

DAVOR TRBUŠIĆ¹ – DRAŽEN MALEŠ² – DANIJEL LABAŠ³

**DRUŠTVENA ODGOVORNOST TRGOVAČKIH LANACA. STUDIJA SLUČAJA:
SURADNJA KAUFLANDA I LIDL S CARITASOM ZAGREBAČKE NADBISKUPIJE**

SAŽETAK

Društvena odgovornost strateški je segment poslovanja svake organizacije. Poznato je da primjena koncepta odgovornoga ponašanja nerijetko rezultira podizanjem konkurentnosti organizacije te izgradnjom pozitivne i održive reputacije na tržištu. Iznimka nisu ni trgovački lanci u Hrvatskoj, koji društveno odgovorno ponašanje, to jest poslovanje nastoje integrirati u sve razine korporativnoga života. Stoga je u središtu ovoga rada pregled i analiza društveno odgovornih projekata trgovačkih lanaca *Lidl* i *Kaufland*, ostvarenih u suradnji s *Caritasom* Zagrebačke nadbiskupije. Za potrebe rada provedeni su dubinski intervjui s ključnim akterima spomenutih organizacija te je istraženo koliko je takvih projekata provedeno, što se njima željelo postići, kakav je njihov učinak, kako takvi projekti utječu na ozračje u organizaciji i njezinu korporativnu kulturu, odnosno zašto su se navedeni trgovački lanci odlučili za suradnju upravo s crkvenom, karitativnom institucijom. Uz to, provedeno je i istraživanje javnoga mišljenja među mladom populacijom o tome koliko društveno odgovorni projekti trgovačkih lanaca utječu na svijest potrošača da svoj novac potroše upravo u trgovačkim lancima s posebnim senzibilitetom za društveno odgovorne projekte. Ključni rezultati istraživanja pokazali su da je većina ispitanika upoznata s konceptom društveno odgovornoga poslovanja te ga pozitivno percipira, kao i to da su mladi potrošači svoj novac skloniji trošiti upravo u trgovačkim lancima koji društveno odgovorno djeluju. Isto tako, ispitanici istraživanja smatraju da mediji ne pridaju dovoljnu pozornost takvim društveno odgovornim projektima, dok su s druge strane iskazali određenu zadržku prema motivima i pobudama trgovačkih lanaca da primjenjuju takav poslovni koncept.

Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, trgovački lanci, reputacija, korporativna kultura

¹ University Department of Croatian Studies, University of Zagreb, Zagreb, dtrbusic@hrstud.hr

² University Department of Croatian Studies, University of Zagreb, Zagreb, dmales@hrstud.hr

³ University Department of Croatian Studies, University of Zagreb, Zagreb, dlabas@hrstud.hr

Uvod

Može li neka organizacija danas biti uspješna, a da je pritom društveno neodgovorna? Takva pitanja i mnoge druge slične korelacije koje potiču raspravu u određenim javnostima proizlaze iz činjenice da su se poslovni procesi i prakse poduzeća znatno promijenili unazad posljednjih trideset i više godina. Promijenile su se i generacije, mentalitet i navike potrošača pa, možda i više nego prije, pitanja socijalne osjetljivosti i društvene nejednakosti određuju dnevnu agendu. Nedavno provedena i objavljena studija o mladima u Hrvatskoj Zaklade *Friedrich-Ebert* pokazala je da mladi Hrvati imaju prilično visoku razinu socijalne osjetljivosti. Naime, 40 % mladih od 14 do 29 godina jako je zabrinuto zbog povećanja siromaštva u društvu i trendova društvene nepravde (FES, 2019, 35). Stoga se načelno može zaključiti da socijalno osjetljivi mladi istu osjetljivost očekuju i od drugih dionika društvene zajednice u kojoj žive, među kojima su zasigurno i poduzeća te veliki trgovački lanci. Upravo je zato i svrha ovoga istraživanja, osim analize dubinskih intervjua s ključnim akterima trgovačkih lanaca *Lidl* i *Kaufland* o njihovim društveno odgovornim projektima ostvarenima s *Caritasom* Zagrebačke nadbiskupije, istražiti i percepciju mladih prema sličnim poslovnim praksama. Dok su dosadašnja relevantna istraživanja, predstavljena u drugome poglavlju, obuhvaćala analizu općenitih društveno odgovornih aktivnosti, ovo istraživanje jedinstveno je po tome što istražuje učinak i motive trgovačkih lanaca pri ostvarivanju specifičnih projekata, to jest onih s karitativnim, crkvenim institucijama. Društveno odgovorne prakse inherentno su plemenite, no prijepori koji se nerijetko pritom pojavljuju u vezi su s motiviranosti organizacije da tako djeluje. Je li riječ o uzvišenoj pobudi za stvaranjem boljega i skladnijeg društva ili tek o alatu samopromocije, pitanje je na koje nije jednostavno dati jednoznačan odgovor.

