivosti. Godine, 2011., pozivajući se na potrebu modernog razumijevanja DOP-a i novog plana djelovanja, EU je ažurirala svoju definiciju gdje se DOP definira kao “odgovornost poduzeća za njihov utjecaj na društvo”. Preciznije, tvrtke mogu postati društveno odgovorne integrirajući društvenu, ekološku, etičku dimenziju kao i brigu za potrošače i ljudska prava u svoju poslovnu strategiju i poslovanje. U svrhu postizanja ciljeva održivog razvoja, brojne međunarodne organizacije nastoje utjecati na privatni sektor primičući aktivnosti društveno odgovornih praksi u poslovanju. Tako primjerice Ujedinjene nacije promoviraju kodekse ponašanja poduzeća na području radnih odnosa, ljudskih prava i zaštite okoliša, poznatih pod nazivom Global Compact.<sup>1</sup> Međunarodna organizacija rada (ILO) izradila je smjernice za poslovanje velikih multinacionalnih kompanija koje se kao i OECD-ove smjernice u velikoj mjeri bave zaštitom prava radnika i zaštitom ljudskih prava. Također, u svijetu postoje i određeni standardi i oznake koji označavaju prakse DOP-a. Tako, Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) u svome standardu ISO 26000 daje dobrovoljne upute o društvenoj odgovornosti svim tipovima organizacija, bez obzira na vrstu, veličinu i djelatnost kojom se bave, ISO 14000 se odnosi na sustave upravljanja okolišem. Proizvodi s oznakom Fairtrade znači da su proizvođači i tvrtke ispunili međunarodno dogovorene standarde koji su neovisno certificirani. Na važnost društveno odgovornih inicijativa ukazuju i empirijski dokazi tako na primjer društveno odgovorne inicijative, pod određenim uvjetima, mogu utjecati na namjeru kupnje proizvoda određene tvrtke (Sankar & C. B., 2001), ili poboljšati korporativne performanse i vrijednost tvrtke (Cho, Chung, & Young, 2019). Bitno je naglasiti kako je u poslovnoj praksi vidljiv pomak od društvene odgovornosti poslovanja, shvaćene kao obaveze davanja društvu, do davanja društvu kao izabranoj strategiji poslovanja (Kotler & Lee, 2011).

Razmatrajući teorijski koncept društvene odgovornosti, njegova uloga djeluje jasna i primjenjiva. Ipak radi se o relativno novom konceptu, posebno za zemlje u razvoju. Praksa društvene odgovornosti vrlo je raznolika i uvelike ovisi o kontekstu u kojem se događa, o potrebama poduzeća, o upravljačkoj praksi i korporacijskoj kulturi poduzeća, o tradiciji pojedine zemlje i mnogim drugim čimbenicima (Vrdoljak Raguž & Hazdovac, 2014). Ako se promatra DOP u BiH, malo je istraživanja u čijem je fokusu ovaj koncept (Čavalić & Bećirović, 2017). Najveći izazov za razvoj DOP-a u BiH predstavlja nedostatak politika, legislative i standarda relevantnih za koncept DOP-a u BiH (Čatić-Kajtažović, 2011). Na temelju provedenog istraživanja turističkog sektora poduzeća u BiH, rezultati pokazuju da je kolektivna svijest o DOP-u daleko od potrebne; ali da se može nagovijestiti da se svijest poduzeća mijenja u pozitivnom pravcu (Čekrlija & Pavlović, 2012). Bosanskohercegovačka poduzeća uglavnom DOP shvaćaju kao filantropiju, donacije, dobro definirane strategije zapošljavanja ili poslovanje u okviru zakonskih normi (Čatić-Kajtažović, 2011). Rezultati istraživanja Čavalića i Bećirovića (2017) su potvrdili da kompanije u BiH slijede hijerarhiju društvene odgovornosti predstavljenu Carrollovom (1991) piramidom društvene odgovornosti (ekonomska, zakonska, etička i filantropijska dimenzija). Najveći postotak suglasnosti

<sup>1</sup> Globalni dogovor Ujedinjenih naroda najveća je svjetska inicijativa korporativne održivosti. Pokrenut 2000. godine, kao posebna inicijativa glavnog tajnika UN-a. Temelji se na deset principa podijeljenih u četiri cjeline: ljudska prava, radi uvjeti, okoliš i anti-korupcija (vidjeti više na: <https://www.unglobalcompact.org/>)

je vezan za izjave u vezi s ekonomskom odgovornošću tvrtke (poslovanje, stvaranje profita, ispunjavanje potreba kupaca). Prema autorima, tvrtke bi trebale više raditi na prelasku na više kategorije društvene odgovornosti, poput etičke i filantropske odgovornosti (Čavalić & Bećirović, 2017).

Prema navedenom istraživanju, ekonomska odgovornost je osnovna odgovornost tvrtki u BiH, ali da bi se išlo u korak sa trenutnim svjetskim trendovima, potrebno je raditi na poboljšanju drugih dimenzija i područja DOP-a. Ako se promatra zakonska regulativa, u BiH ne postoji obaveza gospodarskih subjekata da dio svoje dobiti usmjeravaju u ostvarenje društvenih ciljeva. Društveno odgovorno poslovanje kao rezultat striktnih odredbi zakona se podrazumijeva za gospodarske subjekte, ali ih to ne određuje kao filantropsku aktivnost i sama privredna društva su slobodna da odlučuju o tome da li će poslovati legalno, pa samim tim i društveno odgovorno u smislu zakona (Grbo, 2018).

