

# ANALIZA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA NA PODRUČJU PODRAVINE

## ANALYSIS OF SOCIALLY RESPONSIBLE BUSINESS IN THE AREA OF PODRAVINA

Dinko PRIMORAC

Sveučilište Sjever, Koprivnica

dprimorac@unin.hr

Received/Primljeno: 5. 12. 2023.

Accepted/Prihvaćeno: 19. 12. 2023.

Review/Pregledni rad

UDK / UDC 658(497.525)“20”

005.35(497.525)

### SAŽETAK

*U svakodnevnom, konkurentski intenzivnom okruženju mnoga poduzeća značajno povećavaju svoje aktivnosti pri implementiranju etičkih i nematerijalnih vrijednosti u svoje poslovanje. Naime, kako bi povećali konkurentnost na tržištu poduzeća, moraju ubrzano odgovarati sve zahtjevnijim potrebama kompleksnog poslovnog okruženja, a osobito u smislu društveno odgovornog poslovanja. Nadalje, poduzeća moraju zadovoljiti potrebu za brojnim inovacijama u poslovanju, podići kvalitetu svakodnevnog upravljanja te poboljšati odnose s kupcima i zaposlenicima. Važnost etičnosti ogleda se kroz usvajanje odgovornosti za svoje postupke, a motiv se sagledava kroz njezin utjecaj na okoliš, zajednicu, radnike i potrošače. Stoga ovaj rad analizom provedenog empirijskog istraživanja prikazuje razinu implementacije društveno odgovornog poslovanja malih i srednjih tvrtki na području Podravine te njegovu važnost za stjecanje značajne konkurentске prednosti u poslovanju.*

**Ključne riječi:** društveno odgovorno poslovanje, poduzetništvo, poduzetnička orijentacija

**Key words:** socially responsible business, entrepreneurship, entrepreneurial orientation

### 1. UVOD

Moderni koncept društveno odgovornog poslovanja je svakidašnja rutina većini uspješnih i ekološki osviještenih poduzeća u svijetu. Naime, poduzeća pokušavaju uskladiti poslovanje u skladu sa svojom okolinom, pokušavajući pridonijeti poboljšanju zajednice, ali nastojeći ostvariti svoje poslovne ciljeve i osigurati konkurentsku prednost na tržištu. Poduzeća svakodnevno modeliraju svoje strategije poslovanja nastojeći se prilagoditi zahtjevima društva te pomagati u rješavanju mnogobrojnih problema povezanih s dobrobiti društva. Stoga poduzeća nastoje provoditi društveno odgovorno poslovanje (DOP) te prikazati javnosti važnost svoga djelovanja na lokalnu zajednicu i cjelokupno poslovno okruženje. Kroz provedeno istraživanje u ovom se radu analiziraju mogućnosti implementacije društveno odgovornog poslovanja na temelju poslovanja malih i srednjih poduzeća na području Podravine te se analizira jesu li etika i društveno korporativna odgovornost integrativni elementi strategije poslovanja navedenih poduzeća.

Tvrtke koje su voljne implementirati DOP prihvaćaju obvezu da djeluju profesionalno te s ključnim etičkim normama prema svim svojim poslovnim dionicima kao što su radnici, kupci, poslovni partneri itd.<sup>1</sup> Naime, možemo tvrditi da društveno odgovorno poslovanje ima iznimno važnu funkciju u interveniranju među subjektima na koje djeluju na tržištu, kao što su poduzetnici (u domaćem i stra-

<sup>1</sup> Bačun, D., Matešić, M., Omazić, M. A. (2012). Leksikon održivog razvoja. Zagreb: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj.

