

Visoka škola za poslovanje i upravljanje  
s pravom javnosti  
„Baltazar Adam Krčelić“  
Zaprešić, 2014.



Znanstveno-stručni skup  
s međunarodnim sudjelovanjem

# **MENADŽMENT**

## Zbornik radova



Scientific and Professional Conference  
with International Participation

# **MANAGEMENT**

## Conference Proceedings

Zagreb, 6. – 7. lipnja 2014.

## Organizator

Visoka škola za poslovanje i upravljanje  
s pravom javnosti  
„Baltazar Adam Krčelić“



## Suorganizatori skupa



Croatian Association for  
Project Management  
Hrvatska Udruga za  
Upravljanje Projektima

Hrvatska udruga za upravljanje projektima



Institut Ruđer Bošković

## Pokrovitelji skupa



Hrvatsko udruženje menadžera  
i poduzetnika



Grad  
Zaprešić



Hrvatska udruga  
poslodavaca

## Partneri skupa



Inštitut za projektni  
management



Slovensko združenje za  
projektni management



Poslijediplomski  
specijalistički studij Marketing  
posebnih područja

NAKLADNIK  
Visoka škola za poslovanje i upravljanje,  
s pravom javnosti  
„Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

ZA NAKLADNIKA  
Vinko Morović

UREDNIŠTVO  
Zlatko Barilović, Milan Jurina, Vinko Morović, Goran Popović, Mile Šimurina

IZVRŠNA UREDNICA  
Gordana Šiber

RECENZENTI  
dr. sc. Jadran Antolović, prof. v. š.; izv. prof. dr. sc. Ljubica Bakić-Tomić; Zlatko Barilović, univ. spec. oec., pred.; doc. dr. sc. Mario Dumančić; dr. sc. Stjepko Fazinić, pred.; dr. sc. Dragutin Funda, prof. v. š.; prof. dr. sc. Vitomir Grbavac; dr. sc. Miroslav Gregurek, prof. v. š.; mr. sc. Ines Jemrić Ostojić, v. pred.; dr. sc. Milan Jurina, prof. v. š.; dr. sc. Konstanca Korenčić Kampl, prof. v. š.; prof. dr. sc. Sandra Krtalić; doc. dr. sc. Alan Labus, mr. sc. Tomislav Jelić; mr. sc. Tomislava Majić, pred.; prof. dr. sc. Stjepan Malović; dr. sc. Vinko Morović, prof. v. š.; doc. dr. sc. Ivana Ogrižek Biškupić; izv. prof. dr. sc. Goran Popović; prof. dr. sc. Mladen Radujković; prof. dr. sc. Karolj Skala; dr. sc. Ana Skledar Matijević, prof. v. š.; dr. sc. Mile Šimurina, prof. v. š.; mr. sc. Mario Švirg, pred.; izv. prof. dr. sc. Majda Tafra-Vlahović; prof. dr. sc. Dean Učkar; dr. sc. Dafne Vidanec, pred.; izv. prof. dr. sc. Gordana Vilović; mr. sc. Ernest Vlačić, v. pred.; doc. dr. sc. Igor Vrečko; dr. sc. Milan Vukičević, prof. v. š.; mr. sc. Augustin Zbiljski, v. pred.; mr. sc. Vladimir Zanić, v. pred.; dr. sc. Neven Žarković, prof. v. š.

LEKTURA HRVATSKOGA TEKSTA  
Anđela Frančić

KOREKTURA HRVATSKOGA TEKSTA  
Mateja Šporčić

PRIJEVOD, LEKTURA I KOREKTURA ENGLESKOGA TEKSTA  
Nediljka Marić

IZRADA NASLOVNICE  
Vladimir Buzolić-Stegu

RAČUNALNI SLOG  
Mario Ostojić

TISAK  
Intergrafika-TTŽ d.o.o., Zagreb

CIP zapis dostupan u računalnome katalogu  
Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 891683

ISBN 978-953-7670-99-3

#### PROGRAMSKI ODBOR

dr. sc. Vinko Morović, prof. v. š. – predsjednik Programskoga odbora – VŠPU  
dr. sc. Milan Jurina, prof. v. š. – VŠPU  
Zlatko Barilović, univ. spec. oec., pred. – VŠPU  
dr. sc. Neven Žarković, prof. v. š. – VŠPU  
doc. dr. sc. Ivana Ogrizek Biškupić – VŠPU  
dr. sc. Ivona Santini, prof. v. š. – VŠPU  
dr. sc. Jadran Antolović, prof. v. š. – VŠPU  
dr. sc. Dragutin Funda, prof. v. š. – VŠPU  
prof. dr. sc. Goran Popović – VŠPU  
prof. dr. sc. Majda Tafra-Vlahović – VŠPU  
prof. dr. sc. Savo Vojnović – VŠPU  
prof. dr. sc. Mladen Žinić – VŠPU  
doc. dr. sc. Alan Labus – VŠPU  
Željko Turk, dipl. oec. – Grad Zaprešić  
mr. sc. Drago Bago – Grad Zaprešić  
prof. dr. sc. Mladen Radujković – International Project Management Association  
(IPMA) i Hrvatska udruga za upravljanje projektima (HUUP)  
dr. sc. Vladimir Skendrović – Hrvatska udruga za upravljanje projektima (HUUP)  
dr. sc. Tome Antičić – Institut Ruđer Bošković  
Vladimir Ferdelji, dipl. ing. – Hrvatsko udruženje menadžera i poduzetnika CROMA  
mr. sc. Esad Čolaković – Hrvatsko udruženje menadžera i poduzetnika CROMA  
Davor Majetić – Hrvatska udruga poslodavaca (HUP)  
doc. dr. sc. Igor Vrečko – Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor,  
Inštitut za projektni management, Slovensko združenje za projektni management, Slovenija  
prof. dr. sc. Nino Grau – Technische Hochschule Mittelhessen –  
University of Applied Sciences, Friedberg, Njemačka

#### ORGANIZACIJSKI ODBOR

dr. sc. Milan Jurina, prof. v. š. – predsjednik Organizacijskoga odbora  
Zlatko Barilović, univ. spec. oec., pred. – voditelj projekta skupa *Menadžment*  
prof. dr. sc. Goran Popović  
prof. dr. sc. Anđela Frančić  
dr. sc. Ana Skledar Matijević, prof. v. š.  
Višnja Jurač, bacc. oec.  
Dubravka Žlebački, bacc. oec.  
Gordana Šiber, dipl. phon. russ., bibl.  
Saša Lacković, bacc. inf.

#### VODITELJI TEMATSKIH CJELINA

1. Projekti i projektni menadžment  
dr. sc. Neven Žarković, prof. v. š. i mr. sc. Ernest Vlačić
2. Ekonomika i financijski menadžment  
dr. sc. Ivona Santini, prof. v. š. i prof. dr. sc. Savo Vojnović
3. Komunikacijski menadžment  
prof. dr. sc. Goran Popović i prof. dr. sc. Majda Tafra-Vlahović
4. Menadžment u kulturi  
dr. sc. Jadran Antolović, prof. v. š. i doc. dr. sc. Alan Labus
5. Organizacija i menadžment  
dr. sc. Dragutin Funda, prof. v. š. i doc. dr. sc. Ivana Ogrizek Biškupić

PREDGOVOR  
**Vinko Morović, Milan Jurina, Zlatko Barilović** ..... XV

FOREWORD  
**Vinko Morović, Milan Jurina, Zlatko Barilović** ..... XXV

**Projekti i projektni menadžment**  
[Projects and Project Management]

RAZVOJ CILJEVA PROJEKATA U GRADITELJSTVU  
[Project Goals Development in Construction Industry]  
**Mladen Bandić, Mirko Orešković, Jadranko Izetbegović** ..... 5

STRATEGIJE I PROJEKTNE METODOLOGIJE [Strategies and Project Methodologies]  
**Marija Božičev** ..... 14

PROJEKTNE OSNOVE INTERDISCIPLINARNOGA CENTRA ZA EDUKACIJU  
[Project Basis of an Interdisciplinary Education Centre]  
**Tamara Čačev, Dubravka Švob Štrac, Neven Žarković** ..... 21

ZAŠTITA OKOLIŠA ENERGETSKIM ISKORIŠTAVANJEM OTPADA U EU-U [Environmental  
Protection by Means of Waste Usage in the EU]  
**Milorad Čupurdija, Karlo Kovač, Ljiljana Čupurdija** ..... 30

THE INTEGRATION OF AGILE PROJECT METHODOLOGIES FOR MOBILE APPLICATIONS  
DEVELOPMENT PROJECTS [Integracija projektnih agilnih metodologija za potrebe projekata  
razvoja mobilnih aplikacija]  
**Aljaž Daković, Igor Vrečko** ..... 40

VIZUALNI MENADŽMENT ZA EFIKASNO UPRAVLJANJE PROJEKTIMA  
[Visual Management for Efficient Project Management]  
**Predrag Dotlić, Aleksandar Erceg** ..... 50

PROJEKT U OBLAKU [Project in a Cloud]  
**Mario Dumančić, Kristina Babić, Željko Milić** ..... 60