Ključne odrednice društveno odgovornoga poslovanja

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) tema je koja sve više zaokuplja stručnu i znanstvenu javnost. Premda postoje različite definicije toga poslovnog koncepta, društveno odgovorno poslovanje podrazumijeva dobrovoljno, zakonski neuvjetovano djelovanje neke organizacije koja nastoji odgovoriti na potrebe pojedinca i društva.

Crane, Matten i Spence (citirano u Glumac, 2018, 102), između ostalih, ističu definiciju Svjetskog poslovnog vijeća za održivi razvoj (WBSCD) koja pod pojmom društveno odgovornoga poslovanja podrazumijeva stalnu obvezu poslovanja da se ponaša(ju) etički i pridonose gospodarskome razvoju, istodobno poboljšavajući kvalitetu života radne snage i njihovih obitelji, kao i lokalne zajednice i društva u cjelini. Kotler i Lee (2009) koriste izraz *korporativne društvene inicijative* pod

kojim podrazumijevaju najvažnije aktivnosti neke organizacije da bi poduprla društvo i ostvarila svoje opredjeljenje za društveno odgovorno poslovanje. U drugim se djelima o društveno odgovornome poslovanju (*corporate social responsibility*) nerijetko pokušava objasniti međusobni utjecaj organizacije na njezinu okolinu i društvo, te obratno. Tako se prema više autora društveno odgovorno poslovanje kao pojam zapravo sadržajno preklapa s drugim pojmovima o odnosu između organizacija i društva (Carroll, 1999; Matten i Crane 2005 citirano u Ferrero, Hoffman i McNulty, 2014, 41).

Osim teoretičara, poslovnih udruženja, vladinih i nevladinih organizacije te korporacija, konceptom društveno odgovornoga poslovanja bave se i tijela Europske unije, koja nastoji pružiti i institucionalni okvir za takvo djelovanje, prihvatljiv svim njezinim članicama. Društveno odgovorno poslovanje kao dio europske politike započinje 1993. g. *Bijelom knjigom* Europske komisije o rastu i zapošljavanju. Europska komisija 2001. g. objavila je *Zelenu knjigu Promocija europskog okvira za društveno odgovorno poslovanje* koja DOP definira kao „koncept prema kojem poduzeća na dobrovoljnom principu integriraju brigu za društvena pitanja i zaštitu okoliša u svoje poslovne aktivnosti i odnose s vlasnicima, dioničarima, zaposlenicima, potrošačima, dobavljačima, vladom, medijima i širom javnošću” (HUP, 2013, 30). Uz to, društveno odgovorno poslovanje smatra se važnim sredstvom za ostvarivanje zadaća iz Lisabonskog ugovora, međunarodnog ugovora ratificiranog u svim državama članicama Europske unije čiji je cilj modernizacija institucija Unije da bi ona mogla funkcionirati djelotvornije, demokratičnije i transparentnije (Vrdoljak Raguž, Hazdovac, 2014, 43).

Prema Carrol (citirano u Glumac, 2018, 105), društveno odgovorno poslovanje obično obuhvaća četiri dimenzije: ekonomsku, pravnu, moralnu, to jest etičku (Krkač, 2007) i filantropsku. Upravo je ta potonja bila ključna za povijesni razvoj DOP-a kao koncepta poslovanja, jer, kako navode Vrdoljak Raguž i Hazdovac (2014, 43-44), sve je počelo 90-ih godina 20. stoljeća kada su Bill Gates, vlasnik *Microsofta* i Ted Turner, vlasnik CNN-a, počeli izdvajati određeni dio svoga profita u dobrotvorne svrhe. Bio je to temelj koji će kasnije poslužiti za razvoj sljedećih faza društveno odgovornoga poslovanja: DOP kao dio dugoročne poslovne strategije i DOP posvećen pitanjima siromaštva, socijalne ugroženosti, uništavanja životne sredine i sličnim etičkim i moralnim pitanjima (Vrdoljak Raguž, Hazdovac, 2014, 44).

Međutim, u ovome kontekstu potrebno je kratko upozoriti i na ispravno shvaćanje korporativne filantropije i to na temelju teorije o strategijskome dobročinstvu Michaela E. Portera i Marka R.