nom vlasništvu), izvršne vlasti te određene nevladine ili civilne institucije.<sup>2</sup> U modernoj literaturi možemo pronaći više definicija asociranih s nazivom društveno odgovorno poslovanje, ali mnogima je osnovna poveznica da je riječ o volonterskom radu i aktivnom te dobrom djelovanju prema društvu u kojem poslujemo.<sup>3</sup> Institucije Europske unije shvatile su važnost DOP-a te su tijekom 2003. godine predstavile novu definiciju koja DOP određuje kao pojam putem kojeg tvrtka, na volonterskom temelju, primjenjuje brigu o socijalnim pitanjima te brizi za prirodu u svoje svakodnevne poslovne aktivnosti, ali i u odnose sa svojim poslovnim dionicima.<sup>4</sup> Nadalje, pojedini autori navode kako je DOP pojam koji poduzetnici, tj. tvrtke samovoljno odlučuju primjenjivati kako bi društvo postalo bolje i kako bi okoliš postao čišći,<sup>5</sup> dok drugi tvrde da je to pojam u kojem poduzeće uključuje probleme zajednice i prirode oko nas u svoje svakodnevno poslovanje, kao i intenzivno međudjelovanje sa sudionicima poslovanja.<sup>6</sup>

Analizom znanstvene i stručne literature možemo utvrditi da DOP implicira važnu obvezu tijela upravljanja u poduzeću da poduzmu radnje koje će pridonijeti koristima i interesima zajednice i tvrtki te se dijeli na diskrecijsku odgovornost, etičku odgovornost, zakonodavnu odgovornost i ekonomsku odgovornost.<sup>7</sup> Nadalje, zbog brzih i učestalih promjena modernog poslovanja pojedini su autori napravili određene preporuke za implementiranje društveno odgovornog poslovanja u strategije poduzeća.<sup>8</sup> Prvo - izvršni menadžeri trebaju imati vodeću ulogu u razvoju društvene odgovornosti i njezinu integriranju u strategiju te simultano razvijati kulturu koja je prilagođena društvenim faktorima koji utječu na kompaniju. Izvršni menadžeri su odgovorni prema društvu, dioničarima i ostalim interesnim skupinama za odluke koje donose i strategije koje provode. Ovaj pristup je konzistentan s ulogom izvršnih menadžera koja je definirana u relevantnoj literaturi. Ovdje nalazimo prijedlog strateškog puta koji menadžeri mogu slijediti kako bi optimizirali rezultate implementiranih aktivnosti društvene odgovornosti. Predlaže se da izvršni menadžeri prvo investiraju u zadovoljavanje potreba ključnih interesnih skupina. Proaktivna strategija donosi sistematično upravljanje aktivnosti društvene odgovornosti i pridonosi stvaranju vrijednosti za poduzeća. Drugo - suočavanje i identificiranje društvenih faktora samo raditi »odgovorno« povezano je s tržištima na kojima poduzeće posluje, ponudom neophodnom za zadovoljenje potreba potrošača, načinom na koji stječe konkurentsku prednost, kao i ostalim dimenzijama strategije. Važni aspekti su i troškovi i profitabilnosti poduzeća. Osim toga, povezana je s kredibilitetom, prihvaćanjem i podrškom koja rezultira slobodom implementacije strategije. Treće - uobičajeni pristupi poduzeća društvenoj odgovornosti bazirani su na godišnjim izvještajima o ekologiji i etičkim problemima, što je ograničeno, defenzivno i predaleko od korporativne strategije. Društvena odgovornost ne treba biti altruistički kraj strategije niti etička obveza. Konačno, strateška društvena odgovornost pridonosi praksi boljeg upravljanja, donosi ekonomsku korist i društveno blagostanje. Posljednja sugestija, inicijative društvene odgovornosti mogu se koristiti za poboljšanje odnosa s ključnim interesnim grupama, prvenstveno sa zaposlenicima i potrošačima. Ako se navedene aktivnosti koriste isključivo radi unapređenje brenda, onda je izvjesno da će ključne interesne grupe napustiti kompaniju.

Nedvojbeno je da je učinkovit strateški menadžment preduvjet da bi poduzeće ispunilo svoje poslovne planove te uspjelo u okruženju koje se svakodnevno brzo mijenja. Stoga menadžment mora definirati strategiju koja mu može omogućiti kontinuirano uspješno poslovanje, što uključuje modeliranje i reali-

<sup>2</sup> Young, S. B. (2014). *Moralni kapitalizam II*. Zagreb: Hrvatsko udruženje menadžera i poduzetnika CROMA.