HOW TO IMPLEMENT THE NEW PROJECT MANAGEMENT ISO 2150 STANDARD  
[Kako primijeniti nove norme za projektni menadžment]  
**Nino Grau** ..... 70

|                                                                                                                                                                                                                                    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| PROJECT MANAGEMENT IN TRANSITION CHALLENGES OF FOUR CENTRAL EUROPEAN R&D INSTITUTIONS [Izazovi projektne menadžmenta u tranziciji četiriju srednjoeuropskih R&D institucija]                                                       | 80  |
| <b>Snježana Jurić, Neven Žarković</b>                                                                                                                                                                                              |     |
| PRIMJENA AGILNIH METODOLOGIJA U IT PROJEKTIMA [Agile Methodology in IT Projects]                                                                                                                                                   | 90  |
| <b>Marin Katić, Igor Vrečko, Zlatko Barilović</b>                                                                                                                                                                                  |     |
| OD IDEJE DO EU PROJEKTA – PRIMJENA STEČENIH KOMPETENCIJA NA SPECIJALISTIČKOME STUDIJU PROJEKTNIMENADŽMENT [From Idea to EU Project – Application of Acquired Competences at Specialist Study of Project Management]                | 100 |
| <b>Nikolina Dugandžić, Matea Kosovec, Nives Mikulec, Nives Novak</b>                                                                                                                                                               |     |
| THE ELEMENT OF TRUST IN PROJECT MANAGEMENT [Element povjerenja u projektne menadžmentu]                                                                                                                                            | 108 |
| <b>Sandra Mišić, Mladen Radujković</b>                                                                                                                                                                                             |     |
| UPRAVLJANJE INFORMACIJAMA NA PRIMJERU ORGANIZACIJE KONGRESA [Information Management on the Example of Organizing a Congress]                                                                                                       | 118 |
| <b>Vjeran Mlinarić, Martina Sačer</b>                                                                                                                                                                                              |     |
| VANJSKI IZVORI FINANCIRANJA U FUNKCIJI REALIZACIJE PROJEKATA U LOKALNOJ ZAJEDNICI (GRAD ZAPREŠIĆ) [External Funding Sources for Funding Local Community Projects (Town of Zaprešić)]                                               | 126 |
| <b>Vinko Morović, Ivan Pokupec</b>                                                                                                                                                                                                 |     |
| PROJEKTNIMENADŽER U JAVNOJ NABAVI [Public Procurement Manager]                                                                                                                                                                     | 137 |
| <b>Robert Nikolić</b>                                                                                                                                                                                                              |     |
| PREDNOSTI IKT-a U PODUZETNIŠTVU S POSEBNIM OSVRTOM NA PROGRAME OTVORENOGA KODA [ICT Advantages for Entrepreneurship With a Focus on Open Source]                                                                                   | 146 |
| <b>Ivana Ogrizek Biškupić, Krešimir Jurina</b>                                                                                                                                                                                     |     |
| HOW TO USE WASTE COOKING OIL TO PRODUCE ENVIRONMENTALLY SUSTAINABLE BIOFUEL ECODIESEL [Kako od otpadnog jestivog ulja proizvesti ekološki prihvatljivo gorivo ekodizel?]                                                           | 156 |
| <b>Iva Ozana Prah, Milan Ermacora, Franz Tatzber</b>                                                                                                                                                                               |     |
| EVOLUCIJA PROJEKTOGA UREDA (PMO) I NJEGOV UTJECAJ NA RAZVOJ PROJEKTOGA MENADŽMENTA STRUKE [Evolution of Project Management Office (PMO) and its Impact on Development of Project Management Profession]                            | 165 |
| <b>Alan Mirko Poldrugač</b>                                                                                                                                                                                                        |     |
| VRSTE ISTRAŽIVANJA TRŽIŠTA KOJE MOGU POMOĆI PROJEKTNOMU MENADŽERU [Types of Market Research that Can Help the Project Manager]                                                                                                     | 175 |
| <b>Zlatko Rešetar, Nikolina Pavičić, Robert Obraz</b>                                                                                                                                                                              |     |
| IDEJA ZA PROJEKT: USKLAĐIVANJE HRVATSKOGA STRUČNOG NAZIVLJA IZ PODRUČJA UPRAVLJANJA PROJEKTIMA [Project Idea: Standardizing Croatian Professional Terminology of Project Management]                                               | 184 |
| <b>Ana Skledar Matijević, Natalija Jurina Babović</b>                                                                                                                                                                              |     |
| POKRETAČKI ELABORAT PROJEKTA KAO BITAN ELEMENT U PRIPREMI UVOĐENJA SUSTAVA INTEGRIRANOG PRIJEVOZA PUTNIKA [Project Start-up Document as an Essential Element in Preparation of Introducing the Integrated Transport of Passengers] | 192 |
| <b>Slavko Štefičar, Zlatko Barilović, Igor Vrečko</b>                                                                                                                                                                              |     |

|                                                                                                                                                                                                                                                                            |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| INTEGRIRANO UČENJE NJEMAČKOGA JEZIKA STRUKE NA SPECIJALISTIČKOME<br>DIPLOMSKOM STRUČNOM STUDIJU PROJEKTNI MENADŽMENT [Content and Language<br>Integrated Learning Method Used in the German Course of the Specialist Professional<br>Graduate Study of Project Management] |     |
| <b>Ksenija Stojaković, Aleksandar Terer, Semir Čehić</b>                                                                                                                                                                                                                   | 202 |
| PROJEKT OSNIVANJA CENTRA ZA STRES [Project of Stress Center Establishment]                                                                                                                                                                                                 |     |
| <b>Dubravka Švob Štrac, Tamara Čačev, Neven Žarković</b>                                                                                                                                                                                                                   | 211 |
| VRIJEDNOSNA BAZA PROJEKTOGA POSLOVANJA I UPRAVLJANJA<br>[Value-Based Project Management]                                                                                                                                                                                   |     |
| <b>Dafne Vidanec</b>                                                                                                                                                                                                                                                       | 222 |

## **Ekonomika i financijski menadžment** [Economics and Financial Management]

|                                                                                                                                                                                                                                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| PRORAČUNSKI IZVORI FINANCIRANJA POSLOVA IZ SAMOUPRAVNOGA DJELOKRUGA<br>LOKALNIH I PODRUČNIH JEDINICA [Budget Funding Sources of Local and<br>Regional Self-Government Units]                                                           |     |
| <b>Ivica Čulo, Vinko Morović, Jelena Jajić</b>                                                                                                                                                                                         | 235 |
| UPRAVLJANJE I DOKAZIVANJE OPRAVDANOSTI ULAGANJA U PROJEKTE MALIH<br>HOTELA [Management and Investment Justification for Investing in Small Hotel Projects]                                                                             |     |
| <b>Dragoljub Amidžić, Pavlo Ružić, Tomislav Ružić</b>                                                                                                                                                                                  | 246 |
| PROFITABILNOST HRVATSKIH PUTNIČKIH AGENCIJA<br>[Profitability of Croatian Travel Agencies]                                                                                                                                             |     |
| <b>Zdenko Bolfek, Morana Bolfek</b>                                                                                                                                                                                                    | 256 |
| FISKALIZACIJA U REPUBLICI HRVATSKOJ [Fiscalization in the Republic of Croatia]                                                                                                                                                         |     |
| <b>Ivica Čulo, Nataša Barlović, Ivan Pokupec</b>                                                                                                                                                                                       | 266 |
| MOBILNOST RADNE SNAGE U FUNKCIJI RAZVOJA HRVATSKOGA GOSPODARSTVA<br>[Labor Mobility in the Development of Croatian Economy]                                                                                                            |     |
| <b>Tomislav Ivančević, Ines Perec</b>                                                                                                                                                                                                  | 276 |
| ULOGA TELEKOMUNIKACIJA U GOSPODARSKOME RAZVOJU HRVATSKE [Role of<br>Telecommunications in the Economic Development of Croatia]                                                                                                         |     |
| <b>Tomislav Ivančević, Dariana Erak Orbančić</b>                                                                                                                                                                                       | 285 |
| MOGUĆNOSTI POBOLJŠANJA FINANCIJSKIH PERFORMANSI ODABRANIH PODUZEĆA U<br>DJELATNOSTI PROIZVODNJA PREHRAMBENIH PROIZVODA [Improvement Possibilities<br>for Financial Performance of Selected Enterprises in Foodstuff Production Sector] |     |
| <b>Marina Kovačević, Valerija Šebek</b>                                                                                                                                                                                                | 296 |
| SUKOBI ZBOG PRIRODNIH IZVORA: GEOEKONOMSKI I/ILI GEOPOLITIČKI? [Conflicts for<br>Natural Resources: Geo-Economic or Geopolitical?]                                                                                                     |     |
| <b>Petar Kurečić</b>                                                                                                                                                                                                                   | 306 |
| MODEL ANALIZE POSLOVANJA I FINANCIJSKOGA STANJA PODUZETNIKA NA PRIMJERU<br>[Analysis Model of Business and Financial Status of an Entrepreneur, an Example]                                                                            |     |
| <b>Branko Parać, Sanja Dragović</b>                                                                                                                                                                                                    | 316 |
| OGRAIČAVAJUĆE OKOLNOSTI U FUNKCIONIRANJU LOKALNIH JEDINICA U REPUBLICI<br>HRVATSKOJ [Limitations to Functioning of Local Government Units in the Republic of Croatia]                                                                  |     |
| <b>Vinko Morović, Ivica Čulo</b>                                                                                                                                                                                                       | 327 |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                              |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| POSLEDICE PROCIKLIČNOGA PONAŠANJA BANAKA<br>[Consequences of Banks' Proccyclical Behavior]                                                                                                                                                                                                   |     |
| <b>Petra Popek Biškupec, Zdravko Lešić</b>                                                                                                                                                                                                                                                   | 339 |
| PRIOLOG ONTOLOŠKOMU POZICIONIRANJU KONTROLINGA<br>[Contribution to Ontological Positioning of Controlling]                                                                                                                                                                                   |     |
| <b>Ivan Santini, Ivona Santini</b>                                                                                                                                                                                                                                                           | 348 |
| IDIOSINKRAZIJSKO ZNANJE – MOGUĆI SMJER RAZVOJA PRIVATNIH POSLOVNIH<br>VISOKOOBRAZOVNIH INSTITUCIJA U OKVIRU CJELOŽIVOTNOGA OBRAZOVANJA<br>[Idiosyncratic Knowledge – Possible Direction of Development of Private Institutions of Higher<br>Education in Business within Lifelong Education] |     |
| <b>Ivona Santini, Mario Švigir, Augustin Zbiljski</b>                                                                                                                                                                                                                                        | 360 |
| OSOBNA POTROŠNJA KAO GENERATOR FORMULIRANJA IZVOZNOGA RASTA<br>HRVATSKOGA GOSPODARSTVA [Personal Consumption as Engine of Export-Led<br>Growth of Croatian Economy]                                                                                                                          |     |
| <b>Mario Švigir, Natali Lipić, Sunčica Magdić</b>                                                                                                                                                                                                                                            | 372 |
| UTJECAJ POSLOVNOGA OKRUŽENJA NA NASTANAK NOVIH PODUZEĆA U EUROPSKOJ UNIJI<br>[Impact of Business Environment on Newly Registered Companies in European Union]                                                                                                                                |     |
| <b>Tajana Toš Bubljić, Barbara Franić, Marko Lajtman</b>                                                                                                                                                                                                                                     | 381 |
| NUŽNOST PROŠIRENJA CILJEVA I INSTRUMENATA EKONOMSKE POLITIKE U ZEMLJAMA<br>TRANZICIJE [Necessity of Broadening Economic Policy Objectives and Instruments for<br>Transition Countries]                                                                                                       |     |
| <b>Vladimir Žanić, Vesna Kotarski</b>                                                                                                                                                                                                                                                        | 391 |
| OPTIMIZACIJA MODELA ZA UPRAVLJANJE PORTFELJOM<br>[Optimization of Model for Portfolio Management]                                                                                                                                                                                            |     |
| <b>Josip Lopatić, Alisa Bilal Zorić</b>                                                                                                                                                                                                                                                      | 402 |
| UTJECAJ GOSPODARSKOGA RASTA NA TRŽIŠTE KAPITALA – PRIMJER REPUBLIKE HRVATSKE<br>[The Impact of Economic Growth on the Capital Market – Based on the Republic of Croatia]                                                                                                                     |     |
| <b>Miroslav Gregurek, Kristina Žabčić</b>                                                                                                                                                                                                                                                    | 408 |