Prema podacima Eurobarometra<sup>2</sup>, koji kontinuirano provodi analizu javnog mišljenja unutar Europskih zemalja, rezultati ukazuju na različitost u poimanju društvene odgovornih praksi u poslovanju na nacionalnoj i regionalnoj razini. Budući da je u BiH vrlo malo istraživanja u čijem je fokusu koncept DOP-a (Čavalić & Bećirović, 2017), cilj ovog rada je daljnji doprinos boljem razumijevanju DOP-a u Bosni i Hercegovini iz perspektive donositelja poslovnih odluka, odnosno menadžmenta. U istraživanju potrošača, kao dionika, dimenzije odgovornosti iz Carrollove piramide društvene odgovornosti poduzeća, oni daju prioritet filantropskoj odgovornosti (Čatić-Kajtažović & Šumar, 2020). S druge strane, autori ukazuju na potrebu daljnje analize važnosti pojedinih dimenzija društvene odgovornosti za ostale dionike, između ostalih, za menadžment poduzeća u cilju boljeg razumijevanja i uvida u važnost određenih dimenzija društvene odgovornosti u BiH. S obzirom da su dosadašnja istraživanja uglavnom temeljena na Carrolovom modelu podjele DOP-a na četiri dimenzije, budući da one ne sadrže dimenziju okoliša, cilj ovoga rada je detaljniji uvid i bolje razumijevanje pojedinih aspekata odgovornosti poslovanja poduzeća prema, okolišu, zaposlenicima, lokalnoj zajednici i ekonomskim aspektima sudjelovanja na tržištu, po uzoru na suvremeni pristup definiranju DOP-a. Sličan pristup primjenjuju autori Mandl i Dorr (2007), koji smatraju da su glavna područja DOP-a aktivnosti usmjerena na četiri kategorije dionika: radna mjesta - zaposlenici, zajednica, okoliš i tržište, uključujući kupce i poslovne partnere (Moisescu, 2014).

Prema novijim izvorima, istraživanja o praksama DOP-a uglavnom se fokusiraju na veća poduzeća (Dias, Rodrigues, Craig, & Neves, 2018). S obzirom da općenito nedostaje akademskih istraživanja vezanih uz DOP malih i srednjih poduzeća, posebno u dijelu pitanja koja se odnose na aspekte održivosti, te budući da je glavčina istraživanja stavila naglasak na velike korporacije i uglavnom zanemarila mala i srednja poduzeća, daljnja istraživanja o tome kako se mala i srednja poduzeća mogu nositi s izazovima DOP-a i istodobno ostati profitabilna predstavljaju dodatni izazov (Murphy, 2013). Upravo je navedeno jedan od motiva za provođenje ovog istraživanja praksi DOP-a u bosanskohercegovačkim poduzećima jer slične analize do sada nisu rađene.

<sup>2</sup> Eurobarometer je serija istraživanja uglavnom provedenih od strane Evropske komisije počevši od 1973. godine. Eurobarometer anketama mjeri javno mišljenje u svim državama članicama EU, kao i u zemljama kandidatima (vidjeti više na stranici: <https://www.euromonitor.com/>)

## METODOLOGIJA

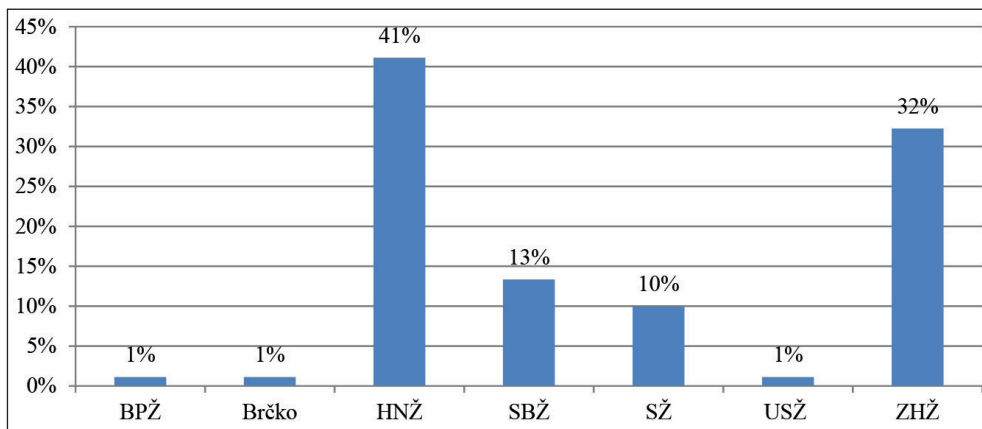
Za ovo istraživanje korišten je strukturirani upitnik podijeljen u dva dijela. Prvi dio upitnika se odnosi na osnovne podatke o samom poduzeću, sastoji se od pet pitanja nominalnog karaktera od kojih su četiri pitanja sa ponuđenim odgovorima i jednim otvorenim pitanjem. Drugi dio upitnika se odnosi na pitanja vezana za društveno odgovorno poslovanje i sastoji se od devet pitanja s pripadajućim listama tvrdnji. Dio upitnika koji se odnosi na politike DOP-a je mjereno Likertovom skalom i prilagođen prema anketnom upitniku koji je razvijen od strane Europske komisije za podizanje svijesti o DOP-u<sup>3</sup>, koji je uz određene transformacije već korišten u sličnim istraživanjima (Moisescu, 2014). Pored toga, dva pitanja mjerena Likertovom skalom su dodana od strane autora koja se tiču načina odlučivanja o sponzorstvima i donacijama u svrhu potpore aktivnostima i projektima lokalne zajednice i stupnju financijskih ulaganja u pojedina područja/ programe/ ustanove od interesa društva. Pored opisanog, tri pitanja nominalnog karaktera su također uključena u analizu a tiču se posjedovanja etičkog standarda, primjene određenih standarda DOP-a i načina određivanja budžeta za aktivnosti DOP-a. Online anketno ispitivanje izvršeno je putem Google Obrasca (eng. Google Forms). Istraživanje je provedeno tijekom svibnja do kolovoza 2020. godine, preko profesionalne mreže LinkedIn. Upitnici su u elektronskoj formi poslani menadžerskom osoblju u tvrtkama, vodeći se time da to osobe koje donose odluke o društveno odgovornim inicijativama. U popratnim uputama, jasno je svim sudionicima garantirana anonimnost. Tijekom razdoblja od svibnja do kolovoza 2020. podijeljeno je ukupno 150 upitnika, a 94 je popunjeno i vraćeno, od čega je 4 neupotrebljivo sa stopom povrata od oko 62%. Stupanj slaganja s ponuđenim tvrdnjama anketnog upitnika mjerio se pomoću Likertove skale od 1 do 5. U radu se još analizira i razlika u postignutim srednjim vrijednostima pojedinih inicijativa DOP-a odgovornosti s obzirom na veličinu tvrtke gdje su poduzeća, zbog malog uzorka, u cilju veće pouzdanosti t-testa, podijeljena u dvije skupine s obzirom na broj zaposlenika.<sup>4</sup> Prvu skupinu čine mikro i mala poduzeća (0-49 zaposlenih), drugu skupinu čine srednja i velika poduzeća (preko 50 zaposlenih). Rezultati su analizirani u programu SPSS (verzija 21) korištenjem deskriptivne statistike i t-testom neovisnih uzoraka.

## REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

Iz regionalnih karakteristika uzorka je jasno kako je više od polovine poduzeća iz uzorka smješteno u dvije županije, Hercegovačko-neretvanskoj i Zapadno-hercegovačkoj, što rezultira određenim iskrivljenjem podataka s obzirom na regiju (Grafikon 1).

<sup>3</sup> Upitnik je razvijen od strane Europske komisije od 2005. godine, zadnju verziju koja je korištena u radu je moguće preuzeti na stranici: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/10369/attachments/1/translations>, pristupljeno 08.04.2020. godine.

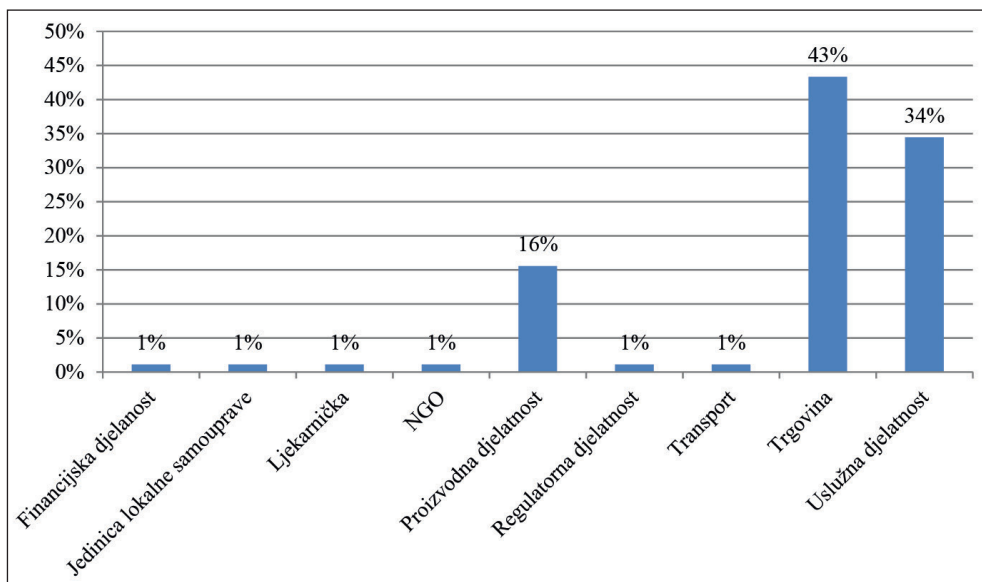
<sup>4</sup> Prema preporuci Europske komisije mikro poduzeća imaju manje od 10 zaposlenika, mala poduzeća imaju manje od 50 zaposlenika, srednja poduzeća imaju manje od 250 zaposlenika.



**Grafikon 1.** Županije u kojima posluju poduzeća obuhvaćena ispitivanjem

**Izvor:** Izrada autora na temelju provedenog istraživanja

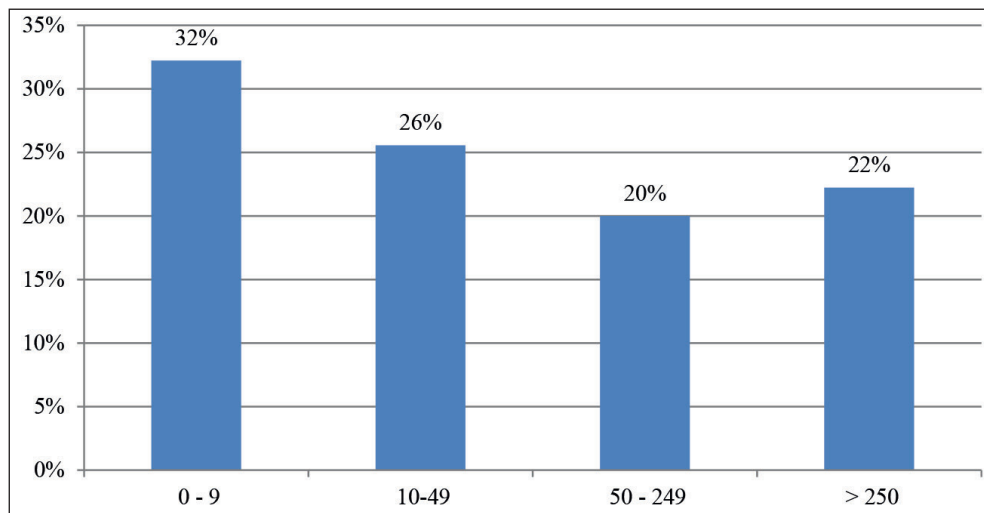
Velika većina poduzeća u uzorku su u privatnom vlasništvu, 86,6%, i to većinom društva sa ograničenom odgovornošću, 88,8%. Sljedeći grafikoni prikazuju sektore u kojima posluju poduzeća čiji menadžeri su obuhvaćeni anketnim ispitivanjem (Grafikon 2.), te veličinu poduzeća, odnosno broj zaposlenika (Grafikon 3.)



**Grafikon 2.** Sektori u kojima posluju poduzeća čiji menadžeri su obuhvaćeni anketnim ispitivanjem

**Izvor:** Izrada autora na temelju provedenog istraživanja





**Grafikon 3.** Broj zaposlenika poduzeća u kojima rade anketirani menadžeri

**Izvor:** Izrada autora na temelju provedenog istraživanja

U cilju jasnijeg uvida u pridavanje značaja određenim dimenzijama DOP-a, u narednoj tablici (Tablica 1.) je prikazana deskriptivna statistika analiziranih tvrdnji koji se tiču pojedinih politika DOP-a: politike prema zaposlenicima (četiri indikatora - Zap), okolišu (četiri indikatora - Okol) lokalnoj zajednici (četiri indikatora - LZ) i ekonomskim aspektima sudjelovanja na tržištu (tri indikatora - Ekon).

