

# ZNAČAJ KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI ZA SAVREMENO POSLOVANJE

## THE IMPORTANCE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN CONTEMPORARY BUSINESS

Ivona Đurović<sup>1)</sup>, Dragiša Randić<sup>2)</sup>

**Rezime:** Korporativna društvena odgovornost poslovnih subjekata je važna već danas, ali je sigurno da će u budućnosti postati još relevantnija. Jedno od ključnih pitanja u tome je da li društveno odgovorne aktivnosti predstavljaju trošak ili se pokazuju kao mudra investicija. Odgovor će zavisi od toga koliko pažljivo i promišljeno kompanija odlučuje o projektima ove vrste u koje ulazi. Bitno je odabrati prave ciljeve koje bi trebalo na ovaj način ostvariti i prave načine za širu afirmaciju postignutih rezultata. Jedino će tako uloženi resursi imati pozitivan efekat na svest, imidž, lojalnost kupaca i drugih partnera, kao i dugoročno na veću prodaju i veći profit, što je konačno i razlog svake poslovne aktivnosti. Za kompanije nije dovoljno da samo razvijaju i implementiraju društveno odgovorne inicijative, već i da ih efikasno i efektno promovišu. Neizostavan deo slobodnog tržišta je transparentnost i dostupnost relevantnih informacija, na osnovu kojih druga strana, odnosno stakeholderi mogu da formiraju svoje stavove i mišljenja i donose konačne odluke o svom ponašanju. U tom smislu, promovisanje društvenih ciljeva kompanija mora biti kontinuiran proces kroz koji se eksplicite izražava trajna posvećenost društveno korisnim poslovnim aranžmanima, a ne samo realizovanje nekih ad hoc akcija. Brojne su mogućnosti i načini promovisanja ove poslovne orijentacije i prakse. Ovo je posmatrano u Srbiji, ali i šire.

**Ključne reči:** korporativna društvena odgovornost, koncept korporativne društvene odgovornosti, koristi primene.

**Abstract:** Corporate social responsibility of business entities is already important today, and it is certain that in the future it will become even more relevant. One of the key questions is whether socially responsible activities represent a cost, or they prove to be a wise investment. The answer will depend on how carefully and cleverly a company decides which projects of this kind it will take part in. It is important to choose the right goals to be accomplished and the right ways for a broader affirmation of the achieved results. Only in this way will the resources invested have a positive effect on the awareness, image and loyalty of the customers and other business partners, as well as on bigger sales and higher profit in the long run, which is, after all, the aim of any business activity. For companies, it is essential not only to develop and implement socially responsible initiatives, but to promote them in an efficient and effective way as well. An essential element of the free market is the transparency and availability of socially relevant information, upon which other parties, i.e. stakeholders may form their opinions and attitudes and make final decisions concerning their behaviour. In this respect, promoting companies' social goals must be a continuous process, by which a lasting dedication to socially responsible business activities is explicitly expressed, and not just the completion of some ad hoc activities. There are numerous possibilities and ways of promoting this business orientation and practice. This refers to Serbia as well as beyond.

**Key words:** corporate social responsibility, the concept of corporate social responsibility, usefulness of application.

### 1. UVOD

Korporativna odgovornost je pojam koji je još uvek u nastajanju i za koji još uvek ne postoji

tačno utvrđen i opšteprihvaćen set specifičnih kriterijuma u pogledu toga šta on sve obuhvata.

Korporativna društvena odgovornost je termin, odnosno pojava, koja je tokom poslednjih godina postala deo svakodnevice ne samo industrijskih

1) Mr Ivona Đurović, Univerzitet u Novom Pazaru, departman u Pančevu, ivona\_zenovic@yahoo.com

2) Prof. dr Dragiša Randić, redovni profesor, Beogradska poslovna škola – Visoka škola strukovnih studija, Kraljice Marije 73, 11000 Beograd, dragisa.randjic@bbs.edu.rs

sistema i menadžera, već i subjekata civilnog društva, vlada država, ali i osveštenih pojedinaca. Na opštem nivou, korporativna odgovornost se odnosi na odgovornost ekonomskog sektora za aktivnosti koje nadilaze stvaranje profita. Radi se o aktivnostima koje imaju uticaj na životnu sredinu, društvenu zajednicu i ljudske potencijale, odnosno zaposlene. Koncept društvene odgovornosti može se opisati kroz više pojmova: održi vi razvoj, etičko poslovanje, korporativno građanstvo, korporativna održivost ili trobilansni koncept.<sup>1</sup>