## Komunikacijski menadžment [Communications Management]

|                                                                                                                                                                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| THE SYSTEM OF DECISION-MAKING IN COMMUNICATION STRATEGY IMPLEMENTATION<br>[Sustav odlučivanja tijekom izrade komunikacijske strategije]                                                                                |     |
| <b>Ana Ćosić Pajurin, Maja Martinović</b>                                                                                                                                                                              | 421 |
| KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE PODUZETNIKA [Entrepreneur's Communication Skills]                                                                                                                                              |     |
| <b>Silvija Degen, Sendi Katić, Kristijan Čović</b>                                                                                                                                                                     | 432 |
| STUPANJ ZRELOSTI SUSTAVA UPRAVLJANJA ORGANIZACIJE KAO ČIMBENIK U<br>KOMUNICIRANJU REZULTATA AUDITA [Maturity Level of Organization's Management<br>System as Factor in Communicating Audit Results]                    |     |
| <b>Vedran Kunović, Kristian Saletović</b>                                                                                                                                                                              | 440 |
| STAVOVI STUDENTSKE POPULACIJE O KORISTIMA I TROŠKOVIMA ČLANSTVA REPUBLIKE<br>HRVATSKE U EUROPSKOJ UNIJI [The Attitudes of Student Population About Benefits and<br>Costs of Croatian Membership in the European Union] |     |
| <b>Petar Kurečić, Ivana Žumbar, Ines Perc</b>                                                                                                                                                                          | 448 |

|                                                                                                                                                                                               |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| POSEBNOSTI ODNOSA S JAVNOŠĆU U JAVNOME SEKTORU – PRIMJER HRVATSKOGA ZAVODA ZA ZAPOSŁJAVANJE [Specific Qualities of Public Relations in Public Sector – Case of Croatian Employment Institute] |     |
| <b>Stjepan Lacković, Mirjana Šiklić</b>                                                                                                                                                       | 460 |
| PROIZVODI KOJI PRIČAJU PRIČE – MOĆ NARACIJE U PERSUAZIJI [Products Which Tell Stories – Power of Narration in Persuasion]                                                                     |     |
| <b>Stjepan Lacković, Arsen Oremović, Ivan Maloča</b>                                                                                                                                          | 471 |
| KRIZNI MENADŽMENT I SUVREMENI TRENDOW U KRIZNOME KOMUNICIRANJU [Crisis Management and Contemporary Trends in Crisis Communication]                                                            |     |
| <b>Branko Mihaljević, Martina Mihalinić</b>                                                                                                                                                   | 481 |
| KAKO MEDIJSKO IZVJEŠTAVANJE O SPORTU UTJEČE NA PERCEPCIJU KOD STUDENATA? [How Media Reporting on Sport Influences Students' Perception?]                                                      |     |
| <b>Goran Popović, Tanja Grmuša, Iva Gotal</b>                                                                                                                                                 | 492 |
| UTJECAJ MEDIJA NA POREMEĆAJE PREHRANE [Media Influence on Eating Disorders]                                                                                                                   |     |
| <b>Goran Popović, Tanja Grmuša, Perica Nadramija</b>                                                                                                                                          | 501 |
| KOMUNICIRANJE BRENDA U ONLINE OKRUŽENJU [Communicating the Brand in Online Environment]                                                                                                       |     |
| <b>Ivan Ružić, Antun Biloš, Ivan Kelić</b>                                                                                                                                                    | 512 |
| INFORMATIČKO DOBA I MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA U PODUZEĆU [Information Age and Human Resource Management in the Company]                                                                 |     |
| <b>Slavko Šimundić, Danijel Barbarić, Zvonimir Perkušić</b>                                                                                                                                   | 522 |
| PRIMJENA ČASOPISA U UČENJU NJEMAČKOGA JEZIKA STRUKE [Using Magazines in Teaching German for Specific Purposes]                                                                                |     |
| <b>Ksenija Stojaković</b>                                                                                                                                                                     | 532 |
| BELIEF BUILDING MODEL OF CORPORATE COMMUNICATION [Model izgradnje povjerenja u korporacijskoj komunikaciji]                                                                                   |     |
| <b>Majda Tafr-Vlahović</b>                                                                                                                                                                    | 540 |

## Menadžment u kulturi [Cultural Management]

|                                                                                                                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| KULTURNI RESURSI KAO ČIMBENIK TURISTIČKE PONUDE RURALNE ISTRE [Cultural Resources as Factor of Tourism Offer of Rural Istria]                             |     |
| <b>Dragoljub Amidžić, Desimir Bošković</b>                                                                                                                | 549 |
| ETIČKA PITANJA UPRAVLJANJA KULTURNOM BAŠTINOM U TURIZMU [Ethical Issues in Managing Cultural Heritage in Tourism]                                         |     |
| <b>Lana Domšić, Barbara Franić, Alan Labus</b>                                                                                                            | 560 |
| UDRUGE U KULTURI – ČIMBENICI KULTURNOGA RAZVOJA [Associations in Culture – Factors of Cultural Development]                                               |     |
| <b>Barbara Franić, Goran Funda</b>                                                                                                                        | 571 |
| ULOGA MENADŽMENTA U KULTURNIM USTANOVAMA [The Role of Management in Cultural Institutions]                                                                |     |
| <b>Mirko Pešić, Lidija Getto</b>                                                                                                                          | 579 |
| SREDSTVA IZ EUROPSKIH FONDOVA KAO PREDUVJET INTEGRALNE OBNOVE TVRĐAVE BROD [European Funds as Prerequisite for Integral Restoration of the Brod Fortress] |     |
| <b>Biljana Lončarić, Drago Ružić</b>                                                                                                                      | 586 |