**Tablica 1.** Analiza srednjih vrijednosti u cilju utvrđivanja značajnosti pojedinih dimenzija DOP

	Rang	M	SD	Dim
Poslovanje poduzeća omogućuje pravovremeno plaćanje računa dobavljača.	1	4,56	0,89	Ekon
Poduzeće evidentira i rješava pritužbe kupaca, dobavljača i poslovnih partnera.	2	4,44	0,88	Ekon
Poduzeće prakticira politiku pravednosti u svim svojim ugovorima, odnosima i oglašavanju	3	4,21	0,99	Ekon
Savjetujemo se sa našim zaposlenicima o nekim pitanjima vezanim uz poslovanje.	4	4,04	1,05	Zap
U svom poslovanju se trudimo minimizirati i reciklirati otpad.	5	4,02	1,08	Okol
Potičemo svoje zaposlenike u razvijanju vještina i dugoročne karijere	6	3,94	1,04	Zap
Nastojimo umanjiti negativan utjecaj poslovanja u smislu sprječavanja zagađenja	7	3,92	1,15	Okol
Postoji procedura kojom se osigurava da se poduzmu adekvatni koraci protiv svih oblika diskriminacije, kako na radnom mjestu tako i prilikom zapošljavanja	8	3,88	1,23	Zap
Poduzeće se trudi kupovati od lokalnih proizvođača/ dobavljača.	9	3,87	1,24	LZ

Nastojimo umanjiti negativan utjecaj poslovanja na okoliš uštedom energije.	10	3,80	1,22	Okol
Poduzeće redovito pruža financijsku potporu aktivnostima i projektima lokalne zajednice	11	3,78	1,26	LZ
Poduzeće pruža jasne i točne podatke o utjecaju proizvoda, usluga i aktivnosti na okoliš.	12	3,78	1,18	Okol
Poduzeće aktivno nudi dobru ravnotežu radnog i privatnog života za svoje zaposlenike.	13	3,44	1,28	Zap
Tvrtka nudi mogućnosti obuke za ljude iz lokalne zajednice.	14	3,43	1,32	LZ
Ohrabrujemo svoje zaposlenike da volonterski sudjeluju u aktivnostima i projektima lokalne zajednice.	15	3,34	1,32	LZ

**Izvor:** Izrada autora na temelju provedenog istraživanja

U području analize inicijativa društveno odgovornog poslovanja u Tablici 2. su vidljivi rezultati T-testa u ovisnosti od veličine samog poduzeća. Poduzeća su kako je ranije pojašnjeno grupirana u dvije skupine: mikro i mala poduzeća (0-49 djelatnika) i srednja i velika poduzeća (preko 50 djelatnika).

**Tablica 2.** Razlike u primjeni praksi DOP-a ovisno o veličini poduzeća prema broju zaposlenih

Q		N	M	SD	p<0,01**
Q1-Potičemo svoje zaposlenike u razvijanju vještina i dugoročne karijere	0-49	52	3,90	1,05	,668
	>50	38	4,00	1,04	
Q2-Postoji procedura kojom se osigurava da se poduzmu adekvatni koraci protiv svih oblika diskriminacije, kako na radnom mjestu tako i prilikom zapošljavanja	0-49	52	3,77	1,35	,328
	>50	38	4,03	1,03	
Q3-Poduzeće aktivno nudi dobru ravnotežu radnog i privatnog života za svoje zaposlenike	0-49	52	3,75	1,17	,007**
	>50	38	3,03	1,33	
Q4-Savjetujemo se sa našim zaposlenicima o nekim pitanjima vezanim uz poslovanje.	0-49	52	4,29	0,94	,009**
	>50	38	3,71	1,11	
Q5-Tvrtka nudi mogućnosti obuke za ljude iz lokalne zajednice	0-49	52	3,38	1,21	,685
	>50	38	3,50	1,48	
Q6-Poduzeće se trudi kupovati od lokalnih proizvođača/dobavljača.	0-49	52	3,94	1,19	,501
	>50	38	3,76	1,30	
Q7-Poduzeće redovito pruža financijsku potporu aktivnostima i projektima lokalne zajednice	0-49	52	3,62	1,30	,154
	>50	38	4,00	1,19	
Q8-Ohrabrujemo svoje zaposlenike da volonterski sudjeluju u aktivnostima i projektima lokalne zajednice	0-49	52	3,38	1,33	,737
	>50	38	3,29	1,31	
Q9-Nastojimo umanjiti negativan utjecaj poslovanja na okoliš uštedom energije.	0-49	52	3,90	1,21	,348
	>50	38	3,66	1,24	
Q10-U svom poslovanju se trudimo minimizirati i reciklirati otpad.	0-49	52	4,00	1,01	,821
	>50	38	4,05	1,18	



Q11-Nastojimo umanjiti negativan utjecaj poslovanja u smislu sprječavanja zagađenja	0-49	52	3,90	1,18	,861
	>50	38	3,95	1,14	
Q12-Poduzeće pruža jasne i točne podatke o utjecaju proizvoda, usluga i aktivnosti na okoliš	0-49	52	3,69	1,16	,424
	>50	38	3,89	1,20	
Q13-Poduzeće prakticira politiku pravednosti u svim svojim ugovorima, odnosima i oglašavanju	0-49	52	4,15	1,02	,523
	>50	38	4,29	0,96	
Q14-Poslovanje poduzeća omogućuje pravovremeno plaćanje računa dobavljača.	0-49	52	4,56	0,83	,979
	>50	38	4,55	0,98	
Q15-Poduzeće evidentira i rješava pritužbe kupaca, dobavljača i poslovnih partnera.	0-49	52	4,38	0,89	,451
	>50	38	4,53	0,86	

**Izvor:** Izrada autora na temelju provedenog istraživanja

Pored navedenog, u radu je izvršena i analiza samog donošenja odluke o sponzorstvu, gdje se u Tablici 3. mogu vidjeti koji od načina donošenja odluke poduzeća u BiH preferiraju te razlike u odnosu između mikro/malih i srednjih/velikih poduzeća.