<sup>3</sup> Kotler, P., Lee, N. (2009). *Društveno odgovorno poslovanje – suvremena teorija i najbolja praksa*. Zagreb: M.E.P.

<sup>4</sup> Ćorić, G. (2008). Što je društvena odgovornost? *Pomak online – Magazin za društveni razvitak*, travnja 2008., (30. 11. 2023.)

<sup>5</sup> Letica, B. (2010). *Doba odgovornosti: Korporacijska društvena odgovornost u vrijeme svjetske financijske krize*. Zagreb: Mate – marketing tehnologija.

<sup>6</sup> Crowther, D., Güler, A. (2008). *Corporate Social Responsibility*. Frederiksberg: Ventus Publishing Aps.

<sup>7</sup> Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija. str. 76.

<sup>8</sup> Galbreath, J. (2009). *Building corporate social responsibility into strategy*. *European Business Review*. vol. 21/2., str. 109.-111.

ziranje DOP-a. Naime, strategija DOP-a morala bi implicirati aplikaciju etike te dobrotvorne i humanitarne aktivnosti, ali i aranžman radnika kao i razne akcije koje za svrhu imaju zaštitu prirode i okoliša. Nadalje, trebala bi pridonijeti kreiranju boljeg i ugodnijeg radnog okruženja u poduzeću, a koji za cilj ima unapređenje kvalitete radnog vremena uposlenika.<sup>9</sup> Analizom dostupnih podataka možemo utvrditi da su brojna poduzeća implementirala društveno odgovorno poslovanje od kraja 90-ih godina. Međutim, značajniji interes za primjenu DOP-a u Republici Hrvatskoj nastaje nakon prihvaćanja kandidature Hrvatske u Europski uniju.<sup>10</sup> Naime, Hrvatska gospodarska komora (HGK) inicirala je potpisivanje sporazuma kojim bi se krenulo u razvijanje metodologije pomoću koje bi se vrednovala različite prakse DOP-a. Na tragu navedenog indeksa metodologije za izračun ocjene najboljih poslovnih praksi pokrenuta je praksa dodjeljivanja godišnjih nagrada najboljim poduzećima.<sup>11</sup> Nakon te inicijative, u svrhu poticanja održivog poslovanja, utemeljena je Nacionalna mreža kao autonomno rukovodeće tijelo, a koje su konstruirali privatni, civilni i javni sektor s namjenom okupljanja i uvećanja broja domaćih tvrtki koje provode DOP.<sup>12</sup>

Danas svakodnevno, naročito u vidu poslovanja tvrtki s međunarodno integriranim poslovanjem, vidimo povećanje primjene društveno odgovornog poslovanja na različitim tržištima svijeta i Europske unije. Opredjeljenje je Europske unije, naročito izraženo djelovanjem Europske komisije, da društveno odgovorno poslovanje predstavlja jedan od glavnih elemenata europskog socijalnog modela te da pozitivno pridonosi europskoj strategiji održivog razvoja te stvaranju maksimalno konkurentnog gospodarstva zasnovanog na znanju, a koje može osigurati održivi gospodarski rast s novim i bolje plaćenim radnim mjestima i većom socijalnom kohezijom. Također, iz prethodno provedenih istraživanja vidimo dobro razvijenu i učestalu praksu ugrađivanja DOP-a u Republici Hrvatskoj, posebice u domeni zaštite potrošača, okoliša i ulaganja u zajednicu.<sup>13</sup> Međutim, provedena istraživanja ukazuju i na potrebu ulaganja dodatnih napora pri implementaciji poslovnih strategija s naglaskom na društveno odgovorno poslovanje. Zbog svega navedenog vrlo je indikativno, kroz provedeno empirijsko istraživanje, utvrditi razinu implementacije odgovornog društvenog poslovanja kod malih i srednjih poduzeća na području Podravine.