Kramera. Kako ističu autori, društvena korist koja se postiže darivanjem ovisi o učinkovitosti primatelja donacija koju organizacija utvrđuje provođenjem istraživanja, a sam cilj strategijskoga dobročinstva potaknuti je i druge donatore da pomažu najbolje dobrotvorne projekte čime se povećava njihov gospodarski potencijal, a time dakako i opće dobro (Letica, 2010, 74). Činjenica je da tvrtke dugoročnom suradnjom s primateljima donacija mogu povećati učinkovitost svoga rada, ali im je za to potrebno stručno znanje koje može potaknuti njihov napredak. Kako tvrdi Letica, Porter i Kramer smatraju da je primjenom pristupa strategijskoga dobročinstva moguće povećati gospodarsku i društvenu vrijednost korporacijske društvene odgovornosti (Letica, 2010, 75) pa bi se prema tome filantropija trebala promatrati kao sastavni dio društveno odgovornoga poslovanja, a ne kao njegova istoznačnica. Viša autora ističe da je jedan od osnovnih modela društveno odgovornoga poslovanja osmislio Archie B. Carroll (1999, 286) pri čemu ga je predstavio kao skup poslovnih obveza u hijerarhijskome poretku (ekonomske, pravne, etičke i filantropske odgovornosti, koje smo spomenuli ranije u radu) koje korporacija treba istodobno ispuniti da bi djelovala u okviru DOP-a. Takav „piramidalni (četverodijelni) model“ Archie B. Carroll i Mark S. Schwartz zamijenili su razvijajući „model intersekcijских krugova (trodijelni model)“, pri čemu upravo taj model isključuje zasebnu kategoriju filantropije, koju ubraja među ekonomske ili etičke odgovornosti, te se na taj način odbacuje i hijerarhijski redoslijed važnosti (Schwartz i Carroll, 2003, 508). Na temelju ta dva modela, „model koncentričnih krugova“ osmislio je Aviva Geva ističući da se prema njemu „svaka korporativna odluka mora (se) promatrati kroz prizmu društvenoga boljitka (Geva, 2008, 34). Iz dosadašnjih razmatranja jasno je da se DOP ne može definirati samo s instrumentalističkoga stajališta, to jest ako se pri definiranju u obzir uzima isključivo korist koju njime ostvaruje organizacija, jer se zanemaruje intrinzična vrijednost DOP-a koja je preduvjet uspostave dugoročnih i dvosmjernih odnosa. Definicija DOP-a treba se stoga temeljiti na intrinzičnim vrijednostima (Tench, 2009, 111) kako bi se takav oblik djelovanja smatrao etički ispravnim i kako bi organizacija napredovala od onoga što jest prema onome što bi trebala biti.

U tome kontekstu, kako kaže Srbljinović (citirano u Radman Peša, Glavočević, 2013, 30), kada je riječ o potencijalnim motivima organizacije da društveno odgovorno djeluje, treba naglasiti nesavladiv argument iz područja teorije dionika u odnosima s javnošću, koji kaže da se uvjet za opstanak organizacije kao i njezin uspjeh krije u zadovoljenju potreba raznih interesnih grupa. Grunig (citirano u Tomić, 2008) takve grupe ljudi naziva *stakeholderima*, točnije dionicima organizacije na koje se odnose aktualne ili potencijalne posljedice strategijskoga organizacijskog odlučivanja. Naime, činjenica je da se zbog međuovisnosti korporacije i njezine okoline u procesu odlučivanja trebaju uzeti u obzir i interesi dionika. Dokle god se društveno odgovorno poslovanje

definira u okviru poštivanja etičkih načela i ako korporacija postupa prema načelima društveno odgovornoga poslovanja, onda nužno djeluje u interesu dionika, poštujući i prihvaćajući odgovornost za zaštitu autonomnosti, dostojanstva, integriteta i ranjivosti pojedinca (Dahl Rendtorff, 2009, 194).

Stoga ne čudi da mnogi teoretičari društveno odgovorno poslovanje promatraju kao *win-win* odnos. Tako Kotler i Lee (2009) navode rezultate istraživanja jedne od vodećih neprofitnih organizacija *Business for Social Responsibility* (BSR), prema kojemu su tvrtke s integriranim DOP-om u svim razinama korporativnoga života, između ostalog, ostvarivale povećanje prodaje i udjela na tržištu, ojačale pozicije brenda, osnažile korporativni imidž i utjecaj te smanjile troškove poslovanja.

DOP u hrvatskome kontekstu i dosadašnja istraživanja

Prema globalnome istraživanju Steinerja i Davisa (citirano u Tudor, G., Begić, Tudor, A., 2018), najbolja poduzeća koja su život započela 50-ih godina 20. stoljeća živjela su u prosjeku 53 godine. Promatra li se taj isti uzorak u 70-im, vidjet će se da su poduzeća živjela u prosjeku 32 godine. Nastave li se takvi trendovi, od najboljih 500 poduzeća očekuje se da će živjeti u prosjeku 15-ak godina. Dakle, trend je jasan: ona poduzeća koja se ne mijenjaju i ne prilagođavaju – nestaju.

Mijenjanje i prilagođavanje, između ostaloga, podrazumijeva prihvaćanje i uspostavljanje koncepta društvene odgovornosti, koji je složen i dugotrajan proces te zahtijeva visoku društvenu svijest cijele zajednice. A kada govorimo o razvoju i stanju DOP-a u hrvatskim okvirima, onda je upravo zato potrebno sagledati cjelokupnu sliku, uključujući i ono što je Hrvatska dobila u nasljeđe nakon samoupravnoga socijalizma bivše Jugoslavije, uzimajući u obzir i posljedice ratnih razaranja, političke nestabilnosti, tranzicije i privatizacije (Vrdoljak Raguž, Hazdovac, 2014, 46-47).

U tranzicijskome društvu u razvoju, kakvo je hrvatsko, društvena odgovornost poduzeća i danas je nejasna koncepcija. Prema tome, suvremeni menadžment još je uvijek u povojima, loše poslovno okruženje predstavlja trajan izazov za poduzetnike, a korupcija i klijentelizam nagrizaju institucionalnu etiku (Tudor, G., Begić, Tudor, A., 2018).