Koncept korporativne odgovornosti menja se s vremena na vreme i može da nosi različita svojstva i asocijacije. Sam pojam „odgovornost“ ima mnoga značenja i različitu primenu u društvenoj teoriji i praksi. Najčešće se govori o ličnoj, neinstitucionalizovanoj i institucionalizovanoj odgovornosti u smislu kvaliteta ili stanja bića (moralna, mentalna ili pravna odgovornost, pouzdanost) i korporativnoj društvenoj odgovornosti u smislu povećanja javne svesti o ulozi političkih, poslovnih i drugih relevantnih subjekata u finansijskim i društvenim tokovima.<sup>2</sup> Društveno odgovorno delovanje predstavlja zahtev koji se postavlja pred organizacije bez obzira da li one posluju na lokalnom ili globalnom tržištu. Način na koji se organizacija odnosi prema svojim, naročito manjinskim akcionarima, zaposlenima, potrošačima, državnoj upravi, nevladinim organizacijama, međunarodnim organizacijama i drugim akterima sa kojima, posredno ili neposredno, dolazi u dodir, obično se ističe kao glavna karakteristika ovog koncepta. Poštovanje zakonskih propisa predstavlja pravni i zvanični minimum očekivanja koje društvo postavlja pred organizacije. Ipak, biti društveno odgovoran znači ne samo ispunjavati ono što se od preduzeća zakonski očekuje, već i ići korak dalje i investirati „nešto više“ u društveni razvoj i očuvanje životne sredine.

U nastojanju da doprinese zajednici u kojoj posluje, za kompaniju je nužno da se uključi u rešavanje određenih društvenih problema i u skladu sa svojim mogućnostima, ponudi odgovarajući doprinos kroz aktivnosti ulaganja u zaštitu životne sredine, edukaciju različitih grupa građana, ljudska prava, izgradnju društveno

potrebnih objekata, stipendiranje pojedinaca i grupa, poboljšanje uslova za očuvanje zdravlja i sl.

## 2. KONCEPT KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI - SUŠTINA I ZNAČAJ

Društveno odgovorno ponašanje (DOP) je poželjna dugoročna marketinška i poslovna orijentacija preduzeća. Njena suština je u delovanju koje je mnogo više od onoga što propisuje zakon, i uključuje ideju da je reaktivan stav prema društvenim problemima bolje zameniti proaktivnim, dobrovoljnim i preventivnim aktivnostima, kako se ograničeni resursi ne bi trošili na uklanjanje posledica nezakonitog i neetičkog ponašanja.

Koncept korporativne odgovornosti organizacije nije teorijski jednoznačan. Prakse korporativne odgovornosti privrede u kontekstu procesa globalizacije, informatičke i komunikacijske revolucije, problema zaštite okoline i razvoja civilnog društva<sup>3</sup> podstakle su istraživanja, rasprave i nastanak teorija kojima se ovaj razvoj stavlja u širi kontekst. Jednim delom se postojeće teorije oslanjaju na koncept razvoja socijalnih država, a drugim su povezane uz strategiju razvoja privrednog sektora u novom okruženju.

U aktuelnom značenju ovog pojma, korporativna društvena odgovornost podrazumeva svest o tome da poslovne aktivnosti imaju veliki uticaj na društvo, radi se o principima usklađivanja osnovne socijalne i ekonomske orijentacije organizacije i čitavog spektra društveno odgovornih aktivnosti i njihove integracije u sve faze donošenja odluka, pravila i postupaka.<sup>4</sup> Grupa stejkholdera koju je veoma važno informisati o aktivnostima kompanije na polju korporativne društvene odgovornosti su kupci.

U Srbiji postoje kompanije koje se angažuju na uspostavljanju saradnje sa društvenom zajednicom, ali je prisutan nedostatak informacija o njihovom delovanju i to posebno usmeren ka kupcima. Upravo u tom segmentu sprovedeno je znatno manje istraživanja od onih koja su usmerena na percepcije, stavove i mišljenja samih kompanija (njenih menadžera). Međutim, da bi kompanija ostavila dobar utisak i imala koristi od ulaganja u društveno odgovorne poslovne prakse, veoma je

<sup>1</sup> Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, L., Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, AED (Academy for Educational Development), Zagreb, 2006., [www.aed.hr/hr/dokumenti/CSR\\_Report\\_2006.pdf](http://www.aed.hr/hr/dokumenti/CSR_Report_2006.pdf);

Krkač, K., (Ed.), Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Mate i ZŠEM, 2007.