## 2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Za potrebe ovoga rada provedeno je empirijsko ispitivanje o provedbi DOP-a u malim i srednjim poduzećima. Procesom istraživanja obuhvaćano je N=104 ispitanika iz više mjesta i gradova s područja Podravine. Korišten je prigodni uzorak, a istraživanje je provedeno tijekom lipnja, srpnja i kolovoza 2023. godine. Definirani su ciljevi istraživanja kroz koje će se utvrditi povezanost ispitanika s pojedinim odrednicama društveno odgovornog poslovanja. U svrhu provedenog istraživanja formulirana su specifična pitanja na koja su ispitanici, najviše poduzetnici kao vlasnici ili menadžeri, odgovarali i iskazivali svoje tumačenje (slaže li se ili ne) s navedenim tvrdnjama. Ostala su pitanja formulirana prema Likertovoj skali, a na koje je trebalo odgovoriti tako da se utvrdi stupanj slaganja (viši ili niži), a suglasnost se očitovala u stupnju vrednovanja koji se definirao kroz pet razina.<sup>14</sup> Pitanja i tvrdnje korištene za provedeno ispitivanje konstruirane su za potrebe samog istraživanja ili su prilagođene iz prethodnih upitnika u dosadašnjim znanstvenim istraživanjima. Upitnici su popunjavani uživo, telefonski ili putem e-maila. Prilikom elaboracije dobivenih podataka primijenjene su različite metode deskrip-

<sup>9</sup> Thompson, A. M. (2008). Strategic Knowledge Management in Matrix Multinational Organizations. U: O'Sullivan, K. (ur.), Strategic Knowledge Management in Multinational Organizations (str. 311-322).

<sup>10</sup> Hubak, D. (2010). Marketinška dimenzija društveno odgovornog poslovanja. Ekonomski fakultet sveučilišta u Zagrebu – serija članaka u nastajanju, br. 10-10. (29. 10. 2023.).

<sup>11</sup> Hrvatska gospodarska komora – HGK, (2010). Razvoj projekta Indeks DOP-a, (25. 10. 2023.)

<sup>12</sup> Krpeljević, K. (2011). Radionica. Od korporativne filantropije do strateških ulaganja u društveni razvoj. Pomak online – Magazin za društveni razvitak, lipnja 2011., (8. 10. 2023.)

<sup>13</sup> Kovač, D., Čorić, G., (2016). Primjena društveno odgovornog poslovanja u trgovačkim društvima u portfelju Republike Hrvatske. U: Matešić, M. (ur.), Zbornik radova 8. konferencije o društveno odgovornom poslovanju – DOP (str. 181-195). Zagreb: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj.

<sup>14</sup> Petz, B. (2007). *Osnovne statističke metode za ne matematičare*. Slap. Zagreb.

tivne statistike, određene metode inferencijalne statistike, ali i odabrane metode multivarijatne analize. Za elaboraciju prikupljenih podataka korišten je statistički program SPSS.

### 3. ANALIZA ISTRAŽIVANJA

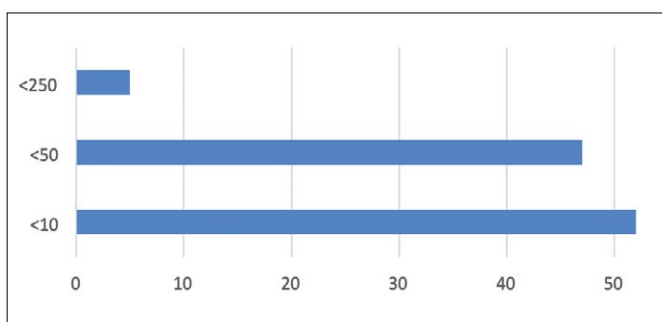
Prilikom analize dobivenih podataka, tj. njihove elaboracije, utvrđivale su se pojedine opće karakteristike ispitanika. Stoga je u sljedećim tablicama i grafikonima prikazana analiza tvrtki sukladno strukturi vlasništva, broju zaposlenika te prikazu djelovanja na pojedinim tržištima. Iz Grafikona 1. vidljivo je da više od 50% (N=52) anketiranih poduzeća zapošljava do 10 radnika, odnosno da po kriteriju broja radnika spadaju pod mikro poduzeća. Druga po zatupljenosti su poduzeća s do 50 zaposlenih kojih je 45% (N= 47), a najmanje je poduzeća koja imaju više od 250 zaposlenih (N=5).