Kada je riječ o dosadašnjim istraživanjima društveno odgovornoga poslovanja, jedno od najznačajnijih u kontekstu Hrvatske je komparativno istraživanje *Accelerating CSR practices in the new EU member states and candidate countries as a vehicle for harmonization, competitiveness, and social cohesion in the EU*, koje je proveo Program Ujedinjenih naroda za razvoj (UNDP) 2007.

g. Ono je procijenilo da je u Hrvatskoj tek u oko dvije stotine poduzeća prisutna neka razina prakse DOP-a u barem jednom od ključnih područja: brizi za okoliš, radnim pravima, ulaganju u zajednicu i strateškoj ili vrijednosnoj orijentaciji (HUP, 2013, 32).

Prema istraživanju Vrdoljak Raguž i Hazdovac, koje je provedeno 2013. g. na uzorku od 749 ispitanika, velika većina sudionika istraživanja (87 %) upoznata je s pojmom društvene odgovornosti. Činjenično stanje iz prethodno navedenoga istraživanja UNDP-a o nedovoljno prisutnoj praksi DOP-a u hrvatskim poduzećima, potvrdili su i ispitanici ovoga istraživanja. Naime, njih 75 % smatra kako nedovoljan broj hrvatskih poduzeća prihvaća takav poslovni koncept. Osim toga, istraživanje je uključivalo i percepciju te ponašanja potrošača pri odabiru pojedinih proizvoda. Tako je zaključeno da potrošači u tom određenom uzorku kao najvažniji kriterij odabira nekoga proizvoda smatraju kvalitetu i karakteristiku proizvoda, a tek onda njegovu cijenu. To se može objasniti, navode autori, činjenicom da su kupci često izloženi niskim cijenama proizvoda niske kvalitete nakon čije su kupnje bili i razočarani (Vrdoljak Raguž, Hazdovac, 2014, 49-51).

U hrvatskome kontekstu valja istaknuti još jedno istraživanje, a riječ je o analizi rezultata Indeksa DOP-a koja je rađena na petogodišnjim podacima sudjelovanja poduzeća u ispunjavanju upitnika Indeksa DOP-a. Istraživanje je, između ostaloga, pokazalo da postoji stagnacija u interesu poduzeća za praksu DOP-a, no ono što ohrabruje jesu podatci o rastu postotka izvoza i prosječne bruto novostvorene vrijednosti uzorka među poduzećima koja provode društveno odgovorne prakse. Štoviše, ako se pogleda potonji pokazatelj u korelaciji s uspjehom na Indeksu DOP-a, vidljivo je da visina novostvorene vrijednosti raste kako raste i uspješnost na Indeksu, što neupitno u vezu dovodi poslovni uspjeh s društveno odgovornim poslovanjem i potvrđuje tezu da je DOP integralni dio uspješne poslovne filozofije (HUP, 2013, 33).

Predmet, problem, cilj istraživanja i hipoteze

Iz predstavljenih teorijskih razmišljanja i dosadašnjih istraživanja na ovu temu, proizišao je i cilj ovoga rada, odnosno doprinos istraživanju teme društveno odgovornoga poslovanja preko dosad neistraženoga spektra suradnje velikih lanaca i jedne crkvene institucije.

Predmet istraživanja ovoga rada predstavljaju društveno odgovorni projekti trgovačkih lanaca *Lidl* i *Kaufland* ostvareni u suradnji s *Caritasom* Zagrebačke nadbiskupije.

Kao problem istraživanja nameće se usporedba stavova nositelja tvrtki, odnosno ključnih aktera u trgovačkim organizacijama s percepcijom javnosti, odnosno kupaca.

U skladu s tim, cilj je istraživanja utvrditi i usporediti stupanj podudaranja stavova javnosti o provedenim PR kampanjama društveno odgovornoga poslovanja s rezultatima ispitivanja ključnih aktera organizacija čije su kampanje predmet istraživanja ovoga rada.

Iz postavljenih ciljeva istraživanja, izvedene su sljedeće hipoteze:

- Hipoteza (H1) – Ispitanici su upoznati s konceptom društveno odgovornoga poslovanja i percipiraju ga pozitivno.
- Hipoteza (H2) – Ispitanici se uključuju u društveno odgovorne kampanje trgovačkih lanaca i skloniji su kupovati u lancima koji provode DOP.
- Hipoteza (H3) – Ispitanici i predstavnici organizacija smatraju da se medijska prezentacija društveno odgovornih projekata doživljava kao samohvala.

Metodologija istraživanja

Da bi se ustanovila točnost tvrdnji postavljenih u hipotezama, provedeno je istraživanje u dvije faze i dvjema metodama – kvalitativnom i kvantitativnom. U prvoj fazi istraživanja (studeni 2018. g.) metodom dubinskoga intervjua ispitivani su stavovi ključnih aktera u organizacijama *Caritas*, *Lidl*, *Kaufland* u vezi društveno odgovornih kampanja općenito, kao i društveno odgovornih kampanja koje ova dva lanca provode u suradnji s *Caritasom*.