<sup>2</sup> Ratković B., Njegovan, Poslovna etika, FTN Izdavaštvo, Novi Sad, 2009.

<sup>3</sup> Giddens, A., Runaway world: How globalization is reshaping our lives London: Profile Books, 1999, <http://www.lse.ac.uk/Giddens/reith.htm>

<sup>4</sup> Ratković, B., Njegovan, Poslovna etika, FTN Izdavaštvo, Novi Sad, 2009.

važan način njenog komuniciranja sa kupcima i drugim važnim ciljnim grupama i partnerima što zahteva razumevanje ugla iz koga oni sagledavaju društveno odgovorno poslovanje kompanija. Akcenat mora biti na nastojanju da se proceni značaj koji koncept korporativne odgovornosti ima za kupce, kako bi se na osnovu toga kreirao program adekvatnog komuniciranja korporativnih društvenih inicijativa.

Komunikacija usmerena prema kupcima u cilju da ih informiše o onome što kompanija preduzima u korist zajednice u kojoj posluje je neizostavan deo planskog i sistematičnog pristupa samom konceptu. Kada kompanija želi da promoviše aktivnosti ove vrste, ona to može učiniti na više različitih načina. To najpre zavisi od toga kome želi da se obrati, jer postoje značajne razlike između značaja investitora, zaposlenih i kupaca. Izveštaji kreirani i prihvaćeni od strane organa kompanija, kao ustaljeni način informisanja javnosti o društveno korisnim inicijativama u koje kompanija ulaže, su najčešće koncipirani na način da odgovaraju i vladinim i nevladinim agencijama, kao i finansijskim organizacijama, a možda manje samim kupcima.

Svetsko poslovno veće za održivi razvoj je, na svom sajtu, objasnilo da korporativnu društvenu odgovornost posmatra kao „*obavezivanje kompanije na doprinos održivom ekonomskom razvoju kroz saradnju sa zaposlenima, njihovim porodicama, lokalnom zajednicom i društvom u celini, sa ciljem da se unapredi kvalitet njihovog života*“.<sup>5</sup>

U smernicama za politiku društvene odgovornosti preduzeća iz 2003. godine, Evropska Komisija ovaj koncept definiše kao „*koncept prema kojem kompanija na dobrovoljnom principu integriše brigu o društvenim pitanjima i zaštiti životne sredine u svoje poslovne aktivnosti i odnose sa stakeholderima*“ (vlasnicima, akcionarima, zaposlenima, kupcima, dobavljačima, vladom, medijima i širom javnošću).<sup>6</sup>

Pokretači inicijative za odgovorno poslovanje u Srbiji ističu da je društveno odgovorno poslovanje koncept po kome kompanije koje ga prihvataju dobrovoljno i na mnogo inovativnih načina doprinose boljem, zdravijem, naprednijem, ne samo radnom okruženju, već društvu u najširem smislu i čistijoj, očuvanijoj prirodnoj sredini.<sup>7</sup>

### 3. RAZVOJ KONCEPTA KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI

Izučavanje etičkog ponašanja korporacija uz ukazivanje na njihove socijalne uloge i društvenu odgovornost, postalo je aktuelno šezdesetih i sedamdesetih godina prošlog veka, pojavom raznih vrsta društvenih pokreta, koji su kritikovali tadašnji tradicionalni korporacijski menadžment zasnovan isključivo na ostvarivanju ličnih interesa i sticanju profita.<sup>8</sup>

Pojam korporativna društvena odgovornost se vezuje za autora Harolda Bovena koji ga definiše kao obavezu preduzetnika da sprovede one poslovne politike, donose one poslovne odluke, ili slede one poslovne aktivnosti koje su poželjne sa stanovišta ciljeva i vrednosti društva u kome posluje.<sup>9</sup>

Već se tokom ranih 60-tih godina prošloga veka isticao značaj i potreba svojevrstne društvene revizije poslovanja. Revizija po standardima društvenog interesa mogla bi da obezbedi menadžerima dodatne kvalitetne informacije kao nove podloge za efikasnije odlučivanje, a istovremeno i da ponudi stakeholderima platformu za vršenje uticaja na poslovanje kompanija.