**Tablica 3.** Donošenje odluke o sponzorstvu ovisno o veličini poduzeća prema broju zaposlenih

		N	M	SD	p<0,01**
Odlukom o donacijama/sponzorstvu koju donosi Uprava poduzeća ili Direktor	0-49	52	4,17	0,90	,087
	>50	38	3,76	1,34	
Objavom poziva za ulaganje u projekte i aktivnosti lokalne zajednice i razmatranjem istih	0-49	52	2,56	1,42	,487
	>50	38	2,76	1,32	
Razmatranjem pojedinačno zaprimljenih zahtjeva/zamolbi za sponzorstvom/donacijama	0-49	52	3,83	1,15	,651
	>50	38	3,71	1,27	
Odabirom određenih projekata lokalne zajednice koji se uklapaju u vrijednosti našeg poduzeća	0-49	52	3,65	1,23	,701
	>50	38	3,55	1,22	

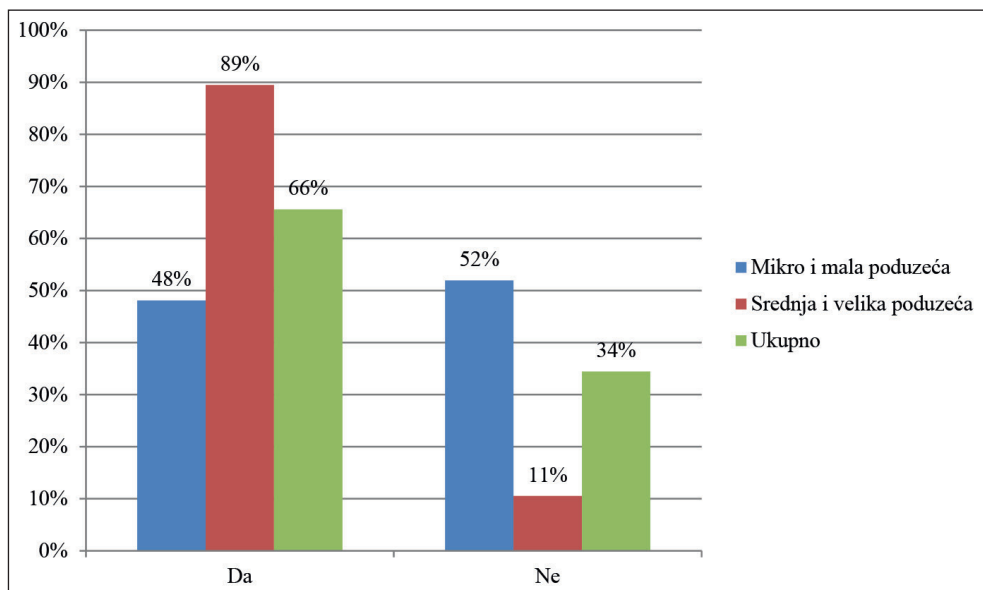
**Izvor:** Izrada autora na temelju provedenog istraživanja

U Tablici 4. su vidljivi rezultati analize najčešćeg ulaganja u određene segmente lokalne zajednice ili društva općenito i analizira se značajnost njihovih razlika između mikro/malih i srednjih/velikih poduzeća.

**Tablica 4.** Ulaganje u pojedine segmente zajednice/društva ovisno o veličini poduzeća prema broju zaposlenih

		N	M	SD	p<0,01**
Sportska natjecanja i klubovi	0-49	52	3,17	1,37	,332
	>50	38	3,45	1,25	
Kulturni i zabavni događaji	0-49	52	3,25	1,20	,878
	>50	38	3,21	1,19	
Obrazovanje	0-49	52	2,98	1,45	,169
	>50	38	3,39	1,33	
Socijalne ustanove	0-49	52	2,92	1,40	,865
	>50	38	2,97	1,38	
Zdravstvene ustanove	0-49	52	2,35	1,44	,372
	>50	38	2,61	1,22	
Donacije pojedincima i grupama u potrebi	0-49	52	3,81	1,25	,148
	>50	38	3,42	1,22	
Unapređenje okoliša i kvalitete života	0-49	52	2,85	1,46	,281
	>50	38	3,16	1,17	
Infrastruktura lokalne zajednice	0-49	52	2,31	1,31	,005**
	>50	38	3,08	1,22	
Stipendiranje	0-49	52	2,37	1,40	,034**
	>50	38	3,03	1,48	

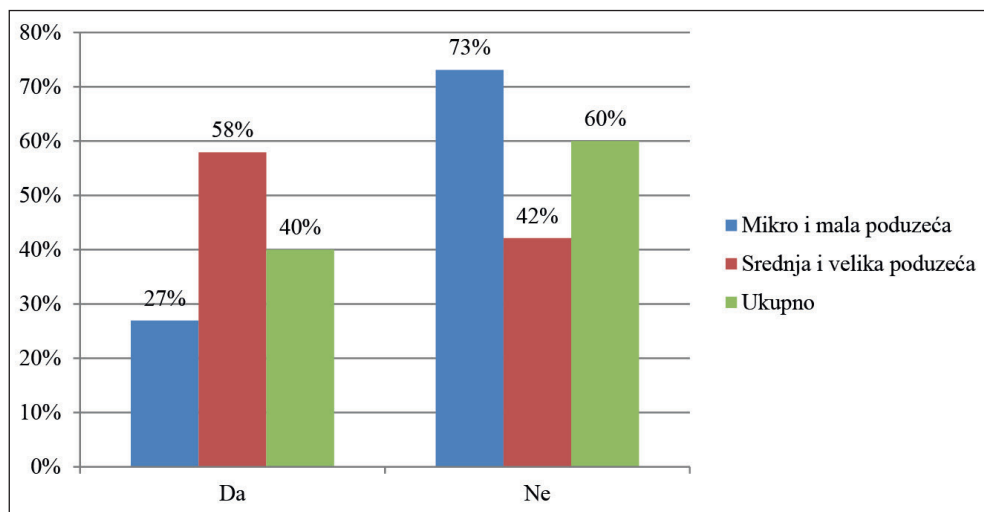
**Izvor:** Izrada autora na temelju provedenog istraživanja

**Grafikon 4.** Usporedba veličine poduzeća i posjedovanja etičkog kodeksa

**Izvor:** Izrada autora na temelju provedenog istraživanja

U analizi razlika u etičkoj praksi između mikro i malih te srednjih i velikih poduzeća, u nastavku se može vidjeti usporedba odgovora na pitanje da li poduzeća primjenjuju etički kodeks u svom poslovanju ili ne (Grafikon 4.).