Stavovi aktera iz dubinskih intervjua dovedeni su u korelaciju sa stavovima potrošača, koji su u drugoj fazi istraživanja (prosinac 2018. g.) ispitivani metodom anonimnoga anketnog upitnika.

S ciljem utvrđivanja stavova ispitanika osmišljen je *Upitnik stavova prema kampanjama društveno odgovornog poslovanja* u kojem su za postavljene tvrdnje ispitanici bilježili svoj stupanj slaganja s njima, odabirući jednu od pet ponuđenih vrijednosti na ljestvici Likertova tipa – od „u potpunosti se ne slažem“ (1) do „u potpunosti se slažem“ (5). Teme pitanja te specifične skupine odnosile su se na razumijevanje društveno odgovornoga poslovanja, percepciju o DOP kampanjama, stupanj uključenja i stupanj povjerenja u kampanje i sl.

Proces konstrukcije upitnika temelji se na proučavanju stručne literature te definiranja područja mjerenja po čemu se pristupilo konstrukciji čestica za mjerenje te primjeni upitnika na slučajnome uzorku od 166 ispitanika, dobne skupine od 20 do 30 godina starosti.

Rezultati i rasprava

U skladu s ciljevima istraživanja i postavljenim hipotezama, a nakon što smo proveli dubinske intervjuje, pristupilo se utvrđivanju upoznatosti kao i analizi percepcije stavova ispitanika o društveno odgovornome poslovanju tvrtki.

Na postavljena pitanja: „Kako društveno odgovorni projekti utječu na klimu unutar Vaše organizacije?“ „Uključujete li i svoje zaposlenike u društveno odgovorne projekte?“, iz dubinskih intervjuja doznaje se da svoje zaposlenike nastoje uključiti u društveno odgovorno poslovanje tvrtke, da su sami zaposlenici imali prilike predložiti razne primatelje donacija te da društveno odgovorni projekti u velikoj mjeri pozitivno utječu na klimu u tim tvrtkama. Jednako tako, iz odgovora na pitanje: „Je li budućnost trgovačkih lanaca održiva bez društveno odgovornog poslovanja? Zašto?“, jasno je da se u obje tvrtke smatra da nijedno poslovanje koje ne podrazumijeva odgovornost u svim aspektima (zaposlenici, okoliš, društvo) jednostavno nije održivo te da je to segment koji mora biti ugrađen u temelje poslovanja svih tvrtki. Jednako je tako iz odgovora dubinskih intervjuja jasno da se društveno odgovorno poslovanje smatra dijelom svakodnevice tih tvrtki.

Dobiveni su rezultati u skladu s mišljenjem i stavovima ispitanika (N = 166). Prema rezultatima iz Tablice 1. vidljivo je da većina ispitanika razumije koncept društveno odgovornoga poslovanja (31,8 % odgovorilo je da se uglavnom slaže, a 28,8 % da se u potpunosti slaže s tvrdnjom) te da velika većina ispitanih pozitivno percipira akcije društveno odgovornoga poslovanja trgovačkih lanaca. Čak je 42,4 % ispitanika na tvrdnju „Pozitivno percipiram akcije društveno odgovornog poslovanja trgovačkih lanaca“ odgovorilo s „uglavnom se slažem“, a još 28,8 % da se u potpunosti slaže s tom tvrdnjom. I sljedeći odgovori na dvije tvrdnje govore u prilog velike važnosti društveno odgovornoga poslovanja, kako unutar same tvrtke tako i javnosti. Naime, na tvrdnju „Smatram kako društveno odgovorni projekti utječu na pozitivnu klimu unutar organizacije koja ih provodi“, 48,5 % ispitanika odgovorilo je „uglavnom se slažem“, a dodatnih 33,3 % da se slaže u potpunosti. Na tvrdnju „Smatram da je budućnost trgovačkih lanaca neodrživa bez društveno odgovornog poslovanja“, 28,8 % ispitanih odgovara da se uglavnom, a njih 27,3 % da se u potpunosti slaže.

Na temelju dobivenih rezultata potvrđena je prva hipoteza: **Ispitanici su upoznati s konceptom društveno odgovornoga poslovanja i percipiraju ga pozitivno.** Dodatno se može potvrditi i da

ispitanici većinski smatraju da je budućnost trgovačkih lanaca neodrživa bez društveno odgovornoga poslovanja te da društveno odgovorni projekti pozitivno utječu na pozitivnu klimu u organizaciji ili tvrtki koja ih provodi.