|                                                                                                                                                                                                        |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| MOGUĆNOST SPAJANJA EU FONDOVA I JPP-A ZA PROJEKTE KULTURNE BAŠTINE U REPUBLICI HRVATSKOJ [Possibility of Blending EU Funds and Public Private Partnerships in Culture Heritage Projects in Croatia]    |     |
| <b>Saša Marenjak, Damir Juričić, Josip Čengija</b>                                                                                                                                                     | 596 |
| KULTURNE NAVIKE STUDENATA MENADŽMENTA U KULTURI [Cultural Habits of Cultural Management Students]                                                                                                      |     |
| <b>Ines Jemrić Ostojić, Matea Markoč</b>                                                                                                                                                               | 606 |
| LJETNIKOVAČ BUNIĆ-KABOGA – IZAZOVI UPRAVLJANJA PROJEKTOM [Bunić-Kaboga Mansion – Project Management Challenges]                                                                                        |     |
| <b>Biserka Mataković, Vesna Bradamante</b>                                                                                                                                                             | 617 |
| KULTURNO MAPIRANJE GRADA ZAPREŠIĆA I OKOLICE [Cultural Mapping of Zaprešić and Surroundings]                                                                                                           |     |
| <b>Matija Mirković, Ines Jemrić Ostojić, Lana Domšić</b>                                                                                                                                               | 628 |
| STRATEŠKO PLANIRANJE KULTURNOGA RAZVOJA U GRADU KARLOVCU [Strategic Planning for Cultural Development in the Town of Karlovac]                                                                         |     |
| <b>Andreja Navijalić, Irena Šegavić Čulig</b>                                                                                                                                                          | 639 |
| UPRAVLJANJE HUMOROM NA DOMAĆEMU FILMU – UČINKOVITA KONKURENCIJA HOLLYWOODU [Management of Domestic Film Humor – Effective Competitor to Hollywood]                                                     |     |
| <b>Ivan Maloča, Arsen Oremović</b>                                                                                                                                                                     | 649 |
| INDUSTRIJSKA BAŠTINA I ODRŽIVOST [Industrial Heritage and Sustainability]                                                                                                                              |     |
| <b>Karmen Petričević</b>                                                                                                                                                                               | 659 |
| IZAZOVI PRIMJENE NAČELA KULTURNOGA MENADŽMENTA PRI UPRAVLJANJU NEPOKRETNOM KULTURNOM BAŠTINOM [Challenges of Implementing Cultural Management Principles in Management of Immovable Cultural Heritage] |     |
| <b>Tajana Pleše</b>                                                                                                                                                                                    | 668 |
| MENADŽERSKA KONTROLA U PODUZEĆU S GLEDIŠTA INFORMACIJSKIH I KOMUNIKACIJSKIH ZNANOSTI [Managerial Control in a Company From the Point of View of Information and Communication Sciences]                |     |
| <b>Slavko Šimundić, Danijel Barbarić, Marija Valčić</b>                                                                                                                                                | 676 |
| SPECIFIČNOSTI POTREBA I ŽELJA U PRODUKCIJI KULTURE [The Specificities of Needs and Desires in the Production of Culture]                                                                               |     |
| <b>Mile Šimurina, Ivana Lacković</b>                                                                                                                                                                   | 686 |
| MODELI UPRAVLJANJA GRADITELJSKOM BAŠTINOM – TEMELJ ZA NJEZINO OČUVANJE [Models of Architectural Heritage Management – Foundation for its Conservation]                                                 |     |
| <b>Jadran Antolović, Tomislav Šoban</b>                                                                                                                                                                | 696 |
| KONJI I KONJIČKI SPORT KAO INDUSTRIJA, KULTURNI IDENTITET I TURIZAM [Horses and Equestrian Sport as Industry, Tourism and Cultural Identity]                                                           |     |
| <b>Mihovil Šušnić</b>                                                                                                                                                                                  | 702 |
| MASTERING CROSS-CULTURAL COMMUNICATION [Ovladavanje međukulturalnom komunikacijom]                                                                                                                     |     |
| <b>Irena Zavrl</b>                                                                                                                                                                                     | 712 |
| PRAVNI OKVIR ZA MENADŽMENT FESTIVALA [Legal Framework for Festival Management]                                                                                                                         |     |
| <b>Dragan Zlatović</b>                                                                                                                                                                                 | 723 |

|                                                                                                                                                                                                         |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| INTERPRETACIJA BAŠTINE U SUVREMENOME UPRAVLJANJU PROJEKTIMA ZAŠTIĆENIH<br>PODRUČJA [Interpretation of Heritage in Modern-Day Project Management of Protected Areas]<br><b>Ljiljana Zmijanović</b> ..... | 734 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

## **Organizacija i menadžment** [Organisation and Management]

|                                                                                                                                                                                                                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| UPRAVLJANJE DRUŠTVENOM ODGOVORNOSTI PODUZEĆA U FUNKCIJI NJEGOVE<br>POSLOVNE USPJEŠNOSTI [Management of Corporate Social Responsibility<br>in Function of its Business Effectiveness]<br><b>Antal Balog</b> .....                                                                            | 747 |
| ZNANJE KAO RESURS MIKROTVRTKE [Knowledge as a Resource of Micro Enterprise]<br><b>Beatrice Burcar</b> .....                                                                                                                                                                                 | 758 |
| PROJEKTIRANJE UNUTARNJEGA TRANSPORTA U PROCESU PROIZVODNJE – BITAN<br>ČIMBENIK CIJENE PROIZVODA [Designing Internal Transport in the Manufacturing<br>Process – Important Factor of Product Pricing]<br><b>Ivan Čuže, Radovan Vladislavljević, Anita Čuže</b> .....                         | 769 |
| ORGANIZACIJSKA KULTURA I ORGANIZACIJSKI DIZAJN VODOPRIVREDE ZAGREB d.d.<br>[Organizational Culture and Organizational Design of Vodoprivreda Zagreb d.d.]<br><b>Domagoj Debeljak</b> .....                                                                                                  | 778 |
| DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE [Corporate Social Responsibility]<br><b>Dragutin Funda, Georg Richter, Goran Funda</b> .....                                                                                                                                                                 | 788 |
| MENADŽERSKI UGOVOR – PRAVA I DUŽNOSTI MENADŽERA UNUTAR ORGANIZACIJE S<br>POSEBNIM NAGLASKOM NA TRGOVAČKA DRUŠTVA [Managerial Deal – Rights and Duties<br>of a Manager Within an Organization With a Particular Emphasis on Companies]<br><b>Matej Galić, Tamara Banac, Ivan Ružić</b> ..... | 798 |
| INOVATIVNOST, POVEĆANJE KONKURENTNOSTI I PROGRAMI VISOKOŠKOLSKOGA<br>OBRAZOVANJA [Innovativeness, Increasing Competitiveness and Higher Education<br>Study Programmes]<br><b>Vesna Kotarski, Vladimir Žanić, Mladen Žinić</b> .....                                                         | 808 |
| VAŽNOST ANALIZE UNUTARNJIH I VANJSKIH ČIMBENIKA ZA ODABIR STRATEGIJE RASTA<br>PODUZEĆA [The Importance of Internal and External Factors Analysis for the Selection of the<br>Company's Growth Strategy ]<br><b>Dijana Luketić, Iva Senegović</b> .....                                      | 818 |
| KVALITETA USLUGA U BANKARSKOME SEKTORU ŠIBENSKO-KNINSKE ŽUPANIJE – STANJE I<br>PREPORUKE [Service Quality in Banking Sector of Šibenik-Knin County – Present Situation and<br>Recommendations]<br><b>Dijana Mečev</b> .....                                                                 | 829 |
| MENADŽMENT U NOVOJ EKONOMIJI [Management in the New Economy]<br><b>Mihael Plećaš, Drago Capanec, Mirna Varlandy-Supek</b> .....                                                                                                                                                             | 839 |
| MALA I SREDNJA PODUZEĆA I PARADIGMA OTVORENE INOVACIJE<br>[Small and Medium Enterprises and the Open Innovation Paradigm]<br><b>Barbara Rodica, Jasmina Starc, Iva Konda</b> .....                                                                                                          | 849 |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| EDUCATION AND TRAINING IN SLOVENIA AND CROATIA ACCORDING TO GEM EXPERTS [Kritička ocjena poduzetničkoga obrazovanja u Sloveniji i Hrvatskoj prema mišljenju stručnjaka GEM-a]                                                                                                                                                                                                                                                        |     |
| <b>Karin Širec</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 856 |
| SPECIFIČNOSTI ORGANIZACIJE I MENADŽMENTA U MEDIJSKOJ INDUSTRIJI [Specificities of Organization and Management in Media Industry]                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |     |
| <b>Marija Slijepčević</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 866 |
| ZAŠTITA KARTIČNOGA POSLOVANJA I OSJETLJIVIH KARTIČNIH PODATAKA [Protection of Payment Card Transactions and Sensitive Payment Card Data]                                                                                                                                                                                                                                                                                             |     |
| <b>Ana Štefulj, Kristian Saletović</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 877 |
| KOMPARATIVNA ANALIZA ORGANIZACIJSKOGA MODELA NASTAVE NA VISOKOJ ŠKOLI ZA POSLOVANJE I UPRAVLJANJE, S PRAVOM JAVNOSTI „BALTAZAR ADAM KRČELIĆ“ I PARTNERSKOJ ŠKOLI FACHHOCHSCHULE BURGENLAND U EISENSTADTU (AUSTRIJA) [Comparative Analysis of Organizational Models of Teaching at Baltazar Adam Krčelić Accredited College of Business and Management and its Partner Institution Fachhochschule Burgenland in Eisenstadt (Austria)] |     |
| <b>Natalija Jurina Babović, Ksenija Stojaković</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 887 |
| PARADIGM FRAMEWORK FOR RESPONSIBLE MANAGEMENT EDUCATION OF 21 CENTURY BUSINESS LEADERS [Paradigmatski okvir za odgovorno menadžersko obrazovanje poslovnih lidera za 21. stoljeće]                                                                                                                                                                                                                                                   |     |
| <b>Majda Tafra-Vlahović</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 897 |
| ANALIZA KORIŠTENIH STRATEGIJA RASTA I RAZVOJA TVRTKE KONČAR – MONTAŽNI INŽENJERING d.d. [Analysis of Growth and Development Strategies Used by Končar – Engineering Co. for Plant Installation and Commissioning Inc.]                                                                                                                                                                                                               |     |
| <b>Maja Vujčić, Iva Senegović</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 905 |
| PRIMJENA INTELEKTUALNOGA VLASNIŠTVA U UNAPREĐENJU POSLOVANJA SUBJEKATA MALOGA GOSPODARSTVA [Use of Intellectual Property in Business Improvement of SMEs]                                                                                                                                                                                                                                                                            |     |
| <b>Ivana Buće, Vladimir Žanić</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 916 |
| ORGANIZACIJA RADA STARIJIH RADNIKA [Organisation of Work for Senior Employees]                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |     |
| <b>Branimir Žarković</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 926 |
| VIŠEKRITERIJSKI MODEL ZA VREDNOVANJE VISOKOŠKOLSKIH NASTAVNIKA PO AHP METODI [Multi-Criteria Model For Higher Education Faculty Members' Evaluation Using AHP Method]                                                                                                                                                                                                                                                                |     |
| <b>Zrinka Gregov, Tihomir Hunjak</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 935 |
| DRUŠTVENA ODGOVORNOST – EKOINOVACIJA [Social Responsibility-ECO Innovation]                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |     |
| <b>Zdravko Krivokapić, Aleksandar Vujović, Jelena Jovanović</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 947 |
| KAZALO AUTORA [Author Index]                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 957 |