Kada se pristupi analizi sastava vlasništva u Grafikonu 2., možemo utvrditi da se proučavane tvrtke nalaze u pretežnom privatnom vlasništvu te da nema niti jedne tvrtke u samostalnom državnom vlasništvu. Iz analize podatke možemo utvrditi da su male i srednje tvrtke na području sjeverne Hrvatske u većinskom privatnom vlasništvu 86% (N=89), iako je sve frekventniji ulaz inozemnog kapitala odnosno ulaganja inozemnih ulagača u uglavnom industrijska postrojenja.

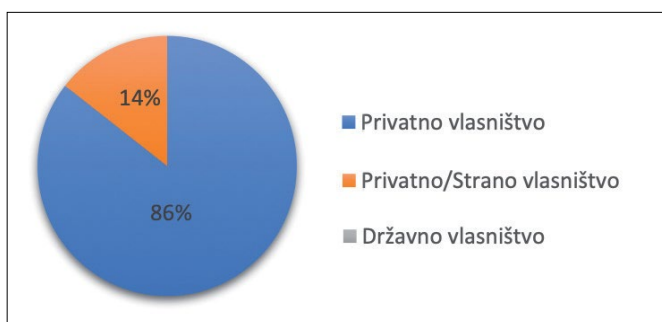
Zanimljivo je primijetiti Grafikon 3. koji pokazuje da većinski dio analiziranih tvrtki, tj. 55% (N=58) djeluje na nacionalnom, tj. hrvatskom tržištu, a na regionalnom tržištu Podravine posluje 30% (N=32) anketiranih poduzeća, dok najmanji postotak analiziranih tvrtki posluje na međunarodnom tržištu 13% (N=14).

Tablica 2. prikazuje izabrane pojedine sastavnice pojma društveno odgovornog poslovanja (DOP-a) prema znanstvenoj literaturi. Sama formulacija anketnog pitanja nastala je analizom i modifikacijom prethodno provedenih istraživanja na temu društveno odgovornog poslovanja. Od ispitanika je traženo da odrede što za njih znači društveno odgovorno poslovanje, a mogli su odabrati samo jedan odgovor.

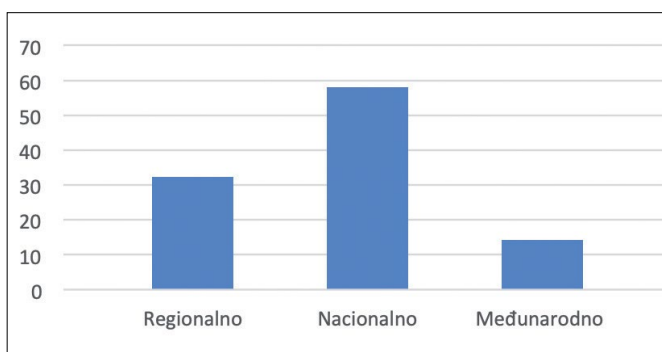
Najveći broj ispitanika društveno odgovorno poslovanje smatra svojom odgovornosti prema društvenoj zajednici kojoj pripada 30,8% (N=32), a da je to »integrirana briga za okoliš« misli njih 22,1% (N=23). Najmanji udio u odgovorima pripada »posvećenosti poslova prema održivom razvoju« i »sudjelovanje tvrtke u društvenim aktivnostima« s 10,6% (N=11). Detalj-



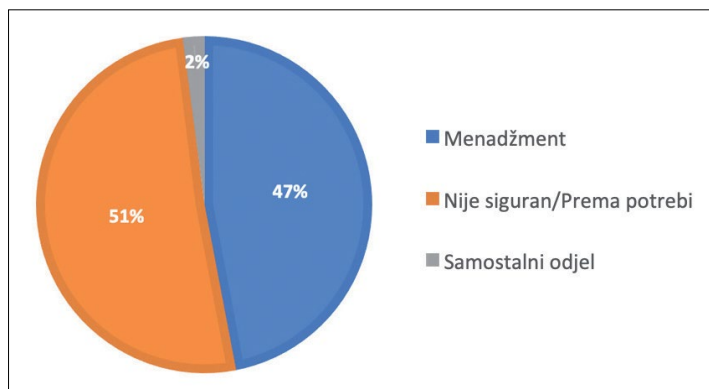
**Grafikon 1.** Struktura poduzeća prema broju zaposlenika  
**Izvor:** Istraživanje autora