Tablica 1. Upoznatost i percepcija općih stavova ispitanika/javnosti o društveno odgovornome poslovanju (N = 166)

VARIJABLA	STUPANJ SLAGANJA					AS
	1	2	3	4	5	
Razumijem koncept društveno odgovornoga poslovanja	10,6 %	9,1 %	19,7 %	31,8 %	28,8 %	3,59
Pozitivno percipiram akcije društveno odgovornoga poslovanja trgovačkih lanaca	0 %	3 %	25,8 %	42,4 %	28,8 %	3,96
Smatram kako društveno odgovorni projekti utječu na pozitivnu klimu unutar organizacije koja ih provodi.	0 %	1,5 %	16,7 %	48,5 %	33,3 %	4,13
Smatram da je budućnost trgovačkih lanaca neodrživa bez društveno odgovornoga poslovanja	3 %	12,1 %	28,8 %	28,8 %	27,3 %	3,65

LEGENDA: AS – aritmetička sredina. 1 = u potpunosti se ne slažem, 2 = uglavnom se ne slažem, 3 = niti se slažem, niti se ne slažem, 4 = uglavnom se slažem, 5 = u potpunosti se slažem.

Drugom smo hipotezom (H2) željeli ispitati percepciju i stavove ispitanika o tome uključuju li se u društveno odgovorne kampanje trgovačkih lanaca i jesu li skloniji su kupovati u lancima koji provode DOP (Tablica 2.). Iz dobivenih odgovora iz dubinskih intervjua, u kojima smo postavili pitanja u vezi s ovom tematikom: „Prema Vašem mišljenju, stvara li se kod kupaca lojalnost prema društveno odgovornim trgovačkim lancima, odnosno jesu li kupci skloniji svoj novac potrošiti upravo u takvim lancima?“ „Koji su općenito ključni čimbenici koje potrošač primjenjuje pri odabiru trgovačkoga lanca?“ te „Uključuju li se Vaši potrošači rado u te akcije?“, vidljivo je da u *Lidlu* smatraju da njihov cilj nije stvarati lojalnost kupaca na taj način (to jest akcijama društveno odgovornog poslovanja) te ističu da su motivi njihova sudjelovanja u takvim humanitarnim akcijama „uvijek bili pomoć zajednici“ u kojoj posluju, pa stoga nisu ni mjerili takve pokazatelje, dok iz *Kauflanda* navode da oni imaju lojalne kupce koji im se redovito vraćaju, ali im je drago ako motivaciju za to pronalaze ne samo u njihovom „širokom asortimanu i povoljnim cijenama, nego i u društveno odgovornim aktivnostima koje provodimo.“ Kada odgovaraju na ključne čimbenike za potrošački odabir trgovačkog lanca, iz obiju tvrtki dobiveni su odgovori koji govore o dostupnosti ili blizini, omjeru cijene i kvalitete, kao i akcijskim ponudama. Ipak, u *Lidlu* ističu i društvenu odgovornost u svim aspektima poslovanja tvrtke – zaposlenici, društvo, briga o okolišu, premda taj odgovor može biti uvjetovan i istraživanjem koje smo provodili. Jednako tako, iz *Lidla* ističu da se

njihovi kupci tijekom godina rado uključuju u akcije društveno odgovornog poslovanja te da su pri tome „pokazali iznimnu osjetljivost na svoje sugrađane u potrebi“, a iz *Kauflanda* da su kod pokretanja akcije s Hrvatskim *Caritasom* „Dar od srca“ uočili kako su kupci ostavljali dio proizvoda u za to predviđenim košarama, nakon što bi ih platili na blagajni.

I ispitanici (Tablica 2., N = 166) većinom su pozitivno odgovorili na tvrdnju: „Skloniji sam svoj novac trošiti upravo u trgovačkim lancima koji društveno odgovorno djeluju“ (28,8 % ispitanih se uglavnom, a 22,7 % u potpunosti se slaže s tom tvrdnjom), dok je za njih 33,3 % ključni čimbenik koji primjenjuju pri odabiru trgovačkoga lanca povoljnost cijena (dodatnih 31,8 % se uglavnom slaže s tom tvrdnjom), ali ih se daleko manji postotak rado uključuje u humanitarne akcije trgovačkih lanaca: njih 9,1 % reklo je da se u potpunosti slažu s tom tvrdnjom, 21,2 % da se uglavnom slažu, 37,9 % se niti slaže, niti ne slaže, 25,8 % ih se uglavnom ne slaže, a 6,1 % ih se u potpunosti ne slaže s tom tvrdnjom, pa se može zaključiti da je druga hipoteza: **H2, Ispitanici se uključuju u društveno odgovorne kampanje trgovačkih lanaca i skloniji su kupovati u lancima koji provode DOP**, opovrgnuta.

Tablica 2. Vlastita angažiranost ispitanika u ulozi potrošača trgovačkih lanaca koji društveno odgovorno djeluju (N = 166)

VARIJABLA	STUPANJ SLAGANJA					AS
	1	2	3	4	5	
Skloniji sam svoj novac trošiti upravo u trgovačkim lancima koji društveno odgovorno djeluju.	3 %	13,6 %	31,8 %	28,8 %	22,7 %	3,54
Ključan čimbenik koji primjenjujem pri odabiru trgovačkoga lanca je povoljnost cijena	6,1 %	9,1 %	19,7 %	31,8 %	33,3 %	3,77
Kao potrošač rado se uključujem u humanitarne akcije trgovačkih lanaca.	6,1 %	25,8 %	37,9 %	21,2 %	9,1 %	3,01

LEGENDA: AS –aritmetička sredina. 1 = u potpunosti se ne slažem, 2 = uglavnom se ne slažem, 3 = niti se slažem, niti se ne slažem, 4 = uglavnom se slažem, 5 = u potpunosti se slažem.