## Upravljanje društvenom odgovornošću poduzeća u funkciji njegove poslovne uspješnosti

[Management of Corporate Social Responsibility  
in Function of its Business Effectiveness]

---

dr. sc. **Antal Balog**, pred., Visoka škola za poslovanje i  
upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić,  
Republika Hrvatska, e-adresa: antal.balog@vspu.hr

**Sažetak:** Ovaj rad razmatra funkcionalnu povezanost društveno odgovornoga poslovanja poduzeća i njegove poslovne uspješnosti u uvjetima nedovršene hrvatske društveno-ekonomske tranzicije i pridodane višegodišnje gospodarske recesije. Povezivanje društveno odgovornoga poslovanja poduzeća s njegovom poslovnom uspješnošću, dugoročno pridonosi stvaranju društveno-ekonomskih osnova održivoga poslovanja poduzeća te održivomu razvoju društva. Učinkovitost poslovanja poduzeća, realizacijom poslovnih ciljeva i poslovnih politika, ispunjava one utilitarističke zahtjeve vlasnika i glavnoga menadžmenta koji su ponajviše ograničeni na profitabilnost poduzeća i njegovu održivost. Premda je dio društvenih učinaka poslovanja poduzeća ponekad malo ili nimalo vidljiv i mjerljiv, oni su nedvojbeno društveno prisutni. U tome suodnosu poduzeća i društva svi dionici stvaraju i razmjenjuju materijalne i nematerijalne vrijednosti, pri čemu se u društvenome okruženju poduzeća stvaraju i uvećavaju društvene vrijednosti, često nazivane društvenim kapitalom, dok se u poduzeću izgrađuje organizacijska kultura, koju se dinamički uravnotežuje između utilitarističke učinkovitosti, s jedne strane, i odgovorne uspješnosti, s druge strane. U tome zahtjevnom upravljačkom procesu prepliću se ne samo dugoročni i kratkoročni poslovni ciljevi poduzeća s njegovim različitim poslovnim politikama nego i dugoročni i kratkoročni politički ciljevi dionika bližega i širega društvenog okruženja. Za poslovno upravljanje poduzećem u takvim društvenim i ekonomskim odnosima potrebna je odgovarajuća razina već izgrađene organizacijske kulture, odnosno organizacijskoga etosa, kao i korespondirajućega društvenog okruženja.

**Gljučne riječi:** upravljanje, društvena odgovornost poduzeća, učinkovitost i uspješnost, održivo poslovanje

## 1. Uvod

Istraživanja korelacije između poslovne učinkovitosti poduzeća i njegova društveno odgovornoga poslovanja pokazala su postojanje pozitivne povezanosti, osobito tijekom duljega razdoblja. Istraživanja su također pokazala postojanje međuovisnosti efikasnoga poslovanja i društvene odgovornosti poduzeća, odnosno da veća efikasnost poslovanja poduzeća utječe i na njezinu veću društvenu odgovornost te da veća društvena odgovornost poduzeća ima znatnoga utjecaja na njegovu efikasnost poslovanja. Korelacija između tih dviju pojava, odnosno postojanje njezinih obostranih uzročno-posljedičnih veza, utvrđena je i u hrvatskim tranzicijskim gospodarstvima unatoč relativno kratkomu razdoblju njezina postojanja (Vitezović, 2011: 432).

Pored standardnih ekonomskih pokazatelja učinkovitosti u kojima se uspoređuju korisnosti (*outputi*) u odnosu na uložene napore i resurse (*inpute*), uspješnost poslovanja i upravljanja poduzećem šira je i složenija kategorija, koja osim kvantitativnih pokazatelja (poput produktivnosti, ekonomičnosti, rentabilnosti) koristi i kvalitativne pokazatelje (poput prilagodljivosti organizacije novim društvenim okolnostima, zadovoljstvo zaposlenika, menadžmenta, dioničara te ostalih dionika iz društvenoga okruženja, doprinos općoj dobrobiti društva itd.). Učinkovitost poslovanja i upravljanja poduzećem jest potreban, ali ne i dovoljan uvjet za njegovu poslovnu uspješnost. Međutim, razumijevanje pojma poslovne uspješnosti pojedinoga poduzeća ovisi o izabranim ekonomskim i društvenim značenjima te njihovu međusobnom spletu kojim se poslovna uspješnost poduzeća nastoji odrediti. Otuda se pojam poslovne uspješnosti poduzeća može definirati uže ili šire, u ovisnosti o opsegu kojim se sagledava međusobni utjecaj poduzeća i njegova društvenog, političkog, ekonomskog, tehničko-tehnološkog, informatičkog, prirodnog i drugoga unutarnjeg ili vanjskog okruženja. Proširivanjem pojma poslovne i upravljačke uspješnosti poduzeća izvan tradicionalno ekonomskih područja, postupno je nastajala zamisao održive proizvodnje i potrošnje iz koje je nastajao pojam i koncepcija održivoga razvoja, koja u sebi ujedinjuje najmanje tri komponente: ekonomiju, okoliš i društvo.

Nastajanje koncepta održivoga razvoja pojedinih gospodarskih subjekata međusobno povezanih u nacionalne ekonomije, koje su, nadalje, međuovisne u isprepletenome globaliziranom gospodarstvu, pratilo je koncipiranje pojma društvene odgovornosti neke organizacije i njezinih odluka i djelovanja na društvo, resurse i općenito okoliš. Premda se pojam društvene odgovornosti u početku odnosio poglavito na poduzeća i njihovo odgovorno poslovanje i upravljanje u odnosu na okoliš, koncept društvene odgovornosti proširio se na složenije organizacije poput industrijskih grana, na vlade pojedinih država te na saveze država i/ili državne unije (primjerice Europska unija). Jednako tako, koncept društvene odgovornosti sadržajno se proširio s područja ekologije i na druga interesna područja, primjerice na organizacijsko upravljanje i odnose s uposlenicima i vlasnicima, na tržišne odnose i odnose s kupcima, dobavljačima i investitorima, na odnose s lokalnim zajednicama itd.

Ovaj rad istražuje elementarne odnose između pojmova i koncepata upravljanja društvenom odgovornošću poduzeća kao poslovne organizacije te perspektive njegova dugoročnog održivog razvoja, koji iz toga uspješnog upravljanja proizlaze. Također, cilj je ovoga rada donijeti zaključke o smjernicama prema kojima bi se upravljanje društvenom odgovornošću poduzeća moglo ravnati pri određivanju svojih općih i posebnih strategija upravljanja.