**Grafikon 2.** Vlasnička struktura analiziranih poduzeća  
**Izvor:** Istraživanje autora



**Grafikon 3.** Struktura anketiranih poduzeća s obzirom na tržište poslovanja  
**Izvor:** Istraživanje autora



**Grafikon 4.** Odgovornost za implementaciju društveno odgovornog poslovanja

**Izvor:** Istraživanje autora

**Tablica 1.** Značenje pojma »društveno odgovorno poslovanje« za ispitanike

Značenje pojma »društveno odgovorno poslovanje«	N	%
Odgovornost poduzeća prema društvenoj zajednici	32	30,8
Integrirana briga za okoliš u poslovanju	23	22,1
Etičko djelovanje kroz poslovanje	13	12,5
Posvećenost poslovanja održivom razvoju	11	10,6
Sudjelovanje tvrtke u društvenim aktivnostima	11	10,6
Investiranje u ljudski kapital i odnose s dioničarima	14	13,5
Ukupno	104	100

**Izvor:** Istraživanje autora

**Tablica 2.** Način provođenja društveno odgovornih aktivnosti u poslovanju

	%
Posebno planiranje i organiziranje	34
Događa se spontano ili je unaprijed integrirano	66

**Izvor:** Istraživanje autora

Tvrđnje su se ocjenjivale na ljestvici od jedan do pet (gdje je broj jedan značio da se uopće ne može implementirati, a broj pet da se može u potpunosti implementirati). Zanimljivo je primijetiti da ispitanici za niti jednu tvrdnju nisu dali ocjenu jedan, dok je za tvrdnju gdje se analizira odgovornost poduzeća prema društvenoj zajednici najniža dobivena ocjena tri. Visoku važnost za ispitanika predstavlja i povećanje poslovanja prema održivom razvoju. Nadalje, dobiveni rezultati prikazuju da niti jedan od ponuđenih odgovora nije dobio aritmetičku sredinu ispod 3,16 pa možemo zaključiti da niti jedan od ponuđenih odgovora nije nevažan za ispitanike.

Analizom načina financiranja društveno odgovornih aktivnosti vidimo da ispitanici imaju različita mišljenja (Tablica 5.). Naime, u istraživanju su dominantna mikro i mala poduzeća, a koja možda nemaju dovoljno financijskih mogućnosti za financiranje ovakvih aktivnosti. Vidimo da više od 70% ispitanika misli da financiranje društveno odgovornih aktivnosti ovisi o poslovnim rezultatima poduzeća, a 18% misli da poduzeće treba imati poseban godišnji proračun za ovaj tip aktivnosti.

nom analizom podataka istraživanja primjećujemo da je glavina anketiranih poduzeća DOP integrirala unutar menadžment sistema, odnosno da menadžment odlučuje kada i gdje se primjenjuje društveno odgovorno poslovanje (47%). Kod više od polovice poduzeća (51%) koncept društvene odgovornosti primjenjuje se parcijalno i prema potrebi. Korporativno društveno odgovorno poslovanje kao samostalni koncept zasebnog odjela u kompaniji provodi samo 2% ispitanih poduzeća.

Zanimljivo je analizirati način provođenja društveno odgovornih aktivnosti u poduzeću. U dostupnoj literaturi prevladava stav da je DOP kao specifičan pojam vrlo važno područje koje zahtijeva planiranje, i to ponajviše na polugodišnjoj razini. Međutim, kada je riječ o planiranju, vidimo da samo 1/3 analiziranih poduzeća planira društveno odgovorne aktivnosti te tako organiziraju i popratne aktivnosti koje integriraju u strategiju poduzeća. Nadalje, 2/3 anketiranih poduzeća smatra da se DOP ne planira strateški, nego je unaprijed integrirano ili se spontano događa.