U vezi s trećom hipotezom (H3) u dubinskim smo intervjuima testirali tvrdnju „Ponekad se društveno odgovorni projekti u javnosti percipiraju kao samohvala određene organizacije. Kako to razlikovati ili, iz Vašeg iskustva, kako to izbjeći?“ U *Lidlu* su nam odgovorili da nemaju iskustvo da bi se njihovi društveno odgovorni projekti percipirali kao samohvala, te dodaju: „Ono što je važno, jest da Lidl Hrvatska ulazi u svaki društveno odgovorni projekt isključivo s pravom

namjerom i da nastoji pridonijeti onoliko koliko može i gdje može, oslušujući potrebe zajednice u kojoj posluje. Na taj način, jedino možemo potaknuti i druge da slično djeluju, pomažući najpotrebitijima kada god im se za to pruži prilika.” U *Kauflandu* smatraju da je „cilj društveno odgovornog angažmana (je) pomoći lokalnoj zajednici i ljudima koji nas okružuju. Upravo i to govori naš moto: Djela, ne riječi. Drago nam je što upravo ta djela možemo provoditi u suradnji s različitim organizacijama, između ostalog i s Caritasom.”

Ispitanici pak (N = 166, Tablica 3.) s jedne strane smatraju da mediji ne pridaju dovoljnu pozornost ovakvim društveno odgovornim projektima (36,4 % ispitanih uglavnom se slaže, a još njih 25,8 % u potpunosti se slaže s ovom tvrdnjom), dok se njih 24,2 % uglavnom slaže, 18,2 % u potpunosti slaže, 18,2 % uglavnom ne slaže, a 1,5 % u potpunosti se slaže s tvrdnjom „Smatram kako su društveno odgovorne akcije samo alat promidžbe i PR-a trgovačkih lanaca.“ Na tvrdnju „Nemam povjerenja u iskrenost i rezultate društveno odgovornih akcija trgovačkih lanaca“, 36,4 % ispitanika odgovara s „niti se slažem, niti se ne slažem“, njih 28,8 % uglavnom se slaže, a 7,6 % se u potpunosti slaže s tom tvrdnjom, dok se 24,2 % uglavnom ne slaže, a 3 % u potpunosti slaže s ovom tvrdnjom. Na osnovi dobivenih rezultata možemo reći da je **H3, Ispitanici i predstavnici organizacija smatraju da se medijska prezentacija društveno odgovornih projekata doživljava kao samohvala**, dijelom potvrđena.

Tablica 3. Percepcija ispitanika o medijskome aspektu društveno odgovornih kampanja (N = 166).

VARIJABLA	STUPANJ SLAGANJA					AS
	1	2	3	4	5	
Smatram da mediji ne pridaju dovoljnu pozornost ovakvim društveno odgovornim projektima.	3 %	10,6 %	24,2 %	36,4 %	25,8 %	3,71
Smatram kako su društveno odgovorne akcije samo alat promidžbe i PR-a trgovačkih lanaca.	1,5 %	18,2 %	37,9 %	24,2 %	18,2 %	3,39
Nemam povjerenja u iskrenost i rezultate društveno odgovornih akcija trgovačkih lanaca.	3 %	24,2 %	36,4 %	28,8 %	7,6 %	3,13

LEGENDA: AS – aritmetička sredina. 1 = u potpunosti se ne slažem, 2 = uglavnom se ne slažem, 3 = niti se slažem, niti se ne slažem, 4 = uglavnom se slažem, 5 = u potpunosti se slažem.

Zaključak

Iz prethodne je rasprave, kako iz njezina teorijskoga tako i istraživačkoga dijela, vidljivo da je društveno odgovorno poslovanje važno u suvremenome poslovnom svijetu, kako za tvrtke i organizacije, tako i za sve druge dionike. Pri tome važnu ulogu igra i poslovna etika, koja služi kao svojevrsni korektiv i da bi se uspostavili standardi poslovanja kojima se štiti dobrobit organizacije i njezinih javnosti, među kojima su i one humanitarne i karitativne poput *Caritas*. Naime, društveno odgovorno poslovanje smatra se ispravnim samo ako podrazumijeva usmjerenost prema moralnome rastu, jer je jasno da samo etično poslovanje može biti društveno odgovorno. Djelovati odgovorno prema društvu znači djelovati odgovorno prema svakome pojedincu. Provedeno istraživanje i rezultati koje smo iz njega dobili moći će poslužiti za daljnju raspravu, ali i za slična istraživanja o društveno odgovornim projektima kompanija (kao što su *Lidl* i *Kaufland*) ostvarenima s nekom od crkvenih ustanova (nama su u središtu bili projekti provedeni s *Caritasom* Zagrebačke nadbiskupije). Naše je istraživanje pokazalo da su društveno odgovorne prakse inherentno plemenite, no iz rezultata istraživanja vidljivo je da ih javnost nužno ne mora percipirati kao takve, što je ujedno i poticaj svim tvrtkama koje sudjeluju u takvim i sličnim projektima društveno odgovornog poslovanja da razmisle o svome odnosu s dionicima i javnosti, kao i medijima koji izvještavaju o tim projektima, a istraživačima poticaj za nova istraživanja na ovome području, posebno ona u vezi sa specifičnim projektima društveno odgovornoga poslovanja s crkvenim humanitarnim, to jest karitativnim ustanovama.