Također, ukoliko se pogleda stupanj primjene određenih normi i standarda DOP-a, kao što su: ISO 26000, SA 8000, IQ Net SR-10, ISO 14000 i/ili drugih, na Grafikonu 5 se mogu vidjeti razlike između mikro i malih te srednjih i velikih poduzeća.



**Grafikon 5.** Usporedba veličine poduzeća i primjene određenih normi i standarda DOP-a

**Izvor:** Izrada autora na temelju provedenog istraživanja

## REZULTATI ISTRAŽIVANJA, OGRANIČENJA I SMJERNICE ZA BUDUĆA ISTRAŽIVANJA

Promatrajući srednje vrijednosti vezane za razine značajnosti pojedinih dimenzija DOP-a (Tablica 1.), vidljivo je da su najveće srednje vrijednosti vezane za ekonomski aspekt sudjelovanja poduzeća na tržištu kao što je pravovremeno plaćanje računa, rješavanje pritužbi kupaca, dobavljača i slično te su one rangirane kao najznačajnije. Podjednaka važnost se usmjerava na aspekte zaposlenika i okoliša, dok se najmanje pažnje posvećuje angažiranju poduzeća u politikama DOP-a prema lokalnoj zajednici. Navedeno prati slijed postojećih istraživanja DOP-a u BiH gdje je ekonomskoj dimenziji, poduzeća u BiH pridaje najveći značaj, a filantropskoj odgovornosti najmanji (Čavalić & Bećirović, 2017).

Ako se promatra veličina poduzeća, može se zaključiti da u najvećem broju dimenzija ne postoji signifikantna razlika u primjeni različitih politika DOP-a bosanskohercegovačkih poduzeća (Tablica 2.), što se podudara sa rezultatima istraživanja Diasa i suradnika (2018) malih, srednjih i velikih poduzeća u Portugalu. Jedina signifikantna razlika se pronalazi u segmentu zaposlenika gdje mikro i mala poduzeća primjenjuju u značajnijoj mjeri praksu bolje ravnoteže privatnog i radnog života za svoje zaposlenike (u smislu fleksibilnog radnog vremena, rada od kuće,  $p=0,007$ ) te se savjetuju u većoj mjeri sa zaposlenicima o pitanjima vezanim uz poslovanje, u odnosu

na srednja i velika poduzeća koja to čine u manjoj mjeri ( $p=0,009$ ). Moguće je da se navedena razlika javlja zbog same strukture poduzeća i djelatnosti kojom se bave iz praktičnih razloga, budući da je u uzorku znatno veći broj mikro i malih poduzeća koji se primjerice bave uslužnom djelatnosti (51,3%) u odnosu na srednja i velika poduzeća (13%). Navedeno svakako otvara prostor budućih istraživanja u ovom području. Ako se promatra način donošenja odluka o sponzorstvima i donacijama u svrhu potpore aktivnostima i projektima lokalne zajednice (Tablica 3.), ne postoji značajna razlika između mikro i malih te srednjih i velikih poduzeća. Prema rezultatima istraživanja, odluku o sponzorstvu, odnosno donaciji financijskih sredstava, lokalnoj zajednici u najvećem broju slučajeva donosi uprava ili direktor poduzeća, dok najrjeđe poduzeća objavljuje javne pozive za dodjelu sredstava projektima i aktivnostima lokalne zajednice. Također, prema rezultatima (Tablica 4.), ne postoji signifikantna razlika pojedinim ulaganjima u pojedina područja/programe/ustanove od interesa društva. Jedina signifikantna razlika u ovom aspektu se može vidjeti u ulaganja u infrastrukturu lokalne zajednice ( $p=0.005$ ) i stipendiranju (subvencioniranje školovanja studenata ( $p=0.034$ ), gdje prema rezultatima istraživanja prednjače srednja i velika poduzeća. Poduzeća u BiH su najspremnija podržati donacije pojedincima/grupama po potrebi (bolest, liječenje, socijalna ugroženost), potom slijedi ulaganje u sportska natjecanja i klubove, dok su najmanje spremni uložiti u infrastrukturu lokalne zajednice i zdravstvene institucije. Iz prethodno prikazanih rezultata istraživanja vezano za primjenu etičkog kodeksa (Grafikon 4.), vidljivo je kako nešto više od 2/3 poduzeća iz uzorka posjeduju usvojen etički kodeks. Također, vidljiva je velika razlika u primjeni etičkog kodeksa između mikro i malih poduzeća, gdje većina njih (52%) ne posjeduje etički kodeks dok manji dio (48%) posjeduje u odnosu na srednja i velika poduzeća. Velika većina srednjih i velikih poduzeća posjeduje etički kodeks (89%) dok ih malih broj ne posjeduje (11%). Neovisno o relativno visokom udjelu poduzeća koja imaju usvojen etički kodeks, na otvoreno pitanje primjenjuju li u svom poslovanju neku od normi/standarda koje se tiču DOP-a, kao što su: ISO 26000, SA 8000, IQ Net SR-10, ISO 14000 i/ili druge, samo 40% poduzeća primjenjuje neki od standarda, dok 60% njih uopće ne primjenjuju neku od standardiziranih normi koje se tiču DOP-a. I u ovom slučaju je također veći udio srednjih i velikih poduzeća (58%) koja posjeduju određene standarde u odnosu na mikro i mala poduzeća (27%). U istraživanju je otvorenim pitanjem analizirano i na koji način poduzeća određuju budžet za financiranje aktivnosti i projekata, donacija i sponzorstava koji se mogu staviti pod nazivnik društvene odgovornosti te je većina ispitanih predstavnika poduzeća (više od 2/3) odgovorila da se budžet najčešće određuje kao dio od ukupnog budžeta namijenjenog za marketinške aktivnosti poduzeća. Iz distribucije odgovora menadžera jasno je kako ne postoje točno određena područja kao ni planirana sredstva za ulaganje u društvenu odgovornost. Naprotiv, iz nešto više od 1/3 odgovora menadžera može se iščitati kako se radi o ad hoc pristupu područjima ulaganja vezanim uz društvenu odgovornost. Dok je nešto više od 2/3 menadžera dalo odgovor kako su financijska sredstva koja ulažu u programe i područja društvena odgovornosti, zapravo postotni udio financijskih sredstava iz budžeta planiranog za marketing. Navedeni rezultati vezani uz odabir područja DOP-a, usmjeravanje financijskih sredstava u DOP, kao i način odlučivanja, te stupanj primjene normi i standarda ukazuju kako je ulazna pretpostavka, odnosno, hipoteza da poduzeća u BiH nemaju strateški pristup DOP-u u potpunosti potvrđena.