U nastavku istraživanja od ispitanika se zahtijevalo da se izjasne u kojoj se mjeri pojedina tvrdnja vezana uz model društvenog odgovornog poslovanja može implementirati u njihovo poduzeće.

**Tablica 4.** Mogućnost implementiranja društveno odgovornih aktivnosti u poslovanju

	N	Min	Max	Mod	Arit. sredina	Stand. devijacija
Investiranje u ljudski kapital i odnose s dioničarima	104	2	5	3	3,16	0,823
Sudjelovanje tvrtke u društvenim aktivnostima	104	2	5	3	3,23	0,749
Posvećenost poslovanja prema održivom razvoju	104	2	5	3	3,76	0,883
Etičko djelovanje kroz poslovanje	104	2	5	3	3,21	0,742
Integrirana briga za okoliš u poslovanju	104	2	5	4	3,58	0,683
Odgovornost poduzeća prema društvenoj zajednici	104	3	5	4	3,97	0,707

Izvor: Istraživanje autora

## ZAKLJUČAK

U današnjem modernom poduzetničkom radnom okruženju implementacija DOP-a postala je standardna praksa velikih i uspješnih međunarodnih poduzeća. Društveno odgovornim poslovanjem poduzeća provode brigu o našim prirodnim resursima, okolišu, ali i o mnogobrojnim društvenim problemima te vode brigu o vlasnicima, zaposlenicima, dioničarima, potrošačima, ali i medijima. Naime, analizom prethodno provedenih istraživanja može se utvrditi da društvena odgovornost poduzetniku donosi prepoznatljivost, besplatnu reklamu i veću vidljivost. Poduzeća implementiranjem društveno odgovornog poslovanja povećavaju svoje konkurentske prednosti pa bi takav poslovni koncept trebalo što više usvajati te uvoditi strategije poslovanja koje integriraju socijalna, ekološka i druga ljudska prava u poslovne procese. Ako promislimo o mikro, malim i srednjim poduzećima, znamo da je u većini slučajeva poduzetnik ujedno i vlasnik poduzeća te je menadžer i glavna osoba koja ima moć odlučivanja. Stoga u takvim poduzećima možemo ustvrditi da je pokazivanje društvene odgovornosti dobar način da se poduzetnik predstavi kao osoba kojoj je stalo do okruženja u kojem posluje te do ljudi u vlastitoj organizaciji. U ovim primjerima upravo poduzetnik odlučuje koji je oblik društveno odgovornog poslovanja za njega najvažniji. Primjerice, on može dati prioritet posvećivanju društvenoj zajednici, dok bi netko drugi možda odabrao brigu za okoliš ili odnos s radnicima.

Znamo da na području Podravine posluju velike tvrtke koje uvelike primjenjuju društveno odgovorno poslovanje u svojim poslovnim strategijama. Međutim, cilj ovoga istraživanja bio je utvrditi koliko su mali i srednji poduzetnici na području Podravine upoznati s društveno odgovornim poslovanjem, implementiraju li ga te kako ga financiraju. Velika većina analiziranih poduzeća ima do 50 radnika te posluje na regionalnom ili nacionalnom tržištu. Upravo su takva poduzeća bila i cilj provedenog istraživanja. Nadalje, istraživanjem je utvrđeno da poduzeća prepoznaju koncept DOP-a te shvaćaju njegovu važnost. Međutim, vrlo mali broj poduzeća ima samostalni odsjek koji se bavi ovim specifičnim pitanjem te se radnje vezane za DOP događaju većinom spontano pa je strateško promišljanje o ovoj temi vrlo rijetko. Nadalje, promatrana poduzeća u pravilu nemaju poseban proračun za društveno odgovorne aktivnosti, nego njihovo financiranje ovisi o financijskim rezultatima poduzeća ili željama poduzetnika. Vrlo je pohvalno što su poduzeća prepoznala mogućnosti implementacije društveno odgovornog poslovanja jer niti jedno poduzeće nije dalo negativnu ocjenu navedenoj ideji, dok je većina poduzeća izrazito podržava.