Popis literature

Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, 38 (3), 268 -295.

Dahl Rendtorff, J. (2009). *Responsibility, Ethics and Legitimacy of Corporations*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

Ferrero I., Hoffman, W. M., McNulty R. E. (2014). Must Milton Friedman Embrace Stakeholder Theory? *Business and Society Review*, 119 (1), 37-59.

Geva, A. (2008). Three Models of Corporate Social Responsibility: Interrelationships between Theory, Research, and Practice. *Business and Society Review*, 113 (1), 1-41.

Glavočević, A., Radman Peša, A. (2013). Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, *Oeconomica Jadertina*, 3 (2), 28-49.

Glumac, M. (2018). Društvena odgovornost kao važan aspekt uspješnog poslovanja, *Paragraf*, 2 (1), 99-124.

Hrvatska udruga poslodavaca (2013). *Društveno odgovorno poslovanje za sve*, 2013, <https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/Petra%20Senti%C4%87/Nacionalni%20DOP%20HR.pdf>, pristupljeno 14. 6. 2019.

Kotler, P., Lee, N. (2009). *DOP - Društveno odgovorno poslovanje: suvremena teorija i najbolja praksa*. Zagreb: M.E.P Consult.

Krkač, K. (2007). Kultura i europska poslovna etika: Odnos kulture i europskog poslovanja pod vidom pragmatičke etike, u: Koprek, I.: *Poslovna etika i duhovnost – zbornik radova međunarodnog simpozija održanog u Zagrebu 12. studenog 2005*. Filozofsko teološki institut Družbe Isusove u Zagrebu: Zagreb, 105-128.

Letica, B. (2010). *Doba odgovornosti – korporacijska društvena odgovornost u vrijeme svjetske financijske krize*. Zagreb: Mate.

Schwartz, M. S., Carroll, A. B. (2003). Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), 503-530.

Tench, R. (2009). Zajednica i društvo – društveno odgovorno poslovanje (DOP), u: Tench, R., Yeomans, L. (ur.): *Otkrivanje odnosa s javnošću*. Hrvatska udruga za odnose s javnošću: Zagreb, 107-126.

Tomić, Z. (2008). *Odnosi s javnošću. Teorija i praksa*. Zagreb – Sarajevo: Synopsis.

Tudor, G., Begić, J., Tudor, A. (2018). *Dobra Hrvatska: društveno odgovorno poslovanje najbolji: hrvatski doprinosi Globalnim ciljevima održivog razvoja UN-a do 2030*. Zagreb: M.E.P.

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

Zaklada Friedrich Ebert (2019) *Istraživanje mladih u Hrvatskoj 2018./2019.*, 2019, https://www.fes-croatia.org/fileadmin/user_upload/FES_JS_KROATIEN_CROAT_WEB.pdf, pristupljeno 18. 6. 2019.

SOCIAL RESPONSIBILITY OF THE RETAIL CHAINS. CASE STUDY: THE COLLABORATION OF KAUFLAND AND LIDL WITH CARITAS OF THE ARCHDIOCESE OF ZAGREB

ABSTRACT

Social responsibility is strategic business segment of each organization. It is known that the implementation of the socially responsible behavior often results in increased organizational competitiveness and builds up a positive and sustainable reputation on the market as well. Retail chains in Croatia, which attempt to apply socially responsible behavior at all levels of corporate life, are no exception. Therefore, the aim of this paper is to give an overview and analysis of the socially responsible projects that *Kaufland* and *Lidl* carried out in cooperation with *Caritas of the Archdiocese of Zagreb*. Using in-depth interview method with the key actors of the retailers above mentioned, the number of such projects implemented is evaluated, their purpose and their impact, their effect on the climate within the organization and its corporate culture, and why these retail chains decided to cooperate precisely with the charitable institution of the Church in the Republic of Croatia. Additionally, for the purpose of this paper, public opinion poll was conducted on how much socially responsible projects of the supermarket chains affect consumers' consciousness to spend their money in chains which foster special sensitivity to socially responsible projects. Key research findings have shown that most respondents are familiar with the concept of socially responsible business. Also, young consumers are more likely to spend their money in retail chains that adopt socially responsible business. Likewise, survey respondents believe that the media do not pay enough attention to such socially responsible projects, while on the other hand they have shown a certain reticence to the motives and incentives of retail chains to apply such business concept.

Keywords: social responsibility, retail chains, reputation, corporate culture