Važno je istaknuti da istraživanje ima i određena ograničenja. Prvo ograničenje predstavlja činjenica da je u istraživanju korišten anketni upitnik koji, pored određenih pitanja o obilježjima samog poduzeća, koristi Likertovu skalu izražavanja stupnja slaganja s ponuđenim tvrdnjama. Pri tome dakle postoji realna opasnost od subjektivne procjene ispitanika što može utjecati na iskrivljenje dobivenih rezultata. U cilju smanjenja ovog ograničenja je jasno u upitniku navedeno svim sudionicima da je anketni upitnik anoniman. Drugo ograničenje se ogleda u veličini uzorka u istraživanju (N=90) kao i načinu prikupljanja podataka (online upitnik). Također činjenica je da je većina poduzeća iz dvije regionalne jedinice – županije u BiH, tako da postoji mogućnost da se rezultati iz drugih županija/dijelova BiH, mogu u određenoj mjeri razlikovati. S obzirom da je ljestvica koja je korištena za utvrđivanje značaja politika DOP-a poduzeća u BiH prevedena i prilagođena, svakako se daje preporuka da se ona dodatno testira, proširi ili potvrdi na većem i raznovrsnijem uzorku. Također, budući da je u istraživanju vršena generalna analiza praksi koje poduzeća u BiH primjenjuju, stvara se potreba utvrđivanja prediktora takve prakse kao i različitih utjecaja koje takva praksa ima na poslovanje poduzeća i ostale dionike.

## ZAKLJUČAK

Koncept DOP-a, odnosno društvene odgovornosti poslovanja, usporedo s popularnošću u teoriji i praksi, doživljava i određene kritike. U kritici DOP-a najčešće se postavlja pitanje: je li DOP realitet ili rezultat nastojanja tvrtki da kroz odnose s javnošću i marketing predstave svoje poslovanje kao društveno odgovorno? Određeni autori smatraju kako se često u praksi društvene odgovornosti shvaćanje društvene odgovornosti svodi na investiranje u ugled tvrtke ili upravljanje rizikom od gubitka pozitivnog ugleda. Pored razlika koje se pojavljuju u interpretaciji i primijeni koncepta društvene odgovornosti u poslovnoj praksi, u teoriji, također, postoje nesuglasja kako o prirodi samog koncepta tako i o njegovoj primijeni i svrsi. Jedno od temeljnih pitanja koje se postavlja od strane poslovnog sektora, vezano uz primjenu koncepta, glasi: zašto bi poduzeće privatnim novcem podupiralo javne ciljeve i rješavalo javne probleme? S druge strane, postoji i određeni konsenzus, kako u teoriji tako i praksi, da je minimum društveno odgovornog poslovanja sadržan u poštivanju zakonske regulative, te u imperativu ne štetiti zajednici i društvu. Domena koja nadilazi zakonsku regulativu, je sfera razvoja strategijskog pristupa društvenoj odgovornosti. Strategijski pristup, međutim, bitno je povezan i za veličinu i resurse poduzeća, pa je u praksi prisutno, posebno u slučaju mikro i malih poduzeća, ulaganje u pojedina područja društvene odgovornosti, umjesto strategijske implementacije iste. Navedenu tezu podupire i prikazano istraživanje u čijem uzorku su značajnije prisutna mikro i mala te srednja poduzeća, a tek manjim dijelom i velika poduzeća. Iako se radi o relativno malom uzorku i iskrivljenoj regionalnoj distribuciji uzorka, jasno je kako poduzećima u lokalnom okružju nedostaje strategijska orijentacija spram implementacije društvene odgovornosti. Normativno gledano, etički kodeks zadovoljava početnu formu implementacije društvene odgovornosti u poslovnu praksu, ali drugi pokazatelji, kao što su način odlučivanja o područjima ulaganja kao i sama priroda sredstava koja se izdvajaju, te priroda programa u koje se ulaže, ukazuju kako se radi o vrlo nerazvijenim formama društveno odgovornog poslovanja u našem okruženju. Kada se uzme u obzir udio sive ekonomije u GDP-u Bosne i Hercegovine, koji u prosjeku doseže i 25%, može

se pretpostaviti kako poduzećima u našem okruženju često nedostaje i minimum, a to je poštivanje zakonske regulative koja se odnosi na poslovanje. Vladine agencije kao i neprofitni sektor bi trebali pružiti potporu poduzećima u provođenju DOP-a putem, primjerice, pružanja različitih usluga, alata i obuka za menadžere i zaposlenike da postanu ekološki i društveno odgovorniji. S druge strane gospodarski subjekti bi trebali povećati napore za potporu provedbi sustava izvješćivanja i certificiranja politika iz domene DOP-a. Nepostojanje značajnih razlika u praksama DOP-a poduzeća u BiH s obzirom na njihovu veličinu i pridavanje najveće važnosti ekonomskim aspektima DOP-a ukazuje na nedovoljno shvaćanje suvremenog pristupa DOP-a od strane menadžmenta. U BiH su brojni pomaci potrebni, kako na institucionalnoj razini tako i na razini poslovne prakse, u smjeru razumijevanja odnosa između poslovanja i društva ali i razumijevanja određenih preduvjeta dugoročne održivosti poslovanja. Mnogi primjeri iz teorije i prakse DOP-a potvrđuju kako je dugoročna održivost poslovanja neizvediva bez šireg sagledavanja okruženja i uspostave ravnoteže između profitnih ciljeva i ciljeva, prije svega, vezanih uz mikro društveno okruženje poslovanja, a potom i makro okruženje poslovanja.