## 2. Ideje kao ishodište ekonomskoga razvoja

Ekonomska povijest suvremenoga doba pokazala je da ideje, a ne materijalni interesi i raspoloživi resursi, vladaju svijetom i upravljaju životima ljudi. To je, za razliku od Karla Marxa, utjecajnoga političkog ekonomista iz 19. stoljeća, smatrao jedan od najznačajnijih ekonomista iz prve polovice 20. stoljeća J. M. Keynes. Njegove ekonomske i društvene zamisli svojevremeno je uspješno primjenjivao američki predsjednik Theodore Roosevelt kada je od 1946. godine izvlačio američko i svjetsko gospodarstvo iz tzv. velike depresije. Keynes piše: „Stavovi ekonomista i političkih mislilaca daleko su utjecajniji nego što se obično misli, bez obzira jesu li oni u pravu ili nisu. Dapače, svijetom i ne vlada ništa drugo. Ljudi prakse koji vjeruju da su izvan bilo kakvih utjecaja intelektualaca, obično su robovi nekog zastarjelog ekonomista. Moćni luđaci koji čuju glasove u vjetru što ih drugi ne čuju zapravo ugrađuju u svoj rad ideje nekog akademskog piskarala iz nedavne prošlosti. (...) No, prije ili kasnije, ideje, a ne stečeni interesi odlučuju u pogledu što je dobro a što zlo“ (Keynes, 1987: 215-216).

Ideja o društvenoj odgovornosti poduzeća ima svoje ishodište u primijenjenoj etici. Taj i drugi srodni pojmovi tijekom proteklih desetljeća postupno i ustrajno su se probijali u poslovna okruženja mijenjajući pojedine aspekte poslovanja i upravljanja. Menadžment ih, pri tome, nije prihvaćao bez otpora, već pod većim ili manjim pritiscima različitih društvenih organizacija, bilo civilnih, sindikalnih, političkih, znanstvenih, obrazovnih, vjerskih i drugih. Društvena svijest o društvenoj odgovornosti u poslovanju nije nastajala linearno niti je bila jednaka na svakoj razini razvoja poslovnoga subjekta ili nacionalne ekonomije, već je ovisila o društveno-ekonomskom kontekstu, tržišnoj utakmici, ishodima političkoga nadmetanja suprotstavljenih interesa različitih društvenih skupina (primjerice, poslodavaca, radničkih sindikata, aktivističkih skupina), političkim prilikama te o drugim čimbenicima.

Ekonomisti su općenito skloniji gospodarske i upravljačke procese objašnjavati ekonomskim instrumentarijem koji je prilagođen metodama mjerenja, dok općenite kvalitativne utjecaje ideja na ekonomsko i društveno funkcioniranje, koje nije lako kvantificirati, olako prepuštaju drugim znanstvenicima ili pak filozofima. U najboljem slučaju, kvalitativne koncepte, poput društvene odgovornosti poduzeća, nastoje kvantificirati i njihovu primjenu objasniti ekonomskim interesima gospodarskih subjekata navodeći bolje upravljanje ugledom poduzeća, rizicima, zadovoljstvom

radnika, inovativnošću, pristupom kapitalu, financijskom uspješnošću itd. (Little, 2002: 3). Takvoj partikularnoj perspektivi poslovnih subjekata o aspektima njihova društveno odgovornoga poslovanja nije moguće argumentirano prigovoriti te ona ima svoje racionalno i ekonomsko utemeljenje. Ona, međutim, nije dovoljna za cjelovito razumijevanje fenomena društvene odgovornosti poduzeća i njezina utjecaja na uspješnost poslovanja i upravljanja.

Procesi globalizacije generirali su niz društvenih, ekonomskih, okolišnih, demografskih, političkih i inih posljedica, koje se moraju uzimati u obzir na svim razinama upravljanja, od poslovnih subjekata do nacionalnih ekonomija i njihovih saveza. Prema tome, za uspješno vođenje, održavanje i razvoj ekonomija nisu više dovoljne samo učinkovite ekonomske, fiskalne, monetarne i druge mjere koje zahvaćaju poslovne i druge subjekte te završavaju na rubovima nacionalnih ekonomija ili njihovih asocijacija, već se u upravljačke procese moraju anticipirati sve novonastale okolnosti i sadržaji o kojima donedavno političari, ekonomisti i menadžeri nisu značajno razmišljali, poput održivoga okoliša, održivoga razvoja, globalne suradnje, reduciranja siromaštva itd. (Bačun i sur., 2012: 60). Suvremeni procesi povezivanja industrijskih i financijskih aktivnosti na svjetskome tržištu postupno generiraju nove sustave zajedničkih vrijednosti i uvjerenja, koji prate porast opće svijesti o zajedničkoj i partikularnoj odgovornosti za različite, poglavito negativne, posljedice ekonomskoga razvoja.

Navedene dvije perspektive, partikularna i univerzalna, omogućuju cjelovitije sagledavanje društvene odgovornosti gospodarskih subjekata u njihovu poslovanju i upravljanju resursima. Pri tome, preoblikovana ideja slobodnoga tržišta Adama Smitha (*laissez faire*), koja svoj suvremeni izraz ima u različitim oblicima natjecanja za naklonost kupaca, stvarajući prikladne marketinške mikseve svojih proizvoda, njihovih cijena uz odgovarajuću promociju i distribuciju. Nakon što određeno društvo dostigne viši stupanj ekonomskoga razvoja, tržišno natjecanje gospodarskih subjekata počinje se proširivati na nova područja, među ostalim i na ona koja se odnose na razinu i na profil društvene odgovornosti poduzeća. Tako Kotler i Lee navode šest načina na koje poduzeće može iskazivati svoju društvenu odgovornost, odnosno činiti dobro svojoj zajednici: (1) promoviranje društvenih ciljeva ili podrška rastu brige i svijesti za stanje u društvu, (2) kampanje u cilju promjene ponašanja u društvu, (3) donacije ovisne o opsegu prodaje, (4) dobročinstva prema drugima u zajednici, (5) društveno koristan rad zaposlenika kao volontera i (6) društveno odgovorni poslovi prakse ili poslovanje temeljeno na povišenoj društvenoj odgovornosti (Kotler i Lee, 2009: 33-35). Premda je to tek jedna od klasifikacija društveno odgovornih praksi poduzeća, dobra je ilustracija koje nove neekonomske kategorije gospodarski subjekti uključuju u globalnu tržišnu utakmicu u uvjetima razvijenijih gospodarstava. Te, kao i druge poglavito kvalitativne kategorije, sve više dobivaju na svojem značaju u gospodarskim subjektima i u upravljanju njihovom društvenom odgovornošću te njihovim razvojem pridonose dugoročnomu povećavanju društvenoga kapitala, a posredno i povećanju kvalitete života svih dionika.

### 3. Pojam i normiranje društvene odgovornosti poduzeća

Koncept društvene odgovornosti poduzeća, odnosno koncept društveno odgovornoga poslovanja i upravljanja temelji se, prema Kotleru i Leeu, na dragovoljnosti vlasnika i menadžmenta tvrtke da unapređuju dobrobit zajednice u kojoj posluju na račun vlastitih resursa (Kotler i Lee, 2009: 14-15). Prema teoriji dionika, uvjet za opstanak poduzeća jest njegov uspjeh u zadovoljavanju ekonomskih i neekonomskih ciljeva ispunjavanjem potreba interesnih skupina bilo primarnih (dioničari, zaposlenici, investitori, kupci, dobavljači, konkurenti) ili sekundarnih (mediji, lokalna zajednica, aktivističke skupine, stručne institucije, državna i lokalna vlast, strana vlast i javno mnijenje) (Srbijanović, 2012: 164).

Početak normizacije društveno odgovornoga poslovanja bilo je donošenje norme SA 8000:2008, koju je razvila organizacija *Social Accountability International* s namjerom normiranja i osiguranja poštivanja prava i etike u proizvodnji dobara i usluga. Ta norma obuhvaća sadržaje koji se odnose na prisilan rad, dječji rad, zaštitu zdravlja i sigurnosti, slobodu udruživanja i kolektivnoga pregovaranja, diskriminaciju, disciplinske postupke, radno vrijeme, naknade i sustave upravljanja.

Društvenu odgovornost poduzeća normirala je Međunarodna organizacija za normizaciju (ISO) izdajući normu ISO 26000:2010 *Guidance on Social Accountability*, kojom organizacije mogu operativno primjenjivati svoje namjere. Društvena odgovornost organizacije, prema toj normi, jest odgovornost organizacije za utjecaj njezinih odluka i aktivnosti na društvo i okoliš transparentnim i etičkim ponašanjem, koje pridonosi održivom razvoju te zdravlju i dobrobiti društva, uzimajući pri tome očekivanja dionika, usklađenost s važećim zakonodavstvom i međunarodnim normama ponašanja te integrirajući sve navedeno u organizaciju s namjerom provođenja u svojim odnosima s dionicima (Šijaković i sur., 2013: 192-194).\*

Sedam načela društvene odgovornosti prema normi ISO 26000:2010 jesu: (1) odgovornost, (2) transparentnost, (3) etičko ponašanje, (4) poštivanje interesa dionika, (5) poštivanje pravne države, (6) poštivanje međunarodnih normi ponašanja i (7) poštivanje ljudskih prava. Prvo navedeno načelo društveno odgovornoga poslovanja – odgovornost – nameće obvezu menadžmentu da preuzima odgovornost za upravljanje interesima organizacije (poduzeća) kao i obvezu organizaciji prema pravnim tijelima i pojedincima sukladno zakonima i propisima.

Načelo odgovornosti također podrazumijeva da je menadžment organizacije odgovoran prema onima na koje utječu njegove odluke i djelovanja, a jednako tako i za utjecaj koji imaju njegove odluke na društvo u cjelini. Organizacija i njezin menadžment moraju biti odgovorni za svoje odluke i aktivnosti.