Rani teoretski rad koji se posebno odnosi na korporativnu društvenu odgovornost je delo autora Setija S. R. kroz koji je razvijen trostruki model za klasifikovanje korporativnog ponašanja poznat kao „*korporativna društvena performansa*“. Tri vida korporativnog ponašanja bazirana su na:<sup>10</sup>

- društvenoj obligaciji (odgovor na pravne i tržišne restrikcije),
- društvenoj odgovornosti (odnosi se na usklađenost performansi kompanije sa društvenim normama, vrednostima i očekivanjima),
- društvenoj osetljivosti (anticipativna i preventivna adaptacija performansi kompanije društvenim potrebama).

Ključni zadatak kompanija ne bi trebalo da bude skoncentrisan samo na određivanje i definisanje konačne odgovornosti prema društvu, već pre da se potencira značaj razvijanja i negovanja korporativne društvene osetljivosti ili senzibiliteta, kao i sposobnosti da prepoznaju konkretne probleme zajednice i da na njih reaguju

<sup>8</sup> Rakas, S., Uvod u poslovnu etiku, Megatrend univerzitet, 2006, str. 124.

<sup>9</sup> Howard, B., Social Responsibilities of the Businessman, New York: Harper and Row, 1953.

<sup>10</sup> Sethi, S. P., "Dimensions of corporate social performance: An analytic framework", California management Review 17, 1975.

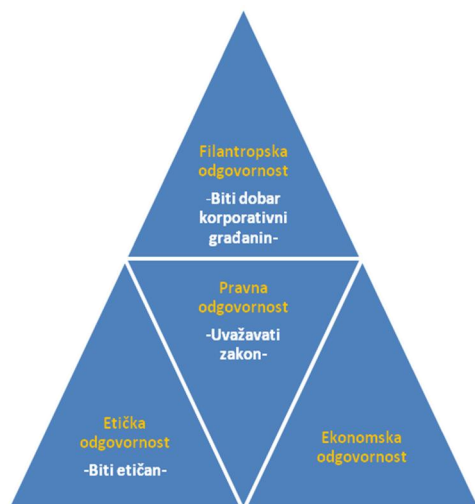
<sup>5</sup> <http://www.wbcsd.org>

<sup>6</sup> [http://ec.europa.eu/employment\\_sodal/social/csr/gre-enpaper\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_sodal/social/csr/gre-enpaper_en.pdf)

<sup>7</sup> <http://www.smartkolektiv.org/cms/item/csr/en/Resource+Center/Publications.html>

u skladu sa svojim mogućnostima i interesovanjima.

Kako bi se precizirali aspekti društvene odgovornosti kompanija, autor Kerol 1979. godine sugerira piramidu društvene odgovornosti preduzeća (slika 1.). Da bi doprinele razvoju svoje zajednice, kompanije bez obzira na veličinu, najpre moraju da budu rentabilne, što se ogleda u povećanju prinosa na vlasništvo po akciji, rastu stope dobiti, povećanju tržišnog učešća i osvajanju povoljne strategijske pozicije na osnovu diferentnih prednosti.



**Slika 1. Piramida društvene odgovornosti preduzeća**

Drugo, kompanije se moraju pridržavati zakona, koji je propisala država, u kojoj obavljaju svoju poslovnu aktivnost. Etička odgovornost se odnosi na dobrovoljno usklađivanje svog poslovanja sa moralnim i etičkim normama društva i zajednice, u kojoj kompanija posluje. Na vrhu piramide nalazi se filantropska odgovornost, koja predstavlja diskrecione aktivnosti donatorstva i sponzorstva kulture, obrazovanja, sporta i sl. Samo one filantropske aktivnosti koje kreiraju vrednost za korisnike a istovremeno unapređuju poslovanje preduzeća, mogu biti održive na duži rok.<sup>11</sup>

Izučavajući društvenu dimenziju strateškog menadžmenta autor Ansof ukazuje na to da odabrana strategija kompanije treba da reflektuje njenu interakciju sa okruženjem, i to na svim nivoima strateškog odlučivanja- korporativnom, poslovnom i funkcionalnom nivou. Kompanijama je potrebna ovakva vrsta poslovne strategije kako bi poboljšale društvenu legitimnost svog rada, i