Analiza istraživanja ukazuje na to da je DOP vrlo suvremeno područje istraživanja, ali da mu mala i srednja poduzeća ne posvećuju dovoljno pozornosti u implementiranoj poslovnoj strategiji. Kod analiziranih tvrtki postoji mnogo prostora za napredovanje i razvoj u pogledu implementacije društveno odgovornog poslovanja, ali ohrabrujuće je što se u Podravini sve više implementira društveno odgovorno poslovanje.

**Tablica 5.** Način financiranja društveno odgovornih aktivnosti u poslovanju

	%
Financiranje ovisno o poslovnim rezultatima poduzeća	72
Financiranje iz posebnog prethodno određenog proračuna	28

Izvor: Istraživanje autora

**LITERATURA**

1. Bačun, D., Matešić, M., Omazić, M. A. (2012). Leksikon održivog razvoja. Zagreb: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj.
2. Bilić, I., Primorac, D., Marčinko Trkulja, Ž., (2023). Economics career of an individual – Analysis of personality characteristics in choosing a career, 97th International Scientific Conference on Economic and Social Development, Varaždin Development and Entrepreneurship Agency, Varaždin, Croatia.
3. Buble, M. (2006). Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija.
4. Crowther, D., Güler, A. (2008). Corporate Social Responsibility. Frederiksberg: Ventus Publishing Aps.
5. Ćorić, G. (2008). Što je društvena odgovornost? *Pomak online – Magazin za društveni razvitak*.
6. Galbreath, J. (2009). Building corporate social responsibility into strategy. *European Business Review*. vol. 21/2.
7. Hubak, D. (2010). Marketinška dimenzija društveno odgovornog poslovanja. Ekonomski fakultet sveučilišta u Zagrebu – serija članaka u nastajanju, br. 10-10.
8. Hrvatska gospodarska komora – HGK, (2010). Razvoj projekta Indeks DOP-a.
9. Kotler, P., Lee, N. (2009). Društveno odgovorno poslovanje – suvremena teorija i najbolja praksa. Zagreb: M.E.P.
10. Kovač, D., Ćorić, G. (2016). Primjena društveno odgovornog poslovanja u trgovačkim društvima u portfelju Republike Hrvatske. U: Matešić, M. (ur.), Zbornik radova 8. konferencije o društveno odgovornom poslovanju – DOP, Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Zagreb.
11. Krpeljević, K. (2011). Radionica. Od korporativne filantropije do strateških ulaganja u društveni razvoj. *Pomak online – Magazin za društveni razvitak* (8. 10. 2023.).
12. Letica, B. (2010). Doba odgovornosti: Korporacijska društvena odgovornost u vrijeme svjetske financijske krize. Zagreb: Mate – marketing tehnologija.
13. Petz, B. (2007). *Osnovne statističke metode za nematematičare*. Slap. Zagreb.
14. Thompson, A. M. (2008). Strategic Knowledge Management in Matrix Multinational Organizations. U. O'Sullivan, K. (ur.), *Strategic Knowledge Management in Multinational Organizations*.
15. Young, S. B. (2014). Moralni kapitalizam II. Zagreb: Hrvatsko udruženje menadžera i poduzetnika CROMA.

**SUMMARY**

In the daily, competitively intense environment, companies significantly increase their activities when implementing ethical and non-material values in their operations. Namely, in order to increase competitiveness on the market, companies must quickly respond to the increasingly demanding needs of a complex business environment, especially in terms of socially responsible business. Furthermore, they must meet the need for numerous innovations in business, raise the quality of daily management, and improve relations with customers and employees. The purpose of ethics and socially responsible business is to accept responsibility for one's actions, and to encourage a positive impact through one's activities on the environment, the community, workers, and consumers. Therefore, this paper, through the analysis of the conducted empirical research, shows the level of implementation of socially responsible business, small and medium-sized companies in the area of Podravina, and its importance for gaining a significant competitive advantage in business.