Drugo načelo društveno odgovornoga poslovanja – transparentnost – traži od organizacije da na jasan, precizan i kompletan način otkriva, do razumnoga i dostatnoga stupnja, svoje politike, odluke i aktivnosti za koje je odgovorna, uključujući poznate

\* Normu ISO 26000:2010 preuzeo je Hrvatski zavod za norme pod nazivom HRN ISO 26000:2010. Navedene norme komplementarne su s ISO 14001 i OHSAS 18001.

i moguće utjecaje na društvo i okoliš. Cilj transparentnosti (dostupnosti, jasnoće i pravovremenosti) informacija jest omogućiti dionicima jasnu procjenu utjecaja koji imaju odluke i aktivnosti na njihove pojedinačne interese. Treće načelo društveno odgovornoga poslovanja – etičnost – traži od organizacije i njezina menadžmenta da se organizacijsko ponašanje temelji na etici, poštenju, pravednosti i integritetu, što implicira brigu za ljude, životinje, biljke, okoliš te opredjeljenje za djelovanje u skladu s interesom dionika. Četvrto načelo društveno odgovornog poslovanja – poštivanje interesa dionika – nalaže da (premda ciljevi organizacije mogu biti ograničeni na interese vlasnika, članova, kupaca, dobavljača, investitora i ostalih dionika) i drugi pojedinci i skupine, kao organizacijski dionici, mogu imati prava, potraživanja ili posebne interese koje bi trebalo uzimati u razmatranje.

Peto načelo društveno odgovornoga poslovanja – poštivanje pravne države – nalaže prihvaćanje vladavine prevlasti zakona u kojoj nijedan pojedinac ili organizacija, uključujući i državu, ne stoje iznad zakona. Organizacije i njihovi menadžmenti moraju poštivati vladavinu prava te svoje poslovanje i upravljanje obavljati sukladno zakonima i propisima. Šesto načelo društveno odgovornoga poslovanja odnosi se na poštivanje međunarodnih normi ponašanja istovremeno se pridržavajući načela poštivanja vladavine prava. To se načelo osobito odnosi na one slučajeve kada organizacija posluje u zemljama u kojima zakoni ili njihova primjena ne predviđaju, primjerice, minimalnu zaštitu okoliša i socijalnu zaštitu. Organizacija tada treba nastojati u svojem poslovanju primjenjivati međunarodne norme ponašanja.

Sedmo načelo društveno odgovornoga poslovanja odnosi se na poštivanje ljudskih prava, pri čemu se organizacija pridržava međunarodne Povelje o ljudskim pravima, prihvaćajući njezinu univerzalnost i nedjeljivu primjenljivost u svim zemljama, kulturama i situacijama (Lazibat i sur., 2010: 5-7).

Normiranje društvene odgovornosti poduzeća znatno olakšava menadžmentu njezinu operativnu poslovnu primjenu, omogućujući pri tome organizacijsku fleksibilnost. Normizacija društvene odgovornosti poslovanja osigurava relativno stabilne i međusobno usklađene etičke i ekonomske okvire temeljene na međunarodnome konsenzusu, kojih se gospodarski subjekti trebaju pridržavati u svojem tržišnom natjecanju.

#### 4. Društvena odgovornost poduzeća u Hrvatskoj

Koncept društvene odgovornosti poduzeća postupno se u Hrvatskoj ukorjenjuje, osobito nakon teritorijalne integracije 1998. godine i s početkom procesa približavanja europskim integracijama nakon 2001. godine. Tijekom toga razdoblja nastajao je društveni, zakonodavni i politički okvir koji je postao osnovom daljnjega razvoja. Značajan događaj bila je prva nacionalna konferencija o društvenoj odgovornosti poduzeća (DOP) Agenda 2005. nakon koje su slijedile brojne inicijative, primjerice:

osnivanje Zajednice DOP-a pri Hrvatskoj gospodarskoj komori, osnivanje Hrvatskoga poslovnog savjeta za održivi razvoj, nastanak brojnih organizacija civilnoga društva čije se poslanje odnosi na društvenu odgovornost poslovanja (Zelena akcija, Ekokvarner, Odraž, Careneo, Slap itd.), održavanje edukativnih modula DOP-a za mala i srednja poduzeća, godišnja ocjena najboljih i najlošijih poslodavaca itd. (Škrabalo i sur., 2007: 13-14, 19-31; Bačić i sur., 2004, 2006). Osnivanje Nacionalne mreže za razvoj društveno odgovornog poslovanja 2010. godine dodatno je pridonijelo podizanju svijesti o društveno odgovornome poslovanju kod poslodavaca i drugih ključnih dionika (Omazić i sur., 2012: 10).

Koncepcija društvene odgovornosti poduzeća postupno postaje dio svakodnevnoga govora, u čemu su ključnu ulogu odigrali sredstva javnoga priopćavanja uz stabilizaciju termina koji su danas u uporabi (Bačić i Škrabalo, 2003: 1). Popularizaciji koncepcije pridonosi osnivanje godišnje nagrade za društvenu odgovornost poduzeća Indeks DOP-a, koju dodjeljuju Hrvatska gospodarska komora i Hrvatski savjet za održivi razvoj. Nagrada je pridonijela porastu svijesti kod dijela hrvatskih poslodavaca o značaju društveno odgovornoga poslovanja kao dijela poslovne politike poduzeća koji sve više postaje konkurentskom prednošću na globalnome tržištu (HGK, 2011, 2013). Tomu u prilog govori činjenica da se dio gospodarskih subjekata u Hrvatskoj odlučuje natjecati za Europsku nagradu DOP-a za partnerstvo, inovaciju i utjecaj (Matešić, 2013), čime pridonose postupnoj integraciji Hrvatske u ekonomsku uniju.

Stručna literatura o društveno odgovornome poslovanju u Hrvatskoj očekivano je skromna i dijelom prevedena, uz dobre prilagodbe, s inozemnih izvornika, primjerice *Časno do pobjede – Priručnik za društveno odgovorno poslovanje* UNDP-a (Eterović i sur., 2005). Malobrojnost teoretskih radova iz ovoga područja nadoknađena je njihovom neospornom kvalitetom i obuhvatnošću (Omazić, 2007), obrazovnim kvalitetama (Krkač, 2007), uz istraživanje općenitih iskustava u Hrvatskoj (Vitezović, 2011 i Bežovan, 2002) ili razmatranje posebnih područja, primjerice odnosa s javnošću (Tafr-Vlahović, 2011), marketinga (Glavočević, 2013) itd.

Dio čimbenika koji djeluju na prihvaćanje i primjenu društveno odgovornoga poslovanja u poduzećima nalaze se, prema dosadašnjim iskustvima u Hrvatskoj, u njegovu okruženju. Pritisci aktivističkih skupina, nevladinih organizacija, Vlade, poslovnih i stručnih organizacija, obrazovnih ustanova i medija olakšavaju menadžmentu odlučivanje u korist društveno odgovornoga ponašanja, osobito u područjima kao što su planiranje korištenja javnih resursa, urbanističko planiranje, planiranje investiranja (koje može imati okolišne implikacije), ljudska prava, zaposlenici itd. Premda je dragovoljnost poduzeća jedan od uvjeta u određivanju društveno odgovornoga poslovanja, na nižoj razini ekonomske razvijenosti društva ono ima relativno manji značaj od značaja koji ima na razvijenim razinama. Za očekivati je da će načelo dobrovoljnosti društveno odgovornoga poslovanja postati primarno tek u budućnosti, osobito nakon što poslovna praksa višekratno pokaže i dokaže da dijalog, partnerstvo i suradnja svih dionika zahtijeva određeni organizacijski napor i vrijeme,

ali da u konačnici osigurava dugoročnu stabilnost postignutih rješenja, zadovoljstvo uključenih dionika te trobilančnu uspješnost poslovanja poduzeća.\*

## 5. Zaključak

Definirane norme društvene odgovornosti koje su namijenjene poslovnim subjektima pridonose usklađivanju stavova među različitim skupinama i kategorijama dionika te stavova među državama. Time se olakšava stvaranje opće svijesti o tome što je to društvena odgovornost i društveno odgovorno poslovanje te kako organizacije trebaju postupati da bi poslovale na društveno odgovoran način.

Stavovi ekonomista i sociologa o primatu ideja ili materijalnih interesa i resursa u društvenim i ekonomskim odnosima i dalje će se razlikovati, a raspravi o tome još se ne nazire svršetak. To, međutim, ne sprečava tržišne dionike u nastavku njihovih ekonomskih, tržišnih i drugih interakcija i općenitoga ekonomskog i društvenog razvoja. Društvena odgovornost poslovanja, u tome smislu, postaje sve važnijim kvalitativnim čimbenikom u tržišnome natjecanju gospodarskih subjekata. Sasvim je izgledno da je vjerojatnost ekonomskoga opstanka pojedinoga gospodarskog subjekta veća u uvjetima njegova konzistentnog i dugoročnog pridržavanja zakonskih i etičkih normi inkorporiranih u koncepciju vlastite društvene odgovornosti poslovanja. Pokaže li se ta premisa istinitom, mehanizmi konkurencije gospodarskih subjekata na slobodnome tržištu te društveni mehanizmi demokracije dovest će do tržišnoga opstanka samo onih gospodarskih subjekata čija je primjena koncepcije društvene odgovornost poslovanja bolja i učinkovitija. Time se kriteriji procjenjivanja ekonomske uspješnosti poslovanja gospodarskoga subjekta ili nacionalne ekonomije dodatno proširuju aspektima društvene odgovornosti poslovanja.