## LITERATURA

- Bagić, A., Škrabalo, M., & Narančić, L. (2006). *Društvena odgovornost poduzeća u Hrvatskoj*. Zagreb: AED (Academy for Educational Development).
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row.
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), str. 39-48.
- Cho, S. J., Chung, C. Y., & Young, J. (2019). Study on the Relationship between CSR and Financial Performance. *Sustainability*, 11(2), str. 343.
- Čavalić, A., & Bećirović, D. (2017). Corporate social responsibility of companies in Bosnia and Herzegovina. *DIEM*, 3(1), str. 24-33.
- Čekrljija, S., & Pavlović, S. (2012). Društvena odgovornost preduzeća u industriji turizma u Bosni i Hercegovini. *Svarog*, 1(4), str. 243-251.
- Čutura, M. (2016). *Poslovna etika i društvena odgovornost u području marketinga*. Mostar: Ekonomsku fakultet Sveučilišta u Mostaru.
- Ćatić-Kajtažović, E. (2011). Ekonomski i pravni okvir za implementaciju društvene odgovornosti preduzeća u Bosni i Hercegovini. *Tranzicija - Časopis za ekonomiju i politiku tranzicije*, 28, str. 104-114.
- Ćatić-Kajtažović, E., & Šumar, S. (2020). Piramida društvene odgovornosti preduzeća u Bosni i Hercegovini: Slučaj potrošača malih i srednjih preduzeća. *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije*, 10(1), str. 103-117.
- Dias, A., Rodrigues, L. L., Craig, R., & Neves, M. E. (2018). Corporate social responsibility disclosure in small and medium-sized entities and large companies. *Social Responsibility Journal*, 15 (2), str. 137-154.
- Grbo, Z. (2018). Društvena odgovornost kompanija kroz prizmu pozitivnog zakonodavstva u BiH. *PREGLED - časopis za društvena pitanja*, 59(2), str. 169-182.
- Kotler, P., & Lee, N. (2011). *Društveno odgovorno poslovanje - suvremena teorija i najbolja praksa*. Zagreb: M.E.P.
- Letica, B. (2010). *Doba odgovornosti, korporacijska društvena odgovornost u vrijeme svjetske financijske krize*. Zagreb: Mate.
- Moisescu, O. (2014). A Survey-Based Analysis Regarding CSR Practices in the Romanian

Tourism Distribution Sector. *3rd International Conference on Social Responsibility, Ethics, and Sustainable Business in Barcelona*. Barcelona.

Murphy, E. (2013). Sustainable Development in SMEs. U I. (. Idowu, C. N., Z. L., G. A., & D. Ananda, *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility* (str. 2435-2442). Berlin: Springer.

Öberseder, M., Schlegelmilch, B. B., & Murphy, P. E. (2013). CSR practices and consumer perceptions. *Journal of Business Research*, 66(10), str. 1839–1851.

Sankar, S., & C. B., B. (2001). Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), str. 225-243.

Vrdoljak Raguž, I., & Hazdovac, K. (2014). Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa. *Oeconomica Jadertina*, 4(1), str. 40-58.

---

## IMPORTANCE OF SOCIAL RESPONSIBILITY IN BUSINESS SECTOR OF BOSNIA AND HERZEGOVINA

**Marija Čutura**

PhD; Associate professor; Faculty of Economics, University of Mostar, Mostar, Bosnia and Herzegovina; marija.cutura@ef.sum.ba

**Anto Jerković**

PhD student; Postgraduate University Study of Economics and Business Economics (PhD Study), Faculty of Economics, University of Split; Split, Croatia; antojerkovic@yahoo.com

**Summary:** *Because of the benefits for all stakeholders, corporate social responsibility (CSR) is a concept that is now becoming increasingly popular and is also an integral part of doing business in the modern world. Through applying CSR, the business sector contributes to sustainable development and companies use it as their competitive advantage because it represents not only a desirable but also a necessary form of behavior in all business activities. The aim of this paper was to investigate the level of CSR policies implementation in small, medium, and large companies that are operating in Bosnia and Herzegovina. The research instrument is adapted in order to analyze the application of particular CSR policies: workplace policies, environmental policies, marketplace policies, and community policies. The study also analyzed the possession standards related to the CSR implementation practice. For the purposes of the survey, data were collected from 90 companies operating in Bosnia and Herzegovina. The collection of primary data was conducted using the online survey technique. Based on the conducted research, it has been obtained that companies in Bosnia and Herzegovina, regardless of the size of the companies, apply certain forms of CSR policies in their operations. The analysis also found that companies in Bosnia and Herzegovina attach different importance to certain CSR policies. The results related to the selection of CSR areas, the directing of financial resources in CSR, as well as the method of decision-making, and the degree of application of norms and standards, indicate that companies in Bosnia and Herzegovina do not have a strategic approach to CSR.*



*Economic responsibility is the primary responsibility of companies in Bosnia and Herzegovina, but following current global trends, it is necessary to work to improve other dimensions and areas of CSR. The lack of significant differences in practices of CSR companies in Bosnia and Herzegovina, with regard to their size and giving the most importance to economic aspects of CSR, indicates an insufficient understanding of the modern approach to CSR from the side of the management of the companies. Government as well as the non-profit sector should support companies in implementing CSR policies to become more environmentally and socially responsible. Nevertheless, although there is no strategic approach, it can be concluded that companies in Bosnia and Herzegovina implement certain CSR policies. Based on the research results, the paper provides an overview of CSR policies in Bosnia and Herzegovina and offers some implications guidelines for managers, as well as guidelines for future CSR research.*

**Keywords:** *Corporate social responsibility; corporate social responsibility policies; corporate social responsibility standards; socially responsible business practices.*

**JEL classification:** *L21, M14, M21.*