<sup>11</sup> Milisavljević, M., Savremeni strategijski menadžment, Megatrend Univerzitet, Beograd, 2007, str. 531.

odgovorile na nove varijable u strateškom menadžmentu kao što su: novi stavovi kupaca, nove dimenzije društvene kontrole i iznad svega, definisanje uloge kompanije u društvu. Ove ideje su uticale na formiranje stavova stejkholdera savremenih kompanija prema njenom strateškom menadžmentu.<sup>12</sup>

Teorija vlasničkog deoničarstva preduzeća tvrdi da je svrha preduzeća da poveća dobit vlasničkih deoničara uz podređenje nekih moralnih i društvenih ograničenja, bilo zbog toga što takvo povećanje vodi do većeg dobra ili zbog vlasničkih prava.<sup>13</sup>

#### 4. KORISTI PRIMENE DRUŠTVENO ODOGOVORNE POSLOVNE PRAKSE

Na bazi dosadašnjeg iskustva inostranih multinacionalnih kompanija, izdvajaju se ključne koristi od ulaganja u društveno odgovorno poslovanje:<sup>14</sup>

- **Povećanje prodaje i udela na tržištu** – potrošači češće kupuju brendove koji podržavaju društvene ciljeve. Prema istraživanjima korporativne društvene odgovornosti u Evropi (2002), čak 70% evropskih kupaca smatra da je priklonjenost kompanije društvenoj odgovornosti važan element prilikom kupovine proizvoda ili korišćenja usluga;
- **Jačanje pozicije brenda** - potrošači poklanjaju sve veću pažnju emocionalnim, psihološkim i sociološkim aspektima imidža brenda, prevazilazeći pitanja funkcionalnosti i racionalnih koristi koje imaju od proizvoda. Strateški osmišljenim društvenim inicijativama može da se postigne diferenciranje brenda u odnosu na konkurenciju. Osim toga, ukoliko kupci i potrošači percipiraju preduzeće kao etično i društveno odgovorno, verovatnije je da će biti lojalniji njegovom brendu;
- **Jačanje korporativnog imidža i uticaja** - kompanije koje, osim poštovanja zakona, dobrovoljno usklade svoje poslovanje sa

<sup>12</sup> Ansoff, H. I., "The Changing Shape of the Strategic Problem" in: Schendel and Hofer, Strategic Management, 1979.

<sup>13</sup> Freeman, R. E., Strategic management: A stakeholder approach, Pitman, Boston, 1984.

<sup>14</sup> Kotler, E, Li, N., Korporativna društvena odgovornost: učiniti najviše za svoju kompaniju i za izabrani društveni cilj: najbolje prakse vodećih kompanija, Hesperija: Ekonomski fakultet, Beograd, 2007, str. 12-21.

nekim od standarda društveno odgovorno ponašanja u poslovanju ne samo da zadovoljavaju propisane zahteve, već time stiču poverenje i naklonost državnih i lokalnih organa vlasti, te tako manje podležu njihovoj kontroli;

- **Jačanje mogućnosti za privlačenje, motivisanje i zadržavanje zaposlenih** - osim visine plate, opisa radnog mesta i mogućnosti za napredovanje, zaposleni sve više procenjuju preduzeća i na osnovu njihove korporativne kulture, dominantnih vrednosti i spremnosti da se angažuju u društveno korisnim inicijativama;
- **Smanjenje troškova poslovanja** - preduzeća koja usvajaju ekološke inicijative, čiji je cilj smanjenje otpada, ponovna upotreba materijala, reciklaža, štednja vode i električne energije smanjuju operativne troškove i povećavaju prihod od bespovratne pomoći i olakšica, koje dobijaju kao ekološki odgovorni poslovni subjekti;
- **Povećanje privlačnosti za investitore i finansijske analitičare** - pozitivan društveni imidž može da poveća vrednost akcija preduzeća, jer će tržište više da ceni kompanije koje su manje izložene društvenim, ekološkim i etičkim rizicima (Dow Jones Group Sustainability Index, FTSE4Good Index Series...). Javno se prati i publikuje odgovornost prema životnoj i društvenoj sredini prilikom investiranja (Socially Responsible Investment). Sve veći broj zajedničkih fondova integrišu kriterijume korporativne društvene odgovornosti u svoj selektivni proces, te uskraćuju pozajmice preduzećima koja se ne pridržavaju određenih standarda životne i društvene sredine. Veliki ulagači, poput penzionih fondova, imaju obavezu da ulažu u firme koje se smatraju društveno odgovornim. Dakle, usvajanje prakse DOP-a može kompanijama da omogući bolji pristup kapitalu, koji im u protivnom možda ne bi bio dostupan. Kompaniji je potrebno puno vremena da stekne pozitivnu reputaciju, ali ona može da bude brzo ugrožena incidentima kao što su korupcijski skandali ili nanošenje štete životnoj sredini. Ovakvi događaji mogu da privuku neželjenu pažnju sudova, vlade, nevladinih organizacija i medija, te da kompaniji nanese veliku štetu, i da ugroze vrednost njenih akcija. Izgradnja kulture preduzeća koje se pozitivno odnosi prema društvenoj i ekološkoj sredini može da neutralizuje ove vrste rizika.