Upravljanje društvenom odgovornošću poduzeća povezano je s njegovim održivim razvojem kao dugoročnim i temeljnim poslovnim ciljem. Sama isporuka roba i usluga, pri čemu se poštuju ekonomska načela učinkovitosti, nije više dovoljna za opstanak poduzeća na tržištu. Potrebno je uspješno ispunjavati rastuće zahtjeve koji dolaze u nejednakim omjerima i različitim dinamikama od dionika organizacije. Upravljanje poduzećem kao složenim gospodarskim sustavom, pri čemu je njegov poslovni i organizacijski opstanak u uvjetima globalnoga tržišnoga natjecanja jednako primaran kao i razvijanje koncepta društvene odgovornosti, iznimno je složena i zahtjevana upravljačka djelatnost.

Održivi razvoj gospodarskih subjekata, nacionalnih ekonomija ili globalnoga gospodarstva uvjetovan je primjenom koncepta društvene odgovornosti. Drugim riječima, mogućnost opstanka globalnoga gospodarstva i njegov eventualni napre-

\* Prema trobilančnome konceptu poduzeća, uspješnost poslovanja mjeri se temeljem njezina doprinosa napretku i razvoju gospodarstva, unapređenju ekologije i povećanju društvenoga kapitala (Bagić i sur., 2004: 64).

dak nisu mogući bez primjene koncepta društvene odgovornosti poslovanja na svim njegovim organizacijskim razinama, počevši od pojedinca, radnika i potrošača. Tražanje za ekonomskim implikacijama društveno odgovornoga poslovanja nije odviše nužno, ne samo zbog dvojbene uspješnosti takvih kvantitativnih vrednovanja nego i zbog izrazito kvalitativne naravi te koncepcije. Upravljanje ekonomskom uspješnošću gospodarskih subjekata na dugoročnoj skali sve više će sadržavati neekonomske komponente i one vrijednosti koje se nisu tradicionalno povezivale s gospodarstvom.

I na kraju, pridržavanje gospodarskoga subjekta dijela normi društveno odgovornoga poslovanja i razvoj dobre prakse mogu biti onemogućeni zbog deficita sredstava. Unatoč tomu, mala i srednja poduzeća trebaju u svojem upravljanju biti u cijelosti na njih orijentirana i nastojati pridržavati ih se što je moguće više, operativno se prilagođavajući postojećim vanjskim i unutarnjim okolnostima znajući da će s vremenom u njihovu provođenju postupno biti boljima.

## 6. Izvori i literatura

1. Bačun, D.; Matešić, M.; Omazić, M. A. (2012), *Leksikon održivog razvoja*, Zagreb: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj.
2. Bagić, A.; Škrabalo, M. (2003), Društvena odgovornost poduzeća u Hrvatskoj, *Održivi razvoj*, Privredni vjesnik, str. 39-40.
3. Bagić, A.; Škrabalo, M.; Narančić, L. (2006), *Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj*, Zagreb: Academy for Educational Development; [http://www.uzuvrh.hr/user-files/file/CSR\\_Report\\_2006\\_HR.pdf](http://www.uzuvrh.hr/user-files/file/CSR_Report_2006_HR.pdf) (pristupljeno 12. 4. 2014.)
4. Bežovan, G. (2002), Socijalna odgovornost gospodarstva i iskustva u Hrvatskoj, *Revija za sociologiju*, 33 (1-2), str. 17-32.
5. Eterović, H.; Kurešević, E.; Kocijan, A. (ur.) (2005), *Časno do pobjede : Priručnik za društveno odgovorno poslovanje*, Zagreb: United Nations development programme. Dostupno na: Projekt društvene odgovornosti poduzeća – društveno odgovorno poslovanje; <http://www.društvena-odgovornost.undp.hr> i engleski tekst [http://www.undp.hr/upload/file/205/102972/FILENAME/DOP\\_english.pdf](http://www.undp.hr/upload/file/205/102972/FILENAME/DOP_english.pdf) (pristupljeno 12. 4. 2014.)
6. Glavočević, A.; Radman Peša, A. (2013), Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, *Oeconomica Jadertina*, Vol. 3, No. 2, str. 28-49.
7. Hrvatska gospodarska komora (2013), O projektu Indeks DOP-a, <http://dop.hgk.hr/> (pristupljeno 12. 4. 2014.)
8. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (2011), Indeks DOP-a, Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, <http://www.hrpsor.hr/hrpsor/images/dokumenti/IndeksDOP.pdf> (pristupljeno 12. 4. 2014.)
9. Keynes, J. M. (1987), *Opća teorija zaposlenosti, kamata i novca*, Zagreb: Cekade.
10. Kotler, P.; Lee, N. (2009), *DOP: društveno odgovorno poslovanje – suvremena teorija i najbolja praksa*, Zagreb: M.E.P. Consult.
11. Krkač, K. (2007), *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*, Zagreb: Mate.

12. Lazibat, T.; Samardžija, J.; Sutić, I. (2010), ISO 26000 SR – Društvena odgovornost, *Zbornik radova 10. hrvatske konferencije o kvaliteti i 1. znanstveni skup Hrvatskog društva za kvalitetu*, Zagreb: HDK, str. 1-12.
13. Little, A. D. (2002), Poslovni argumenti za društvenu odgovornost poduzeća, *Business Community*, Projekt društvene odgovornosti poduzeća – društveno odgovorno poslovanje, [http://www.drustvena-odgovornost.undp.hr/upload/file/156/78390/FILENAME/Po-slovni\\_argumenti\\_za\\_drustvenu\\_odgovornost\\_poduzeca.pdf](http://www.drustvena-odgovornost.undp.hr/upload/file/156/78390/FILENAME/Po-slovni_argumenti_za_drustvenu_odgovornost_poduzeca.pdf) (pristupljeno 12. 4. 2014.)
14. Matešić, M. (ur.) (2013), *Zbirka projekata prijavljenih za Europsku nagradu za društveno odgovorno ponašanje 2013. godine*. Zagreb: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj.
15. Omazić, M. A. (2007), *Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća*, doktorski rad, Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
16. Omazić, M. A.; Vlahov, R. D. et. al. (2012), *Zbirka studija slučaja društveno odgovornog ponašanja*. Zagreb: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj.
17. Srbljanović, M. (2012), Utjecaj društvene odgovornosti poduzeća na ponašanje potrošača u Hrvatskoj. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 2/2012, str. 161-180. Hrčak, Portal znanstvenih časopisa Republike Hrvatske; file:///D:/My%20Documents/Downloads/ZEFG 10%20(6).pdf (pristupljeno 12. 4. 2014.)
18. Šijaković, A.; Nikolić, V.; Savić, S.; Taradi, J. (2013), Modeli društveno odgovornog poslovanja u funkciji unapređenja sigurnosti na radu i održivog razvoja, *Zbornik radova 14. međunarodnog simpozija o kvaliteti „Kvalitetom protiv recesije“*, Zagreb: Hrvatsko društvo menadžera kvalitete, str. 189-200.
19. Škrabalo, M.; Miošić-Lisjak, N.; Bagić, A. (2007), *Ubrzanje praksi društveno odgovornog poslovanja – Izvještaj o društveno odgovornom poslovanju u Hrvatskoj*, Zagreb: Program Ujedinjenih naroda za razvoj, Hrvatska.
20. Tafra-Vlahović, M. (2011), Odnosi s javnostima i korporacijska odgovornost u Hrvatskoj, *Medianali*, Vol. 5, No. 10, str. 107-125.
21. Vitezović, N. (2011), Povezanost društveno odgovornog i efikasnog poslovanja u hrvatskim poduzećima, *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu*, Vol. 29, No. 2, str. 423-442.

**Abstract:** This paper discusses the functional connection between socially responsible corporate business practices and their success in conditions of the ongoing Croatian social and economic transition and cumulative economic recession. The connection between socially responsible business and economic success contributes, in the long run, to a social and economic basis for business sustainability and the subsequent contribution of that business to the sustainable development of society. If a corporation carries out its business goals and policy, it is considered to be efficient. The business efficiency fulfills the utilitarian intent of the owner and management which is primarily directed toward the business profitability and sustainability. In spite of the fact that corporate social impact has low or even no visibility and/or measurability, it is still an important factor. In the symbiosis between a corporation and society, all stakeholders create and exchange material and nonmaterial values. During the symbiosis process, social value (often referred to as social capital) is created in the corporation's environment whereas the corporation creates the organisational culture that is dynamically balanced between the utilitarian efficiency, on the one hand,

and socially responsible effectiveness on the other. In that extremely demanding managerial process, short- and long-term business goals are intertwined with the various corporate business policies, as well as short- and long-term political goals of the stakeholders from the social environment. Successful management in such daring social and economic relations requires an appropriate level of organisational culture (i.e. organisational ethos) as well as the corresponding social environment.

**Key words:** management, corporate social responsibility, business sustainability