## 5. ZAKLJUČAK

Suočeni sa novim i ne retko nedovoljno jasno artikulisanim društvenim zahtevima, kompanije različito reaguju, a mnoge se u tome uopšte i ne snalaze. Značajan broj njih daje samo ono što je propisano zakonima, verujući da su sva ostala očekivanja zajednice ne tako bitna po njihovu poziciju. Neke druge, svoje oglašavanje o šire društvene interese pravdaju nejasnošću i konfliktnošću zahteva različitih grupa i sumnjom da su oni kao takvi u najboljem interesu društva.

Ohrabruje činjenica da je sve veći broj snažnih i uspešnih kompanija koje pokušavaju da u potpunosti shvate kompleksne odnose između poslovnog sveta i društva i da pri donošenju svojih odluka razmišljaju o dobrobiti za sve. Ovakav pristup uvažava potrebu rekonstruisanja uloge i zadataka biznisa i stavljanje odgovornog društvenog ponašanja pri vrhu korporacijske hijerarhijske lestvice prioriteta. U današnje vreme, afirmiše se nova uloga biznisa u široj društvenoj sferi, novi ciljevi i već vidljivi rezultati koji ga oslobađaju anateme amoralnosti. Pokazuje se da društveno odgovorno poslovanje i profit nisu nužno suprotstavljene kategorije. Naprotiv, da bi kompanija u savremenim uslovima pojačala svoj profilerski potencijal mora daleko više da misli i uključuje se u rešavanje problema sa kojima se susreće čovečanstvo, odnosno njihovi zaposleni, potrošači, dobavljači, posrednici. To su elementi nove poslovne filozofije, koja nema alternativu.

## LITERATURA

- [1] Ansoff, H. I., "The Changing Shape of the Strategic Problem" in: Schendel and Hofer, Strategic Management, 1979.
- [2] Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, L., Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, AED (Academy for Educational Development), Zagreb, 2006.
- [3] Freeman, R. E., Strategic management: A stakeholder approach, Pitman, Boston, 1984.
- [4] Giddens, A., Runaway world: How globalization is reshaping our lives London: Profile Books, 1999.
- [5] Howard, B., Social Responsibilities of the Businessman, New York: Harper and Row, 1953.
- [6] Kotler, E, Li, N., Korporativna društvena odgovornost: učiniti najviše za svoju kompaniju i za izabrani društveni cilj: najbolje prakse vodećih kompanija, Hesperija: Ekonomski fakultet, Beograd, 2007.
- [7] Milisavljević, M., Savremeni strategijski

menadžment, Megatrend Univerzitet, Beograd, 2007.

[8] Rakas, S., Uvod u poslovnu etiku, Megatrend univerzitet, 2006.

[9] Ratković B., Njegovan, Poslovna etika, FTN Izdavaštvo, Novi Sad, 2009.

[10] Sethi, S. P., "Dimensions of corporate social performance: An analytic framework", California management Review 17, 1975.

[11][http://ec.europa.eu/employment\\_sodal/social/csr/gre-enpaper\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_sodal/social/csr/gre-enpaper_en.pdf)

[12]<http://www.smartkolektiv.org/cms/item/csr/en/Resource+Center/Publications.html>

[13] <http://www.wbcds.org>

[14][www.aed.hr/hr/dokumenti/CSR\\_Report\\_2006.pdf](http://www.aed.hr/hr/dokumenti/CSR_Report_2006.pdf); Krkač, K., (Ed.), Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Mate i ZŠEM, 2007.

[15] <http://www.lse.ac.uk/Giddens/reith.htm>